



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor.

CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS – CONTABLES

Análisis de caso: Empresa familiar de materiales de electricidad.

Trabajo de Investigación

POR

ARAUJO, ROBERTO ANTONIO(tonimarc9448@gmail.com)

RACCONTO, MATÍAS HERNÁN(raccontomatias@gmail.com)

Profesor Tutor

MAJOWKA, PABLO DAVID

Mendoza – 2019

RESUMEN

El tema abordado es el Control Interno en los Procesos Administrativos Contables. Demostración de su aplicación práctica en una empresa familiar de materiales de electricidad. Nuestro objetivo general es demostrar la importancia de la implementación del control interno en los procesos administrativos-contables de las empresas. Mientras que los objetivos particulares son enumerar las ventajas y desventajas de un sistema de control interno, evaluar la eficacia y eficiencia de un procedimiento administrativo-contable con un sistema de control interno y el mismo procedimiento sin dicho sistema, explicar la relación entre el control interno y la administración del riesgo empresarial. Para cumplir con los mismos expondremos las definiciones de Control Interno, Gestión de Riesgos Corporativos, Proceso de Compras, Proceso de Pagos, entre otras. La metodología de investigación empleada en este trabajo implica un enfoque cualitativo descriptivo, basado en el análisis documental de diversas fuentes, la experiencia de especialistas en la materia y entrevistas. El resultado de nuestra investigación se relaciona con la importancia de mantener un sistema de control interno eficaz y eficiente, la falta de aplicación práctica del control interno en las organizaciones, el desconocimiento por parte de los empresarios de la gestión de riesgos corporativos y con la formalización de los procesos administrativos.

Palabras claves: Control Interno - Gestión de Riesgos - Proceso de Compras - Proceso de Pagos - Aplicación Práctica del Control Interno.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. RESEÑA HISTÓRICA.....	3
3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO I.....	4
3.1. ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN.....	5
4. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.....	5
4.1. ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN.....	6
5. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO Y ERM (MARCO INTEGRADO).....	6
5.1. ENTORNO DE CONTROL.....	6
5.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	10
5.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	12
5.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	15
5.5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	18
5.6. ACTIVIDADES DE CONTROL.....	20
5.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	22
5.8. SUPERVISIÓN.....	25
6. SÍNTESIS.....	26
CAPÍTULO II: EL CONTROL INTERNO OPERATIVO EN EL PROCESO DE COMPRAS	27
1. INTRODUCCIÓN.....	27
2. PROCESO DE COMPRAS.....	27
2.1. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL CIRCUITO OPERATIVO DE COMPRAS.....	28
2.2. MÉTODO GRÁFICO (DIS).....	37
3. SÍNTESIS.....	38
CAPÍTULO III: EL CONTROL INTERNO OPERATIVO EN EL PROCESO DE PAGOS	40
1. INTRODUCCIÓN.....	40
2. PROCESO DE PAGOS.....	40

2.1. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL CIRCUITO OPERATIVO DE PAGOS	40
2.2. MÉTODO GRÁFICO (DIS)	45
3. SÍNTESIS	47
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y PAGOS.....	48
1. INTRODUCCIÓN.....	48
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	48
3. ÁREA DE COMPRAS	49
3.1. ESTRUCTURA DEL ÁREA	49
3.2. PROCESO DE COMPRAS	51
3.3. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
3.4. DESCRIPCIÓN NARRATIVA Y GRÁFICA DEL PROCESO	55
4. ÁREA DE PAGOS	58
4.1. ESTRUCTURA DEL ÁREA	58
4.2. PROCESO DE PAGOS	60
4.3. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
4.4. DESCRIPCIÓN NARRATIVA Y GRÁFICA DEL PROCESO	61
5. SÍNTESIS	64
CONCLUSIÓN	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXO A: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	67
ANEXO B: MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA	68

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge como consecuencia de los constantes cambios globales que se presentan en las organizaciones, ya sean del entorno, tecnológicos, la competencia y esencialmente en la forma de obtener y administrar la información que es el recurso más importante de una empresa, que dificultan considerablemente la obtención de los objetivos de la misma, motivo por el cual resulta imprescindible la implantación de un sistema de Control Interno eficaz y eficiente que esté en constante evolución.

Planteada la situación y delimitado el problema, decidimos encarar el trabajo desde una doble perspectiva; una teórica donde tomamos como referencia principal los informes COSO I y COSO II con sus respectivas actualizaciones, complementados con diversos documentos que tratan sobre esta temática y otra práctica en la que se seleccionó una empresa de la Provincia en la cual se analizó la implementación de los aspectos teóricos presentados en este trabajo.

Nuestro objetivo general es demostrar la importancia de la implementación del control interno en los procesos administrativos-contables de las empresas. Mientras que los objetivos particulares son enumerar las ventajas y desventajas de un sistema de control interno, evaluar la eficacia y eficiencia de un procedimiento administrativo-contable con un sistema de control interno y el mismo procedimiento sin dicho sistema, explicar la relación entre el control interno y la administración del riesgo empresarial.

La metodología de investigación empleada en este trabajo implica un enfoque cualitativo descriptivo, basado en el análisis documental de diversas fuentes, la experiencia de especialistas en la materia y entrevistas. De las mencionadas fuentes se recolectó la información necesaria para describir correctamente los temas en cuestión, la importancia de los mismos y sus aplicaciones prácticas, de manera que nos permita concluir sobre el objetivo principal del trabajo.

Como primer paso de nuestra investigación, realizamos un relevamiento de información a través de distintas entrevistas con el Gerente General de la empresa en las que pudimos obtener el organigrama, manual de inducción, manual de procedimiento de compras, manual de descripción del puesto de Jefe de Compras e informalmente la explicación del proceso de pagos y de otra información necesaria para la investigación.

En el primer capítulo presentamos una descripción de los componentes que integran el sistema de control interno y analizamos la situación en la que se encuentra la empresa respecto de cada uno de ellos, exponiendo puntos fuertes a mantener y aquellos que se deben mejorar.

Luego, nos enfocamos específicamente en los procesos operativos de compras y pagos para los cuales se desarrolló la teoría relacionada a los mismos y a los controles que se deberían aplicar para lograr que sean eficaces y eficientes.

Para concluir con el trabajo analizamos los procesos los procesos de Compras y Pagos de la empresa, brindando una serie de observaciones y recomendaciones a aplicar para la formalización y profesionalización de los mismos.

CAPÍTULO I: CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

1. INTRODUCCIÓN

Es finalidad del presente capítulo realizar una breve reseña histórica de la evolución de los informes emitidos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission referidos al marco de control interno y a la gestión de riesgos empresariales.

Además, se expondrán las definiciones contenidas en los informes COSO I y II, y en sus respectivas actualizaciones y se realizará un análisis de la aplicación práctica de los conceptos de cada componente que integran dichos informes.

Para ello, nos basamos en la información obtenida de una empresa familiar que se encuentra inmersa en un proceso de profesionalización y formalización de su estructura y procedimientos operativos. La misma cuenta con una trayectoria de 30 años en el mercado de materiales eléctricos, lo que la ha llevado a ser una de las grandes comercializadoras de la actividad en la Región de Cuyo.

2. RESEÑA HISTÓRICA

<p>1992 Origen del Informe COSO I</p>	<p>Debido a la gran variedad de definiciones y entendimientos que existían sobre control interno, en septiembre de 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission emite el informe COSO con las siguientes finalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes. • Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno. <p>Con el correr del tiempo, el informe COSO se convirtió en la Norma de referencia en cuanto a Control Interno a nivel mundial dando la orientación necesaria a las organizaciones para el mejor cumplimiento de sus objetivos en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia y eficiencia en las operaciones • Fiabilidad de la información financiera. • Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
<p>2001 Proyecto Informe COSO II</p>	<p>Debido al aumento de preocupación por evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgos, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, inició un proyecto con el objeto de desarrollar un marco reconocido de administración integral de riesgos: identificación, evaluación y gestión integral de riesgos.</p>
<p>2004 Lanzamiento Informe COSO II</p>	<p>Se produjo el lanzamiento del marco de control denominado Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones Técnicas asociadas que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.</p>
<p>2013 Actualización del Informe COSO I</p>	<p>Como consecuencia de los cambios acaecidos en las organizaciones y en su entorno operativo, siendo cada vez más complejos, globales y tecnológicos; y por el mayor compromiso de los grupos de interés en buscar aumentar la transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de la organización, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) presentó una versión actualizada del Control Interno-Marco Integrado que permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que puedan aumentar las probabilidades de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios en su entorno operativo de negocios.</p>
<p>2017 Actualización Informe COSO II</p>	<p>Con el transcurso del tiempo, la complejidad del riesgo ha cambiado, han surgido nuevos riesgos y tanto los consejos de administración como los directivos han mejorado su conocimiento y su supervisión de la gestión del riesgo empresarial, al tiempo que demandan una mejor información sobre riesgos. Como respuesta a estos acontecimientos, en Junio de 2017 se lanzó una actualización del marco de control denominado Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones Técnicas, la cual pone de manifiesto la importancia de tener en cuenta el riesgo tanto en el proceso de definición de la estrategia como en la ejecución del desempeño.</p>

Figura N° 1: Evolución de los informes. Fuente: Elaboración propia

3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO I

Según el informe COSO I (1992) *“el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

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

3.1. ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN

Marín de Guerrero (2002) realiza un análisis de la definición:

<i>“El control interno es un proceso</i>	<i>Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.</i>
<i>Lo llevan a cabo las personas</i>	<i>Son las personas, mediante sus actuaciones concretas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de su implementación y seguimiento. Éstas, son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.</i>
<i>Objetivos del control</i>	<i>Existen tres categorías, la primera se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad. La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables confiables; y la tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad”.</i>

Tabla N°1: Análisis de la definición de Control Interno. Fuente: Elaboración propia

4. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

El informe COSO II (2004) define a la gestión de riesgos corporativos de la siguiente manera:

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa

y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.”

4.1. ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN

De la definición se desprenden los siguientes conceptos básicos:

- Es un proceso continuo.
- Realizado por el personal en todos los niveles.
- Se aplica para establecer la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad.
- Permite identificar acontecimientos potenciales.
- Proporciona seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección.
- Orientada al logro de objetivos.

5. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO Y ERM (MARCO INTEGRADO)

En el presente apartado se desarrollarán en forma integrada cada uno de los componentes del marco de Control Interno (COSO I) y del marco de Gestión de Riesgos Corporativos (ERM o COSO II), teniendo en cuenta también sus respectivas actualizaciones y exponiendo su aplicación práctica en la empresa mencionada en el apartado 1 de presente capítulo.



Figura N° 2: Pirámide de los elementos del Control Interno. Fuente: Elaboración propia

5.1. ENTORNO DE CONTROL

El entorno de control o también denominado Gobierno y Cultura es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se debería desarrollar el control interno de la organización.

5.1.1. Importancia

Su trascendencia radica en que como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos en una organización.

5.1.2. Factores que lo constituyen

Factor	Definición
Filosofía de la gestión de riesgos	La filosofía de la gestión de riesgos constituye un conjunto de creencias y actitudes que son compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y actitudes son la base para determinar el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones; desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. La dirección, al gestionar la entidad debe dejar reflejada dicha filosofía quedando plasmada en declaraciones sobre políticas, comunicaciones verbales y escritas y en la toma de decisiones.
Integridad y valores éticos	Los valores éticos son guías de comportamiento que regulan la conducta de un individuo. La integridad es la cualidad que tiene una persona de actuar siempre apegado a los valores tanto para su trato con los demás como para consigo mismo. En el ámbito de las organizaciones la alta dirección debe ser la encargada de influir sobre la integridad y valores éticos, ya que establecen el talante a nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la entidad. Para ello las organizaciones utilizan la comunicación mediante documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y que incluya un código de conducta. Estos códigos pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las

	<p>políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.</p>
<p>Apetito al riesgo</p>	<p>Se define como la cantidad de riesgo que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor. Debe ser considerada en el establecimiento de la estrategia y permite el alineamiento de la organización, las personas, los procesos y la infraestructura.</p> <p>Se puede expresar en términos cualitativos o cuantitativos.</p>
<p>Compromisos de competencia profesional</p>	<p>Este factor hace referencia al nivel de compromiso de competencia profesional con el que deben contar, tanto la alta gerencia, como el resto de los empleados de una organización.</p> <p>En función de ello, dispone que directores y empleados deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades. • Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno. <p>Como conclusión, destaca que los sistemas de control interno operan con mayor eficacia cuando existe personal competente que comprende los principios del mismo.</p>
<p>Estructura organizativa</p>	<p>Constituye un marco formal de autoridad y responsabilidad, en el cual las actividades que se realizan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.</p> <p>La estructura queda plasmada en una herramienta gráfica llamada organigrama que debe ser acompañado con un manual de funciones de la organización en el que se asignen responsabilidades acciones y cargos.</p> <p>En otras palabras, este factor ayuda al fortalecimiento del ambiente de control debido a que facilita que los miembros de la organización conozcan con claridad sus deberes y responsabilidades y actúen siempre en los límites de su autoridad</p>
<p>Políticas y prácticas en materia de recursos humanos</p>	<p>El personal es el activo más valioso con el que cuentan las organizaciones, por lo tanto debe conseguirse el más elevado rendimiento del mismo. Es por ello que la dirección debe asumir un gran compromiso en los procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección.

	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción. • Capacitación. • Rotación – Promoción. • Sanción.
Responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo	El gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto.
Rigor aplicado a las medidas de evaluación de desempeño	Al evaluar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y que aspectos son susceptible de revisar y modificar.

Tabla N°2: Factores del Entorno de Control. Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Aplicación práctica

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generen, y consecuentemente, al tono de la organización.

En base a la investigación desarrollada en la empresa mencionada anteriormente podemos considerar que el ambiente de control está definido y que dentro del mismo existen más puntos fuertes que aquellos en los cuales se pueden observar algunos aspectos a mejorar.

Fundamentamos nuestra conclusión con la evidencia obtenida en el relevamiento de información realizado en la empresa. En el mismo pudimos detectar que existe un Manual de Inducción (ver anexo B) en el cual están claramente definidas la visión, misión, valores y políticas de la organización. Además, se incluye una breve reseña histórica de la empresa, un Código de Ética y Conductas formal y los derechos y obligaciones básicas que deben cumplir los empleados en la organización. Dicho manual es entregado a cada uno de los empleados que se incorporan a la nómina del personal, para posteriormente realizar el proceso de inducción por todas las áreas de la empresa.

Otro punto a destacar es que la empresa cuenta con un organigrama (ver anexo A) que muestra gráficamente su estructura formal, estableciendo las distintas responsabilidades jerárquicas de cada cargo. Para algunos puestos mencionados en la estructura, como por ejemplo Jefe de Compras, Ventas y

RRHH entre otros, existen manuales de funciones que describen formalmente las tareas que deben desarrollar en sus respectivos puestos de trabajo, mientras que para otros cargos como por ejemplo auxiliar pago a proveedores, vendedores de mostrador, auxiliar de facturación y cobranzas entre otros, dichos manuales se encuentran en proceso de desarrollo y formalización.

Dentro de los aspectos a mejorar encontramos que la empresa no cuenta con una filosofía de riesgos arraigada. Este es un tema que se trata únicamente a nivel de la alta gerencia y en las reuniones periódicas con los responsables de cada área. Al ser considerado informalmente no se realiza una cuantificación de los riesgos y como consecuencia de ello, no existe un nivel de riesgo aceptado y tampoco se cuenta con personal abocado exclusivamente a esa tarea. Sin embargo, la dirección tiene determinados los riesgos relativos al negocio que está dispuesta a asumir; y cuáles son aquellos que no convalida, adoptando para ello una conducta proactiva.

5.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos en las organizaciones requiere de un gran trabajo en la etapa de planeamiento ya que deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución.

Los objetivos deben fijarse primero a nivel estratégico, estableciendo la misión y visión de la organización y formando una base para determinar los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuente con su riesgo aceptado.

El establecimiento de objetivos está constituido por los siguientes factores:

Objetivo Estratégicos	Objetivos Relacionados
Son las metas de alto nivel que busca lograr la organización a largo plazo. Estos objetivos se deben determinar de manera clara y precisa y responder a las preguntas	Son objetivos más específicos que se definen luego de establecer la estrategia de la organización. De manera amplia pueden clasificarse en: <u>Objetivos operativos:</u> Son aquellos referidos a la

<p>¿Qué se quiere lograr? y ¿Para qué?</p> <p>Al establecer las posibles alternativas para alcanzarlos, la dirección debe identificar los riesgos asociados y considerar sus posibles implicancias. Por lo tanto es importante que exista una adecuada relación y equilibrio entre los objetivos estratégicos con el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo definida por la organización.</p>	<p>eficiencia y eficacia de las actividades que desempeña la organización, incluyendo rentabilidad y desempeño.</p> <p><u>Objetivos de Información:</u> Son aquellos referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos externos e internos, así como información financiera y no financiera.</p> <p><u>Objetivos de Cumplimiento:</u> Son aquellos referidos al cumplimiento de Leyes y Normas aplicables.</p>
Riesgo Aceptado	Tolerancia al Riesgo
<p>Es el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir sin que le implique grandes impedimentos para lograr los objetivos planteados. El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.</p>	<p>Son los niveles aceptables de desvío relativo en relación con el logro de los objetivos. Muestra el grado de incertidumbre que la dirección puede tener respecto a un cambio negativo en el objetivo propuesto.</p>

Tabla N°3: Factores del establecimiento de objetivos. Fuente: Elaboración Propia.

5.2.1. Aplicación práctica

En cuanto al establecimiento de objetivos se observa que la empresa tiene establecido un plan de negocios en el cual están definidos los objetivos operativos, que se encuentran alineados a los estratégicos y que si bien la organización no cuenta con un mapa de riesgos formal, al definir dichos objetivos han sido tenidos en cuenta los potenciales riesgos que pueden afectar su consecución.

Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ser la empresa líder del mercado de materiales eléctricos. • Establecer procesos eficientes que conlleven a alcanzar los objetivos del negocio. • Brindar productos de máxima calidad que garanticen el bienestar y la satisfacción de los clientes. • Mejorar la calidad de vida y seguridad de las personas, atendiendo al cuidado y preservación del medio ambiente a través de nuestros productos, innovando mediante la generación de energía eléctrica a partir de la radiación solar.
-------------------------------	---

Objetivos operativos	Al tratarse de información confidencial para la empresa, sólo se obtuvieron datos genéricos sobre los mismos. Tienen como propósito un determinado porcentaje de crecimiento en las ventas a corto plazo; mantener una eficiente proporción entre las compras y las ventas para evitar la inapropiada inmovilización de capital físico o la posible pérdida de ventas al no contar con stock suficiente.
Objetivos de información	Para garantizar que la información, tanto financiera como no financiera, sea oportuna y confiable, la empresa cuenta con un software que integra toda la gestión de la empresa en forma simple posibilitando la emisión de reportes periódicos financieros y no financieros, que sirven tanto para uso interno y externo, y ayudan a la toma de decisiones relevantes. Además la empresa cuenta con el servicio externo de un estudio contable, el cual se encarga de cumplir con los objetivos de información contables e impositivos relacionados con la actividad de la organización.
Objetivos de cumplimiento	Si bien estos objetivos no están formalmente definidos, en una conversación con el Gerente General de la empresa nos informó que existe un gran compromiso por parte de todos los integrantes de la organización para garantizar el cumplimiento de las leyes y normas relacionadas con la actividad. Para poder cumplir con este objetivo la empresa además, cuenta con servicios de asesoría externa en materia legal, de salud laboral, higiene y seguridad laboral, contable e impositiva.

Tabla N°4: Análisis de los objetivos de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

5.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Se define como eventos a los acontecimientos potenciales que de ocurrir podrían afectar a la organización en forma positiva o negativa. La tarea de la dirección consiste en identificar dichos eventos y determinar si se trata de oportunidades o si pueden afectar negativamente a la organización en la implantación de su estrategia y en la consecución de sus objetivos.

Los eventos de impacto positivo representan oportunidades, que deben ser reconducidas por la dirección hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la organización.

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

5.3.1. Técnicas de identificación

La metodología de identificación de eventos puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo y pueden basarse tanto en el pasado como en el futuro. La dirección utiliza estas técnicas o herramientas para identificar los posibles acontecimientos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos y para distinguir entre riesgos y oportunidades.

A continuación presentamos un cuadro que detalla una serie de técnicas o herramientas comunes de identificación de eventos:

<i>Inventario de eventos</i>	Son listados de eventos potenciales comunes a un sector o área específica de la organización.
<i>Talleres de trabajo</i>	Son grupos de trabajo constituidos generalmente por personal de áreas y niveles muy diversos. El propósito de estos talleres es identificar eventos aprovechando el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.
<i>Entrevistas</i>	Su principal objetivo es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.
<i>Cuestionarios y encuestas</i>	Estas herramientas comprenden una amplia gama de circunstancias que deben considerar los participantes, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar a eventos.
<i>Análisis del flujo de procesos:</i>	El objetivo de esta herramienta es comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de los componentes de un proceso.
<i>Indicadores de eventos e indicadores de alarma</i>	Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionen un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. Para que sean útiles para la dirección, deben estar disponibles de manera oportuna lo que puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Seguimiento de datos de eventos con pérdidas	Se trata del seguimiento de información relevante que puede ayudar a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos.
---	---

Tabla N°5: Técnicas de identificación de eventos. Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Identificación continua de eventos

Las técnicas de identificación mencionadas en el apartado anterior se aplican, normalmente a circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo, pero también pueden ser aplicadas de forma continua con el fin de identificar posibles eventos en conexión con las actividades diarias propias del negocio.

5.3.3. Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, que representan gráficamente la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su cumplimiento.

Por otro lado, la dirección puede determinar con mayor precisión las oportunidades y los riesgos mediante la agrupación de posibles eventos de características similares.

5.3.4. Aplicación práctica

Como hemos mencionado a lo largo del presente capítulo, la empresa se encuentra en un proceso de profesionalización por lo que no cuenta con un procedimiento claramente definido en cuanto a la identificación de eventos, sin embargo, informalmente se llevan a cabo ciertas técnicas para tener en cuenta el posible impacto que pueden provocar los mismo en la organización.

Luego de la información obtenida podemos decir que la empresa no tiene la política de mantener actualizado un inventario de eventos ni de realizar talleres de trabajo para identificarlos a través del conocimiento colectivo que puede aportar la formación de equipos de trabajo.

Tampoco lleva a cabo un seguimiento de datos de eventos con pérdidas, es decir aquellos acontecimientos ya producidos con efectos negativos para la empresa a partir de los cuales se puedan identificar posibles contingencias futuras.

Por otro lado, si bien la empresa no realiza un análisis exhaustivo de las interrelaciones de eventos que pueden afectar en forma concomitante a la consecución de un mismo objetivo, a la hora de establecer los mismos tiene en cuenta los posibles inconvenientes que se pueden presentar para obtenerlos.

A pesar de todo lo expuesto precedentemente, la organización posee sus formas de identificación de eventos. Entre ellas podemos rescatar, la realización de reuniones periódicas con el fin de conocer en qué situación se encuentran los distintos procesos de la empresa y cómo son desarrollados por el personal de la misma, lo que proporciona indicios sobre posibles eventos.

Otra herramienta con la que cuentan son indicadores de alarma, como por ejemplo el caso del abastecimiento de insumos, en el cual el sistema a partir de determinado stock alerta sobre el mismo para evitar pérdidas de ventas por posibles faltas de producto.

Por último, desde nuestro punto de vista consideramos que una vez establecidos los procesos formalmente en manuales de procedimientos, que es hacia donde se dirige la empresa, sería factible la aplicación de un análisis del flujo de los procesos a través de representaciones gráficas de los mismos lo que permitiría determinar las tareas a realizar y sus posibles acontecimientos.

5.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. Para llevar a cabo la evaluación, es importante que la dirección tenga respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué riesgos se evalúan?
- ¿Qué aspectos evaluar de cada riesgo?
- ¿Qué métodos o herramientas utilizar?
- ¿Qué forma de presentación utilizar?

A continuación se desarrollará cada uno de los interrogantes.

5.4.1. ¿Qué riesgos se evalúan?

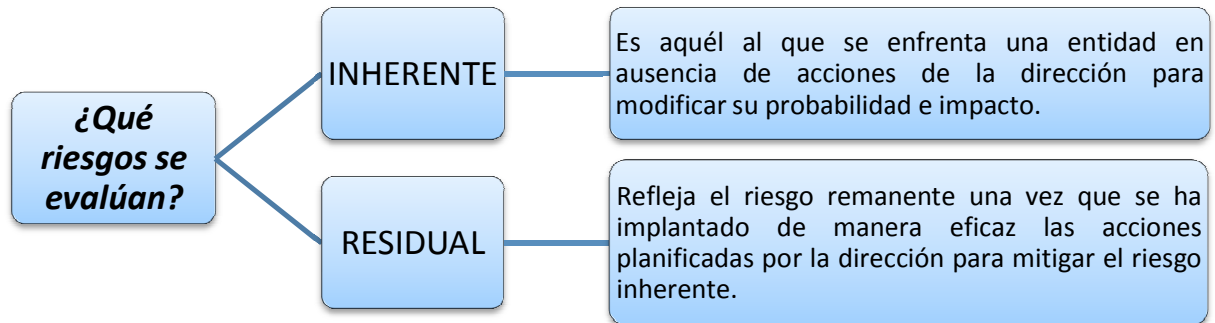


Figura N°3: Riesgos a evaluar. Fuente: Elaboración Propia.

5.4.2. ¿Qué aspectos evaluar de cada riesgo?

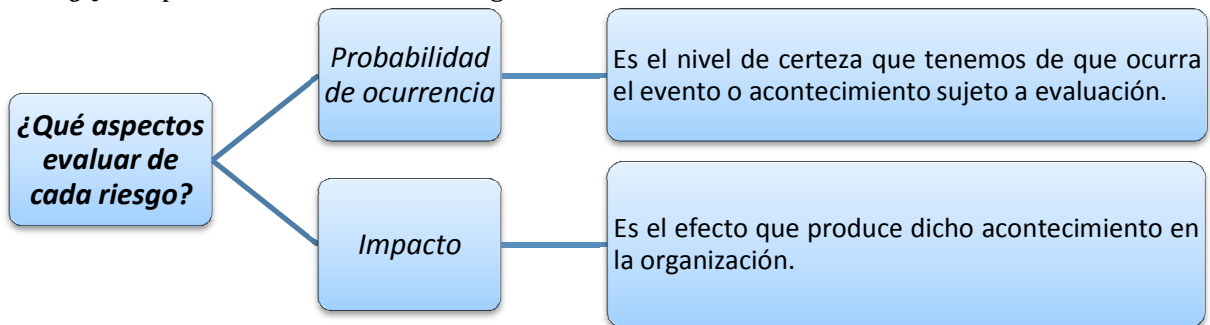


Figura N°4: Aspectos a evaluar. Fuente: Elaboración Propia.

5.4.3. ¿Qué métodos o herramientas utilizar?

La metodología de evaluación consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas:

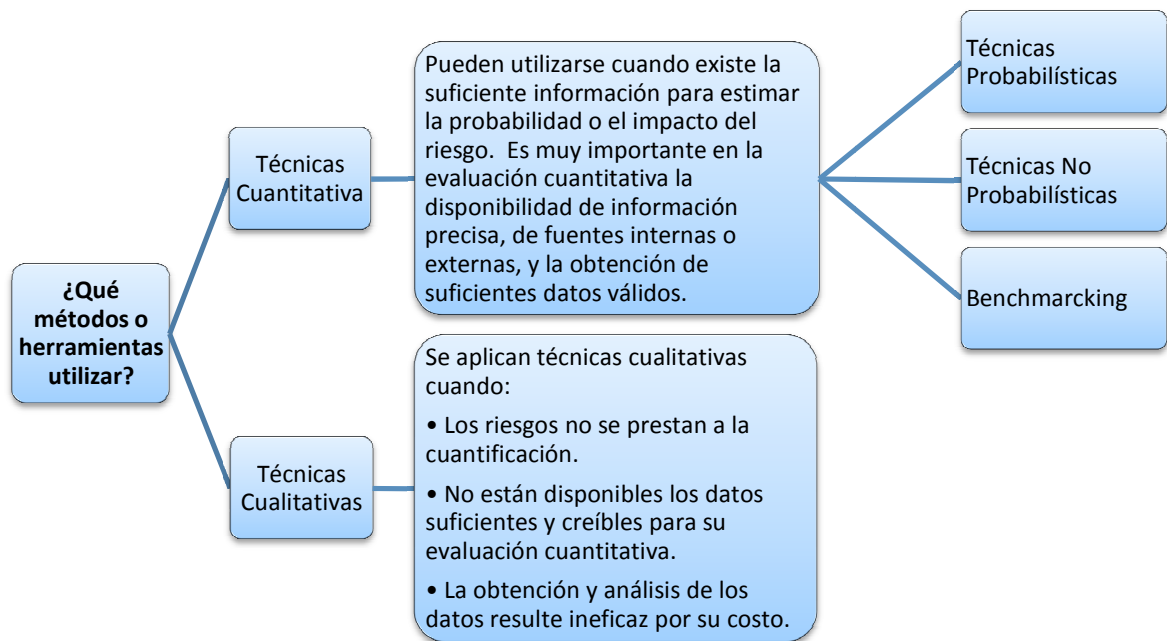


Figura N°5: Métodos y herramientas de evaluación de riesgo. Fuente: Elaboración Propia.

5.4.4. ¿Qué forma de presentación utilizar?

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. Es de suma importancia que la representación sea clara y concisa, en especial en el caso de las evaluaciones cualitativas, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico. Las técnicas más utilizadas por las organizaciones son:

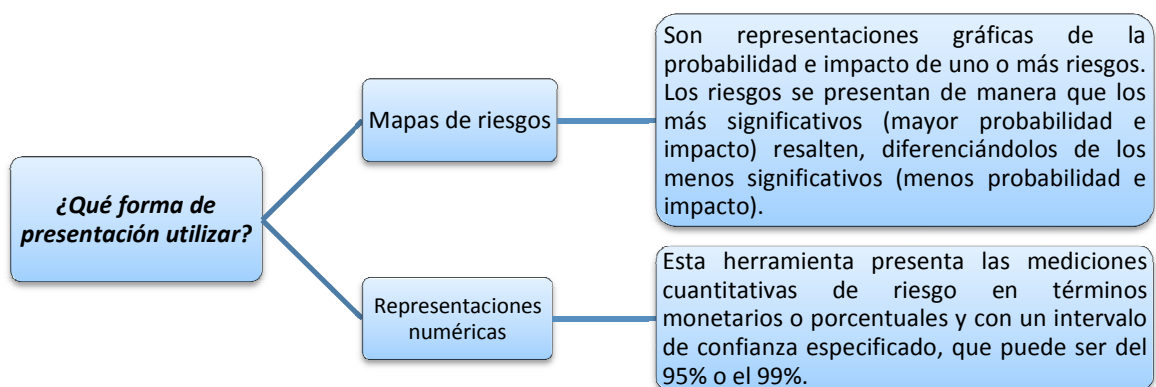


Figura N°6: Formas de presentación. Fuente: Elaboración Propia.

5.4.5. Aplicación práctica

En la entrevista con el Gerente General de la empresa detectamos que existe un desconocimiento del marco de gestión de riesgos empresariales. Sin embargo, nos comentó que algunos temas relacionados a los riesgos solo son tratados informalmente en las reuniones de gerencia y con los responsables de cada área. Como consecuencia de esto, las evaluaciones de los distintos riesgos que pueden afectar a la entidad no quedan plasmadas de forma clara y concisa, como lo serían los mapas de riesgos y las representaciones numéricas.

Ante cada nuevo propósito que desea desarrollarse, se aplican técnicas cualitativas de valoración de riesgos que si bien no quedan documentadas como mencionamos en el párrafo anterior, son útiles y confiables para la entidad ya que el resultado de las mismas es un pilar fundamental a la hora de tomar la decisión. Un claro ejemplo de esto es la futura apertura de una sucursal en una zona céntrica de la provincia de Mendoza, para lo cual antes de llevar a cabo dicho emprendimiento se realizó un estudio de mercado para ver la factibilidad del mismo y se analizaron en distintas reuniones de gerencia los posibles riesgos asociados a dicho proyecto.

Respecto a la aplicación de técnicas cuantitativas de valoración de riesgos, obtuvimos como información que al tratarse de algo de gran complejidad y que requieren conocimientos específicos y de un personal abocado exclusivamente a esa actividad, dichas técnicas se tornarían ineficaces por la relación costo-beneficio de las mismas teniendo en cuenta la estructura de la organización.

Por lo expuesto anteriormente consideramos que la evaluación de riesgos es un aspecto a mejorar en la empresa, para poder fortalecer su sistema de control interno y poder cumplir sus objetivos de forma más eficaz y eficiente. Para esto recomendamos que las evaluaciones de riesgos no sean solo un tema a tratar en las reuniones de gerencia sino que, además de esto se deje constancia del análisis realizado mediante representaciones gráficas de la probabilidad e impacto de los mismos, como por ejemplo crear mapas de riesgos, mapas de calor o diagramas de procesos.

5.5. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Después de realizar la evaluación de los riesgos, la dirección de la entidad, debe determinar cómo responder a ellos. Al considerar su respuesta debe:

- Evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo.
- Evaluar los costos y beneficios.
- Seleccionar aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias de riesgo establecidas.

A continuación se detallan las respuestas posibles dentro de una gama de opciones:

Evitar: Este tipo de respuesta se debe implementar cuando existe un acontecimiento con una alta probabilidad de ocurrencia y un impacto elevado.

Reducir: Este tipo de respuesta se debe implementar cuando un acontecimiento está relacionado con una alta probabilidad de ocurrencia pero el impacto que puede generar es bajo. En este caso se deben implementar acciones para disminuir la probabilidad para situar en riesgo a niveles aceptados.

Transferir/Compartir: Este tipo de respuesta se implementa en acontecimientos en los que la probabilidad de ocurrencia es baja, pero que en caso de ocurrir, generarían un impacto alto en la organización. En este caso se deben tomar acciones para compartir o transferir el impacto y situar el riesgo dentro de los niveles aceptados.

Aceptar: Este tipo de respuesta se debe implementar cuando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de un acontecimiento son bajos. En este caso no se deben tomar acciones, simplemente se acepta el riesgo ya que se encuentra dentro de los niveles aceptados.

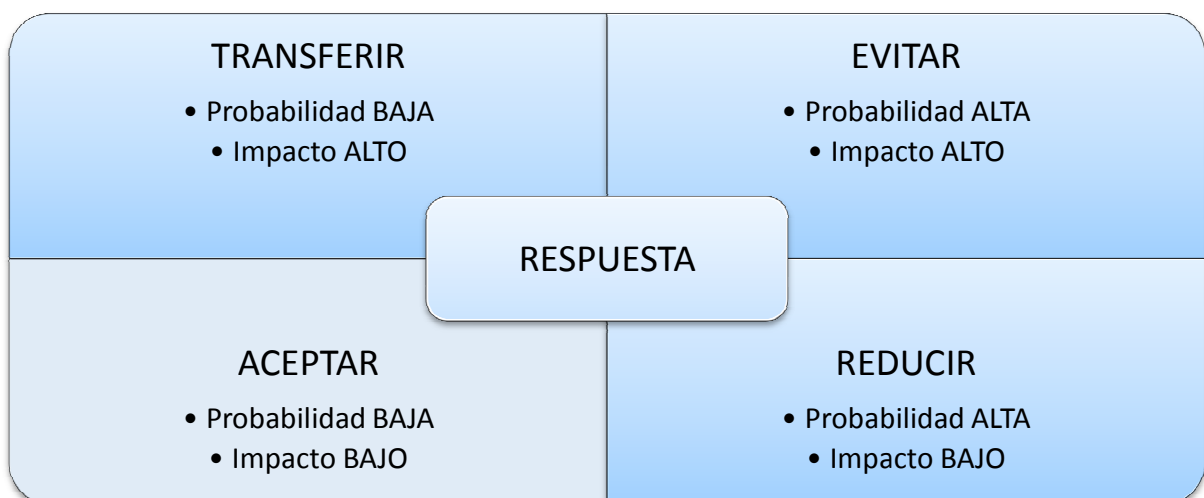


Figura N°7: Respuesta al riesgo. Fuente: Elaboración Propia.

5.5.1. Aplicación práctica

Dado que la temática sobre riesgos no está totalmente formalizada, por lo que sólo son tenidos en cuenta antes de llevar a cabo alguna decisión importante y no se realiza un análisis integral y de manera conjunta de los eventos relacionados, nos encontramos con que no existen procedimientos y políticas a nivel global que indiquen qué medidas se deben tomar en caso de que se produzca alguna situación de riesgo.

Es por esto que tampoco tienen conocimiento sobre las distintas alternativas de respuestas a los riesgos y lo que cada una de ellas implica. Sin embargo, por la información relevada deducimos que a nivel organizacional y en particular en los distintos procesos operativos existen respuestas a los riesgos detectados, las cuales serán motivo de explicación en el Capítulo IV.

5.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección Superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización.

Es menester que cada control esté en consonancia con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo, y reducen la productividad.

ACTIVIDADES DE CONTROL

¿Dónde se Llevan a cabo?	Categorías	Ejemplos
<ul style="list-style-type: none"> • Se ejecuta en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preventivos/Detectivos/Correctivos • Manuales/Automatizados o Informáticos • Gerenciales/Operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación o separación de funciones • Análisis realizados por la dirección • Documentación • Niveles definidos de autorización • Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos • Acceso restringido a los recursos, activos y registros • Rotación del personal en las tareas claves • Control del sistema de información • Controles físicos • Función de auditoría interna independiente

Figura N°8: Actividades de control. Fuente: Elaboración Propia.

5.6.1. Aplicación práctica

Como hemos desarrollado a lo largo del trabajo la empresa no tiene claramente definido los riesgos asociados al negocio lo que dificulta hacer hincapié en las principales actividades de control que sería necesario aplicar.

A pesar de esto, como resultado de nuestra indagación, detectamos que existen mecanismos de control que desarrollaremos a continuación:

Del organigrama surge que la empresa cuenta con una adecuada separación de funciones al dividirse en distintas gerencias y dentro de las mismas se establecen diferentes puestos de trabajo acorde a la actividad que deben desempeñar. A su vez, para cada uno de ellos existe un perfil en el sistema al que acceden a través de su clave personal lo que les permite realizar sólo las tareas vinculadas

a su puesto de trabajo. Además, en determinadas actividades existen niveles definidos de autorización por lo que se requiere de la aprobación de los superiores.

Entre los análisis realizados por la dirección podemos destacar los informes periódicos sobre la evolución de las ventas de cada una de las unidades de negocios que poseen, de las ventas producidas en cada sucursal, informes sobre la proporción a mantener entre las compras y las ventas para evitar stock inmovilizado o pérdida de ventas y reportes sobre recursos humano.

Desde el punto de vista de la registración de las transacciones y hechos, podemos decir que se realiza en forma correcta y oportuna, esto es posible porque la empresa cuenta con un sistema de información apropiado al que se le realizan controles generales y algunos procedimientos básicos que permiten determinar el cumplimiento de los requisitos de veracidad y exactitud de la información. En cuanto a su documentación respaldatoria, cabe destacar que la compañía cuenta con un adecuado tratamiento de la misma la que es archivada por el propio personal en el sector asignado para tal fin evitando posibles pérdidas.

Con respecto al control de los bienes físicos de la empresa pudimos constatar la realización periódica de inventario de mercaderías y de bienes de uso que involucran a todas las sucursales y al depósito general.

Como puntos débiles relacionados con las actividades de control, encontramos la falta de rotación del personal en puestos claves lo que sería de gran importancia para evitar que sea una sola persona la encargada de realizar las tareas asociadas a los mismos.

Por último, dirigimos al lector al capítulo IV en donde se desarrollarán con un mayor detalle las actividades de control detectadas y las que se recomienda aplicar en los procedimientos de compras y pagos de la empresa.

5.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las respectivas responsabilidades individuales.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de

supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

El sistema de información deberá servir para:

- Toma de decisiones a todos los niveles;
- Evaluar el desempeño del organismo, de sus proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc. Y
- Rendir cuentas de la gestión.

5.7.1. Información y responsabilidad

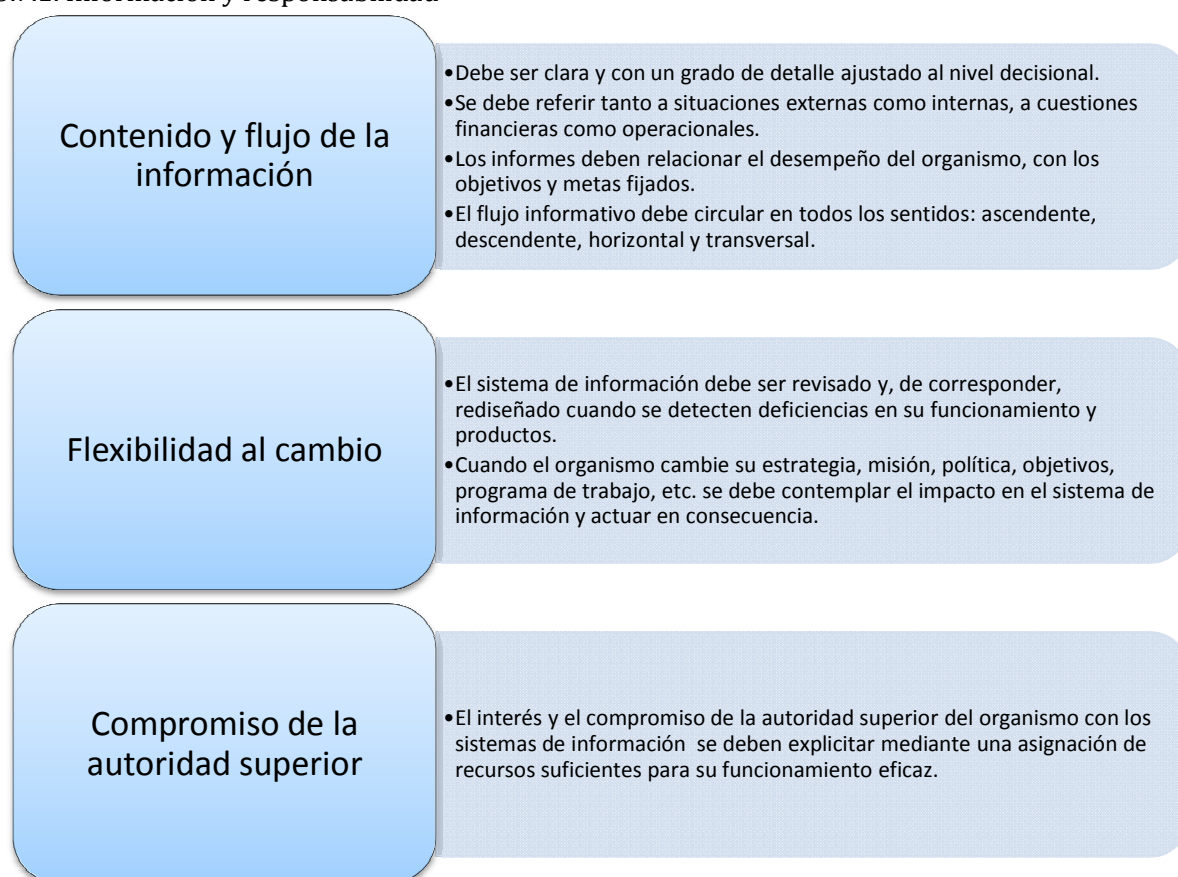


Figura N°9: Información y responsabilidad. Fuente: Elaboración Propia.

5.7.2. Comunicación

Debe existir una comunicación eficiente desde la alta dirección hacia el resto de los empleados con responsabilidades claves, acerca de la importancia y el sentido que deben tener las actividades de estos últimos que estén orientadas al control interno.

Debe especificarse con claridad y el personal debe entender, cómo funciona el sistema de control interno en su conjunto, cuáles son los aspectos relevantes del mismo, y como aporta su tarea/rol en el desenvolvimiento del sistema.

A la hora de llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca un problema de control, conviene prestar atención no solo al acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma se identifican las deficiencias potenciales del sistema tomando las medidas para que el evento no se repita, y a su vez, lograr que el sistema se perfeccione.

La organización debe generar los canales necesarios para que el personal de los niveles medios de la organización, comunique información relevante hacia los niveles superiores. Los empleados son los más idóneos en reconocer y detectar problemas en el momento en que se producen.

Para que esta información llegue a destino, deben existir líneas abiertas de comunicación y clara voluntad de escuchar por parte de los directivos.

5.7.3. Aplicación Práctica

Al contar con un sistema de información, esta última es suministrada a las personas autorizadas con un grado de detalle suficiente y en el momento oportuno para que contribuya al cumplimiento de sus responsabilidades y tareas. Dicho sistema permite la emisión de reportes periódicos que exponen el rumbo y la evolución de la actividad empresarial, lo que facilita la detección de desvíos en relación con lo planificado posibilitando determinar cuáles son los ajustes necesarios para encaminar nuevamente las actividades hacia los objetivos.

En cuanto a la comunicación, la empresa tiene un cronograma de reuniones formalmente establecido. En las mismas, participan los gerentes y los jefes de cada una de las áreas y luego estos se encargan de comunicar la información al resto de los niveles. Además existe un importante intercambio

de información relevante con proveedores y clientes con quienes se tratan temas relativos a la actividad del sector.

5.8. SUPERVISIÓN

La evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo resulta imprescindible, pues toda organización tiene áreas donde los mismo están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

5.8.1. Actividades de evaluación

El objetivo de la evaluación es tener una razonable certeza de que el control interno funciona adecuadamente, es decir que los controles están en relación con el nivel de riesgo asumido, y que a su vez, funcionan adecuadamente. Esta actividad, llamada supervisión, se materializa a través de dos modalidades: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

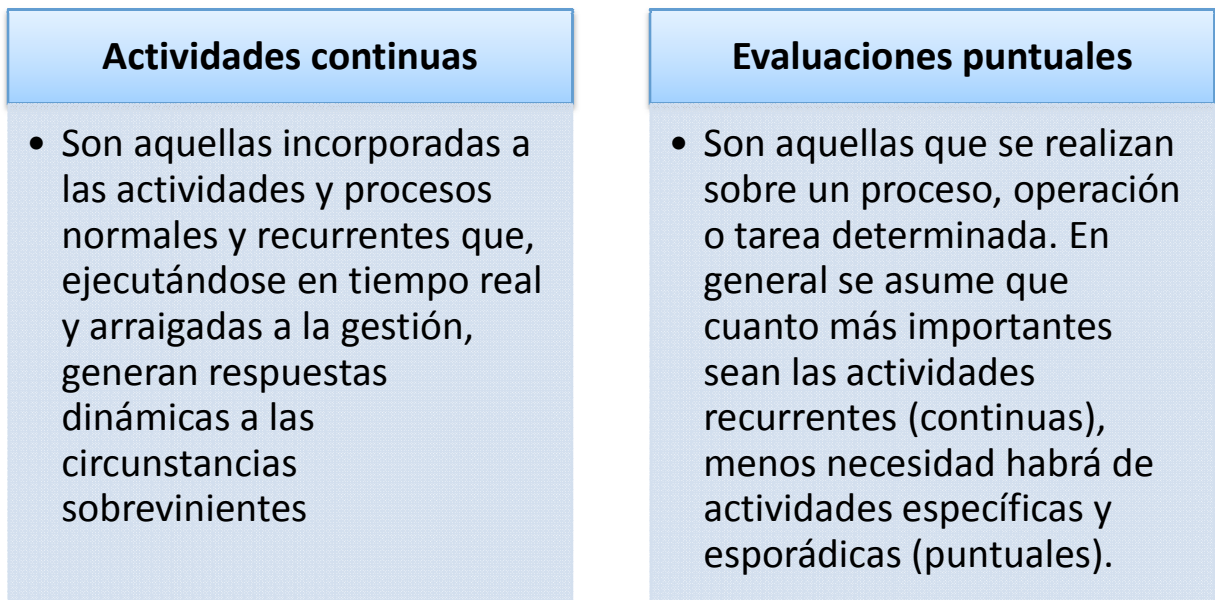


Figura N°10: Actividades de supervisión. Fuente: Elaboración Propia.

5.8.2. Comunicación de las deficiencias

En un sentido amplio, al hablar de deficiencia, se hace referencia a un elemento de control interno que merece atención, ya se trate de un defecto percibido (potencial o real), o bien de una oportunidad para reforzar el sistema de control interno.

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

La comunicación de las deficiencias debe seguir normalmente el camino que conduce al inmediato superior. Pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Los procedimientos para este tipo de informes se deben establecer formalmente.

5.8.3. Aplicación práctica

Con respecto a este punto, la empresa cuenta con Gerentes a cargo de cada área los que ejercen la supervisión de las mismas, lo que facilita detectar errores a tiempo, dar una respuesta rápida y alinear las actividades a los fines propuesto debido a que se centra en una sola persona el mando de cada área.

En cuanto al tipo de supervisión aplicado, observamos que en la empresa prevalecen las evaluaciones puntuales dado que el sistema de control interno no se encuentra totalmente mecanizado lo que dificulta la aplicación de actividades continuas de control incorporadas a las tareas y procesos normales y recurrentes.

6. SÍNTESIS

A lo largo del presente capítulo presentamos el marco teórico del Control Interno, del cual explicamos detalladamente cada uno de los elementos que lo componen y expusimos su aplicación práctica en el ámbito de la empresa que seleccionamos. A partir de esta información obtuvimos un primer indicio sobre la importancia de implementar y mantener un eficaz y eficiente sistema de Control Interno.

CAPÍTULO II: EL CONTROL INTERNO OPERATIVO EN EL PROCESO DE COMPRAS

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental del presente capítulo es analizar la significatividad del control interno y la gestión de riesgos corporativos para lograr eficiencia y eficacia en los procesos operativos de Compras en las organizaciones. Para lograr tal fin, se expondrán y desarrollarán en forma teórica las actividades operativas y de control esenciales en las distintas etapas del proceso mencionado.

2. PROCESO DE COMPRAS

“El proceso de compras tiene como misión ocuparse de tareas como la adquisición de mercaderías en las cantidades adecuadas para mantener el ritmo continuo del proceso productivo y satisfacer la demanda de los clientes, el ejercicio de una gestión eficiente en la relación con los proveedores o la búsqueda de fuentes alternativas de aprovisionamiento”(Guías de Gestión de la pequeña empresa, 1995: 53-60; Perrotin y Heusschen, 1997: 13 y 27; Syaf y Martínez Moya, 1999: 11-14; Castro y otros, 1999: 49 citados por HERNÁNDEZ MORA, José Antonio y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Joaquín (2005) p. 42).

Junto con las funciones anteriores, también debe dedicarse una notable atención al proceso operativo de las transacciones de compras, con el propósito de que se adecúen a la organización interna dispuesta por la Dirección, como garantía de la eficiencia operativa y del cumplimiento de las directrices empresariales. Estos objetivos manifiestan la necesidad de implementar un sistema de control interno para el área de compras que permita sentar las bases para estructurar la gestión de las compras en relación con los aspectos siguientes:

La gestión de proveedores y las cuentas a pagar	Establecer un proceso operativo acorde con la estructura departamental
En el sentido de efectuar una selección de proveedores competitivos y proteger la función financiera, con acciones tendientes a la búsqueda del equilibrio entre las cuentas a pagar y la gestión del disponible.	Que identifique las actividades y tareas, los centros de control y los documentos soporte de las compras, incidiendo en las fases de autorización y ejecución que caracterizan el control interno operativo.

Suministrar información contable fiable y relevante	Favorecer
Para el ejercicio del presupuesto, para la formulación de la contabilidad analítica y para la toma de decisiones a través del análisis del capital circulante y la rotación de existencias, donde el volumen de compras y el saldo de proveedores constituyen variables básicas.	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento, formación y adaptabilidad del personal a la implantación de sistemas integrados de gestión informática. • La supervisión de los administradores y directivos. • El ejercicio de la auditoría de cuentas

Tabla N°6: Aspectos de la gestión de compras. Fuente: Elaboración Propia.

2.1. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL CIRCUITO OPERATIVO DE COMPRAS

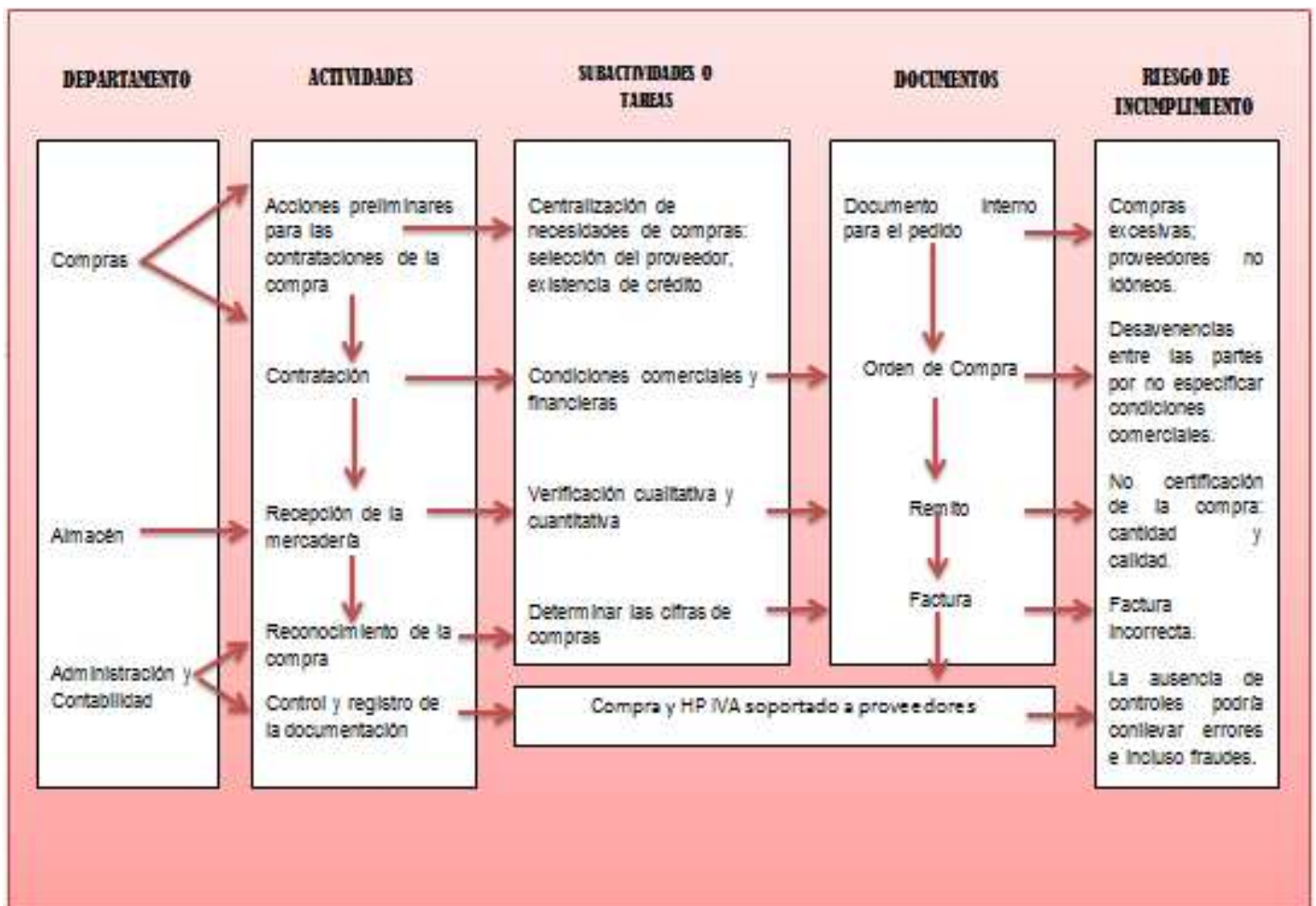


Figura N°11: Elementos que componen el proceso de Compras. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.1. Departamento de Compras

El Departamento de Compras, que estará a cargo de un responsable, puede depender de la División de Producción, de la División de Comercialización o de la División de Logística, y a su vez, debe ser independiente del resto de los sectores intervinientes en el proceso de compras.

Su principal función es establecer las necesidades de abastecimiento e individualizar los bienes y servicios idóneos que se contratarán o comprarán. Además se encarga de mantener un registro de proveedores actualizados, solicitar presupuestos, emitir órdenes de compras, realizar directamente compras por montos menores, etc.

- Actividades
 - Actividades preliminares para la contratación de la compra

Actividad	Objetivo	¿Qué debo hacer?
La centralización de las necesidades de aprovisionamiento	El objetivo es cerciorarse que se compren las cantidades oportunas de cada producto, lo que permitirá conseguir que se asegure el mantenimiento del stock de seguridad, se atienda eficazmente la demanda de ventas y se evite incurrir en costos económicos o funcionales por adquirir un volumen insuficiente o excesivo.	<ul style="list-style-type: none">• Revisar los registros de inventarios para comprobar el nivel de existencias del producto objeto de la compra.• Consultar a los responsables de otras dependencias (almacenes, establecimientos comerciales, etc.) acerca de las necesidades de este producto.• Revisar el presupuesto de unidades de compras
La evaluación y selección del proveedor	La evaluación es un plan que consiste en comparar los aspectos de calidad, plazos de entrega, condiciones de pago y servicio posventa, con	Disponer de una base de datos protegida de los proveedores autorizados y otros potenciales, que permita ponderar los atributos mencionados anteriormente y obtener,

	referencia a cada ítem a comprar y entre varios proveedores.	una calificación de cada proveedor con respecto a cada producto a suministrar en cada ocasión que surja la necesidad de reposición.
Verificar la existencia de crédito para la compra	El propósito de esta tarea reside en solicitar al Departamento de Finanzas la existencia y disposición de fondos para acometer los aprovisionamientos.	Evitar contratar sin previo control sobre la financiación, ya que puede desnivelar la política financiera, provocando costos por descubiertos bancarios y una deficiente imagen empresarial.

Tabla N° 7: Actividades preliminares. Fuente: Elaboración Propia.

o Contratación

Esta etapa supone la emisión de la orden de compra por parte de la empresa, con el consiguiente efecto:

1. Supone la aceptación de un precio para una marca y calidad de producto.
2. Se aceptan las condiciones comerciales pactadas (fecha de suministros, pago, descuentos y condiciones inherentes al transporte).

El proceso administrativo que se deriva de la autorización orden de compra, requiere la emisión de copias por cuadruplicado que se distribuyan al resto de los departamentos que intervienen en la operación:

Copia	Destino
N° 1	Proveedor
N° 2	Se archivará en Compras para el ejercicio de posteriores controles.
N°3	Departamento de Almacén para informar la cantidad y calidad del producto contratado y la fecha del servicio.
N°4	Administración, donde será archivada transitoriamente para luego ser cotejada con otra copia del remito y de la factura.

Tabla N° 8: Destino de los comprobantes. Fuente: Elaboración Propia.

- Controles del departamento de compras

Controles en las actividades preliminares para la contratación de la compra	Controles en la actividad de Contratación
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir pedido de materiales por escrito y por duplicado y numerado correlativamente, para que quede constancia de la cantidad y calidad de la mercadería solicitada. La numeración correlativa permite verificar la integridad de las operaciones de pedido. • Comprobar que exista una correlación entre el pedido de materiales y el nivel de existencias del producto solicitado. • Corroborar que sean proveedores acreditados en el mercado, con capacidad actual y potencial para atender nuestras demandas de bienes. • Controlar que los proveedores no tengan ninguna restricción financiera ni legal para ejercer su actividad. • Realizar periódicamente controles por parte de personas independientes de Compras para comparar los precios contratados con las listas de precios autorizados y con los ofertados por otros eventuales proveedores. • Controlar que la base de datos de proveedores sea actualizada periódicamente y en caso de que surjan diferencias importantes entre los datos históricos y los nuevos, éstas deberán ser justificadas por los responsables, ya que podrían deberse bien a variaciones reales del sector o a manipulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una política de compras que disponga la participación de al menos dos personas en la ejecución de la compra, e incluso que a partir de un importe determinado ésta sea aprobada por un tercero. • Si posteriormente surgen modificaciones a la orden de compra, las mismas deberán aprobarse por el Director de Compras y adjuntarse en un anexo a la misma, que debe enviarse a los departamentos interesados para informarles de los cambios. • Los ejemplares de las órdenes de compra que se emitan deben llevar impreso el sello o la rúbrica del responsable de Compras, como indicación de que es una operación autorizada. • Las decisiones máximas de las transacciones de Compras se deben tomar en niveles jerárquicos adecuados. • Cumplir con el principio de control interno referente a la separación de funciones: las funciones de compras deben estar separadas de las que son propias de: almacenes, cuentas a pagar, tesorería y contaduría. • Mantener resguardadas las órdenes de compra en blanco.

Figura N°12: Controles en el departamento de Compras. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2. Departamento de Almacenes

El Departamento de Almacenes se puede depender de la División de Producción o de la División de Comercialización o Logística en la estructura organizativa.

Sus funciones principales son la recepción de las mercaderías encargadas a los proveedores, el control de stock y el abastecimiento de materias primas, materiales o suministros al resto de los sectores de la empresa que lo soliciten.

Se ubica en la división de producción cuando provee de materiales y de materias primas a todos los sectores de la planta fabril.

Se sitúa en comercialización o logística cuando la organización se dedica a la compra venta de mercaderías sin someterlas a un proceso de transformación.

- Actividades
 - La recepción de mercaderías

El jefe de Almacén debe haber recibido previamente una copia de la orden de compras. Una vez recepcionada, en lugar autorizado, se debe inspeccionar su estado físico, la calidad, las especificaciones incluidas en el contrato y la cantidad de la mercadería recibida.

Para la comprobación de la calidad es recomendable que el jefe de Almacén sea asistido por un técnico cuando el producto lo requiera (productos químicos, tecnológicos, etc.) y que utilice todos los medios disponibles para comprobar el peso u otras medidas.

El proceso se inicia con el visto bueno del Jefe de Almacén a la mercadería recibida mediante la firma a las dos copias del remito, una se devolverá al proveedor y con la original confeccionará como mínimo, dos copias más distribuyéndolas:

Copia	Destino
N°1	Se devuelve al Proveedor.
N°2	Compras, donde será archivada, para confirmarle la recepción correcta de la mercadería.
N°3	Director de la Administración para la verificación de los datos cuantitativos con la factura a recibir, la cual quedará guardada en un archivo transitorio para que éste coteje las cantidades que realmente han entrado con las recogidas en las facturas a recibir.

Tabla N° 9: Destino de los comprobantes. Fuente: Elaboración Propia.

- o La devolución de mercaderías

Puede ocurrir que en la actividad de la recepción e inspección de la mercancía se detecten anomalías o irregularidades que aconsejen su no aceptación y, por tanto, que se proceda a su devolución.

Con independencia de que la devolución sea total o parcial, debería seguirse un procedimiento administrativo para tener un control sobre cada devolución.

Cada devolución, en el ámbito administrativo, supone la no aceptación del remito recibido y la generación de un remito o nota interna de devolución “Parte de devolución”, que podrá ser total o parcial (incluirá una relación de las mercancías devueltas). Para esta actividad se debería emitir:

Copia	Destino
Nº1 (original)	Proveedor
Nº2	se archiva en las dependencias del almacén
Nº3	Se envía al responsable de Compras para informarle de la devolución. Éste deberá informar, a su vez, a Producción de los problemas inherentes al suministro, ya que la falta de una materia prima u otro aprovisionamiento puede provocar una ruptura del stock.
Nº4	Se envía a Administración, y quedará guardada en un archivo transitorio para que no se dé conformidad a la factura original y, por tanto, se espere recibir la factura de abono correspondiente.

Tabla N° 10: Destino de los comprobantes. Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente, el proveedor deberá enviar una factura de abono por la devolución, parcial o total, que incluya los requisitos fiscales exigidos por la legislación.

- Controles del departamento de Almacén

Controles en la recepción y devolución de mercaderías

- La copia interna de la nota de recepción confeccionada por el Jefe de Almacén, debe ser un modelo diseñado y prenumerado cuyas copias deberán estar preimpresas y emitidas en colores distintos.
- En el caso que la empresa opte por distribuir fotocopias del remito emitido por el proveedor, debe consignarse un sello que indique la fecha de recepción, la persona que lo ha recepcionado y su autorización.
- Controlar que la cantidad, calidad y otras especificaciones del producto no difieren con las expuestas en la orden de compra y coinciden con las relacionadas en el remito recibido del proveedor.
- Llevar un registro manual o informático de los remitos recibidos, en el que se anotarán cronológicamente cada uno de ellos.
- No aceptar mercaderías para la que no haya copia de la orden de compra, porque existe el riesgo de que las mercancías no sean las solicitadas en cuanto a cantidad y calidad; o bien solicitar autorización al responsable de compras.
- Las operaciones de recepción y las de registro que se desarrollan en el sector Almacén, es aconsejable que se encuentren debidamente segregadas y con una adecuada oposición de intereses.

Figura N° 13: Controles en el departamento de Almacén. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.3. Departamento Administración y Contabilidad

Como se observa en el título, podemos distinguir dos funciones en este departamento. Por un lado, la función administrativa que se encarga del proceso inherente a la aprobación de la factura, mientras que el cometido de la función contable sería el registro y control de la información financiera.

- Actividades
 - La aprobación de facturas

La factura, que se recibe habitualmente en las dependencias de Administración, constituye el documento de reconocimiento de la obligación de pago y el documento utilizado generalmente por las empresas para contabilizar una compra. Aquélla, aporta como ventaja que es un documento más completo que el remito (incluye la repercusión del IVA) y facilita el proceso de control y organización interno.

Independientemente de que la factura se reciba en papel o por otros medios, debe establecerse un proceso administrativo tendente a su aprobación.

Este proceso se inicia cuando la factura se recibe en las dependencias de la compañía donde está ubicada Administración. Las facturas se irán depositando en un archivo transitorio para que sean conformadas con la copia de la orden de compra y del remito recibido.

Ahora bien, este proceso requiere que, previamente, se hayan creado en Administración dos archivos-registros transitorios:

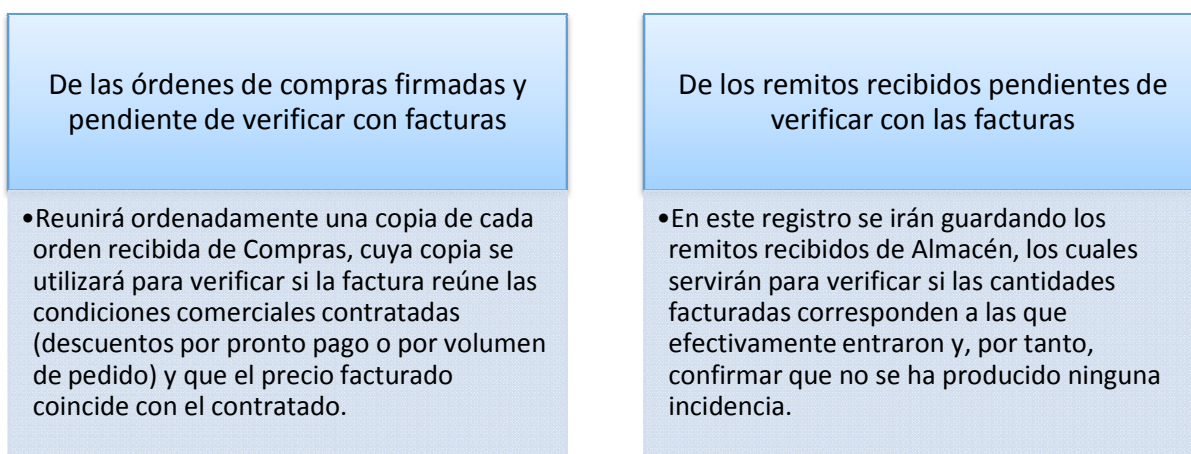


Figura N° 14: Archivos transitorios. Fuente: Elaboración Propia.

Este sistema permite que periódicamente se revise el estado de las tres carpetas, de tal manera que se pueda detectar la existencia de alguna orden de compra para la que no se ha recibido remito o viceversa, de un remito que no corresponda a ninguna factura, o bien, que exista alguna factura para la cual no haya orden de compra o remito.

Si como resultado del proceso quedan facturas para las que no existe copia de la orden de compra o remito, se debe comunicar al responsable de Compras para que investigue los motivos. De otra manera su registro facilitaría el pago de la misma sin tener constancia de que haya sido contratada o recibida la mercancía.

Una vez verificados los puntos anteriores y controlados los datos aritméticos y legales de la factura se da conformidad a ésta mediante un visado impreso en la misma o por firma personalizada del director de Administración.

Terminado este proceso la copia de la orden de compra, el remito y su factura se unen y se envían a Contabilidad, donde tras su registro quedarán archivadas (también tendrá acceso el responsable de Administración), evitando así la emisión de duplicados de la factura.

- Variaciones entre la factura recibida y la copia de la orden de compra o del remito

Este apartado muestra una variación con respecto al proceso habitual. Ocurre cuando se comprueba que los datos facturados no coinciden con los del Remito y pedido. En este, caso se inician dos procesos simultáneos:

- a) Se acude al archivo transitorio de “partes de devolución”, y se comprueba que existe un parte de devolución referente a esa factura. En este sentido, una vez identificada la incidencia debe reclamarse la nota de crédito coincidente con el parte anteriormente citado.
- b) La factura original junto con el Remito y el pedido se unen, y quedan pendientes de enviar a Contabilidad.

Finalmente, cuando se recibe la nota de crédito, se comprueba y, si se da la conformidad, se unen los cinco documentos, formando una unidad, y se envían a Contabilidad para su registro y archivo.

- Controles en el departamento de Administración y Contabilidad

<p>Controles en la función administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarchivo de las órdenes de compras firmadas y pendiente de verificar, cuya copia se utilizará para controlar si la factura reúne las condiciones comerciales contratadas (descuentos por pronto pago o por volumen de pedido) y que el precio facturado coincide con el contratado. • Desarchivo de los remitos recibidos pendientes de verificar, los cuales servirán para corroborar si las cantidades facturadas corresponden a las que efectivamente entraron y, por tanto, confirmar que no se ha producido ninguna incidencia. • Si como resultado del proceso quedan facturas para las que no existe copia de la orden de compra o remito, se debe comunicar al responsable de Compras para que investigue los motivos. De otra manera su registro facilitaría el pago de la misma sin tener constancia de que haya sido contratada o recibida la mercancía. • Comprobar los datos aritméticos, especialmente en aquellas emitidas manualmente. • Comprobar que la factura recibida contiene todos los datos requeridos por la legislación fiscal. En caso contrario, antes de su
--	--

	<p>conformidad, se deberá avisar al proveedor para que rehaga adecuadamente la misma.</p>
<p>Controles en la función contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los controles sobre la captura y entrada de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Sólo se registrarán facturas debidamente originales, completas y autorizadas. • Controles de corrección de errores. Es consecuencia de facturas que no cumplen los requisitos fiscales o que no han sido autorizadas. En este caso es recomendable emitir un documento interno de reclamación al proveedor o de identificación del error, iniciando la vía reclamatoria. • Controles de proceso. Su finalidad reside en la integridad y verificación del sistema, evitando la pérdida de datos durante el proceso. Este control, de índole informático, es inherente al resto de áreas. • Exactitud en la salida de datos. Es una medida “a posteriori”, que tiene por objetivo comprobar, una vez anotado el asiento, la exactitud de los datos de salida del proceso con respecto a todos y cada uno de los datos de entrada. • El corte de operaciones de compras (Cashin, J.A. y otros, 1988: 585 citados por HERNÁNDEZ MORA, José Antonio y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Joaquín (2005) p. 54). Se realiza al final del ejercicio y antes de proceder a la regularización. Consiste en verificar que las últimas mercancías recibidas e incluidas en el inventario final han sido registradas en el mismo período, bien con la factura o, en su defecto, con el remito del proveedor (facturas pendientes de recibir o formalizar). • Verificar, aleatoriamente, que los documentos contables (facturas y remitos) contienen los diversos niveles de autorización y aprobación referente a la utilización de sellos impresos o firmas de los responsables.

Tabla N° 11: Controles en el departamento de Administración y Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia.

2.2. MÉTODO GRÁFICO (DIS)

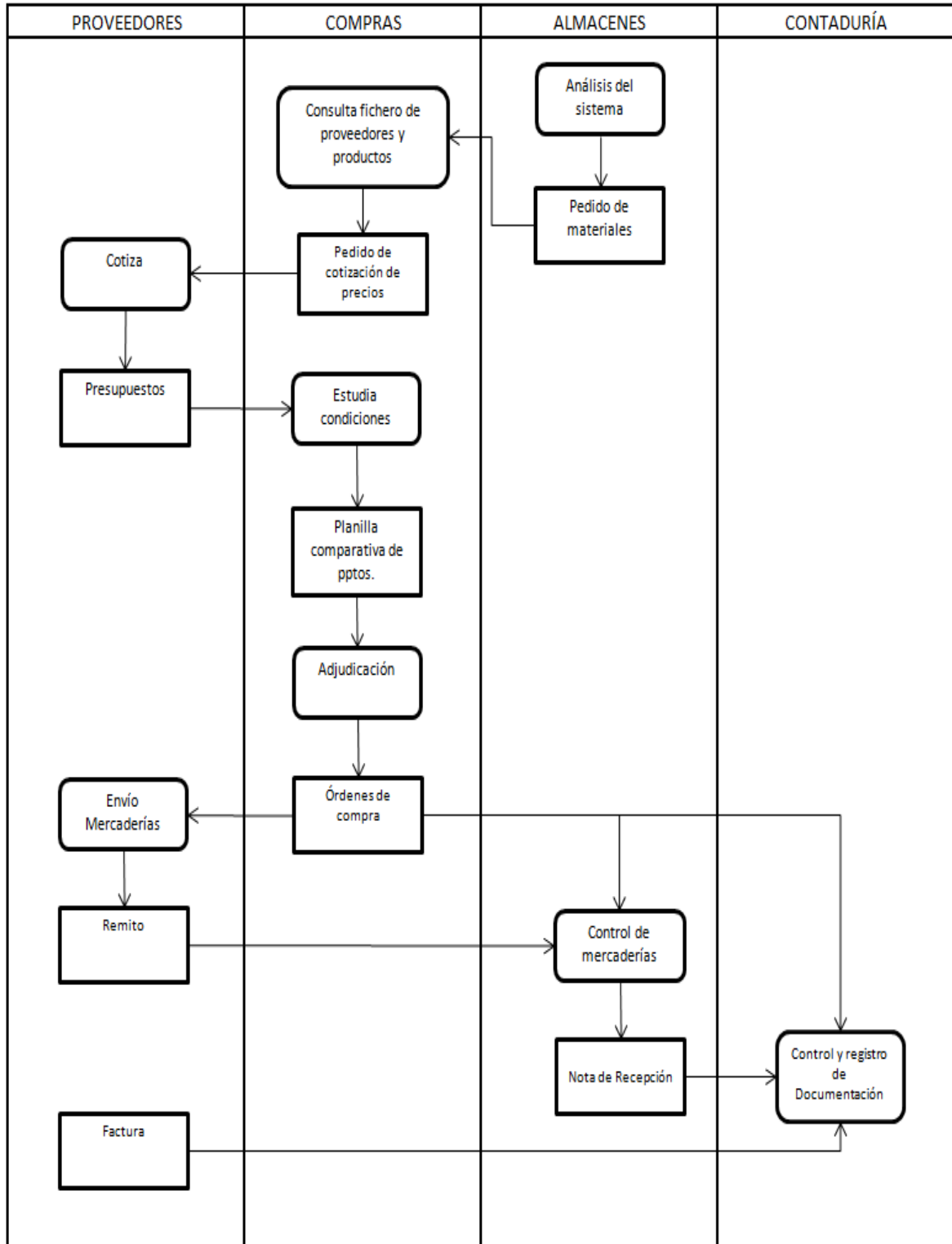


Figura N° 15: Diagrama de Interdependencia Sectorial. Fuente: Elaboración Propia.

3. SÍNTESIS

En el presente capítulo desarrollamos de manera general cuales son los pasos y los puntos de control que debería contener el proceso de compras de una empresa para evitar eventuales errores o fraudes a lo largo del mismo. A partir de esto pudimos determinar que es de suma importancia contar con un sistema de control interno fuerte que abarque a todos los procedimientos administrativos de la empresa, ya que facilitaría la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO III: EL CONTROL INTERNO OPERATIVO EN EL PROCESO DE PAGOS

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo desarrollaremos en detalle el proceso tradicional de pagos a proveedores, indicando los sectores intervinientes en el mismo, con sus respectivas actividades, mencionando los documentos asociados que correspondan y estableciendo los distintos controles internos que se deben llevar a cabo para lograr que dicho proceso sea eficaz y eficiente.

2. PROCESO DE PAGOS

El proceso de pagos tiene como finalidad la cancelación de las deudas asumidas por la empresa, originadas por las necesidades de la misma de adquirir bienes y servicios, para poder continuar con la marcha normal de su negocio e impedir interrupciones en los distintos procesos de la organización que generan pérdidas imprevistas.

Existen diversas modalidades de pago, entre las más usuales podemos mencionar:

- Pago en efectivo: es el pago proveedores más simple y tradicional, sin embargo, debes tener en cuenta 1) que los billetes no sean falsos y 2) la limitación al pago en efectivo en cada país.
- Pago en cheque: o pagaré. Es una forma segura de pagar pero debes tener en cuenta que muchas veces ocasiona problemas de impago si se cambia la cuenta a debitar, si el cheque es rechazado o simplemente porque toma un poco más de tiempo para hacerse efectivo.
- Transferencia electrónica: es de las formas de pago proveedores más comunes, más fáciles, más directos y efectivos. Se realiza el traspaso del importe adeudado directamente de la cuenta del deudor a la del proveedor, a través de cajeros, homebanking o por ventanilla.

2.1. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL CIRCUITO OPERATIVO DE PAGOS

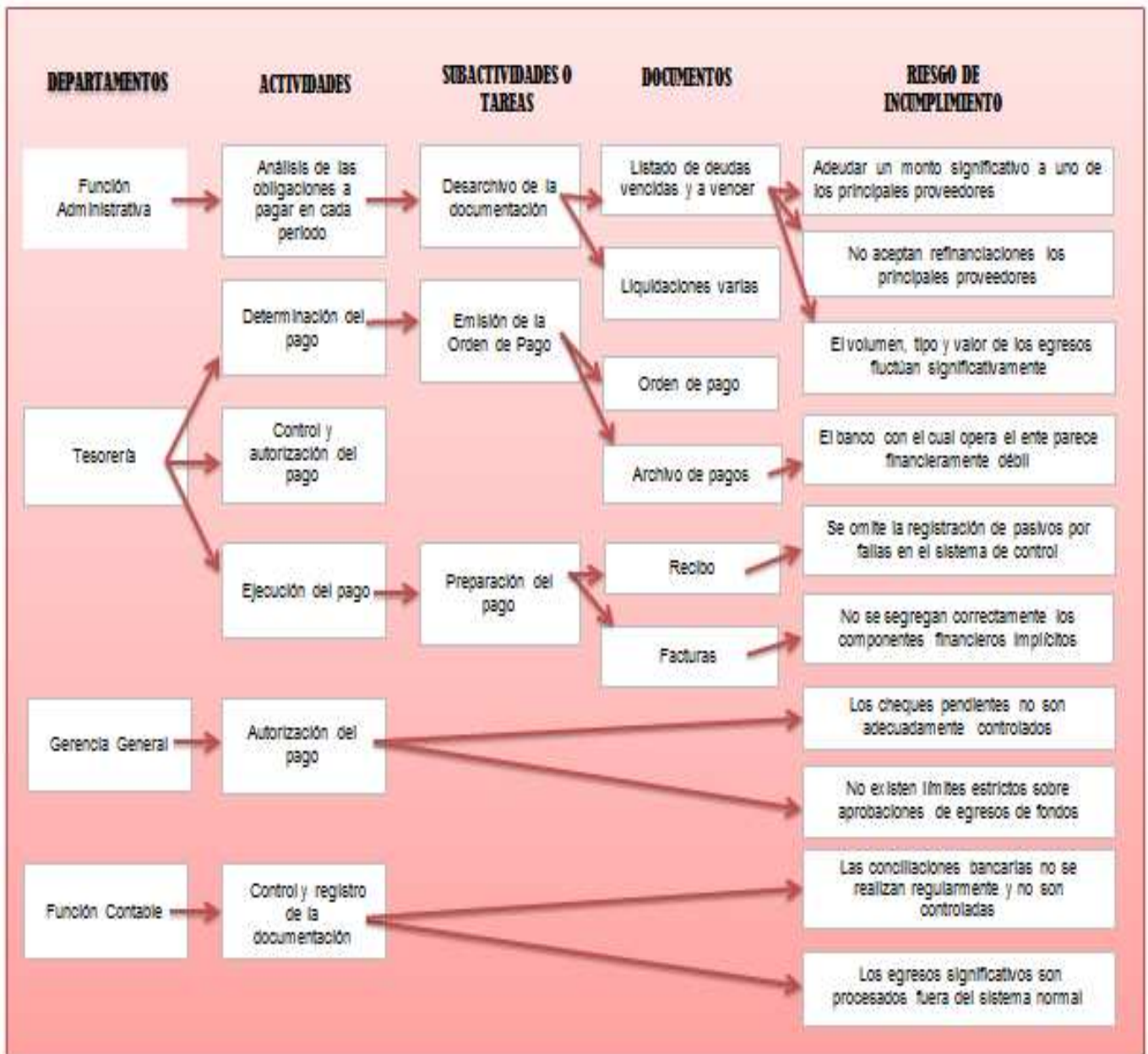


Figura N° 16: Elementos que componen el proceso de Pagos. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.1. Administración y Contabilidad

Como se observa en el título, podemos distinguir dos funciones en este departamento, Por un lado, la función administrativa que se encarga del proceso inherente al desarchivo de la documentación y emisión del “Listado de deudas vencidas y a vencer”, mientras que el cometido de la función contable sería el registro y control de la información financiera.

- Actividades

En el presente apartado se realizará una descripción de todas las tareas que realiza el departamento de Administración y Contabilidad dentro del proceso de pagos.

- Análisis de las obligaciones a pagar en cada período

El proceso se inicia en el sector de Administración y Contabilidad mediante la evaluación de los compromisos a pagar en cada período y la posterior emisión del “Listado de deudas vencidas y a vencer”. Del mismo, se seleccionan las facturas que van a ser canceladas, según la disponibilidad de fondos de la empresa.

- Desarchivo de documentación

Una vez emitido el “Listado de deudas vencidas y a vencer”, se procede al desarchivo de las facturas seleccionadas de proveedores de bienes y servicios y “Liquidaciones varias” pendientes de pago para posteriormente realizar el desglose de dicha documentación que es remitida al sector de Tesorería. Por último se imputan las partidas deudoras de todos los conceptos a pagar y archiva provisoriamente el “Listado de deudas vencidas y a vencer”.

- Control y registro de la documentación

Como último paso del proceso, Administración y Contabilidad desarchiva el “Listado de deudas vencidas y a vencer” archivado transitoriamente, para proceder a realizar el control correspondiente mediante la comparación del mismo con las órdenes de pago, facturas y Liquidaciones varias que recibe del departamento de Tesorería. Verifica la imputación de partidas deudoras y acreedoras y transfiere los asientos contables generados en el sistema o módulo de fondos, al sistema de Contabilidad General, actualizando los archivos. La documentación se archiva definitivamente en “Órdenes de pagos contabilizadas” por número de Orden de pago.

- Controles en el departamento de Administración y Contabilidad

Controles en la función administrativa	Controles en la función contable
<ul style="list-style-type: none"> •Asegurar la integridad y fiabilidad de los saldos de proveedores y compras; Detectar algún indicio de acción irregular o delictiva. •Comprobar los datos aritméticos, especialmente en aquellas emitidas manualmente. •Efectuar conciliaciones periódicas con los proveedores con el fin de corregir los posibles errores de contabilidad o descubrir la pérdida de algún documento, lo que puede obstaculizar su registro y el reconocimiento de la deuda. En caso de errores se deben aclarar las diferencias, y las partidas en disputa deben ser objeto de resolución por parte del departamento de Administración 	<ul style="list-style-type: none"> •Complementariamente, se seleccionan las últimas facturas recibidas y se verifica que están registradas en el período, y que corresponden a mercancía inventariada. •Comprobar que se han efectuado los ajustes provocados por situaciones atípicas como diferencias de conciliación con otros proveedores, pagos anticipados, etc., y que hayan sido autorizados por el responsable •Controlar que los datos del “Listado de deudas vencidas y a vencer” coincidan con los de la factura, orden de pago y Liquidaciones varias.

Figura N° 17: Controles en el departamento Administración y Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2. Tesorería

El departamento de tesorería depende del área de finanzas. Entre sus funciones se encuentran: la realización de los pagos a proveedores, emitiendo los comprobantes de pago pertinentes (órdenes de pago) y sus respectivos instrumentos de pago (efectivo, cheques, pagarés o transferencias electrónicas), gestionar el flujo de fondos de la empresa, pago de impuestos y cargas sociales, etc.

- Actividades

En el presente apartado se realizará una descripción de todas las tareas que realiza el departamento de Tesorería dentro del proceso de pagos.

- Emisión de la orden de pago y preparación del pago

El sector de Tesorería recibe las facturas y liquidaciones varias, emite la “Orden de Pago”, en dos ejemplares por cada comprobante a cancelar y forma el legajo de pago para cada proveedor.

En función del proveedor y del monto de la factura, se procede a determinar el medio de pago, pudiendo realizarse mediante efectivo, cheques, pagarés y transferencias electrónicas.

- Autorización del pago

El tesorero controla la documentación y autoriza mediante su firma las órdenes de pago, interviniendo la factura y “Liquidaciones varias”, con el sello “PAGADO” y la fecha siempre y cuando no requiera una segunda autorización por parte de la Gerencia General. Además, en este paso se imputan las partidas acreedoras y se genera el asiento contable pertinente actualizando simultáneamente los sistemas de fondos y otros relacionados como proveedores y sueldos.

- Materialización del pago

Una vez que las órdenes de pago son aprobadas por Tesorería y la Gerencia General, se realiza el pago a proveedores y se produce el desglose de los comprobantes enviando a Administración y Contabilidad las copias de las órdenes de pago, facturas y liquidaciones varias.. Para finalizar este paso, los originales de las órdenes de pago se archivan provisoriamente a la espera de los recibos correspondientes.

El proveedor recibe el pago y confecciona el recibo oficial remitiéndolo a Tesorería donde es archivado definitivamente junto con la Orden de pago original y por número de Orden de pago.

- Controles en el departamento de Tesorería

Controles en el departamento de Tesorería

- Llevar fichas individuales por proveedores y registros por fecha de vencimiento.
- Verificar que los desembolsos son preparados en forma completa y precisa, solo sobre la base de facturas de proveedores aprobadas u otra documentación de respaldo.
- Establecer niveles jerárquicos de aprobación.
- Limitar el acceso a los pagos.
- Inutilizar y archivar los cheques anulados.
- Implementar un sistema de doble firma en los cheques.
- Custodiar las chequeras en blanco, y limitar el acceso a quien emite los cheques y entregárselos bajo constancia escrita.
- Proteger a los cheques a través de una escritura no adulterable y cláusulas de uso restringido.
- Identificación de la documentación para evitar que sea pagada más de una vez.

Figura N° 18: Controles en el departamento de Tesorería. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.3. Gerencia General

- Actividades.

En el presente apartado se realizará una descripción de todas las tareas que realiza el departamento de Tesorería dentro del proceso de pagos.

- Autorización para el pago

En función del importe del pago, se requiere la autorización de la Gerencia General. Para ello recibe la documentación enviada por Tesorería, controla y coloca la segunda firma en las órdenes de pago, y por último remite nuevamente la documentación a Tesorería.

- Controles en la Gerencia General

Controles en la Gerencia General

- Verificar la coincidencia del instrumento utilizado para pagar con el monto de la factura.
- Corroborar que el beneficiario del pago coincida con el titular de la factura.
- Comprobar que existan las autorizaciones previas mediante la firma de las personas pertinentes.

Figura N° 19: Controles en la Gerencia General. Fuente: Elaboración Propia.

2.2. MÉTODO GRÁFICO (DIS)

En base a la teoría desarrollada a lo largo del presente capítulo, a continuación proporcionamos un método grafico que simplifica en una imagen todo el procedimiento de pagos que lleva a cabo una empresa.

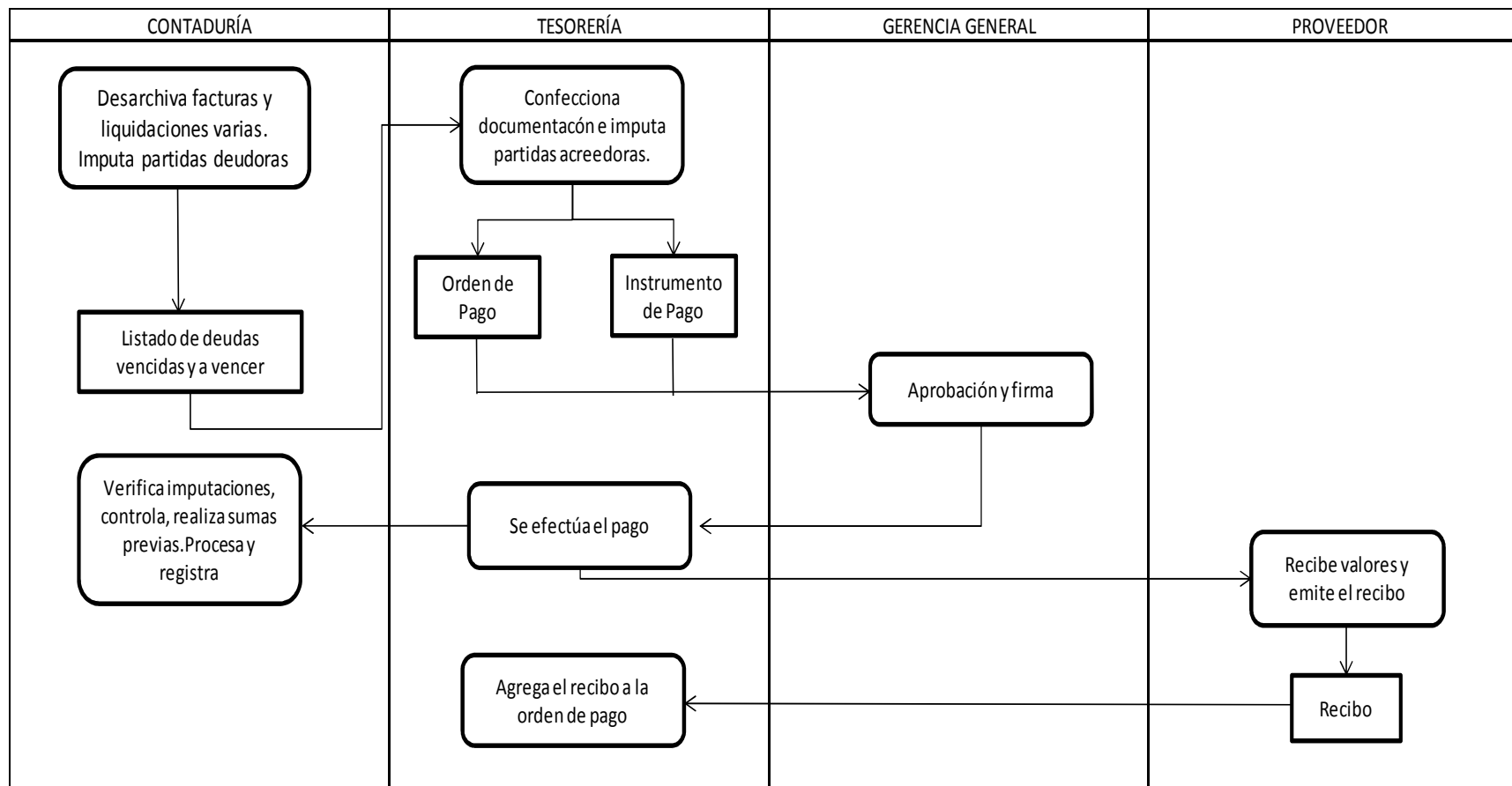


Figura N° 20: Diagrama de Interdependencia Sectorial. Fuente: Elaboración Propia.

3. SÍNTESIS

En el presente capítulo desarrollamos de manera general cuáles son los pasos que debería contener el proceso de pagos de una empresa y los distintos puntos de control que deberían aplicarse para evitar eventuales errores o fraudes a lo largo del mismo. A partir de esto reforzamos la hipótesis de nuestro trabajo sobre la importancia de tener un sistema de control interno fuerte sobre todo en los procedimientos administrativos de la empresa, entre los que se encuentra el procedimiento de pago desarrollado en el presente capítulo.

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y PAGOS

1. INTRODUCCIÓN

Generalmente en la mayoría de las empresas, ya sean Pymes u organizaciones familiares, no existe un conocimiento adecuado sobre las ventajas que proporciona la aplicación de los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores y sobre las posibles desventajas que podrían ocasionarse por la falta de implementación de los mismos.

Por lo tanto, el objetivo del presente capítulo es realizar un análisis de la aplicación práctica del marco teórico presentado anteriormente en los procesos de compras y pagos con el fin de lograr una comprensión pormenorizada del mismo y determinar su influencia en el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Para ello se seleccionó una empresa de la región, en la cual se realizó una serie de entrevistas con personal idóneo de la misma y un relevamiento de la información necesaria para poder arribar a una conclusión sobre la temática propuesta precedentemente.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa seleccionada para realizar nuestra investigación se trata de un negocio familiar que cuenta con una trayectoria de 30 años en el mercado de materiales eléctricos lo que la ha llevado a ser una de las grandes comercializadoras de la actividad en la Región de Cuyo. La misma se encuentra inmersa en un proceso de profesionalización y formalización de su estructura y procedimientos operativos.

Su actividad, está segmentada en tres ramas de negocio:

Materiales eléctricos: unidad de negocios dedicada al asesoramiento, venta y provisión de materiales eléctricos, de primera calidad, para la industria y el hogar en general. Ofrecemos la mejor calidad para conexiones eléctricas garantizando, de esta forma, el correcto funcionamiento de las instalaciones, brindando seguridad a todas las personas que hacen uso de las mismas.

Arte y Luminotecnia: brinda soluciones y atención personalizada en materia de iluminación y decoración de ambientes. Ofrece asesoramiento profesional en obra, para optimizar los recursos y definir con excelencia la iluminación de su hogar o negocio.

Energía solar: brinda soluciones integrales para la generación de energía eléctrica a partir de la radiación del sol, garantizando la sustentabilidad de nuestra generación y las futuras. Esto no sólo provocará un ahorro en el consumo energético, sino que se traducirá en la posibilidad de llevar energía eléctrica a aquellas comunidades que se encuentran fuera de la red convencional.

3. ÁREA DE COMPRAS

A continuación desarrollaremos la estructura y el procedimiento del área de compras de la empresa según la información relevada en las visitas a la misma y al finalizar la descripción de tal proceso, realizaremos una serie de recomendaciones sobre puntos a mejorar y observaciones en base a nuestro criterio profesional.

3.1. ESTRUCTURA DEL ÁREA

Antes de iniciar el análisis del procedimiento, es importante destacar la estructura del Sector. El mismo es totalmente independiente del resto de los sectores operativos, y sólo se encuentra por encima de ella jerárquicamente la Gerencia General. Su propósito es asegurar que los requerimientos de materiales para la venta, así como los insumos y servicios demandados por la empresa, sean adquiridos en tiempo, costo, calidad y siguiendo una metodología común.

El sector está a cargo del Jefe de Compras y Control de Stock y la misión del puesto es gestionar la compra de materiales, optimizando los recursos de la empresa, en función del stock a mantener definido por la dirección y garantizar que el stock reflejado en el sistema es igual al físico disponible en la compañía, para lo cual el responsable del sector debe realizar las siguientes funciones:

- Administrar la negociación con proveedores.
- Prever compras necesarias, en función de la política de stock de la empresa a fin de evitar un quiebre de stock, manteniendo el flujo de disposición y entrega.
- Administrar la gestión de compras, asegurando la relación precio/calidad en cada proceso.
- Coordinar el control de stock entre el sistema y el stock físico.

Para cumplir con las funciones mencionadas precedentemente, el Jefe de Compras debe desarrollar una serie de tareas en tiempo y forma, las cuales expondremos a continuación.

TAREAS	Frecuencia			
	D	S	M	N
Evitar quiebre de stock	X			
Administrar el cambio de precios y actualización de bonificación de los distintos proveedores en el sistema de gestión.		X		
Asegurar la carga de artículos nuevos y datos adicionales en el sistema de gestión.		X		
Efectuar el reclamo a proveedores de mercaderías con fallas o mal facturadas.		X		
Confeccionar las planillas con información para los otros sectores involucrados en los procesos.	X			
Analizar las cotizaciones y las ofertas recibidas de cada proveedor, asegurando la comunicación y retorno permanente, en cada operación.				X
Analizar las órdenes de compra de los productos, elevando a la gerencia general, las propuestas respectivas				X
Elaborar los reportes de compras con su debida documentación de respaldo.			X	
Determinar la factibilidad de la compra, de acuerdo con el presupuesto establecido por la empresa, cuando se deba comprar activos.				X
Actuar de acuerdo con el procedimiento de compras vigente.	X			
Analizar en forma permanente el stock de la compañía.		X		
Coordinar el control de stock en función de un plan de trabajo determinado y/o de las compras a realizar.		X		

Tabla N° 12: Tareas del Jefe de Compras. Fuente: Manual de descripción del puesto de la empresa.

D: Diario.

S: Semanal.

M: Mensual.

N: Cuando sea necesario.

Cabe destacar que el presente cuadro fue desarrollado por la empresa pero no tenían determinada la frecuencia de cada tarea, por lo que la periodicidad de las mismas fue establecida por nosotros, de acuerdo con nuestra experiencia y criterio profesional.

3.2. PROCESO DE COMPRAS

De las visitas al establecimiento, obtuvimos el manual de procedimientos de compras de la empresa, el que establece a partir de qué situación se deben realizarlos requerimientos de compras. Los mismos pueden generarse de cuatro maneras:

- a. Nota de pedido de ventas.
- b. Stock menor al mínimo.
- c. Por pedido puntual de la dirección.
- d. Requerimiento de insumos, materiales o servicios para uso interno de la empresa.

3.2.1. Nota de pedido de ventas

Cada vez que se carga una nota de pedido de ventas en el sistema y no se encuentra en stock algún artículo, el sistema lo marca en amarillo.

El encargado de compras analiza esta planilla revisando los artículos marcados en amarillo y la imprime dejando de esta manera registro. Cuando analiza estos artículos faltantes, además debe ejecutar en el sistema una optimización de stock para la marca completa. Tanto los pedidos de lista de precios y cotizaciones como la optimización de stock se ejecutarán acorde a la política de compras.

Si algún material es discontinuado o presenta algún problema de costos o abastecimiento el comprador avisa a ventas que debe buscar alternativas para ofrecerle al cliente y cambiar la nota de pedido de ventas correspondiente. También el comprador le debe informar a ventas si hay un material similar o igual en otra marca, para que ventas ofrezca al cliente, aun sí el costo de este material alternativo disminuye el Mark Up (margen de la operación), la cual estará sujeta a la aprobación del responsable del área comercial al que pertenezca la operación.

El Jefe de Compras realiza la orden de compra, la imprime y adjunta las copias de las optimizaciones de stock. Estas órdenes serán autorizadas mediante firma por los responsables definidos en función de los siguientes montos:

Monto	Responsable de autorizar
Hasta \$50.000	Gerente General
Desde \$50.001 hasta \$100.000	Gerente General y uno de los directores
Más de \$100.001	Gerente General, uno de los directores y Gerente de Finanzas.

Tabla N° 13: Niveles de autorización. Fuente: Manual de Procedimientos de Compras de la empresa.

Apenas autorizadas las órdenes el encargado las envía al proveedor. Se carga la orden de compra, artículos y destino de la orden en planilla de Excel para seguimiento de los sectores involucrados.

Ante una demora extraordinaria que indique el proveedor en la entrega de materiales, el encargado de compras avisará la novedad mediante mail a los sectores involucrados.

3.2.2. Stock menor al mínimo

En el sistema se pueden configurar distintos tipos de alertas, entre ellos la alerta de artículos por debajo del stock mínimo. El encargado de compras analiza estos artículos faltantes, además debe ejecutar en el sistema una optimización de stock para la marca completa. Tanto los pedidos de lista de precios y cotizaciones como la optimización de stock se ejecutarán acorde a la política de compras.

El Jefe de Compras realiza la orden de compra, la imprime y adjunta las copias de las optimizaciones de stock. Estas órdenes serán autorizadas mediante firma por los responsables definidos en función de los siguientes montos:

Monto	Responsable de autorizar
Hasta \$50.000	Gerente General
Desde \$50.001 hasta \$100.000	Gerente General y uno de los directores
Más de \$100.001	Gerente General, uno de los directores y Gerente de Finanzas.

Tabla N° 14: Niveles de autorización. Fuente: Manual de Procedimientos de Compras de la empresa.

Apenas autorizadas las órdenes el encargado las envía al proveedor. Se carga la orden de compra, artículos y destino de la orden en planilla de Excel para seguimiento de los sectores involucrados.

3.2.3. Pedido de la dirección

La dirección pide la compra de materiales diversos, respondiendo los mismos a estrategias comerciales, marketing, compromisos asumidos u otras alternativas que fueron analizadas por la dirección. Las mismas son solicitadas vía mail o telefónica al encargado de compras.

El encargado de compras analiza estos artículos solicitados, además debe ejecutar en el sistema una optimización de stock para la marca completa. Tanto los pedidos de lista de precios y cotizaciones como la optimización de stock se ejecutarán acorde a la política de compras.

El Jefe de Compras realiza la orden de compra, la imprime y adjunta las copias de las optimizaciones de stock. Estas órdenes serán autorizadas mediante firma por los responsables definidos en función de los siguientes montos:

Monto	Responsable de autorizar
Hasta \$50.000	Gerente General
Desde \$50.001 hasta \$100.000	Gerente General y uno de los directores
Más de \$100.001	Gerente General, uno de los directores y Gerente de Finanzas.

Tabla N° 15: Niveles de autorización. Fuente: Manual de Procedimientos de Compras de la empresa.

Apenas autorizadas las órdenes el encargado las envía al proveedor. Se carga la orden de compra, artículos y destino de la orden en planilla de Excel para seguimiento de los sectores involucrados.

3.2.4. Requerimientos de insumos, materiales o servicios para uso interno de la empresa

Los gerentes de área hacen la solicitud de los materiales o servicios que requieren al área de compras. Dichas solicitudes deben realizarse vía mail.

El encargado de compras analizará ofertas y presupuestos de acuerdo con la política de compras y realizará la orden.

Una vez realizada la orden de compra, la imprime. Esta orden será autorizada mediante firma de los responsables definidos en función de los siguientes montos:

Monto	Responsable de autorizar
Hasta \$10.000	Jefe de Compras
Más de 10.000	Jefe de Compras y Gerente General

Tabla N° 16: Niveles de autorización. Fuente: Manual de Procedimientos de Compras de la empresa.

Apenas autorizada la orden, el encargado las envía al proveedor.

3.3. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

- Con respecto a la estructura de la entidad encontramos una inconsistencia entre lo expresado en el manual de descripción del puesto de Jefe de Compras y lo que muestra el organigrama de la empresa, ya que este último no contiene la Gerencia de Logística y Abastecimiento, de la cual depende dicho puesto según lo establecido en el manual. Como solución a esto recomendamos agregar dicha gerencia al organigrama como mostraremos a continuación:

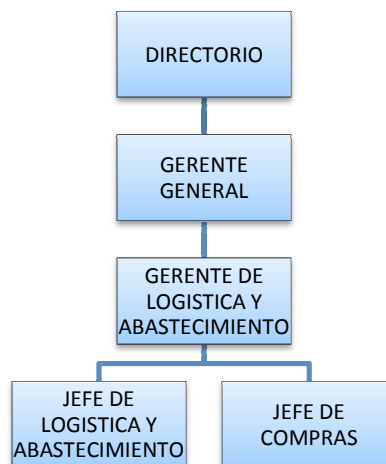


Figura N° 21: Organigrama sugerido para el sector de Compras. Fuente: Elaboración propia.

- Respecto a la solicitud de compra por pedido de la dirección el manual de procedimientos establece que las mismas pueden ser solicitadas a través de correo electrónico o telefónicamente al encargado de compras. Consideramos que la alternativa telefónica no es conveniente debido a que no quedaría ninguna constancia fehaciente de dicho pedido lo que dificultaría el control posterior.
- El manual de la empresa menciona que “los pedidos de listas de precios y cotizaciones como la optimización de stock se ejecutarán de acuerdo con la política de compras de la empresa” pero no se deja constancia de la misma el manual. Recomendamos que dicha política de compras sea agregada como anexo al manual.
- Destacamos como punto fuerte de control el caso de que ante una falta de la mercadería solicitada por el cliente, el jefe de compras ofrece una alternativa viable a ventas pero quien define si se concreta aún si el costo de este material alternativo disminuye el Mark Up de la operación es el Responsable del Área Comercial.
- Otro importante punto de control detectado, son los diferentes niveles de autorización en función del monto que existen para que se formalice la compra.

- Dentro del proceso se realiza un control a través de una planilla de Excel en la que se cargan las órdenes de compra, los artículos y destino de la orden para que cada área involucrada pueda realizar un seguimiento de la operación.

3.4. DESCRIPCIÓN NARRATIVA Y GRÁFICA DEL PROCESO

Cabe mencionar que el manual de procedimientos de compras se encuentra en desarrollo, porque el proceso se encuentra inconcluso, ya que no se encuentran explicadas las etapas posteriores al envío de la orden de compra al proveedor. Una alternativa que ofrecemos a la empresa es la que mostraremos a través de una descripción narrativa de las etapas faltantes complementada con un diagrama de interdependencia sectorial (DIS) que muestre gráficamente el proceso completo.

Sector Solicitante	Los requerimientos de compras pueden surgir de cuatro formas (desarrolladas en el punto 4.3.2.): <ul style="list-style-type: none"> • Nota de pedido de ventas. • Stock menor al mínimo. • Por pedido puntual de la dirección. • Requerimiento de insumos, materiales o servicios para uso interno de la empresa.
Compras	Recibe los requerimientos y realiza las tareas descritas en los distintos apartados del punto 4.3.2.
Proveedor	Recibe la solicitud de cotización, cotiza y envía presupuestos.
Compras	Estudia las condiciones propuestas por cada proveedor, realiza una planilla comparativa de presupuestos considerando precio cantidad y calidad y adjudica la compra al proveedor cuya oferta considera más conveniente. Se emite en el sistema la orden de compra correspondiente la que puede ser consultada por todos los sectores interesados. Se archiva provisoriamente a la espera de la aprobación de la Orden de Compra por el Sector Autorizante: Planilla de Materiales Faltantes, Planilla de Cotización de Precios, Presupuestos, Planilla Comparativa de Presupuestos.
Sectores Autorizantes	De acuerdo con el monto de la Orden de Compra, el sector responsable procede a la autorización mediante la confirmación de la misma en el

	sistema (los montos fueron descritos en los apartados del 4.3.2.).
Compras	Una vez confirmada la Orden de Pago, es enviada al proveedor. Se procede al archivo definitivo por N° de Orden de Pago de: Planilla de Materiales Faltantes, Planilla de Cotización de Precios, Presupuestos, Planilla Comparativa de Presupuestos y una copia de la Orden de Pago.
Proveedores	Recibe la Orden de Compra autorizada, prepara la mercadería y la envía junto con el Remito correspondiente por duplicado y envía la Factura original al sector de Pago a Proveedores.
Almacenes	Recepciona la mercadería entregada por el proveedor, cumpliendo las siguientes tareas: <ul style="list-style-type: none"> • Corroborar que en el sistema exista una Orden de Compra pendiente de recepción relacionada a dicha entrega del proveedor. • Realiza el control de calidad, cantidad y características de los productos al pie del camión con el detalle del remito. • Se emite el formulario Nota de recepción en el sistema. Se actualiza el módulo de stock con los datos en unidades físicas. • Se conforma el Remito con el sello de “Recepcionado” en ambos ejemplares presentados por el proveedor. • El duplicado del remito se devuelve al proveedor, se archiva definitivamente por N° de Orden de Compra una copia de esta y de la Nota de Recepción.
Pago a proveedores	Recibe el Remito Original de Almacenes, la Factura del Proveedor y lo archiva provisoriamente junto con la Orden de Compra autorizada y la Nota de Recepción descargadas del sistema a la espera de la fecha de pago.
Asesoría Contable	Recibe La documentación enviada por pago a proveedores y procede a la registración contable de la misma.

Tabla N° 17: Manual de procedimientos de compras sugerido. Fuente: Elaboración propia.

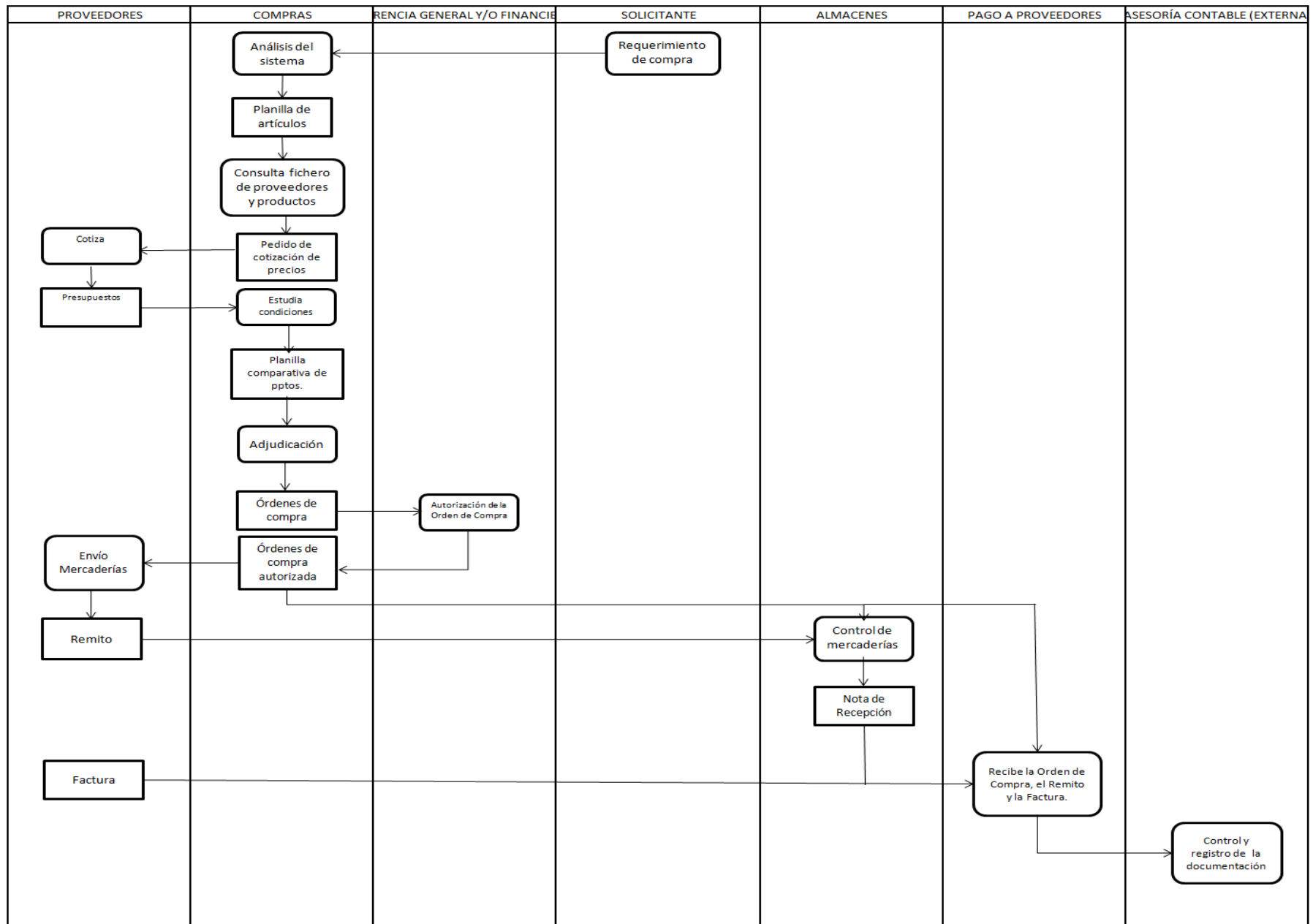


Figura N° 22: Diagrama de Interdependencia Sectorial. Fuente: Elaboración propia.

4. ÁREA DE PAGOS

En esta área, pudimos detectar que la empresa no muestra un importante grado de avance en cuanto a la formalización del proceso de pagos ya que no cuentan con un manual de procedimientos y tampoco están establecidas las funciones y las tareas de los responsables del sector.

Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo anterior y en base a la información recolectada en la entrevista con el Gerente General, es nuestro objetivo proporcionar a la empresa en el siguiente apartado un modelo de manual de descripción del puesto y de procedimiento de pagos que le sea de utilidad para la confección de sus propios manuales los cuales se encuentran en proceso de desarrollo.

4.1. ESTRUCTURA DEL ÁREA

Del análisis del organigrama de la entidad se observa que cuenta con una gerencia administrativa y financiera integrada por distintos auxiliares como muestra el siguiente esquema:

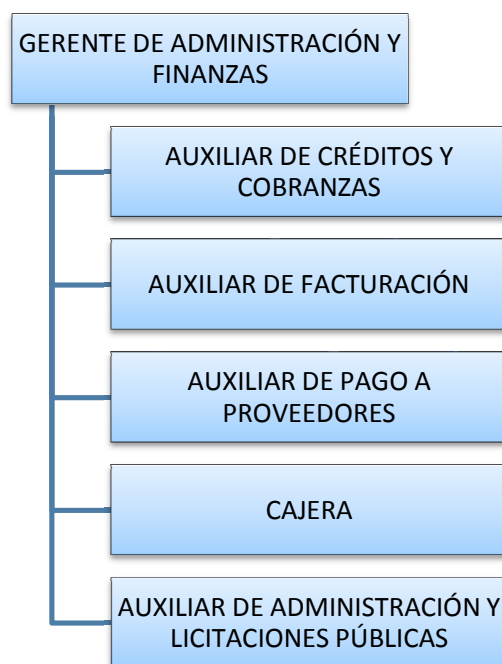


Figura N° 23: Organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas. Fuente: Organigrama de la empresa.

El sector está a cargo de la Gerente de Administración y Finanzas quien autoriza y ejecuta el pago de las obligaciones, garantizando previamente la existencia y exactitud de la deuda y que existen fondos disponibles para la cancelación de la misma.

Dentro del sector se desempeña un Auxiliar de Pago a Proveedores que desarrolla las siguientes funciones:

- Controlar la integridad y fiabilidad de las cuentas por pagar.
- Gestionar el pago a proveedores y acreedores varios.
- Registración de los pagos.
- Archivo de la documentación general de Cuentas por pagar con los respaldos correspondientes.
- Elaboración de reportes periódicos para la Gerencia de Administración y Finanzas.

Para cumplir con las funciones mencionadas precedentemente, el Auxiliar de Pago a Proveedores debe desarrollar una serie de tareas en tiempo y forma, las cuales expondremos a continuación.

TAREAS	Frecuencia			
	D	S	M	N
Llevar un registro actualizado de las cuentas por pagar.		X		
Realizar conciliaciones con los proveedores a través del envío de circularizaciones.			X	
Controlar la emisión formal de las facturas de proveedores.		X		
Controlar los tickets, documentos remitidos y facturas con las órdenes de compras y gestionar las aprobaciones internas.	X			
Gestionar la renovación de obligaciones a pagar.				X
Emitir el listado de “Deudas Vencidas y a Vencer” y Liquidaciones Varias”.			X	
Confeccionar el legajo de pago de cada proveedor.				X
Cargar en el módulo de pagos del sistema las órdenes de pago autorizadas y ejecutadas.				X
Comprobar que se han efectuado los ajustes provocados por situaciones atípicas como diferencias de conciliación con proveedores, pagos anticipados, etc., y que hayan sido autorizados por el responsable.		X		
Agrupar los comprobantes relacionados (Factura, Orden de Pago y Recibo del proveedor) para proceder a su adecuado archivo por número de orden de pago.	X			
Realizar los informes solicitados por la Gerencia que ayuden a la toma de decisiones.				X

Tabla N° 18: Tareas del auxiliar de pago a proveedores Fuente: Elaboración propia.

D: Diario.

S: Semanal.

M: Mensual.

N: Cuando sea necesario.

Cabe destacar que la empresa no cuenta con un manual de descripción del puesto por lo que las funciones y las tareas con su respectiva periodicidad descriptas precedentemente, fueron desarrolladas y sugeridas de acuerdo a la información obtenida en la entrevista con el Gerente General y complementadas con nuestra experiencia y criterio profesional.

4.2. PROCESO DE PAGOS

Como ya mencionamos anteriormente la empresa no utiliza herramientas narrativas o gráficas para exponer la descripción del proceso, sin embargo el Gerente General nos comentó brevemente como se lleva a cabo dicho proceso y lo desarrollaremos a continuación.

En primer lugar, el Auxiliar de Pago a Proveedores desarchiva la documentación recibida de almacenes (Orden de Compra y Remito) y del Proveedor (Factura) y junto con la orden de pago que elabora forma un legajo de pago para cada proveedor. Luego, el legajo es remitido a la Gerente de Administración y Finanzas para su aprobación.

La Gerente recibe el legajo y lo revisa, en caso de no encontrar irregularidades o inconsistencias procede a autorizar el pago mediante la aprobación y firma de la orden de pago. En el paso siguiente, prepara el pago para posteriormente entregarlo al proveedor.

4.3. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

- Como mencionamos en el desarrollo de este capítulo, la empresa no tiene formalizado su proceso de pago lo que genera falencias en el control aumentando las probabilidades de que se efectúen los pagos de manera incorrecta.
- La organización no realiza un listado de deudas vencidas y a vencer para establecer prioridades de pago y favorecer la situación económica y financiera de la empresa.
- Destacamos como punto fuerte de control la existencia de legajos de pago a proveedores compuestos por la Orden de Compra, Remito, Factura y Orden de Pago correspondiente que permiten realizar controles cruzados entre los mismo. Entre la Orden de Compra y Remito se

comprueba la cantidad y calidad de la adquisición; entre la Orden de Compra y Factura se chequea el precio y entre la Factura y la Orden de Pago el importe a pagar.

- Otro control que realiza la empresa y consideramos de suma importancia para el proceso es la aprobación y firma de la orden de Pago y del instrumento (en caso de que se pague con cheque) por parte de la Gerente de Administración y Finanzas y el Gerente General en ocasiones en los que el pago supera cierto límite según la política de la empresa.

4.4. DESCRIPCIÓN NARRATIVA Y GRÁFICA DEL PROCESO

En este apartado desarrollaremos un modelo de manual de procedimientos mencionado en el punto 4.4 del presente capítulo, comenzando por la parte narrativa y finalizando con la síntesis gráfica de la misma a través de la presentación de un Diagrama de Interdependencia Sectorial (DIS).

<p>Pago a proveedores</p>	<p>El proceso lo inicia el Auxiliar de Pago a proveedores que es el encargado del desarchivo de las facturas y liquidaciones varias y de la emisión del Listado de Deudas Vencidas y a Vencer.</p> <p>Luego confecciona la Orden de Pago para cada proveedor y la adjunta a la documentación desarchivada anteriormente formando el Legajo de Pago a Proveedores para cada uno de ellos. Una vez confeccionados son remitidos a la Gerencia de Administración y Finanzas para su aprobación. Cabe destacar que, como paso previo al armado del Legajo de Pago a Proveedores, el Auxiliar debe realizar un control cruzado entre Orden de Compra, Remito, Factura y Orden de Pago.</p>
<p>Gerencia de Administración y Finanzas</p>	<p>La Gerente de Administración y finanzas recibe los Legajos de Pago, controla que existan los distintos niveles de autorización en la documentación respectiva, aprueba y firma la Orden de Pago.</p> <p>Luego confecciona el pago preparando el instrumento respectivo dependiendo de la operación de la cual se trata. Además, si se paga con cheque, es la encargada de rubricarlo.</p>
<p>Gerencia General</p>	<p>Dependiendo del monto de la obligación, que se define según la política de la empresa, el Gerente General debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el medio de pago utilizado es efectivo, firmar por segunda vez la Orden de Pago.

	<ul style="list-style-type: none"> • Si el medio de pago utilizado es el cheque, además de firmar la Orden de Pago, colocar la segunda firma en el instrumento de pago.
Gerencia de Administración y Finanzas	Luego de la aprobación del Gerente General, de corresponder, la responsable de esta gerencia entrega el pago al proveedor. Una vez materializado el mismo remite el legajo de pago a proveedores al sector de Pago a Proveedores.
Proveedor	Recibe los valores, emite el recibo y envía este último al sector de Pago a Proveedores.
Pago a Proveedores	Recepciona el recibo enviado por el proveedor y lo agrega al legajo de pago. Envía la documentación respaldatoria de la operación al estudio contable externo para su registración.
Asesoría Contable	Recibe la documentación del área de Pago a Proveedores y registra.

Tabla N° 19: Manual de procedimientos de pagos sugerido. Fuente: Elaboración propia

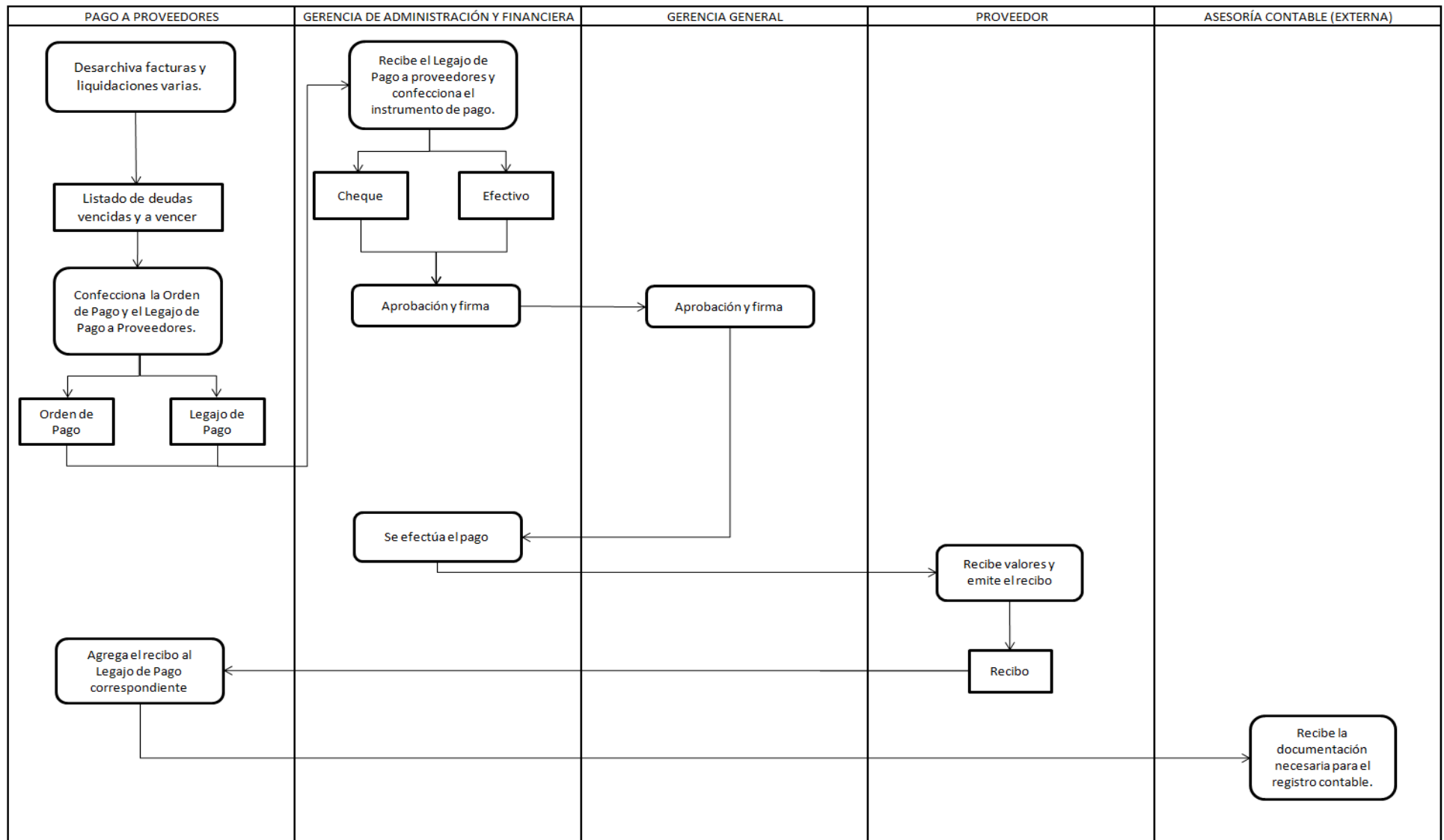


Figura N° 24: Diagrama de Interdependencia Sectorial. Fuente: Elaboración

5. SÍNTESIS

En primer lugar presentamos cómo se desarrollan los procesos de compras y pagos de la empresa en la actualidad para, en segundo lugar, realizar una serie de observaciones y recomendaciones en las que se destacan aspectos a mejorar y puntos fuertes a mantener.

Del desarrollo del presente capítulo hemos podido concluir que la empresa se encuentra enfocada hacia la formalización de sus procedimientos lo que va a ser de gran utilidad para fortalecer su sistema de control interno y empezar a enfocarse en la gestión de riesgos corporativos.

CONCLUSIÓN

Como mencionamos en la introducción el objetivo del trabajo fue realizar un análisis de la aplicación de los conceptos de Control Interno en una mediana empresa de la provincia, tomando como base principal los informes COSO.

En primer lugar realizamos un análisis general de la empresa en el que detectamos que existe un importante grado de desarrollo en su Entorno de Control y en el establecimiento de objetivos. Sin embargo la situación es distinta en lo que se refiere a la gestión de riesgos, ya que existe un desconocimiento por parte de la Gerencia de los conceptos teóricos del marco de Gestión de riesgos empresariales, por lo que se pudo constatar que si bien se realizan algunas prácticas relacionadas con el marco mencionado, éstas se aplican de manera informal, no coordinada y aislada.

Del examen particular de los procesos podemos destacar que la empresa está orientada hacia el camino correcto ya que se encuentra inmersa en una etapa de formalización de los mismos a través del armado de manuales de procedimientos y de descripción de funciones acompañados de herramientas gráficas que faciliten su lectura y aprendizaje. Consideramos que el desarrollo de este punto es de suma importancia para el fortalecimiento del Control Interno y servirá de base para la identificación de potenciales eventos que puedan afectar a la organización y así empezar a establecer su propia filosofía de riesgos.

Para finalizar, queremos resaltar que el Sistema de Control Interno de la empresa se encuentra en una etapa de formación y que su implantación sería de gran utilidad para el cumplimiento de manera eficaz y eficiente de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión de Riesgos Corporativos*. Marco Integrado. Técnicas de Aplicación (s.l, s.e., 2004), 126 páginas.
- COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión de Riesgos Corporativos*. Resumen ejecutivo. (s.l, s.e., 2004), 7 páginas.
- COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Control Interno*. Marco Integrado (s.l, s.e., 2013), 10 páginas.
- COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Aprovechar el COSO en las tres líneas de defensa* (s.l, s.e., 2015), 24 páginas.
- COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño*. Resumen Ejecutivo (s.l, s.e., 2017), 10 páginas.
- ESTUPIÑAN GAITAN, RODRIGO (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informes COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoediciones.
- HERNÁNDEZ MORA, José Antonio y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Joaquín (2005). *El control interno Operativo del área de Compras*. Recuperado de https://moodle.fce.uncu.edu.ar/moodle/pluginfile.php/109977/mod_resource/content/1/control%20interno%20compras%20y%20pagos.pdf [Marzo 2019]
- MARÍN DE GUERRERO, María Alejandra (2002), *Nuevos Conceptos de Control Interno*. Informe COSO, en serie de Cuadernos N° 65, área Contabilidad (Mendoza, F.C.E. U.N.CUYO), 57 páginas.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO. Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra Sistemas Administrativos de Información Contable, Apuntes de clase.

ANEXO A: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

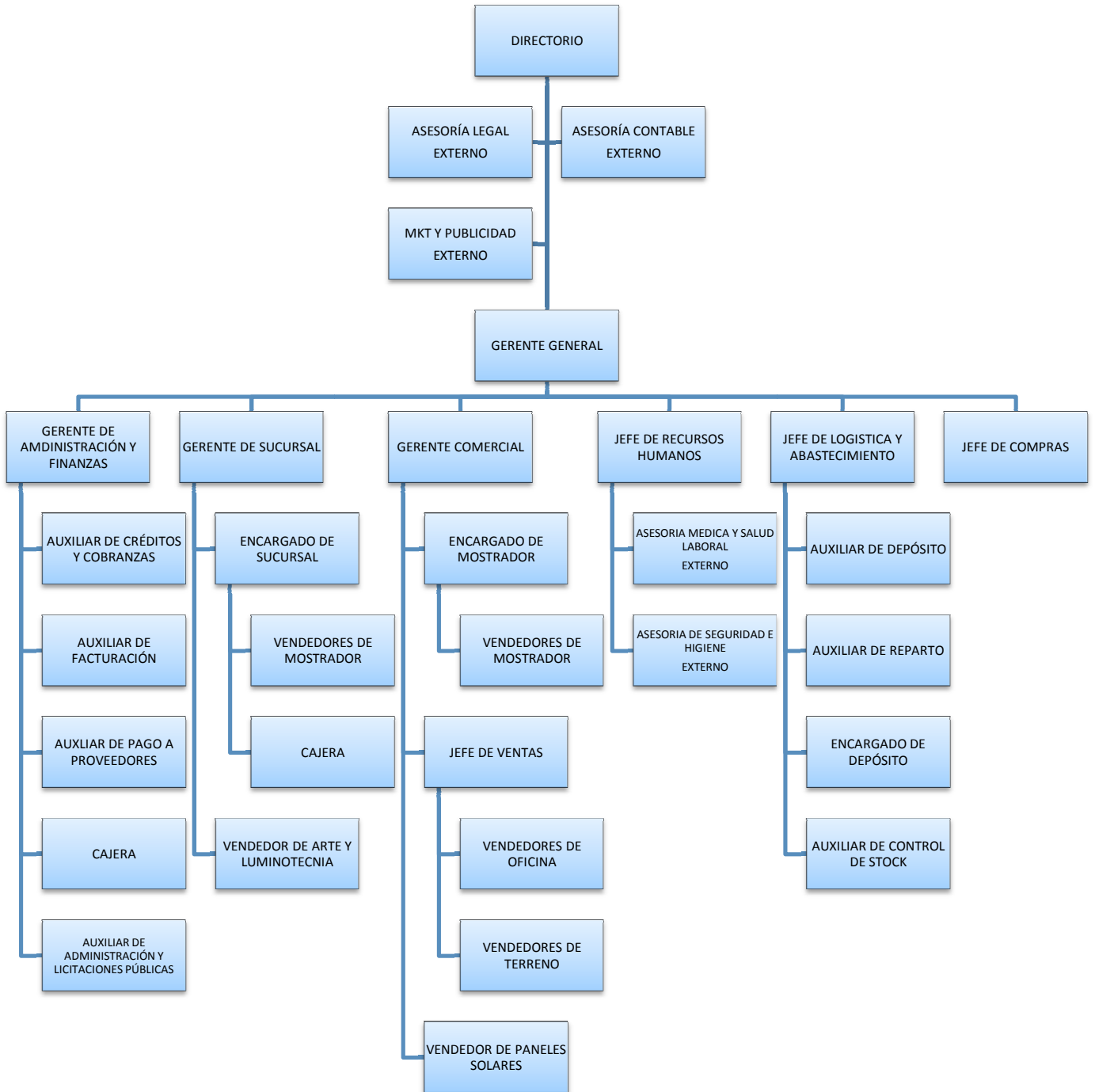


Figura N° 25: Organigrama de la Empresa. Fuente: Información recolectada en la empresa.

ANEXO B: MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS DE MANUAL

Es política de la EMPRESA alcanzar niveles de desempeño diferenciales en los rangos más altos posibles, como forma de asegurar el crecimiento profesional y la mejora continua de la Organización en su conjunto.

Para ello, asumimos la responsabilidad de orientar, capacitar y desarrollar su personal, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos sus Colaboradores. Este principio se aplica a todas las relaciones de empleo.

En esa línea, se inscribe el material que se despliega a continuación, que tiene como principal objeto informar y guiar sobre las principales normas que rigen el desempeño y las buenas prácticas, dentro de todo el ámbito de la Compañía, en la aceptación y el cumplimiento de las pautas y principios aquí establecidos.

Sugerimos su atenta lectura y descontamos la entera adhesión y compromiso de todo el Personal, con las premisas vertidas en su contenido.

Finalmente y en este mismo sentido, cualquier duda o inquietud que pueda presentarse producto de su lectura e interpretación, puede ser consultada con el Gerente de su área o RRHH, en su defecto.

VISIÓN

Servir a la Comunidad, brindando soluciones en productos y servicios eléctricos, orientados a mejorar la calidad de vida y seguridad de las personas y en atención al cuidado y preservación del Medio Ambiente.

MISIÓN

Incorporar procesos eficientes y productos de máxima calidad que garanticen el bienestar, la armonía y la felicidad del Capital Humano en todas sus manifestaciones y en atención a los objetivos de Negocio.

VALORES

- Compromiso

Actitud para responder y estar a plena disposición de la Organización y de todos sus integrantes, en todo momento, lugar y circunstancia.

- Responsabilidad

Asumir y responder de manera personal, por todas las decisiones y/o acciones propias de la posición que se ocupa, en atención a los recursos humanos, tecnológicos, financieros y/o patrimoniales bajo su cargo y administración.

- Honestidad

Cuidar y mantener, de manera personal y permanente, una conducta plenamente alineada con el resguardo, preservación y cuidado de todos los recursos, bienes y/o servicios propios y/o de terceros, en atención a un lineamiento recto y comprometido con los valores y la Cultura de la Organización.

- Proactividad

Mantener una conducta atenta y enfocada a brindar una atención y un servicio, que se adelante a las necesidades del Cliente Interno y Externo en función de garantizar una calidad de atención eficiente y rápida, en tiempo y forma.

- Solidaridad

Comprometer una actitud y un comportamiento plenamente orientado al servicio, a la colaboración y a la capacidad de respuesta hacia el cliente interno, asumiendo como propio el concepto de “cadena de valor” en cada una de sus acciones y/o decisiones, en atención a la plena convicción que “el todo, es mucho más que la suma de las partes”.

- Productividad

Mantener un pleno compromiso con la eficiencia y el alto rendimiento, asumiendo una conducta enfocada a la máxima exigencia individual y grupal, en pro de los objetivos y las metas del Negocio, en atención a mejorar el bienestar y la calidad de vida individual y conjunta, de todos los integrantes de la Organización.

- Flexibilidad

Actitud hacia un comportamiento orientado al aprendizaje y el crecimiento conjunto, bajo una modalidad conductual comprometida plenamente con la apertura de pensamiento, la escucha activa y la empatía relacional, reconociendo “en la diferencia individual, la posibilidad del crecimiento conjunto”.

2. CÓDIGO DE ÉTICA LABORAL

Es un principio básico de la EMPRESA que todos los productos que brinda a sus clientes, sean reconocidos no sólo por sus cualidades y beneficios, sino también por los valores Éticos y Legales que sostiene la Compañía y le dan sustento.

El Código de Ética y Conducta busca promover una conducta de integridad y transparencia entre todos los Colaboradores de la Compañía con independencia de su modalidad de contratación y entre éstos y los terceros, tiene como objetivos específicos, entre otros, los siguientes:

- Ser una referencia formal para la conducta personal y profesional de cada Colaborador y
- Reducir las subjetividades en las interpretaciones personales sobre los Principios que deben guiarnos.

En el trato con terceros, cada Colaborador refleja en sus comportamientos la imagen de la empresa en su totalidad. Por ello, trabajar en nuestra empresa implica asumir el compromiso de cuidar un marco ético que favorezca un contexto de confianza dentro y fuera de la Organización.

Bajo esta premisa, se establecen las siguientes responsabilidades:

1. Responsabilidades por el uso de Activos y bienes:

Es responsabilidad de todos los Colaboradores no sólo proteger los bienes que les fueran confiados en relación con sus funciones sino también:

- El contribuir a la protección del patrimonio de la Empresa, evitando cualquier situación que pudiera conducir a la pérdida, hurto o uso indebido de los mismos.
- Evitar la utilización de los mismos para fines personales, cederlos en préstamos o alquilarlos, salvo en cumplimiento de normas específicas.
- Las instalaciones, materiales, equipos, fondos financieros, sistemas informáticos y todos los recursos deberán utilizarse para llevar a cabo únicamente las actividades de la Empresa y para aquellos fines expresamente autorizados por los niveles jerárquicos establecidos. Ningún Colaborador podrá hacer ningún tipo de contribuciones con fondos de la empresa, o con fondos personales en el nombre de la Compañía, a ninguna organización política partidaria.

2. **Confidencialidad y manejo de la información.**

Todos los empleados desarrollan su actuación profesional, bajo el estricto deber de permanente confidencialidad respecto de la información cuya divulgación o publicidad pueda afectar a los intereses de la misma. Este principio mantiene su vigencia aún después del cese de la relación laboral.

Se incluyen en esta categoría los planes estratégicos, comerciales, industriales, fabriles, financieros, proyectos, diseños, procesos técnicos, sistemas informáticos propios y toda la información relativa al personal de la Compañía y a sus clientes.

Cada Colaborador, en calidad de productor, usuario o destinatario de información reservada, debe asegurarse que la información que tenga o esté bajo su control sea individualizada correctamente y custodiada de acuerdo con las normas, usos y costumbres internas.

Si alguna entidad o persona ajena a la Empresa solicitará información directamente o a través de terceros, sólo deberá dársela quien esté expresamente autorizado a hacerlo.

Sólo los niveles de Alta Dirección/Accionistas de la Compañía decidirán a quien se le puede entregar información reservada y con qué fin de uso.

3. **Responsabilidades respecto de las relaciones comerciales:**

La amabilidad y la cortesía deben ser principios fundamentales en las relaciones con los clientes, proveedores, personas de otras empresas/organizaciones y público en general.

Se deberá siempre brindar un buen trato, tanto en los contactos personales, telefónicos, escritos o en cualquier otra situación. Una comunicación clara en las relaciones comerciales forma parte del comportamiento ético. La transparencia en la comunicación es fundamental para establecer relaciones comerciales duraderas.

Las transacciones comerciales con los clientes se llevarán a cabo de manera tal que, dentro de la misma categoría y condiciones similares, todos reciban el mismo trato. No se efectuará favoritismo o trato preferencial a ningún cliente.

El proceder ante eventuales proveedores, debe garantizarles absoluta confianza respecto de los procesos de selección y adjudicación de las compras.

Toda contratación de servicios de terceros, se realizará según los procedimientos vigentes y en base al costo, condiciones y calidad profesional del prestador, sin considerar cualquier otro factor tales como influencias, recomendaciones, etc.

4. Obsequios y atenciones:

Ningún Colaborador, aceptará obsequios que puedan influir sobre su habilidad para cumplir con sus obligaciones o tomar decisiones en forma justa e imparcial.

En relación con las atenciones y regalos de empresas, clientes o proveedores de nuestros, lo permitido y lo prohibido tiene su límite en la característica del presente, más allá del cual corre riesgo de desvirtuarse la relación comercial.

El personal podrá aceptar únicamente obsequios de cortesía, en ocasiones especiales (fin de año, etc.), siempre que respondan a las prácticas comerciales comunes. Deberán ser simbólicos, de poco valor y estar identificada la empresa otorgante. No deberán constituir un compromiso de vínculo que pueda alterar las correctas relaciones con la Empresa.

No se podrán aceptar, obsequios en dinero o fácilmente convertibles en dinero. Sólo podrán otorgar presentes a terceros en nombre de la Empresa, aquellas personas expresamente autorizadas por la Alta Dirección/Accionistas.

Ante cualquier duda o inquietud en este aspecto, siempre resultará conveniente consultar previamente al superior jerárquico.

5. Responsabilidad respecto de la utilización de los recursos informáticos y Tecnológicos.

Constituyen una herramienta productiva, entendiéndose por recursos informáticos el correo electrónico corporativo, los equipos de computación, los equipos de comunicaciones y demás equipamientos e instalaciones en general.

La Empresa se encuentra facultada para organizar y disponer los mismos en toda circunstancia, por lo que podrá agregar, quitar, reasignar, acceder, modificar o suprimir cualquier recurso de este tipo, conforme lo crea conveniente.

Respecto de la información existente y sin limitación de fecha de creación, la Empresa podrá acceder a la misma y controlarla, sea que circule por el correo electrónico corporativo asignado al usuario o que se encuentre almacenada en el equipamiento brindado por la compañía para uso laboral.

El e-mail, Internet, Intranet, sistemas, teléfonos y celulares, son propiedad de la EMPRESA, consecuentemente se espera que sean utilizados en primer término para comunicaciones relativas al trabajo y que su uso personal sea incidental y ocasional.

El uso del correo electrónico corporativo o Internet bajo ningún aspecto podrá ser utilizado para circular interna o externamente, contenidos discriminatorios, pornográficos u ofensivos de cualquier tipo o naturaleza.

6. Conflicto de Intereses, limitaciones e incompatibilidades.

Los Colaboradores deben actuar dando prioridad a los intereses de la compañía frente a intereses personales o de terceros que pudieran influir en sus decisiones.

Existe un conflicto de intereses, real o potencial, cuando las relaciones del personal con terceros pudieran afectar los intereses de la compañía.

Los Colaboradores no podrán realizar tareas, trabajos o prestar servicios en beneficio de empresas del sector con o sin fines de lucro, o que desarrollen actividades susceptibles de competir

directa o indirectamente o puedan llegar a hacerlo con las de la Compañía, ni ser proveedor de la Empresa.

Los Colaboradores deben consultar previamente la aceptación de cualquier cargo. Designación o nombramiento ajeno a la compañía, que puedan condicionar su independencia y dedicación profesional a la compañía.

El Colaborador no debe utilizar para su beneficio personal la información relacionada con cualquier aspecto de la actividad industrial/comercial de la Compañía o información obtenida como resultado de su relación con la misma. Asimismo, tal información no deberá darse a conocer a ninguna otra persona o entidad ajena a la Compañía.

No podrá cumplir funciones de consultoría para un proveedor ni aceptar dinero u otros beneficios por servicios prestados, en función de la relación comercial de ese proveedor con la Empresa.

Todo Colaborador, deberá dar a conocer en forma inmediata a sus superiores y/o a RRHH, toda situación en la que un familiar directo o indirecto, tenga intereses de cualquier tipo en una empresa proveedora nuestra.

7. Responsabilidad de los niveles de conducción.

Cada empleado jerárquico, debe ser un gestor de la eficiencia, actuando como un claro referente de los valores de la Empresa, fomentando la cooperación recíproca entre los integrantes de su equipo de trabajo y de ellos, con su entorno.

De este modo, la Alta Dirección delega en el personal de conducción, las siguientes funciones, entre otras:

- Procurar en forma permanente el mayor equilibrio posible entre el logro de los resultados económicos esperados, el clima organizacional y la calidad de vida laboral.
- Asumir plenamente sus facultades de dirección, organización y control.
- Asegurar un trato justo, equitativo y transparente al personal a su cargo, exigiendo conductas maduras, racionales y previsibles, actuando en consecuencia si ellas no se produjeran.

- Establecer y exigir niveles de desempeño laboral a su personal, mediante el establecimiento de objetivos claros, desafiantes y alcanzables, como forma de asegurar el crecimiento de su gente y la mejora continua del producto/servicio, orientando, capacitando y entrenando a su equipo de trabajo para que alcance los niveles de desempeño establecidos.
- Elaborar, difundir y hacer cumplir las normas y los procedimientos vigentes, como asimismo las normas de Higiene, Seguridad, Calidad y Medio Ambiente que la regulan. Cada mando, es el responsable principal de la seguridad del equipo de trabajo a su cargo, como así también del nivel de calidad que presente en su desempeño dicho equipo.
- Corregir inmediatamente toda acción incorrecta o insegura por parte del personal a cargo, evitando que se convierta en hábito.
- Transmitir con el ejemplo personal, el absoluto respeto por los objetivos organizacionales, por los plazos establecidos, por las normas y procedimientos vigentes, por los presupuestos aprobados y por los acuerdos (escritos y verbales) comprometidos.
- Transmitir con el ejemplo personal una permanente actitud de respeto y diligencia frente a la totalidad del personal de la Compañía, independientemente del nivel jerárquico y del área de pertenencia, evitando cualquier situación que pudiere interpretarse como maliciosa, abusiva, discriminatoria o intimidante.

8. Conductas esperadas

Se espera que todos los Colaboradores cumplan las pautas indicadas en los puntos precedentes, evitando aquellas conductas que puedan perjudicar la reputación e imagen de la COMPAÑÍA, ante clientes, proveedores y la comunidad en general, aun cuando no sean violatorias de normas legales.

Se espera de los Colaboradores una conducta acorde a un ambiente profesional de trabajo, un trato respetuoso que propicie un clima de trabajo cómodo, saludable y seguro.

Actuamos de forma cortés, con disponibilidad y atención hacia todos los colaboradores y personas con quienes interactuamos, respetando las diferencias individuales.

Ningún Colaborador, independientemente de su posición, está autorizado para solicitar a otro que contravenga estas pautas ni justificar una conducta impropia amparándose en una orden superior o en el desconocimiento.

No aceptamos ni admitimos:

- Situaciones de asedio moral, hostigamiento físico, psicológico o verbal entre los Colaboradores y en ninguna circunstancia serán toleradas conductas de acoso sexual, abuso de autoridad, ofensa u otra forma de agresividad y hostilidad que propicien un clima de intimidación.
- El desarrollo de actividades ajenas a lo laboral durante la jornada de trabajo, o efectuar trabajos que no sean los indicados por los mandos directos.
- Consumir o estar bajo los efectos de bebidas alcohólicas o sustancias ilegales durante el cumplimiento de sus funciones.
- Fumar en el entorno de la Empresa, ya que es un espacio libre de humo.
- Retirar del ámbito de la Empresa máquinas, equipos, herramientas, documentación o útiles, sin estar provistos del correspondiente permiso de su superior jerárquico.
- Asignar a cualquier bien de la Compañía (valores, equipos, herramientas, vehículos, etc.) temporaria o definitivamente, un destino diferente a aquel para el cual estuviera expresamente provisto.
- Organizar y/o participar de juegos de azar, dentro del ámbito de la Compañía.
- Realizar proselitismo político o religioso.
- Utilizar herramientas, vehículos, líneas telefónicas, faxes, e-mails o PC's para actividades comerciales propias o de terceros.
- Tratar irrespetuosamente a un tercero (empresa, proveedor, cliente, etc.) con un lenguaje descortés, insultante, difamatorio u obsceno.
- Discriminar u hostigar a otro en función de prejuicios de raza, religión, sexo, edad, nacionalidad, discapacidad física, etc.
- Realizar insinuaciones, acciones o comentarios que puedan crear un clima de intimidación u ofensas.
- Llevar a cabo acciones inseguras, temerarias, etc., que pongan en peligro la propia integridad física del Colaborador, como así también la integridad física de otras personas en general (personal propio de la compañía o terceros) o que eventualmente puedan llegar a causar un perjuicio en equipamiento, instalaciones, etc.

9. **Derecho de Propiedad Intelectual**

No se podrá utilizar para fines propios, de terceros, ni para obtener beneficio o lucro alguno, los programas, sistemas informáticos, manuales, videos, información de cursos, estudios, informes, etc.,

creados, desarrollados o perfeccionados en la EMPRESA, dado que los mismos forman parte de la propiedad intelectual de la compañía.

Los Colaboradores deben mantener la más estricta confidencialidad en la utilización del conocimiento y la información que se maneja internamente en la ENTIDAD. El mantenimiento de este principio es condición de empleo.

Cualquier tipo de violación al principio de confidencialidad para con la información de la compañía generará el derecho de la compañía de iniciar acciones de tipo legal, a los efectos de sancionar y corregir este tipo de acciones.

10. Medios de Comunicación

Es política de la COMPAÑÍA el brindar información clara, precisa y completa a los medios de comunicación cuando sus actividades o la situación lo requiera. Es por ello que la información que se difunda bajo los distintos canales, deberá ser con autorización y acuerdo de la Alta Dirección, quien definirá los responsables voceros de transmitirla en los términos que defina la compañía autorizado de brindar información a los medios de comunicación. Todo tipo de contacto directo con cualquier medio de comunicación y/o prensa que involucre a la Compañía no se encuentra autorizado.

11. Seguridad y Salud Ocupacional

La creación y el mantenimiento de condiciones laborales que aseguren la protección e integridad física y mental del personal de la compañía es responsabilidad de todos los que formamos parte de la organización, cualquiera sea su función o cargo.

Todos los colaboradores deben conocer, respetar y hacer cumplir las normas de protección de la salud y seguridad en el trabajo, velando por su propia seguridad, la de los otros Colaboradores y la de terceros en general. Todo el personal de la EMPRESA deberá cumplir con las medidas preventivas en materia de seguridad, debiendo utilizar de modo correcto los medios de protección individuales y colectivos provistos por la compañía. Los supervisores son los principales responsables de que el equipo de trabajo a su cargo trabaje seguro y cumpla con la normativa de seguridad.

Como complemento a la atención y el respeto por la normativa en materia de prevención de accidentes, es responsabilidad de todo el personal de la compañía la adopción de pautas de trabajo que

mantengan el orden y la limpieza de los respectivos puestos de trabajo. En el caso del personal de supervisión, es su responsabilidad hacer cumplir con dichos principios a los equipos de trabajo a su cargo.

El cumplimiento con la normativa en materia de seguridad ocupacional es condición de empleo.

12. Actividades profesionales extra laborales

El comienzo de una actividad adicional remunerada deberá comunicarse previamente por escrito a la Dirección de Recursos Humanos y a la Gerencia correspondiente.

La Compañía podrá observar toda eventual actividad adicional que pudiere desempeñar un Colaborador, cuando ello conlleve un perjuicio en el rendimiento del trabajo, cuando vaya en contra de las obligaciones de la compañía o bien cuando exista riesgo de conflicto de intereses.

Se excluyen actividades ocasionales de investigación, ponencias, docencia, etc.

Está prohibido que los Colaboradores vendan dentro de las instalaciones de la compañía, servicios o productos que comercializan como actividad económica independiente.

3. DERECHOS Y OBLIGACIONES BÁSICAS

Asistencia y Puntualidad

Una de las obligaciones primarias que contrae el Colaborador cuando ingresa en la EMPRESA, es la de concurrir puntual y regularmente a sus tareas. Ello, además de ser una obligación de la relación contractual, evita factores de distorsión que pueden alterar el cumplimiento de los planes operativos y de funcionamiento previstos.

La puntualidad, es muestra de respeto por el tiempo de los demás y por la organización ordenada de las actividades.

Igual obligación rige para los horarios establecidos para los descansos y sus tiempos de duración.

Los horarios son establecidos por la Empresa, debiendo el personal ajustar a ellos su asistencia y labor. Estos horarios generales pueden ser cambiados por la Empresa, en ejercicio de la facultad de

dirección y organización que le otorgan las leyes vigentes en materia laboral, a fin de un mejor ordenamiento operativo.

La llegada con retraso al trabajo, es considerada una falta disciplinaria menor, en la medida que pueda interpretarse como un hecho aislado. La reiteración sistemática de estos retrasos, configura una falta disciplinaria pasible de las sanciones que puedan corresponder.

Ausencias

Es política de la COMPAÑÍA establecer normas claras y precisas que permitan administrar las ausencias del personal en forma equitativa, ordenada y bajo estricto control, minimizando su impacto sobre la normal organización y operación de las áreas.

El tratamiento de las ausencias, se realizará siguiendo el siguiente detalle y modalidad:

Serán consideradas ausencias por enfermedad y/o Accidente inculpable, las originadas en razones de salud (exceptuados los accidentes de trabajo).

Ante un inconveniente de esta índole, corresponderá avisar a su Superior Jerárquico; a RRHH y/o al Servicio de Vigilancia (Guardia), dentro de las 4 (cuatro) primeras horas de la jornada laboral respectiva, debiendo presentar de modo obligatorio y en un plazo no mayor de 48 hs., el certificado médico correspondiente.

Al mismo tiempo, el Colaborador enfermo deberá procurarse inmediata asistencia médica a través de la Obra Social o de médico particular, solicitando certificado para presentar al reintegrarse a las tareas habituales.

Independientemente de ello, el Colaborador deberá permitir la constatación por parte del Servicio Médico, para lo cual deberá permanecer en su domicilio o notificar con anticipación cualquier novedad respecto de su ubicación. En caso de encontrarse ausente del domicilio indicado, al momento de realizarse la visita de control, se considerará injustificada la ausencia.

Por su parte, las ausencias con permiso serán consideradas situaciones excepcionales originadas en una necesidad no prevista dentro de las licencias especiales, conocidas y comunicadas con

anticipación. Es importante tener en cuenta que este tipo de permisos son situaciones de excepción que sólo deben admitirse como tales.

Para que una ausencia sea considerada “con permiso” es imprescindible que la solicitud (aprobada por el Supervisor/Jefe inmediato) sea entregada en RRHH, con una antelación no inferior a las 24 hs.

Simultáneamente al otorgamiento, el Superior deberá consignar si el día será compensado (en cuyo caso deberá indicar días y horarios), si será descontado de vacaciones (pendientes o futuras) o si se descontará de los haberes del mes en curso.

Las ausencias con aviso, se refieren a situaciones excepcionales, originadas en motivos imprevisibles y urgentes, que deriven en la necesidad imperiosa de ausentarse, sin autorización previa.

En estos casos es imprescindible el aviso inmediato al inicio de la jornada, dirigido al Superior Jerárquico y/o RRHH, indicando la causa que motivó la situación. En todos los casos, deberán justificarse fehacientemente los motivos al momento de reintegrarse a las tareas.

Es importante tener en cuenta que este tipo de ausencias, son situaciones de excepción y que deben administrarse como tales. La existencia de días pendientes de goce de vacaciones o francos, no será considerado motivo o justificación bajo ningún punto de vista y en todos los casos, estas ausencias serán descontadas los de haberes del mes en curso.

Sin perjuicio de ello, la reiteración de ausencias de esta índole configura una falta disciplinaria pasible de ser sancionada.

Finalmente, las ausencias sin aviso. Dentro de esta categoría serán consideradas todas aquellas ausencias sobre las que no se haya recibido notificación alguna, dentro de las 3 (tres) primeras horas de iniciada la jornada de trabajo.

Salvo motivos de fuerza mayor fehacientemente demostrados oportunamente y que justifiquen su tratamiento como licencia especial o como enfermedad y/o accidente inculpable, serán siempre descontadas de los haberes del mes en curso y consideradas faltas disciplinarias pasibles de sanciones.

Horario y Jornada de Trabajo

La asistencia se registra mediante un reloj marcador, sirviendo como base para la liquidación del sueldo y el premio por presentismo. La misma, se realiza mediante huella digital.

Se entiende por jornada de trabajo al tiempo efectivo de prestación de servicios, no formando parte de la misma los descansos que se establezcan, según la diagramación que la empresa disponga en cada caso.

Licencias

Se establecen en función de la antigüedad acumulada en la Compañía (y/o reconocida por trabajos anteriores, dentro del grupo empresario) al 31 de Diciembre de cada año, según la siguiente escala:

ANTIGÜEDAD	VACACIONES ANUALES
Menor a 6 meses	1 día hábil c/20 días trabajados
Mayor a 6 meses y menor a 5 años	14 días corridos
Mayor a 5 años y menor a 10 años	21 días corridos
Mayor a 10 años y menor a 20 años	28 días corridos
Mayor a 20 años	35 días corridos

Tabla N°20: Antigüedad y vacaciones. Fuente: Manual de Inducción de la Empresa.

La elección de la fecha es privativa del empleador, iniciándose el periodo anual a partir del 1º de Octubre del año en que se generan, hasta el 30 de abril del año siguiente, previendo que al menos uno de cada tres periodos de licencia, coincidan con época estival. El inicio de las mismas debe coincidir con un lunes o día posterior a un franco o feriado.

Cuando el total de la licencia correspondiente exceda los 14 (catorce) días anuales, ésta podrá ser distribuida en más de un periodo, teniendo en cuenta que cada periodo deberá ser múltiplo de 7 (siete), y al menos uno de ellos no podrá ser inferior a 7 (siete) días hábiles.

Serán consideradas licencias especiales pagas, originadas por motivos específicos previstos en la legislación:

- Matrimonio: 10 días corridos (a partir del casamiento civil);
- Nacimiento de hijo: 2 días corridos (LCT)- 5 días corridos (Convenio UOM);
- Fallecimiento familiar directo: 1 a 3 días corridos, según grado de parentesco;
- Examen: hasta 2 días por examen, con un máximo de 20 días al año.

- Para el reconocimiento de estas licencias, será siempre y en todos los casos, presentar en Administración de Personal (RRHH) al momento de reintegrarse a sus tareas, la documentación que acredite el motivo invocado.
- Asimismo, excepto en aquellos casos en que sea imposible anticiparse, la licencia deberá solicitarse con la mayor antelación posible (30 días en caso de matrimonio y 7 días en caso de exámenes).

Régimen disciplinario

Es deseo de la Compañía que la relación laboral se desenvuelva dentro de un adecuado marco de conducta y eficiencia que se haga innecesaria la aplicación de medidas disciplinarias, pero si pese a ello tales circunstancias ocurriesen, la Empresa podrá sancionar las acciones u omisiones en que incurran los trabajadores de acuerdo con la Ley de Contrato de Trabajo, Convenio Colectivo Aplicable y demás leyes vigentes en la materia como así al presente Manual.

Sin perjuicio de las responsabilidades que se pudieren atribuir al trabajo derivadas de una inconducta laboral y con el objetivo de reencauzar dichas actitudes rápidamente, la EMPRESA aplicará la siguiente escala de sanciones, sujeta a la gravedad de la falta y antecedentes laborales del Colaborador:

- Llamada de Atención
- Apercibimiento
- Suspensión
- Despido de causa

En todos los casos, se posibilitará el derecho al descargo escrito por parte del Colaborador, en forma previa a la aplicación de la sanción.

El Superior Jerárquico del Colaborador y eventualmente sus superiores, participarán en la recomendación, justificación, aplicación y notificación de la sanción.

Los antecedentes que hayan dado origen a la aplicación de una sanción y toda la documentación relativa a la aplicación de la misma, deberán permanecer exclusivamente en el legajo personal del Colaborador sancionado, bajo custodia RRHH.

Cambio de Domicilio y de Estado Civil

Todo cambio de domicilio, deberá ser denunciado a RRHH dentro de las 48 horas de producido. Dicho cambio, se registrará en el legajo personal, con la firma del dependiente.

Mientras no se registre el cambio en la forma antedicha se considerarán válidas las comunicaciones dirigidas al último domicilio que figure en el legajo.

Todo Colaborador de la Compañía, cualquiera fuera su rango y condición, deberá comunicar a RRHH, en forma fehaciente (escrita), cualquier cambio en su estado civil dentro de los 5 (cinco) días de producido. Asimismo, deberá informar cualquier modificación o variación ocurrida en su grupo familiar o beneficiarios que impliquen una adquisición, modificación, transferencia o extinción de los beneficios o asignaciones emergentes de los convenios laborales y/o disposiciones legales vigentes en la materia.

Vigencia, Comunicación y Revisión

El presente Manual, entra en vigencia a partir de la presente comunicación, que se formaliza a través de la notificación personal de cada Colaborador. Una vez comunicado y transmitido, el acatamiento a los principios establecidos en el mismo será de carácter obligatorio. El personal que se incorpore a la Compañía, quedará inmediatamente sujeto a los postulados que se fijan en el presente Manual.

Ningún Colaborador, independientemente de su función o cargo, se encuentra autorizado para transgredir o solicitar la transgresión de las pautas y principios establecidos en el presente Manual. No se justificará ningún tipo de conducta inapropiada que se ampare en una orden superior o en el desconocimiento del presente Manual.

Este Manual no define de modo taxativo y exhaustivo los comportamientos esperados y las conductas no permitidas, sino que hace mención de las más destacadas y habituales, lo que implica que puedan darse situaciones que, por la aplicación del sentido común, puedan incorporarse a los criterios establecidos en el presente Manual.

Este Manual contará con una revisión anual por parte del Comité de Dirección, donde se tendrán en cuenta las sugerencias y propuestas que lleven a cabo todos los Colaboradores de la compañía. La comunicación de las nuevas versiones del Manual de Inducción será responsabilidad exclusiva de la Dirección de RRHH y toda duda o inquietud que pudiere surgir de su lectura, deberá canalizarse y evacuarse indefectiblemente por RRHH o auditoría interna en su defecto.

Ninguna de las disposiciones contenidas en el texto del presente Manual, podrá interpretarse como una limitación o renuncia de los derechos de la Empresa emergentes de disposiciones legales o convencionales vigentes.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 17 de Septiembre de 2019



Roberto Arayjo
28334

37964872



Firma y aclaración

28053

Número de registro

38.184.010

DNI

Roberto Arayjo