



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTÍN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CONTADO PÚBLICO NACIONAL

AUDITORÍA OPERATIVA EN UNA PYME
“EL GORDO SOCIEDAD ANÓNIMA”

Alumno: Gonzalo Gastón Puebla Fara

Tutor Disciplinar: Lic. Javier Marciali.

Tutor Metodológico: Dra. Marcela Ballabio.

MENDOZA 2021

PAGINA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Mediante la presente tesina y la defensa de la misma aspiro al título de Contador Público Nacional

Alumno: Puebla Fara, Gonzalo Gastón

DNI: 38.476.087

Matrícula: 2033

Fecha del examen final:

Docentes del tribunal evaluador:

Calificación:

ÍNDICE GENERAL

<u>INTRODUCCION.....</u>	<u>9</u>
Denominación del Tema.....	9
Problema.....	9
Objetivos.....	10
Variables.....	10
Indicadores.....	10
Hipótesis.....	11
Enfoque Metodológico.....	11
<u>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>12</u>
1.1 Pymes.....	12
1.1.2 Categorías.....	12
1.1.3 Actividades Incluidas.....	13
1.1.4 Actividades Excluidas.....	15
1.1.5 Activos.....	15
1.1.6 Personal Ocupado.....	15
1.1.7 Relaciones de Vinculación y Control.....	16
1.2 Empresa y Negocio.....	17
1.3 Producto y Servicio.....	18
1.4 Comercialización.....	18
1.4.1 Estrategias de Comercialización.....	19
1.4.2 Tipos de Comercialización.....	19
<u>CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO.....</u>	<u>22</u>
2.1 Organización.....	22
2.1.1 Principios.....	22
2.1.2 Distribución del Trabajo.....	23

2.2 Responsabilidad.....	24
2.2.1 Clases de Responsabilidad.....	24
2.2.2 Espiritu de Responsabilidad.....	25
2.3 Empresa a Auditar.....	25
2.3.1 Actividades Principales.....	26
2.3.2 Actividades Secundarias.....	26
2.4 Circuitos.....	26
2.4.1 Circuitos de Compras.....	26
2.4.2 Circuitos de Ventas.....	27

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLOGICO.....28

3.1 Relevamiento de la Informacion.....	28
3.2 Metodos de Recopilacion de Datos.....	28
3.2.1 Descriptivo.....	28
3.2.2 Entrevistas.....	29
3.2.2.1 Procedimientos Areas Compras.....	30
3.2.2.2 Procedimientos Areas Ventas.....	33
3.2.3 Cuestionarios.....	35
3.2.3.1 Cuestionario Encargado de Sucursales.....	36
3.3 Cursogramas.....	44
3.3.1 Referencias.....	45
3.3.1.1 Comprobantes.....	45
3.3.1.2 Informes.....	45
3.3.2 Simbologia a Utilizar.....	46
3.3.3 Diagramacion.....	46
3.3.4 Condiciones Minimas a tener en Cuenta.....	47
3.3.5 Referencias de Simbolos.....	48
3.4 Organigrama.....	49
3.4.1 Tipos de Organigrama.....	50

3.5 Evaluacion y Diagnostico.....	51
3.6 Informe.....	51
3.6.1 Emision del Informe.....	52
3.6.2 Informe del Auditor.....	52
3.6.3 Contenido del Informe.....	52
<u>CAPÍTULO 4: AUDITORÍA.....</u>	55
4.1 Auditoría Operativa.....	55
4.1.1 Introduccion sobre la Auditoría.....	55
4.1.2 Conceptos.....	55
4.1.3 Objetivos de la Auditoría.....	56
4.2 Auditoría y Control.....	57
4.2.1 Conceptos.....	57
4.2.2 Tipos de Control.....	57
4.2.3 Clasificacion.....	58
4.2.4 Elementos.....	58
4.4 Aplicación de Auditoría Operativa.....	60
4.4.1 Necesidad de la Auditoría Operativa.....	64
4.4.1.1 Razones Internas.....	64
4.4.1.2 Razones Externas.....	64
4.4.1.3 Razones Externas – Internas.....	65
4.5 Fases.....	65
4.5.1 Conocimiento del Ente.....	65
4.5.1.1 Factores Internos.....	66
4.5.1.2 Factores Externos.....	66
4.5.2 Identificacion del Objeto del Examen.....	66
4.5.3 Evaluacion de las Afirmacion.....	66
4.5.4 Planificacion del Trabajo.....	67

<u>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</u>	68
5.1 Organización Jurídica y Propiedad.....	68
5.2 Ubicación Geografica.....	68
5.3 Características Operativas.....	68
5.4 Planificación ÁREA COMPRAS.....	69
5.4.1 Programa de Trabajo Detallado.....	70
5.5 Planificación ÁREA VENTAS.....	73
5.5.1 Procedimientos a Aplicar.....	73
5.6 Verificar que el Sistema Funciona como fue Revelado.....	75
5.6.1 Circuito de Compra de Combustibles.....	75
5.6.2 Circuito de Compra de Accesorios – Otros.....	77
5.6.3 Circuito Suministro a Sucursales.....	78
5.7 Procedimientos sobre Comprobantes.....	80
5.7.1 La Cantidad de Bienes Comprado.....	81
5.7.2 La Calidad de Bienes Comprados.....	82
5.7.3 Los Precios y Condiciones Obtenidos.....	84
5.7.4 La Oportunidad de las Respectivas Provisiones.....	85
5.8 Verificación del Sistema (Ventas).....	86
5.8.1 Ventas de Contado.....	88
5.8.2 Ventas con tarjetas de Crédito.....	88
5.8.3 Ventas en Cuentas Corriente.....	88
5.9 Procedimientos sobre Comprobantes (Clientes).....	89
5.9.1 Las Relaciones con los Clientes.....	90
5.9.2 Estructura de la Cartera de Clientes.....	91
5.9.3 Verificar el Comportamiento Financiero de los Clientes.....	92
5.9.4 Verificar el Número de Clientes Nuevos Incorporados.....	92

5.9.5 Verificar el Número de Clientes Perdidos Mensualmente.....	92
5.9.6 Información Utilizada sobre la Competencia.....	93
5.9.7 Comportamiento de los Clientes.....	93
5.9.8 Condiciones de Ventas Otorgadas por la Empresa.....	93
5.10 Estrategia y Promoción de Ventas.....	93
5.10.1 Planes de Promoción y Publicidad.....	93
5.10.2 Verificar Estudios para medir Efectos de las Promociones.....	93
CONCLUSIÓN.....	95
Alcances y Limitaciones del Trabajo.....	95
Objetivos de Auditoría.....	95
Objetivos Área Compras.....	95
Objetivos Área Ventas.....	95
Diagnóstico y Recomendaciones.....	96
Recomendaciones en General.....	96
Recomendaciones Área Compra.....	97
Recomendaciones Área Venta.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	104
Anexo I Relevamiento de la Información – Entrevista.....	104
Anexo II Relevamiento de la Información – Cuestionarios.....	111
Anexo III Confección de Cursogramas – Compras.....	116

Anexo IV Confección de Cursogramas – Ventas.....131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Categoría de Pymes.....	12
Tabla N°2 Actividades Incluidas dentro de Categorías Pymes.....	13
Tabla N°3 Personal Ocupado.....	16
Tabla N°4 Sistemas y Subsistemas de una Organización.....	62
Tabla N°5 Funciones de Subsistemas de Gestión.....	63
Tabla N°6 Auditoría Documentación de Compras de Combustibles.....	76
Tabla N°7 Auditoría Circuito de Compra de Combustibles.....	76
Tabla N°8 Auditoría Documentación de Compras de Accesorios – Otros.....	77
Tabla N°9 Auditoría Circuito de Compra de Accesorios – Otros.....	78
Tabla N°10 Auditoría Documentación de Compras de Suministro de Sucursales.....	78
Tabla N°11 Auditoría Documentación de Circuito de Suministro de Sucursales.....	79
Tabla N°12 Auditoría Documentación de Comprobantes.....	80
Tabla N°13 Auditoría Doc de Comprobantes de Cantidad de Bienes Comprados.....	82
Tabla N°14 Auditoría Doc de Comprobantes de Calidad de Bienes Comprados.....	83
Tabla N°15 Auditoría Doc de Comprobantes sobre Precios y Condiciones.....	84
Tabla N°16 Auditoría Documentación de Comprobantes sobre Provisiones.....	85
Tabla N°17 Auditoría sobre Verificación de Sistema.....	86
Tabla N°18 Auditoría de Circuito sobre Verificación de Sistema.....	87
Tabla N°19 Auditoría de Circuito sobre Ventas al Contado.....	88
Tabla N°20 Auditoría de Circuito sobre Ventas con Tarjetas de Crédito.....	88
Tabla N°21 Auditoría de Circuito sobre Ventas en Cuenta Corriente.....	88
Tabla N°22 Auditoría sobre Comprobantes Factura A, Factura B y Nota de Crédito..	90
Tabla N°23 Auditoría sobre Relaciones con los Clientes.....	90
Tabla N°24 Auditoría sobre Cartera de los Clientes.....	92

Tabla N°25 Auditoria sobre Comportamiento Financiero de los Clientes.....92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°1 Cursograma de la Empresa.....	54
--	----

INTRODUCCIÓN

En nuestros días, toda organización económica, está expuesta a las fuerzas externas que la obligan a una lucha constante por ampliar o mantener su influencia, su cuota de mercado. Las modificaciones en la legislación, la disponibilidad de los recursos, el desarrollo de la nueva tecnología, los cambios en las políticas públicas y la globalización económica, social y tecnológica, sumergen a las empresas en una corriente de cambios que se producen cada vez con mayor rapidez.

Las organizaciones más afectadas son las pymes, los medios que tienen a su alcance son insuficientes para alcanzar un cierto grado de competitividad que les permita seguir vigentes en el mercado.

El paso inicial para alcanzar la competitividad es el análisis de los subsistemas internos de la empresa. Estas, requieren aplicar técnicas de diagnóstico que identifiquen los elementos que componen la organización, para renovar aquellos que sean ineficaces a que han caído en la obsolescencia.

La Auditoría Operativa, es una de las herramientas con la que cuentan las organizaciones de negocios para alcanzar este objetivo.

Denominación del Tema

El propósito del presente trabajo, consiste en planificar y aplicar la técnica de Auditoría Operativa, en los circuitos de compras y ventas de una pyme perteneciente al rubro de comercialización de lubricantes, con el fin de medir su eficiencia operativa, detectar errores o desvíos y sugerir las medidas correctivas que permitan mejorar su gestión.

Problema

¿Es eficaz el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa “El Gordo Sociedad Anónima”?

Objetivos

- a) *Realizar la planificación de la Auditoría Operativa.*
- b) *Efectuar un relevamiento de los procedimientos aplicados y los controles establecidos en los circuitos funcionales de compras y ventas. Aplicar los procedimientos de Auditoría Operativa.*
- c) *Detectar y analizar las causas de las irregularidades o ineficiencias existentes.*
- d) *Sugerir las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión en los circuitos mencionados.*

Variables

Las variables a medir son:

- a- EFECTIVIDAD: Evaluar el grado de cumplimiento de los fines asignados a los sectores a auditar en función de los objetivos de auditoría propuestos.
- b- EFICIENCIA: Evaluar el conjunto de recursos humanos, financieros y tecnológicos que emplea la empresa para alcanzar los fines asignados a los sectores a auditar, en función de los objetivos de auditoría propuestos.

Indicadores

Los indicadores que permitirán medir estas variables son:

- a- Control interno operante en la empresa.
- b- Grado de cumplimiento de las políticas de la empresa.
- c- Definición clara de métodos, sistemas y procedimientos.
- d- Existencia de controles adecuados oportunos.
- e- Asignación y distribución de tareas.
- f- Utilización de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- g- Coherente asignación de responsabilidad a cada sector.
- h- Nivel de centralización de las funciones.
- i- Oportunidad y exactitud de la información emitida por el sistema.

Hipótesis

La empresa “El Gordo” Sociedad anónima, lleva una correcta gestión financiera, tanto como contable. Se estima que la empresa posea errores a desfasajes, debido a que nunca con anterioridad se ha sometido a un trabajo de auditoría.

Enfoque Metodológico

El presente estudio se posiciona desde un Paradigma Cualitativo.

La auditoría está conformada por los siguientes capítulos:

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Pymes

Una Pyme es una micro, pequeña y mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en algunos de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario.

Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

1.1.2 Categorías

Se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa

Tabla N°1 Categoría de Pymes

CATEGORÍA	Construcción	Servicio	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
MICRO	\$ 4.700.000	\$ 3.500.000	\$ 12.500.000	\$ 10.500.000	\$ 3.000.000
PEQUEÑA	\$ 30.000.000	\$ 21.000.000	\$ 75.000.000	\$ 64.000.000	\$ 19.000.000
MEDIANA TRAMO 1	\$ 240.000.000	\$ 175.000.000	\$ 630.000.000	\$ 520.000.000	\$ 145.000.000
MEDIANA TRAMO 2	\$ 360.000.000	\$ 250.000.000	\$ 760.000.000	\$ 760.000.000	\$ 230.000.000

Fuente: Pymes – Afip.

El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuestos/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones. Si después de registrarte cambias tu actividad o se modifican los montos, cuando hagas el re categorización y cargues un nuevo ejercicio fiscal, se te va a asignar una nueva categoría.

1.1.3 Actividades incluidas

Podrán inscribirse en el “Registro” aquellas empresas cuya actividad principal esté contemplada en el siguiente cuadro:

Tabla N°2 Actividades Incluidas dentro de Categorías Pymes

SECTOR	SECCIÓN	
AGROPECUARIO	A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
INDUSTRIA Y MINERÍA	B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS
	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
SERVICIOS	D	ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE CONDICIONADO

	E	SUMINISTRO DE AGUA, CLOACAS, GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECUPERACIÓN DE MATERIALES
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
	I	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
	K	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS DE SEGUROS
	L	SERVICIOS INMOBILIARIOS
	M	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS
	N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO
	P	ENSEÑANZA
	Q	SALUD HUMANA Y SERVICIOS SOCIALES
	R	SERVICIOS ARTÍSTICOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE ESPARCIMIENTO
	S	SERVICIOS DE ASOCIACIONES Y SERVICIOS PERSONALES

CONSTRUCCIÓN	F	CONSTRUCCIÓN
COMERCIO	G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS

Fuente: Pymes – Afip.

1.1.4 Actividades excluidas

No serán consideradas micro, pequeñas ni medianas empresas, aquellas que realicen alguna de las siguientes actividades:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico.
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.
- Los socios de sociedades y/o directores que no ejerzan una actividad independiente.

1.1.5 Activos

Las empresas que realizan alguna actividad dentro de “Intermediación financiera y Servicio de Seguros” o “Servicios Inmobiliarios” tienen que cumplir un parámetro adicional: sus activos no pueden superar los \$193.000.000.

Ese valor es el monto informado en la última Declaración Jurada del Impuesto a las Ganancias vencida al momento de la solicitud de la inscripción.

1.1.6 Personal ocupado

En caso de actividades comisionistas o de agencias de viaje, no se observarán las ventas ni el activo sino la cantidad de empleados. Por lo que podrán inscribirse en el “Registro” aquellas empresas que cumplan con la siguiente cantidad de empleados según el rubro o el sector:

Tabla N°3 Personal Ocupado

CATEGORÍA	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
MICRO	12	7	7	15	5
PEQUEÑA	45	30	35	60	10
MEDIANA TRAMO 1	200	165	125	235	50
MEDIANA TRAMO 2	590	535	345	655	215

Fuente: Pymes – Afip.

1.1.7 Relaciones de vinculación y control

No formaran parte aquellas micro, pequeñas o medianas empresas que controlen o estén controladas y/o vinculadas a otras empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan los requisitos requeridos.

Una empresa está vinculada a otra o a un grupo económico, cuando participa en el 20 % o más del capital de la primera. Y es controlada por o controlante de otra empresa, cuando participa, en forma directa o por intermedio de otra empresa a su vez controlada, en más del 50 % del capital de la primera.

La actividad principal será aquella que represente los mayores ingresos del grupo económico, y el valor de las ventas totales anuales serán las de todo el grupo. Para el cálculo se considerarán los montos de las ventas totales anuales netas en pesos en pesos consolidadas del grupo (sin tener en cuenta las transacciones entre grupo).

1.2 Empresa y Negocio

Empresa: “Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a

demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición".

Negocio: "Es una actividad económica que busca obtener utilidades principalmente a través de la venta o intercambio de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Puede incluir una o varias etapas de la cadena de producción tales como: extracción de recursos naturales, fabricación, distribución, almacenamiento, venta o reventa.

Algunas veces se utiliza el término negocio para designar el local comercial donde se vende algún bien o servicio como un restaurante, una tienda de ropa, una farmacia, etc.

Viendo las definiciones anteriores, podemos apreciar que es complicado separar las diferencias entre estos conceptos de forma estricta, ya que uno no puede ser sin el otro. Por un lado, el negocio es el sistema creado para la obtención de beneficios, mientras que la empresa es la institución creada para darle una forma real a ese negocio.

Por un lado, el negocio necesita una organización que lo incluya y lo explote, mientras que la empresa necesita tener un negocio para poder obtener beneficios."

1.3 Producto y Servicio

Producto: "Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una

mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo”. (Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 4, “Producto y precio”)

Servicio: Según Kotler un servicio es “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” [Collins, 2006:7]. Es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.

1.4 Comercialización

Uno de los objetivos principales que poseen las organizaciones empresariales es el de vender los productos y servicios que ofrece y conseguir que los clientes los compren. En muchas ocasiones, las empresas poseen productos muy interesantes y con muy buenas características, pero no consiguen tener gran éxito en el mercado debido a que no se realiza una buena comercialización. Es fundamental que, al crear una empresa, nos centremos tanto en obtener un buen producto, cómo en la forma de venderlo y llevarlo hasta nuestros clientes. ¿De qué sirve tener el mejor producto, si no somos capaces de venderlo?

¿En qué consiste la comercialización de un producto?

La comercialización de un producto o servicio, se centra en la acción de comercializar, que consiste en poner a la venta un producto, darle las condiciones comerciales necesarias para su venta y dotarla de las vías de distribución que permitan que llegue al público final.

La comercialización se basa en todas las técnicas y decisiones enfocadas a vender un producto en el mercado, con el objetivo de conseguir los mejores resultados posibles.

Sin embargo, todas estas decisiones y estrategias planteadas para conseguir que los clientes elijan nuestros productos deben ser fruto de un estudio exhaustivo de todos los factores que afectan a la comercialización. El área comercial y de marketing debe encargarse de la análisis y estudio del mercado,

de la competencia, de los consumidores, para poder saber qué es lo mejor para poder vender el producto. Solo así podrán decidir cuál es el precio, la forma de distribución y la promoción que debe realizarse, para obtener los objetivos planteados.

El modo en que vamos a vender un producto no puede dejarse a la improvisación. Sino que debe ser el producto de una estrategia coordinada de acciones encaminadas a conseguir que el producto llegue al consumidor y que este nos elija entre las diferentes opciones que posee en el mercado. No importa la calidad de un producto, si no somos capaces de venderlo. Por ello, esta estrategia deberá plasmarse en el plan de negocio de una empresa, e irá en concordancia con todas las decisiones que se describan en él.

1.4.1 Estrategias de Comercialización

Se trata de acciones que se realizan para alcanzar determinados objetivos de marketing como lanzar al mercado un producto nuevo o incrementar la participación o las ventas.

Para determinar cuáles son las acciones o estrategias de marketing que nos conviene, no sólo hay que tener en cuenta la capacidad de la empresa, los recursos u objetivos, sino también es un requisito indispensable, conocer bien al target o público objetivo. La razón es sencilla, puesto que en definitiva el marketing se orienta a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y clientes.

Otra cuestión importante que no debe dejarse de lado es el análisis de la competencia, ya que puede llegar a permitimos aprovechar sus debilidades o utilizar aquellas estrategias que les funcionan.

1.4.2 Tipos de estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización o marketing suelen dividirse en 4 tipos. La relativas al producto, las que afectan a precio, las estrategias de distribución y las de comunicación. Es lo que se conoce como las 4 P del marketing empresarial, ya que son los pilares básicos que debemos trabajar.

Estrategias de producto: Una vez descrito el producto servicio correspondiente, las estrategias de producto reflejan las acciones que se van a desarrollar a lo largo de un periodo de tiempo determinado en relación a dicho producto o servicio.

Se incluirá así se van añadir uno más prestaciones o servicios, la forma en que se va a realizar, en su caso. Habrá de decidirse si se va a trabajar o no con un producto piloto, o si se va a lanzar primero a pequeña escala y después de lanzar a una escala mayor.

Todo lo anterior debe también tener como mira qué es lo que va a ofrecer nuestro producto o servicio de forma diferente a los de la competencia.

Estrategias de precio: Antes de lanzarse establecer un precio para un producto o servicio específico es necesario realizar un análisis de aquellos elementos que deben tenerse en cuenta la hora de fijarlo. En concreto, han de tenerse en cuenta tanto costos variables, ligados a la producción, como costos fijos. La razón es que una empresa tiene ánimo de lucro. Por tanto, para poder seguir en el mercado resulta necesario que los ingresos obtenidos por las ventas, en las que el precio forma una parte esencial, excedan los costos totales de la empresa atribuibles al producto o servicio de que se trate.

Estrategias de distribución: Para que el producto se venda es necesario que sea accesible al consumidor. Y, esta necesidad, está directamente relacionada con las estrategias de distribución de productos. Pues, deberá determinarse si es la empresa la que vende directamente a sus clientes, a si en la totalidad o en determinadas zonas geográficas va a actuar por medio de distribuidores. Además, será necesario prever todo lo relativo al transporte, o, al menos, quién se va a encargar de contratarlo. Sin olvidar los canales de distribución elegidos.

Estrategias de Comunicación: Las estrategias de comunicación se orientan a hacer llegar el mensaje al cliente, destacando siempre los beneficios que para éste tiene el producto o servicio.

Al tratar las estrategias de comunicación, que utilizan a su vez herramientas como la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción de ventas, las relaciones

públicas, las redes sociales. Debe tenerse no sólo en cuenta el costo de la comunicación, sino también la forma en que impacta en el público objetivo.

Además, hay que determinar la imagen del producto o servicio que se desea proyectar, incluyendo marca, logotipo, denominación... Y lo mismo, es predicable respecto de la imagen de la empresa.

En definitiva, elegir los medios de difusión, el estilo y todo aquello que sirva como estrategia de comercialización para que el cliente ideal adquiera el producto o servicio que se le ofrece.

CAPÍTULO 2

ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Organización

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización: se puede basar en cualquier tema.

2.1.1 Principios de la organización.

División de trabajo: Es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

Autoridad y responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

Utilidad de Mando: Una persona debe recibir órdenes de solo un único superior. Es el principio de autoridad única.

Unida de Dirección: Principio según cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.

Centralización: Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.

Jerarquía o Cadena Escala: Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden paso por todos los

escalones intermedios hasta llegar al punto de daban ser ejecutadas: es la cadena escapar o principio escalar.

2.1.2 Distribución del Trabajo

Una de las características primordial que presentan las organizaciones de la actualidad es la especialización del trabajo. Es decir que la persona demuestre habilidad en su trabajo y así poder producir en gran escala.

Esta tarea productiva en materia económica se conoce como división del trabajo.

La cooperación es indispensable para las tareas, es decir que las personas trabajen en conjunto. Se pueden dar:

Cooperación Simple: Unen esfuerzos para alcanzar objetivos. Ejemplo: levantar, transportar, etc.

Cooperación Compleja: Se descomponen las tareas, es decir se independizan y se divide el trabajo.

La distribución de tareas:

La distribución de tareas debe ser equitativa con el fin de cumplirlas en un determinado tiempo.

Existen 3 formas de distribuir las tareas:

Horizontal: Se inicia en la mesa del primer empleado, de acuerdo a las instrucciones que haya recibido de la dirección de la empresa y tareas.

Vertical: Se distribuye las tareas para que lo realice una sola persona para llegar a un fin.

Mixta: Se combina las dos formas anteriores, ocupándose algunos empleados de una operación y esos mismo a veces también de otras tareas en forma vertical.

Plan semanal diario:

Una vez asignadas las tareas es necesario determinar cuándo se van a comenzar y terminar cada fase de trabajo.

Se debe estudiar los tiempos que demanda cada tarea ya sea en días, semanas o meses.

Entre los instrumentos más utilizados para la confección de diagramas de tareas tenemos:

- El grafico de Gantt.

Informa acerca de la distribución de tareas a medida que el tiempo avanza, en algunos casos coincide o no con la fase precedente.

- El método PERT o cambio científico.

Sirve para grandes programaciones para ejecutar la distribución de tareas, Pert es una sigla, que en español se traduce a técnica de evaluación y revisión de la ejecución. Se diseñan por ejemplo para proyectos de investigación, programas de construcción, de computadora, etc.

2.2 Responsabilidad

El concepto de responsabilidad implica un presupuesto básico: el de la libertad de acción de la que en todo caso dispone el sujeto obligado por la norma.

Todo hombre que se encuentra en situación de decidir, puede actuar de uno o de otro modo. El hombre se imputa sus acciones (y omisiones) ya hasta cierto punto las consecuencias de ellas y se sabe responsable, aunque ello le sea gravoso.

Kelsen considera que un individuo es responsable cuando es susceptible de ser sancionado, independientemente de que haya cometido o no un acto jurídico. Se es responsable cuando, según el ordenamiento jurídico, deba aplicarse al individuo una sanción, independientemente de que, de hecho, se le aplique.

2.2.1 Clases

La responsabilidad jurídica puede clasificarse con arreglo a distintos criterios. Kelsen realiza la siguiente clasificación:

- a) Responsabilidad directa e indirecta

Un individuo es responsable en forma directa cuando comete un acto antijurídico y se le impone una sanción.

En cambio, un individuo es responsable indirectamente cuando es susceptible de ser sancionado por la conducta de un tercero (ejem. la responsabilidad de los padres en relación con los ilícitos civiles de sus hijos menores).

b) Responsabilidad subjetiva y objetiva

La subjetiva es aquella en la que se requiere, para que se aplique la sanción, que el sujeto haya querido o previsto el resultado de su conducta antijurídica.

La objetiva (o por resultado) se da cuando un individuo es susceptible de ser sancionado independientemente de que haya querido o previsto el acto antijurídico.

Todos los casos de responsabilidad indirecta lo son también de responsabilidad objetiva. Cuando un individuo responde por el acto de otro, evidentemente no tiene el control sobre la actuación de ese otro.

2.2.2 El Espíritu de Responsabilidad

Es necesario que las personas se responsabilicen con el cumplimiento de sus tareas, este espíritu incluye;

- La obediencia de las normas impuestas por la empresa.
- La solidaridad de sus compañeros.
- El reconocimiento de la función social que desempeña.

Las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización no son siempre económicas, sino que también tiene un carácter social.

2.3 Empresa a Auditar

Aclaración previa: Debido a la información que se revela durante la realización del presente trabajo, y a los fines de no comprometer los intereses de la empresa bajo análisis, me referiré a la misma como “El Gordo S. A”.

“El Gordo S. A” es una pyme perteneciente al rubro de comercialización con las siguientes características principales.

2.3.1 Actividades Principales

Comercialización de aceites líquidos y lubricantes.

Prestar servicios de cambios de aceites a automóviles.

2.3.2 Actividades Secundarias

Prestar servicios de control cambio de filtros, líquido refrigerante, anticongelante. Supervisar neumáticos, pastillas de frenos, las luces entre otros.

Comercialización de accesorios y repuestos del automotor, así como también otros tipos de productos combustibles como gas envasado.

Las actividades de “El Gordo” se extiende a 3 puntos de ventas. Uno de ellos ubicado en Godoy Cruz, otro ubicado en Tunuyán y casa matriz ubicada en Guaymallén, el cual es el circuito único para todas las sucursales.

La técnica de Auditoria Operativa se aplicará a los sistemas de compras y ventas de las tres únicas sucursales ubicadas en la Provincia de Mendoza. Durante el trabajo las mismas se identificarán de la siguiente manera.

1. Guaymallén (Central)
2. Godoy Cruz
3. Tunuyán

Las funciones de los circuitos de compras y ventas que serán objeto de auditoria son las siguientes:

2.4 Circuitos

2.4.1 Circuitos de Compra

- Pedidos
- Recepción y control de calidad
- Devoluciones
- Custodia
- Abastecimiento

2.4.2 Circuito de Ventas

- Ventas al contado
- Ventas a crédito
- Ventas mediante tarjetas de crédito
- Prestaciones de servicios
- Facturación
- Expedición
- Devoluciones / Descuentos

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Relevamiento de la Información

En esta fase se aplican las técnicas de recopilación de datos a fin de obtener la evidencia necesaria para la etapa de evaluación. Básicamente consiste en efectuar un relevamiento del flujo de información y operatoria dentro de los sistemas a auditor.

Esta etapa debe permitirle al auditor contestar las siguientes preguntas en cada área analizada

- ¿Qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Por qué se hace?

3.2 Métodos de Recopilación de Datos

Los principales métodos o procedimientos de relevamiento y análisis son: la observación directa, el método descriptivo, las entrevistas, los cuestionarios y los curso gramas de procedimientos y diagramas de circuitos de documentación.

3.2.1 Descriptivo

Consiste en la narración escrita de las características de los sistemas u operaciones que se llevan a cabo en cada área, provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa. Todos los datos e información recopilada son incorporados tal como se obtienen en los papeles de trabajo.

Los datos pueden obtenerse mediante tres formas:

a) ENCUESTA O ENTREVISTA PERSONAL: Consiste en realizar una entrevista con el individuo encargado de la tarea. Una vez determinadas las entrevistas se hace una reunión con el responsable del sector para que este compruebe los relatos descriptos.

b) FORMULARIOS: Cuando se quiere conocer la operatoria de un sector o sistema, se distribuyen formularios entre los individuos involucrados. Este método tiende a reducir los costos del relevamiento, pero pueden quedar en la oscuridad ciertos temas que los individuos responsables de los mismos no colocan en la descripción hecha en el formulario. También se deben chequear, con los responsables de las personas entrevistadas, las tareas realizadas para que ellos lo rectifiquen.

c) COMBINACION DE FORMULARIOS Y ENTREVISTAS: Este método se divide en las etapas:

1) Se distribuyen los formularios,

2) Se practica una breve entrevista con algunos individuos para profundizar ciertos temas y para tratar de detectar otros conceptos que no fueron solicitados mediante los formularios,

3) Una reunión final con el responsable del sector para que confirme el grado de veracidad que tuvo la encuesta.

3.2.2 Entrevista

Las entrevistas personalizadas con los responsables de las unidades es uno de los métodos más útiles, sin embargo, hay que tener en cuenta que una entrevista de auditoria representa la invasión del territorio laboral de una persona y de su resultado pueden desprenderse percepciones positivas, pero también negativas; es lógico, por lo tanto, que se desencadenen reacciones a la defensiva e incluso de hostilidad por parte del entrevistado. Una forma de evitar estas reacciones es adelantar los contenidos de la entrevista enviando una guía previa a la realización. El rendimiento de la entrevista, en cuanto a la obtención de información significativa, en calidad y cantidad suficientes, dependen de la experiencia los conocimientos del auditor, así como también la predisposición y los conocimientos del entrevistado. Es conveniente que las entrevistas no se

circunscriban a los máximos responsables de la unidad, sino que se realicen a personal de diferentes niveles.

3.2.2.1 Procedimientos Área Compras

a) En cuanto a la organización de la función.

1. ¿Cómo se encuentra organizada operativamente la función de compras?
2. ¿De quién depende jerárquicamente la función de compras?
3. ¿Se encuentra la función de compras separada de las funciones de: ¿recepción, suministro a sucursales, registración, pagos?

b) En cuanto al sistema de compras.

1. ¿Cuál es el procedimiento seguido para efectuar una compra?
2. Estas normas y procedimientos: ¿Se encuentran expresados por escrito?
3. ¿Solicitan cotizaciones? ¿Se mantienen registros de cotizaciones?
4. ¿Qué condiciones se tienen en cuenta para efectuar la adjudicación?
5. ¿Quedan constancias escritas de la adjudicación practicada?
6. ¿Cómo se determinan las cantidades a comprar?
7. ¿Cómo se determine la oportunidad en que deben efectuarse los pedidos?
8. ¿Se producen acumulaciones o carencias temporales de bienes?
9. Existen políticas de autorizaciones de compras basadas en el monto o límite por determinadas características de las mismas?
10. ¿Se confeccionan órdenes de compras u otro comprobante interno similar? ¿Quién los confecciona? ¿Quién los autoriza? ¿Sectores reciben copias?
11. ¿Qué medios de transporte se utilizan? ¿Existen políticas de seguros para los productos en tránsito?
12. ¿Producen demoras en las entregas de mercaderías por parte de los proveedores?
13. ¿Cuál es el tiempo promedio transcurrido entre el pedido y la recepción?

c) En cuanto al proceso de revisión.

1. ¿Se revisan periódicamente los precios de las compras a fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa? ¿Quién lo hace?
2. Si se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otra limitación: ¿Quién hace el control? ¿Con que frecuencia?

d) En cuanto a la recepción y depósito de los productos.

1. ¿Quién realiza la recepción? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Están expresados por escrito?
2. ¿Función de recepción se encuentra separada de las funciones de: ¿registro, suministro a sucursales?
3. ¿Qué tipos de controles se efectúan sobre los productos recibidos?
4. ¿Preparan informes de recepción? ¿Quién los autoriza? ¿Indica en los mismos faltantes sobrantes de existencias físicas? ¿Cuántas copias se preparan y como se distribuyen?
5. ¿Se efectúan controles de calidad?
6. ¿Cómo se realizan? ¿Se deja constancia escrita del control de calidad? ¿Quién lo autoriza?
7. En cuanto a los depósitos o almacenes ¿Dónde están situados?
8. ¿Existen normas y procedimientos para el manejo del depósito? ¿Están por escrito?
9. ¿Están las existencias bajo el control de un encargado responsable? ¿De quién depende?
10. ¿Existe protección adecuada del sector?
11. ¿Toda salida de almacenes se hace mediante un formulario especial?
12. ¿Qué medidas o normas existen para evitar la salida, sin la correspondiente autorización?

e) En cuanto a devoluciones

1. ¿Son debidamente autorizadas? ¿Por quién? ¿Se deja constancia escrita de la entrega física de los bienes?

f) En cuanto al suministro a sucursales

1. ¿Cómo se realiza el mismo?

2. ¿Qué comprobantes internos se utilizan? ¿Quién los autoriza?

3. ¿Cómo se determinan las cantidades a suministrar a las sucursales?

4. ¿Qué transporte se utiliza para el traslado de los productos a las sucursales?

5. ¿Con que frecuencia se realiza el suministro a las sucursales?

g) En cuanto al personal

1. ¿Qué medidas se adoptan para la selección y capacitación del personal afectado al área?

2. ¿El personal del área de compras rota por otros sectores de la empresa?

3.2.2.2 Procedimientos Área Ventas

a) En cuanto a la organización de la función

1. ¿Cómo se encuentra organizada operativamente la función de ventas?
2. ¿Existen normas y procedimientos que definan las funciones de ventas?
¿Están por escrito?
3. ¿De quién depende jerárquicamente la función?
4. ¿Se encuentran claramente separadas las funciones de: ventas, expedición, créditos, facturación, cobranzas y registración?
5. ¿Se encuentra definida la función de servicios y atención a clientes?
6. ¿Qué normas a procedimientos se siguen para atender reclamos de clientes?
¿Se encuentran expresados por escrito?
7. ¿Qué tipo de reclamos se atienden? ¿Se mantienen registros de reclamos?

b) En cuanto al sistema de ventas

1. ¿Cuál es el procedimiento seguido para efectuar una venta?
2. ¿Existen políticas referentes a: ¿condiciones generales de venta, otorgamiento de créditos, determinación de precios?
3. Estas normas y procedimientos: ¿Se encuentran expresadas por escrito?
4. ¿Existen presupuestos de ventas? ¿Quién los prepara?
5. ¿Se compara la realidad contra el presupuesto? ¿Se estudian las variaciones?
6. ¿Se preparan informes o estadísticas de ventas? ¿Quién los controla?

c) En cuanto a las ventas al contado

1. ¿Existen normas a instrucciones al respecto? ¿Están expresadas por escrito?
2. Cuando se entregan las mercaderías al cliente o se presta un servicio: ¿Se controla el pago de los mismos? ¿Controla que las mercaderías a entregar o los servicios prestados son los que fueron facturados? ¿Quién realiza este control?
3. ¿Se envía a contaduría un resumen diario de ventas?

4. ¿Qué procedimiento se sigue para efectuar una venta contra cupones de tarjetas de crédito?

d) En cuanto a las ventas a crédito

1. ¿Existen normas y procedimientos sobre créditos? ¿Se encuentran expresados por escrito?

2. Con respecto a la concesión de créditos a clientes:

a) ¿Qué información se requiere para la aprobación de un crédito?

b) ¿Mantienen archivos o legajos de clientes?

c) ¿Se define el monto que como crédito puede concederse a cada cliente?

d) ¿Se deja constancia escrita de la aprobación?

e) Los montos de los créditos otorgados: ¿Son revisados?

3. ¿Se encuentra el sector de créditos separado de ventas, contabilidad y cobranzas?

4. ¿Se envían a contaduría un resumen diario de las ventas a crédito?

e) En cuanto a despacho o expedición de mercaderías y prestación de servicios

1. ¿Cómo es el procedimiento seguido para despachar los productos o efectuar la prestación de servicios?

2. ¿Existen normas procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?

f) En cuanto a la facturación

1. ¿Existen normas y procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?

2. ¿Son las funciones del sector independientes de expedición, cobranzas y registración?

3. ¿Cómo se cerciora la empresa de que todo despacho de mercaderías fue facturado?

4. ¿Los precios y condiciones de venta: ¿Se obtienen de listas debidamente autorizadas? ¿Por quién?

5. ¿Se encuentran las facturas pre numerados?
6. ¿Se controlan las facturas en cuanto a todos los datos incluidos? ¿Se controla la correlatividad numérica?
7. ¿Las facturas incluyen todos los requisitos provenientes de disposiciones legales?
8. ¿Los talonarios de facturas en blanco son adecuadamente custodiados?

g) En cuanto a devoluciones

1. ¿Existen normas y procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?
2. ¿Qué tipo de formulario se utiliza en estos casos?
3. ¿Qué tipo de control se realiza respecto de los productos reingresados?

h) En cuanto a las notes de crédito.

1. ¿En qué casos se emiten notes de crédito?
2. ¿Quién es el encargado de confeccionarlas?
3. ¿Estos formularios se encuentran pre numerados? ¿Contiene todos los requisitos legales?

i) En cuanto al personal

1. ¿Qué medidas se adoptan para la selección y capacitación del personal afectado al área?
2. ¿El personal de ventas rota por otros sectores de la empresa?

3.2.3 Cuestionarios

Tiene como finalidad obtener información de mucha precisión cuya necesidad se deriva de las entrevistas, observación y cursogramas realizados con anterioridad. También se utilizan para obtener información masivamente de una población demasiado extensa como para utilizar las entrevistas.

El cuestionario es una técnica relativamente de bajo costo pero que presenta sus inconvenientes: hay una falta de “feedback” entre el auditor y el encuestado,

es posible que se produzcan engaños en las respuestas con mayor facilidad y las preguntas tienen una formulación rígida. Para obtener información relevante y suficiente, los cuestionarios deben contener preguntas preparadas de tal modo que las respuestas negativas configuren puntos débiles. Es usual que, al obtener respuestas negativas, sean acompañadas con una breve descripción aclarativa.

Asimismo, si por las características del sistema sujeto a evaluación, la pregunta es no aplicable, debe incorporarse una columna con la leyenda N/A, permitiendo dejar constancia de la razón. Además, debe considerarse si corresponde reemplazar la pregunta por otra más apropiada a las circunstancias.

3.2.3.1 Cuestionario Encargado de Sucursales

Temas: Circuito de Compras

1. *¿Existen normas y procedimientos para efectuar los pedidos de mercaderías al depósito central?*

a) *¿Son claros y precisos?*

b) *¿Están por escrito?*

2. *¿Se preparan comprobantes de pedidos para todas las requisiciones de mercaderías?*

Indique en que caso no se realice.

3. *Los comprobantes de pedidos internos:*

a) *¿Están sellados?*

b) *¿pre numerados?*

c) *¿autorizados? ¿Por quién?*

4. *¿Existen normas y procedimientos de recepción?*

a) *¿Son claros y precisos?*

b) *¿Están por escrito?*

5. *¿Se controla peso y cantidad o volumen de los artículos recibidos?*

6. *¿Se preparan informes de recepción:*

a) de líquidos?

b) de accesorios y otros?

7. *¿Los informes de recepción:*

a) son pre numerados?

b) son autorizados? ¿por quién?

8. *¿Se deja constancia escrita de la existencia de faltantes o sobrantes físicos?*

9. *¿Se efectúan controles de calidad?*

a) ¿Se preparan informes escritos del control de calidad?

b) ¿Quién los autoriza?

10. *¿Toda devolución de mercaderías al depósito central:*

a) ¿Es autorizada? ¿Por quién?

b) ¿Se deja constancia escrita de la entrega física de los artículos devueltos?

11. *¿Se producen demoras en el suministro de los productos?*

a) ¿Se deja constancia escrita de tal situación?

12. *Indique el tiempo promedio en que se cumplen las requisiciones de mercaderías.*

Procedimientos Área Ventas

a) En cuanto a la organización de la función

1. ¿Cómo se encuentra organizada operativamente la función de ventas?

2. ¿Existen normas y procedimientos que definan las funciones de ventas?
¿Están por escrito?

3. ¿De quién depende jerárquicamente la función?

4. ¿Se encuentran claramente separadas las funciones de: ventas, expedición, créditos, facturación, cobranzas y registración?

5. ¿Se encuentra definida la función de servicios y atención a clientes?
6. ¿Qué normas o procedimientos se siguen para atender reclamos de clientes?
¿Se encuentran expresados por escrito?
7. ¿Qué tipo de reclamos se atienden? ¿Se mantienen registros de reclamos?

b) En cuanto al sistema de ventas

1. ¿Cuál es el procedimiento seguido para efectuar una venta?
2. ¿Existen políticas referentes a: ¿condiciones generales de venta, otorgamiento de créditos, determinación de precios?
3. Estas normas y procedimientos: ¿Se encuentran expresadas por escrito?
4. ¿Existen presupuestos de ventas? ¿Quién los prepara?
5. ¿Se compara la realidad contra el presupuesto? ¿Se estudian las variaciones?
6. ¿Se preparan informes o estadísticas de ventas? ¿Quién los controla?

c) En cuanto a las ventas al contado

1. ¿Existen normas o instrucciones al respecto? ¿Están expresadas por escrito?
2. Cuando se entregan las mercaderías al cliente o se presta un servicio: ¿Se controla el pago de los mismos? ¿Controla que las mercaderías a entregar o los servicios prestados son los que fueron facturados? ¿Quién realiza este control?
3. ¿Se envía a contaduría un resumen diario de ventas?
4. ¿Qué procedimiento se sigue para efectuar una venta contra cupones de tarjetas de crédito?

d) En cuanto a las ventas a crédito

1. ¿Existen normas y procedimientos sobre créditos? ¿Se encuentran expresados por escrito?
2. Con respecto a la concesión de créditos a clientes:
 - a) ¿Qué información se requiere para la aprobación de un crédito?
 - b) ¿Mantienen archivos o legajos de clientes?

- c) ¿Se define el monto que como crédito puede concederse a cada cliente?
 - d) ¿Se deja constancia escrita de la aprobación?
 - e) Los montos de los créditos otorgados: ¿Son revisados?
3. ¿Se encuentra el sector de créditos separado de ventas, contabilidad y cobranzas?
 4. ¿Se envían a contaduría un resumen diario de las ventas a crédito?

e) En cuanto a despacho o expedición de mercaderías y prestación de servicios

1. ¿Cómo es el procedimiento seguido para despachar los productos o efectuar la prestación de servicios?
2. ¿Existen normas procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?

f) En cuanto a la facturación

1. ¿Existen normas y procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?
2. ¿Son las funciones del sector independientes de expedición, cobranzas y registración?
3. ¿Cómo se cerciora la empresa de que todo despacho de mercaderías fue facturado?
4. ¿Los precios y condiciones de venta: ¿Se obtienen de listas debidamente autorizadas? ¿Por quién?
5. ¿Se encuentran las facturas pre numerados?
6. ¿Se controlan las facturas en cuanto a todos los datos incluidos? ¿Se controla la correlatividad numérica?
7. ¿Las facturas incluyen todos los requisitos provenientes de disposiciones legales?
8. ¿Los talonarios de facturas en blanco son adecuadamente custodiados?

g) En cuanto a devoluciones

1. ¿Existen normas y procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?
2. ¿Qué tipo de formulario se utiliza en estos casos?
3. ¿Qué tipo de control se realiza respecto de los productos reingresados?

h) En cuanto a las notes de crédito.

1. ¿En qué casos se emiten notes de crédito?
2. ¿Quién es el encargado de confeccionarlas?
3. ¿Estos formularios se encuentran pre numerados? ¿Contiene todos los requisitos legales?

i) En cuanto al personal

1. ¿Qué medidas se adoptan para la selección y capacitación del personal afectado al área?
2. ¿El personal de ventas rota por otros sectores de la empresa?

Cuestionario Encargado de Sucursales

1. ¿Existen normas y procedimientos en cuanto a ventas?

- a) ¿Están por escrito?
- b) ¿Son claros y precisos?

2. ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

- a) ¿Están fijadas por escrito?

3. ¿Se encuentran claramente separadas las funciones de:

- a) Ventas?
- b) Despacho y expedición?
- c) Créditos?
- d) Facturación?
- e) Cobranzas?
- f) Registración contable?

4. ¿Existen políticas referentes a:

- a) Condiciones generales de venta?
- b) Otorgamiento de créditos?
- c) Condiciones generales de cobranza?
- d) Determinación de precios?

5. En cuanto a créditos: ¿Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente?

6. ¿Existen normas y procedimientos en cuanto al despacho de las mercaderías y la prestación de servicios?

- a) ¿Son claros y precisos?

b) ¿Están expresados por escrito?

7. ¿Existe prueba de la entrega de mercaderías o prestación de servicios a los clientes?

a) ¿En qué consiste?

b) ¿Quién los efectúa?

8. ¿Existe prueba de la recepción de los productos/servicios por el cliente?

a) ¿Se obtiene constancia a través de la firma y sello?

b) ¿En qué formulario?

9. ¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente?

10. ¿Hay normas o procedimientos respecto a devoluciones?

a) ¿Son adecuadas, claras y precisas?

b) ¿Están expresadas por escrito?

c) ¿Se utiliza algún tipo de formulario en estos casos?

d) ¿Cómo se denomina?

e) ¿Quién lo confecciona?

f) ¿Se realizan informes sobre las devoluciones?

11. ¿Existen normas y procedimientos sobre facturación?

a) ¿Son claros y adecuados?

b) ¿Están expresadas por escrito?

12. ¿Se controla que todo despacho de productos/prestación de servicio fue facturado?

a) ¿Quién lo hace?

13. ¿Los precios y condiciones de venta se obtienen de listas debidamente autorizadas?

a) ¿Por quién?

14. ¿Son las facturas:

- a) Pre numeradas?
- b) Aprobadas?
- c) ¿Por quién?
- d) Revisadas?
- e) ¿Por quién?

15. Incluyen las facturas:

- a) Las discriminaciones provenientes de leyes impositivas?
- b) Los recaudos legales?

16. Se pasa a contaduría algún resumen de la facturación?

- a) ¿Con que frecuencia?

17. Los talonarios de facturas:

- a) Son controlados?
- b) Son adecuadamente custodiados los que están en blanco?
- c) Quien los custodia?

18. Cuando se entrega la mercadería al cliente:

- a) ¿Se controla que la misma fue pagada?
- b) ¿Se controla que la mercadería a entregar o el servicio prestado, es el que fue facturado?
- c) ¿Quien realiza el control?

19. ¿Existen procedimientos para la confección de notas de crédito?

- a) ¿Están por escrito?
- b) ¿Son adecuados y precisos?
- c) ¿Quién es el encargado de su confección?

20. ¿Se encuentra definida la función de servicio y atención al cliente?

- a) ¿Se atienden los reclamos de clientes?
- b) ¿Quién lo hace?
- c) ¿Se deja constancia escrita de los reclamos?
- d) ¿Se presta asistencia técnica o algún otro tipo de servicio adicional?
- e) ¿Se deja constancia escrita del mismo?

3.3 Cursogramas

Es una representación gráfica secuencial del flujo o recorrido de información, o de un sistema o proceso administrativo u operativo pertenecientes a un área homogénea de actividad a través de símbolos convencionales. También se los denomina flujogramas a diagramas de secuencia constituyen una herramienta eficaz para relevar evaluar en forma preliminar las actividades de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Las ventajas que esta técnica ofrece son:

- a) Simplificar tarea de relevamiento.
- b) Orienta la secuencia de relevamiento con criterio lógico puesto que sigue el curso normal de las operaciones.
- c) Utilización de símbolos convencionales uniforma la exposición con las siguientes ventajas para el lector.
- d) Pone de relieve, en un solo golpe de vista, la ausencia a duplicaciones de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- e) Permite mostrar al cliente las razones que fundamentan las sugerencias para mejorar sus sistemas derivados de las áreas del relevamiento.

Como desventajas suelen citarse que no resultan adecuados para relevar cuestiones derivadas del personal (por ejemplo: rotación de puestos), o a la estructura organizativa (por ejemplo: líneas de autoridad responsabilidad). Los

cursogramas cuentan con dos componentes: la simbología a utilizar y la técnica de diagramación.

3.3.1 Referencias: Nombres de Comprobantes e Informes.

3.3.1.1 Comprobantes

OD: Orden de descarga.

RM: Remito.

FC: Factura.

NP: Nota de pedido interna.

FA: Factura "A".

FB: Factura "B".

TC: Cupón de tarjeta de crédito.

OC: Orden de carga (cliente).

OCI: Orden de compra (interna)

3.3.1.2 Informes:

PV: Planilla de ventas.

IS: Informe de stock.

ITC: Informe de cupones de tarjetas de crédito.

RC: Resumen de cobras de tarjetas de crédito.

IV: Informe de ventas.

RCC: Resumen de cuentas corrientes.

SC: Subsidiario de compras.

SV: Subsidiario de ventas.

IR: Informe de recepción.

3.3.2 Simbología a Utilizar.

Si bien cada auditor puede utilizar sus propios símbolos y técnicas de representación, se ha tratado de homogenizar estas cuestiones para permitir una mejor comprensión.

Existen diferentes instituciones, nacionales y extranjeras, que han tratado de establecer una simbología de carácter universal. Según estas distintas concepciones, hay una serie de símbolos principales o comunes y otros o complementarios, que se utilizan según la persona que realiza el gráfico. Por eso es conveniente, una vez finalizada la diagramación, hacer una referencia ya sea al pie del cursograma o en una planilla anexa, donde se exprese el símbolo su significado.

3.3.3 Diagramación.

Se refiere a los aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta durante la realización del trabajo.

- a. El diseño o diagramación debe tratar de representar en forma coherente, ordenada y comprensible el proceso administrativo u operativo.
- b. Hay que tener en cuenta que no existen normas estándar universales y por ello es importante que se traten de representar en la forma más simple posible los procesos y no dar lugar a confusión del lector.
- c. Según el tipo de procesos que se quiera diagramar, los cursogramas adquieren formas distintas, tales como:
 - 1) Procesos con una breve descripción de las operaciones al margen;
 - 2) Procesos que incluyan los formularios, sus copias y registros utilizados;
 - 3) Procesos que incluyan los formularios, sus copias, los registros utilizados, y, además, una breve descripción de las operaciones;
 - 4) Procesos que incluyan los formularios, las copias y los registros utilizados, los que están identificados con un código que los relaciona con hojas de detalle por separado.

5) Cuando resulte necesario por razones de mejor exposición, se pueden hacer diagramas de sub-circuitos (anteriores, intermedios o posteriores) al circuito principal) presentarse en hoja aparte.

3.3.4 Condiciones Mínimas a Tener en Cuenta Durante la Diagramación.

a) Mantener una perfecta separación entre los departamentos, secciones o sectores de la empresa. Esta separación puede realizarse de dos maneras:

1. Realizar un encolumnado vertical para los departamentos, sectores, etc., y presentar el flujo de la información en forma horizontal y de izquierda a derecha.

2) Que el encolumnado tenga forma horizontal y las secuencias de toda información sea de arriba hacia abajo

b) Dejar claramente expresado el sentido de la información.

c) En el extremo del encolumnado deben figurar los sectores externos a la empresa y los de menos trascendencia en la diagramación.

d) Representar, mediante la diagramación, el desarrollo cronológico de las operaciones en sentido descendente.

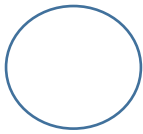
e) Eliminar los cruces de información, que tienden a confundir al lector, mediante el uso de puentes.

f) Identificar en forma clara, sintética y precisa, las deficiencias o puntos débiles detectados.

g) Cuando se usen leyendas explicativas, las mismas deben ser concisas y claras.

h) Cuando se dibujen formularios o registros, estos deben contener todas sus partes y su precisa distribución o desglose.

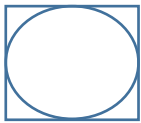
3.3.5 REFERENCIAS: SÍMBOLOS



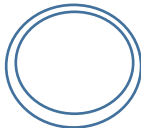
1. Operación.



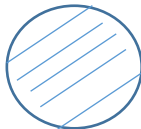
2. Control.



3. Operación y Control.



4. Emisión de Comprobante.



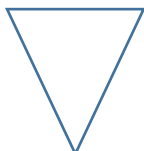
5. Registración.



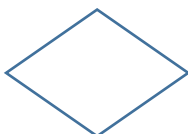
6. Comprobante



7. Archivo Definitivo.



8. Archivo Temporario



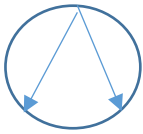
9. Alternativa/ Decisión.



10. ***Informe.***



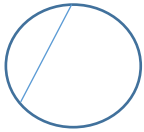
11. ***Mercaderías.***



12. ***Distribución de comprobantes.***



13. ***Firma de comprobantes.***



14. ***Proceso no relevante.***



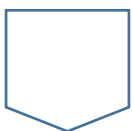
15. ***Destrucción de comprobantes.***



16. ***Traslado***



17. ***Información Verbal***



18. ***Conector: Indica Relaciones entre Circuito.***

3.4 Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización: se puede basar en cualquier tema.

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

3.4.1 Tipos de Organigrama.

Existe un tipo de organigrama para cada empresa. Pero el mismo debe ser decidido dependiendo de las necesidades y el tipo de organización que tenga la misma. Puede que se quiera un organigrama de empresa más moderno o uno mucho más tradicional, todas las opciones son válidas si se analiza de manera adecuada su diseño.

La clasificación de los organigramas se divide en tres categorías principales, las cuales son jerárquico, matricial y plano.

Organigrama jerárquico: Este es el tipo más común y dio origen al sinónimo de “diagrama jerárquico”. Consiste en una jerarquía con un grupo de personas ubicado en la parte superior, mientras que las personas con menos poder, están localizadas por debajo en forma piramidal. Al ser así, en una organización el director ejecutivo estaría ubicado en la parte superior. En una jerarquía es

costumbre que los miembros se comuniquen con sus superiores, y con aquellos individuos que dependan de ellos.

Organigrama matricial: La organización matricial es usada más que todo en las empresas que tienen más de un director. Como ejemplo, se puede citar a una organización con un equipo de diseñadores gráficos que tiene que responder a las órdenes del director de arte o Head de departamento de diseño gráfico, como ejemplo. A su vez los diseñadores gráficos trabajan en otros proyectos que es muy probable, estén liderados por otro gestor de proyectos. Planteado esto, los diseñadores gráficos deberán rendirles cuenta a dos jefes, en lugar de uno solo, en función de quién sea el responsable del proyecto.

Organigrama plano: El organigrama plano es a veces nominado como el organigrama horizontal e implica una estructura que no tiene cargos intermedios, y que, por lo tanto, posee nada más que dos niveles que son: los directivos superiores y los empleados. En esta clase de empresas los trabajadores poseen muchas más responsabilidades porque se encuentran más involucrados en la toma de decisiones.

Hay que saber que las relaciones en los diagramas en algunas ocasiones son denominadas como relaciones lineales, que reflejan desde el supervisor hasta el subordinado, y las relaciones laterales que se sostengan con individuos en el mismo nivel.

Existe la posibilidad de que haya líneas continuas que señalen las principales líneas de autoridad o en otro caso, líneas punteadas que muestren líneas secundarias de autoridad. Pero por igual hay que destacar que no existen normas muy estrictas en los símbolos y líneas que son utilizados en los organigramas. Porque lo esencial es que las relaciones formales sean claras, y mientras esto exista, ya se tiene un largo camino recorrido.

3.5 Evaluación y Diagnostico.

El relevamiento consiste en conocer la operatoria de los distintos sectores o el flujo de la información, para poder detectar la existencia de debilidades que podrían generar ineficiencias que le impidan un correcto accionar al ente.

En la etapa de evaluación y diagnóstico se estudian todos los factores que componen los sectores auditados y se determinan los puntos buenos y favorables y los puntos malos o desfavorables que deben corregirse. Una vez investigadas las causas de las ineficiencias o irregularidades encontradas, se trata de buscar las posibles soluciones, dentro de un marco de alternativas factibles y obtener cual es el mejor método a aplicar. Para ello debe analizarse la factibilidad de la implementación, el estudio de ciertos controles y su costo, así también el tipo de información y la documentación respiratoria requerida.

En esta etapa, verificada la información relevada, se diseña una propuesta de cambios que contiene las modificaciones o mejoras que se pretenden incorporar. En este momento, es conveniente reunirse con los responsables de los sectores afectados, para discutir sobre las propuestas de cambios. De esta reunión podrán surgir modificaciones que se incluirán en la propuesta realizada.

3.6 Informe

3.6.1 Emisión del Informe.

Todo trabajo de auditoría culmina en la emisión de un informe en el cual el auditor expone la tarea realizada y emite sus conclusiones sobre su examen. Es indispensable la existencia de este informe, ya que es el medio a través del cual, el profesional, hace público los resultados de su trabajo para que sean conocidos por todos los interesados.

3.6.2 Informe del Auditor.

Las siguientes definiciones permiten descubrir las características del informe de auditoría.

“El producto final de la auditoría no es el trabajo sino el informe que se expide.

“Apuntes de Facultad, Prof. Nasif, 2018

“El informe es el medio a través del cual el auditor comunica las conclusiones de su trabajo relativas a la evaluación de la gestión del ente o de determinados sectores de este.” Enrique Fowler Newton, Auditoría, tomo I, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1972

“El informe es la relación objetiva y crítica de hechos auditados, expuestos de tal forma que permitan orientar decisiones determinados.” Apuntes de Facultad, Prof. Nasif, 2018

El informe de Auditoría Operativa, es una comunicación para la Dirección Superior dada que es la primera interesada en saber sobre la eficiencia de su administración; pero también se comunica a los responsables de los sectores auditados, quienes tendrán interés en conocer las deficiencias encontradas y los cambios propuestos en sus áreas de trabajo.

3.6.3 Contenido del Informe.

No existe un tipo de informe que se adopte a cualquier situación. En casi todos los informes de auditoría operativa deben incluirse los siguientes capítulos o secciones dependiendo del objetivo del examen:

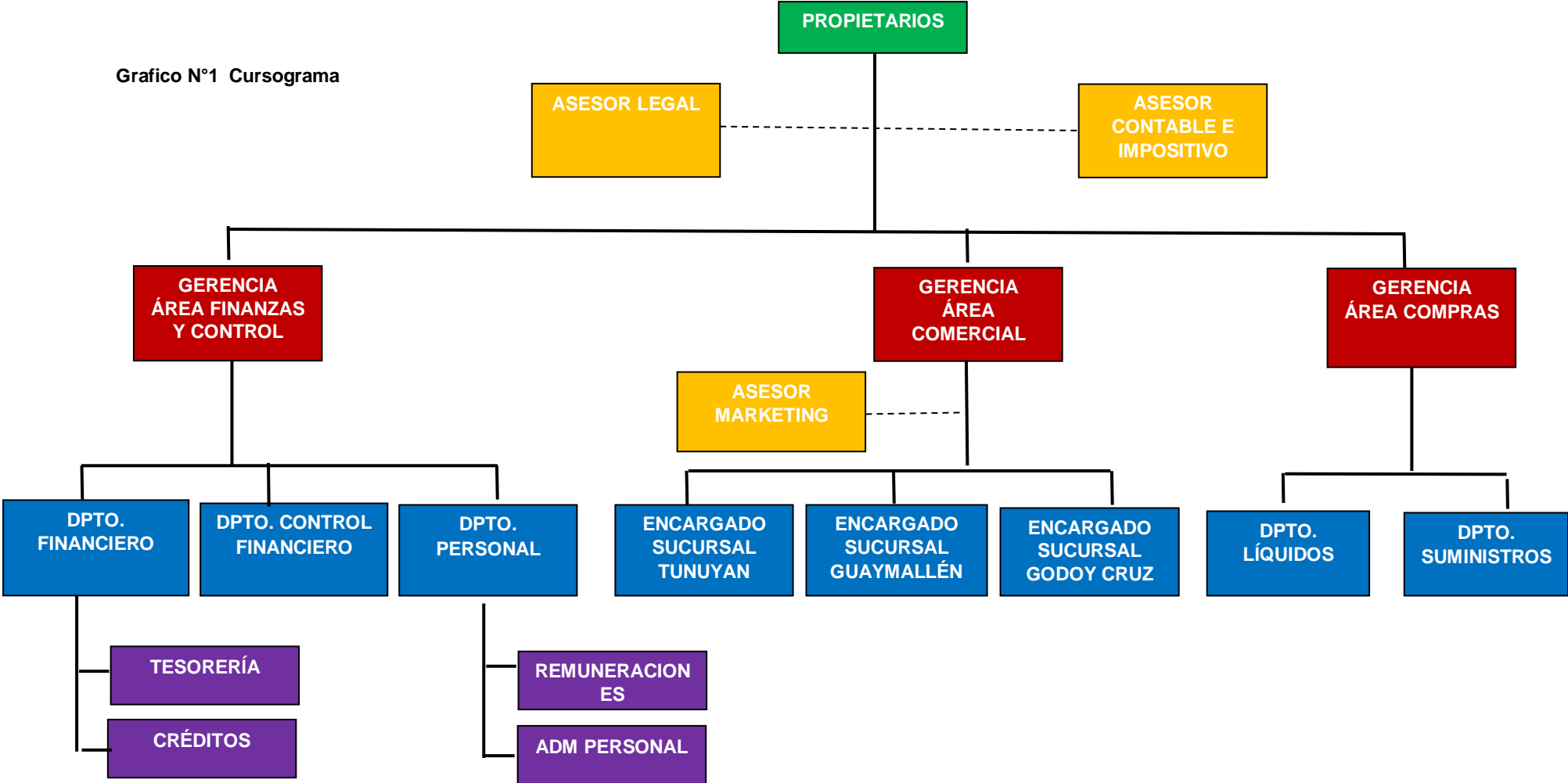
1. Introducción
 - a. Denominación del ente.
 - b. Ubicación del ente
 - c. Descripción de la explotación.
 - d. Antecedentes del ente.

2. Alcances
 - a. Fecha de inicio y finalización de la tarea.
 - b. Identificación del objeto de la auditoría.
 - c. Definición del alcance del trabajo de auditoría.
 - d. Aclaraciones previas, de ser necesario.

3. Organización existente
 - a. Organización formal
 - b. Organización informal
 - c. Auditoría interna.

4. Diagnóstico y recomendaciones
 - a. Una breve descripción de los objetivos de auditoría.
 - b. Un resumen de las recomendaciones contenidas en el cuerpo de informe.
 - c. Un análisis y justificación detallada de cada recomendación. Puede dividirse de la siguiente manera
 - Explicación de la deficiencia detectada.
 - Ventajas de la recomendación propuesta.
 - Comentarios realizados por funcionarios de la empresa.

Grafico N°1 Cursograma



CAPÍTULO 4

AUDITORÍA

4.1 Auditoría Operativa

4.1.1 Introducción sobre la auditoría

La administración es el proceso que coordina las actividades de los subsistemas que forman parte de las organizaciones en este marco, de las organizaciones económicas-, y sus relaciones con el ambiente para lograr eficientemente los objetivos preestablecidos. Al crecer las empresas y sus entornos, la administración se hizo más compleja, cobrando mayor importancia los controles internos debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad. Las empresas comenzaron a exigir un examen más riguroso del desempeño y los controles sobre todas las áreas de la organización con el propósito de alcanzar una administración más eficiente de la empresa, y un mejoramiento constante para el desarrollo de sus metas. La AUDITORIA OPERATIVA es el mejor instrumento con que cuenta la dirección de las empresas para lograr este objetivo. Son muchas las definiciones que se han desarrollado sobre la misma, las más destacadas son:

4.1.2 Conceptos

La auditoría la definimos como un control destinado a evitar errores por negligencias y/o irregularidades dentro del funcionamiento de los distintos entes u organizaciones. Por ello cuando se habla de auditoría en un sentido general se entiende que implica examinar o revisar determinado objeto o atributo. Todo ente u organización, ya sea con un fin de lucro o sin él, posee ciertos controles o parámetros preestablecidos para permitir su habitual funcionamiento. La auditoría controla dichos parámetros, razón por la cual, en forma rudimentaria, se suele decir que la auditoría es el control de los controles o un control de los controles ya existentes en el ente auditado. (Apuntes de facultad, Hugo Nasif, Cursado 2.018)

“Es el examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión” (William L. Chapman y Martha Wawrzniak pag. 13)

“Auditoria operativa es el examen de algunas o todas las operaciones llevadas a cabo por un ente o por alguna/s de sus unidades operativas, con el propósito de evaluar la eficiencia de su gestión y formular recomendaciones para su mejoramiento.” (Enrique Fowler Newton, 1998, pag. 61)

"Puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales...El objetivo primordial...consiste en descubrir deficiencias o irregularidades." (William P Leonard, México, 1977, pag. 45.)

“Es una actividad profesional de evaluación independiente, destinada a medir el grado de eficiencia de las salidas de los sistemas que posibilitan la gestión de un ente.”

4.1.3 Son objetivos de auditoría:

- a- Identificar las distintas actividades y operaciones que se llevan a cada área revelada.
- b- Detectar ineficiencias y errores en sistemas, operaciones y controles.
- c- Determinar mejoras en norma, métodos e instrucciones.
- d- Crear mejores sistemas o métodos de controles y/o reforzar los existentes.
- e- Generar operaciones más eficientes, seguras y veloces.
- f- Determinar y evaluar la mejor utilización de recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- g- Evaluar la efectividad de la gestión en los circuitos analizados.
- h- Lograr que la información se presente de manera exacta y oportuna.
- i- Aumentar la eficiencia operativa y facilitar que las normas, procedimientos y sistemas dictados se cumplan.

4.2 Auditoría y Control

4.2.1 Conceptos

El proceso administrativo se cumple en cinco funciones básicas: planear, organizar, dirigir, controlar y comunicar.

Como función sustancial de la administración, consiste en la medida del desempeño de los individuos y sistemas, a fin de asegurar que se cumplen con los objetivos de la organización.

4.2.2 Tipos de control

1. Controles de entrada: Operan sobre datos que ingresan al sistema.
 - a. De secuencia: Verifican que las operaciones entren al sistema en su totalidad y orden correspondiente.
 - b. Comparación con datos preexistentes: Impiden el ingreso de un dato si este no satisface las condiciones.
 - c. Por límites: Rechazan o advierten si el dato no está comprendido dentro de los parámetros.
 - d. Por lotes: toma como control el resultado de procesamiento de un dato correspondiente a un lote de entrada
2. Controles de procesamiento: Operan sobre las transformaciones que se ejercen en los datos una vez que ingresan al sistema.
 - a. Control de milite.
 - b. Pruebas de sumas cruzadas: Sumar desde varias fuentes el mismo ítem.
 - c. Prueba de balance cero: Créditos es igual a débitos.
 - d. Control de procesamiento duplicado, que una transacción no se procese dos veces.
3. Controles de salida, se debe procurar
 - a. La información de salida sea completa y no se altere fuera del sistema
 - b. La información se distribuye a las personas autorizadas en tiempo y forma.
 - c. Se identifiquen los soportes para facilitar acceso a la información, se deben guardar los datos en soportes digitales ya que perduran en el tiempo.

4.2.3 Clasificación

1. Controles directos
 - a. Controles generales: Ejercidos por la dirección superior.
 - b. Controles independientes: ejercidos por integrantes o independientes de la organización, no participan directamente el proceso de la transacción que son objeto del control.
 - c. Controles de procesamiento. Realizado por los ejecutores de las actividades y de los procesamientos de información, para garantizar la adecuación, integridad y exactitud en la captación de datos; a través de la elaboración de informes de excepción de bienes o servicios, depósito de integro de cobranzas y la aprobación de la documentación previo a cada desembolso.

2. Controles generales
 - a. Control por oposición de intereses: Dos sectores de una misma organización se ocupan de un proceso, realizan un control con intereses opuesto.
 - b. Control de diseño: el objetivo es asegurarse que el sistema de funciones conforme a las especificaciones funcionales y que el usuario tenga información.
 - c. Segregación de funciones: La rotación de personal para minimizar el riesgo de interferencias de relaciones interpersonales.
 - d. Salvaguardas de activos: medidas para resguardo y seguridad de bienes, abarca los sistemas informáticos.

4.2.4 Elementos

Existen cuatro elementos básicos en todo control:

1. Una característica o condición controlada del sistema operante, que deberá ser medida.
2. Un método sensor para medir las características o condiciones controladas, la medida del rendimiento.

3. Una unidad o equipo de control que compara los datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección e informa al grupo activante.
4. Un grupo activador capaz de generar la acción correctiva.

En cada Auditoria se reconocen los elementos esenciales del control, sin embargo, es fundamental destacar que, en la Auditoria, el grupo de control es independiente del sistema operante. Clasifican a los controles en dos categorías: controles de secuencia cerrada y controles de secuencia abierta; según su relación de dependencia al sistema operante.

Un subsistema de control de secuencia cerrada es aquel en el que todos sus elementos pertenecen al sistema operante, y el control depende de la misma autoridad que conduce el sistema que se regulando. Un subsistema de control de secuencia abierta es aquel en el que el grupo de control no pertenece al sistema que se regular; es independiente del sistema operante.

La Auditoria es un control de secuencia abierta, ya que el grupo de control es independiente del sistema operante. Cuando un control pertenece al sistema que regula, se denomina simplemente control, pero no es auditoria.

Hechas estas aclaraciones, se puede concluir en que los elementos de la Auditoria Operativa son:

- a) CARACTERÍSTICA O CONDICIÓN CONTROLADA: Objetivos, políticas, estructura organizativa, sistemas y procedimientos administrativos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos empleados, etc. Es decir, cualquier subsistema de una organización.
- b) SENSOR: Conceptos generales de administración, normas contables vigentes, elementos de soporte de la información, directivas de la gerencia, etc. Los sensores se definen en calla auditoria operativa en particular; en función del objetivo perseguido.
- c) GRUPO DE CONTROL. Auditor interno o externo a la organización.
- d) GRUPO ACTIVARTE: Dirección de la organización.

Elementos sobre los que trabaja el control interno

1. En la estructura.
 - a. División de funciones, procura que ningún sector pueda registrar y a la vez controlar sus propias funciones.
 - b. Definición de misiones, funciones y asignación de responsabilidades.
 - c. Separación de fases de una operación.
2. En los procedimientos.
 - a. Manual de procedimientos.
 - b. Canales de reclamo.
 - c. Mecanismos de control.
3. En los recursos humanos
 - a. Búsqueda y selección
 - b. Entrenamiento y capacitación
 - c. Rotación del personal, en especial los asignados a puestos claves

4.4 Aplicación de la Auditoría Operativa

Como surge de los apartados anteriores, la auditoría operativa puede ser aplicada a cualquier sistema de una empresa. El principio fundamental de la teoría moderna de las organizaciones es que estas deben concebirse como sistemas:

"La organización de negocios es un sistema creado por el hombre que tiene una interacción dinámica con su medio ambiente —clientes, competidores, organizaciones obreras, proveedores, gobierno y muchas otras entidades—. Además, la organización del negocio es un sistema de partes interrelacionadas que trabajan en una forma asociada con efecto de lograr un número de metas, tanto las de la organización como las de los participantes individuales." (R A Johnson, F. E. Kast y J. E1970)

La organización también puede ser vista como un subsistema, dentro de un sistema ambiental que incluye a otras organizaciones competitivas como subsistemas interrelacionados. O también como un sistema compuesto de "subsistemas funcionales" interrelacionados que podrían llenarse compras, producción, comercialización, finanzas, etc."(Howard L. Timms,1970)

La auditoría operativa puede aplicarse a todos los sistemas y subsistemas que conforman una organización (Figura n° 1):

a) **SUBSISTEMA DE OBJETIVOS:** Se refiere al conjunto de metas viables que satisfacen en mayor medida los fines individuales de los integrantes de la organización.

b) **SUBSISTEMAS DE POLÍTICAS:** Abarca el conjunto de decisiones fundamentales que dirigen el accionar de la organización para que pueda alcanzar sus objetivos.

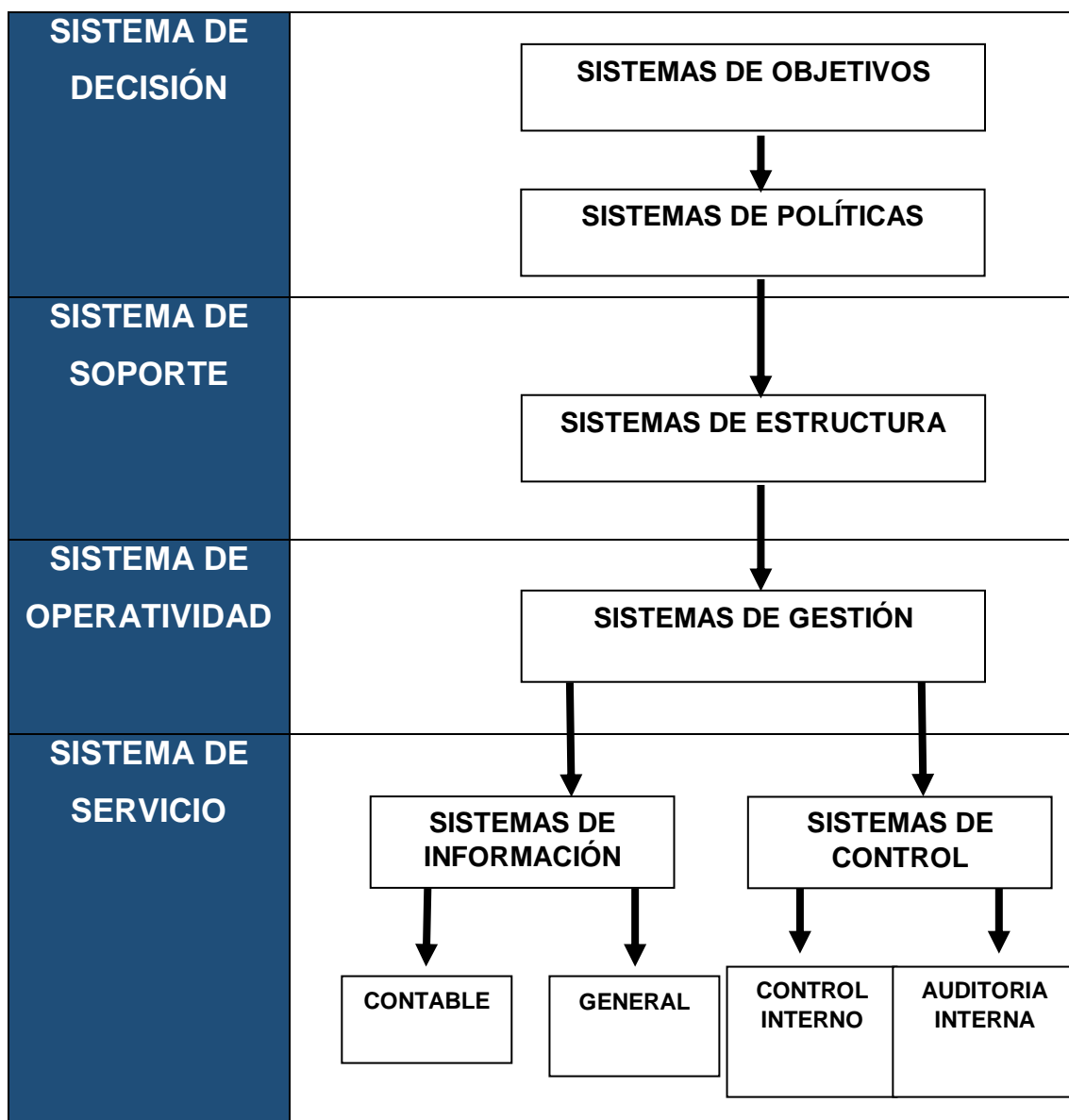
c) **SUBSISTEMA DE ES ESTRUCTURA:** Este sistema tiene en consideración la distribución de los recursos humanos y materiales en las áreas operativas.

d) **SUBSISTEMA DE GESTIÓN:** Este sistema abarca cada una de las funciones o actividades dinámicas que cumple el ente. (Figura n° 2)

e) **SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN:** Tiene en cuenta la recolección, procesamiento y síntesis de los datos útiles para la toma de decisiones. Incluye todo tipo de información, tanto contable como información en general. No es usual que se practiquen auditorías operativas sobre el subsistema de información en forma aislada, generalmente se hace en función al subsistema de gestión, ya que este se traduce en información.

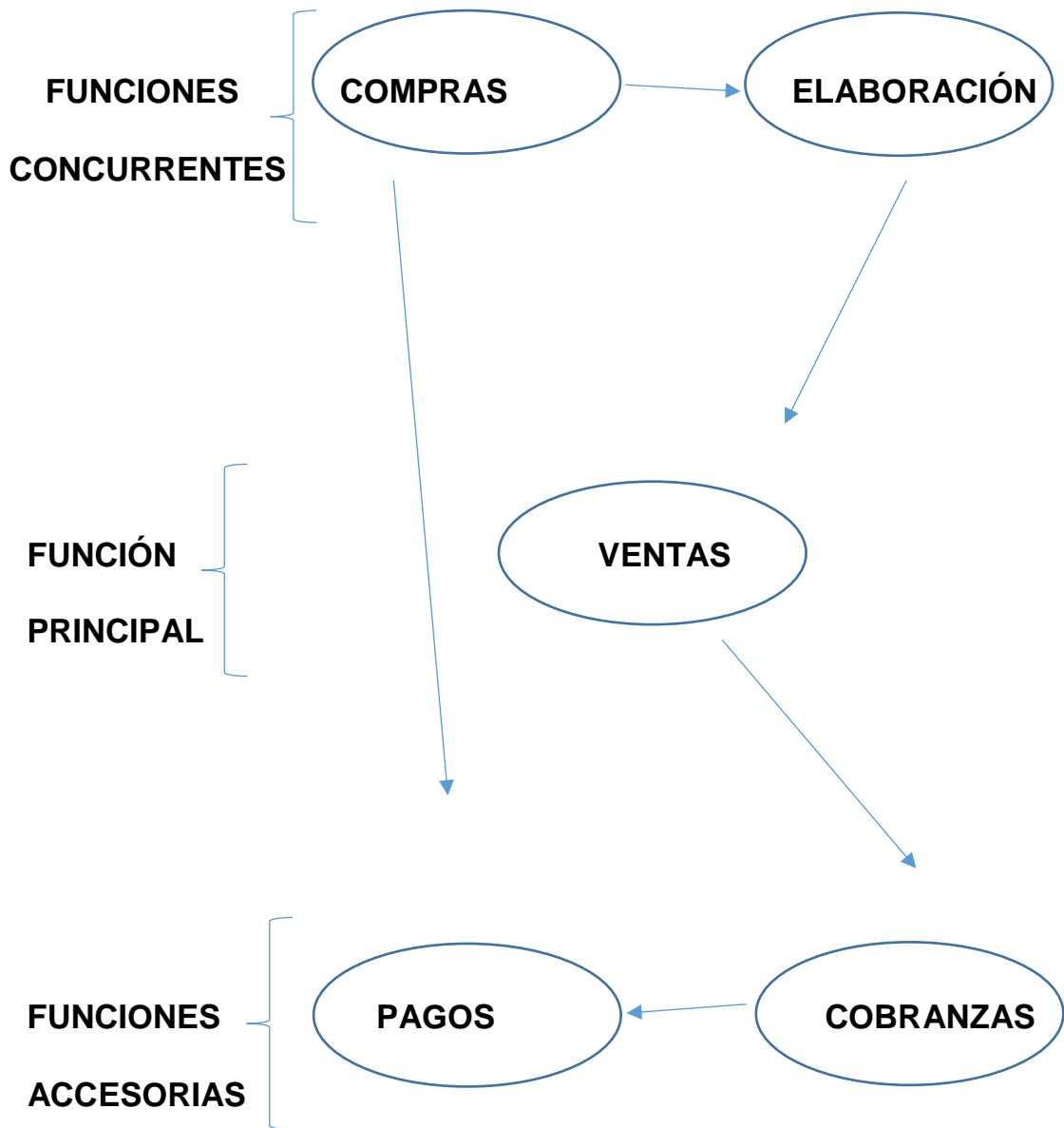
f) **SUBSISTEMAS DE CONTROL:** Considera el mantenimiento de un mecanismo de auto-equilibrio entre la organización y las fuerzas que lo distorsionan. Incluye el control interno y la auditoría interna.

Tabla N°4 Sistemas y Subsistemas de una Organización



Fuente: Apunte Cursado 2018 – Elaboración Propia

Tabla N°5 Funciones de Subsistemas de Gestión



Fuente: Apunte Cursado 2018 – Elaboración Prop

4.4.1 Necesidades de la Auditoria Operativa.

La motivación de contratar una auditoria operativa reside la necesidad de saber más sobre el rendimiento a desempeño de un sistema, función o actividad, en términos de eficiencia en la utilización de recursos efectividad en el logro de los objetivos. Esta demanda surge, generalmente, en la dirección general de una empresa. Son muchas las razones que generan la necesidad de llevar a cabo una auditoria operativa. Estas pueden ser de carácter externo o interno.

4.4.1.1 Razones Externas.

A. Cambios en el Marco Legislativo

- a. La liberación a la desregulación cambian el entorno conviviéndolo en menos previsible, se sustituye una situación definida para leyes reguladoras, por otra regida por las fuerzas de la competencia.
- b. La privatización de organizaciones públicas cambia la orientación de las mismas, obligándolas a evolucionar desde un modelo burocrático a un modelo orientado al servicio al cliente y a la eficiencia de las actuaciones.
- c. La supresión de barreras comerciales obliga a la apertura de horizontes de las organizaciones hacia unos mercados de competencia internacional en lugar de unos mercados cerrados internos.

B. Fluctuaciones del Mercado.

- a. Los ciclos económicos expansivos a recesivos obligan a las organizaciones a adoptar estrategias diferenciadas y a cambiar su orientación.
- b. La innovación tecnológica puede convertir de forma repentina en obsoleta a empresas o sectores industriales enteros. Puede generar la aparición de nuevos mercados. La empresa debe adaptarse rápidamente a estos cambios.

4.4.1.2 Razones Internas.

A) Problemas de Recursos Humanos

- a. La sucesión en los puestos directivos hace necesario la identificación de nuevos valores internos o ingreso de nuevo personal. La realización de una auditoria operativa puede ayudar significativamente en este proceso.

b. Situaciones excepcionales: la introducción de cambios de métodos de trabajo puede ser otra ocasión de realización de una auditoria operativa.

c. La resolución de problemas de comunicación motiva la realización de una auditoria operativa, tanto para diagnosticar los problemas, como para corregir las disfunciones.

4.4.1.3 Razones Internas – Externas.

a) La compra a fusión, con la finalidad de valorar la capacidad de gestión del equipo directivo coparticipe y analizar la posición competitiva de la empresa. También para decidir la continuación o el cese de la operatoria.

b) La reorganización de la empresa: puede venir motivada por diferentes causas: Un debilitamiento en el equipo directivo, un cambio en la propiedad de la empresa, un cambia de estrategia o la creación de un nuevo producto.

c) La emisión de ofertas públicas en mercados financieros. El éxito de una oferta publica radica, en buena parte, en la capacidad de convicción de la empresa de su potencial de crecimiento. La publicidad de los resultados de la auditoria operativa puede servir para anunciar las ventajas competitivas de la empresa y el talento de sus gestores actuales.

d) Las reestructuraciones: en situaciones críticas, las empresas suelen fijar un nuevo objetivo con un horizonte a corto plazo, consistente en sostenerse durante un ejercicio y hacer frente a las necesidades de liquidez. Las medidas genéticas suelen ser la reducción de la estructura de costos, la mejora de la organización y la realización de inversiones que garanticen su supervivencia. La necesidad de la auditoria operativa es doble, interna y externa; tanto al directivo encargado de la reestructuración como a los acreedores de la empresa (bancos), que estarán interesados en evaluar las posibilidades de éxito de la reestructuración.

4.5 Fases de la Auditoria Operativa

La aplicación de la técnica de auditoria operativa implica el desarrollo de las siguientes etapas:

4.5.1 Conocimiento del Ente

Consiste en obtener una apreciación de los rasgos más importantes de la organización a sector a examinar. Para llevar a cabo esta tarea se tendrá en cuenta el conocimiento previo que se tenga de la organización, pudiendo complementarse la información mediante entrevistas con los responsables de los sectores a auditar.

Esta etapa presenta la base a partir de la cual el auditor desarrolla su tarea, ya que le permite tener una visión global de las características del(los) sistema(s) que serán objeto de la auditoría.

El auditor recoge información referente a:

4.5.1.1 *Factores Internos*: Organización jurídica, propietarios, ubicación geográfica, productos que fabrica y/ o comercializa, estructura del ente, sus sistemas, operaciones y actividades, recursos humanos materiales de que dispone, normas legales que le son aplicables, etc.;

4.5.1.2 *Factores Externos*: Características económicas del ramo, características del mercado en el que información sobre la competencia, etc.

4.5.2 Identificación del Objeto del Examen

La identificación del objeto del examen implica la identificación de las afirmaciones contenidas en el mismo que darán la pauta para fijación de los objetivos y procedimientos a aplicar.

En esta etapa el auditor define el circuito, área, función, o procedimiento operativo a auditar y determina los fines perseguidos para cada uno de ellos.

4.5.3 Evaluación de las Afirmaciones

Esta etapa se concibe en dos instancias:

a) *Selección de las Afirmaciones*: Esta selección se determina en función del juicio a emitir, del tiempo disponible, del alcance de la tarea, del costo de la auditoría, de la experiencia del actuante, etc.

b) *Determinación de la Importancia Relativa de las Afirmaciones*: Esta evaluación se realiza teniendo en cuenta las deficiencias a detectar, los posibles de actuación, el riesgo involucrado en la verificación, etc.

4.5.4 Planificación del Trabajo.

En esta etapa se estructura en forma adecuada el trabajo de auditoría, teniendo en cuenta la finalidad del examen, el informe a emitir, y las características del ente o sector operativo que será objeto del trabajo y las circunstancias particulares del caso.

Antes de iniciar una auditoría operativa es necesario hacer una estimación del tiempo que requiere la investigación, estimar el tiempo por fases, determinar los recursos humanos que participan, estimar los recursos materiales que han de utilizarse y evaluar previamente los costos generales del estudio.

El plan de trabajo y el personal a utilizar depende fundamentalmente del alcance de la auditoría. El planeamiento determinará la forma en que ha de desarrollarse el trabajo, cómo habrán de obtenerse los datos comprobantes referidos; los factores que pueden alterar el curso de la auditoría y demás aspectos relevantes a tener en cuenta.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Desarrollo de la Auditoría Operativa

5.1 Organización Jurídica y Propiedad.

“El Gordo S.A” se organiza bajo la forma de sociedad anónima. La propiedad se encuentra concentrada en dos propietarios quienes a su vez revisten el carácter de directores asumiendo, así mismo, el control operativo.

5.2 Ubicación Geográfica

“El Gordo S.A” cuenta con tres establecimientos en la Provincia de Mendoza. Una de ellas ubicada en Godoy Cruz, otra ubicada en Tunuyán. Las compras y la administración se centralizan en la casa matriz, ubicada Guaymallén.

5.3 Características Operativas

- a) No existe una definida división de áreas. La cantidad de recursos humanos con que cuenta, lo utiliza de acuerdo con la importancia que se le asigne a las distintas tareas.
- b) La toma de decisiones se centraliza en los propietarios con muy limitada participación de otras personas.
- c) Las funciones contables e impositivas se realizan mediante asesores externos que no participan en la organización.
- d) Ausencia de manuales de procedimientos, funciones y autorizaciones.
- e) El área de administración se estructura en función a las características del área de comercialización en lugar de seguir pautas, principios o normas básicas de administración.
- f) Cobran gran importancia las relaciones informales siendo estas el canal natural de comunicación.

g) Diferentes tareas se encuentran bajo la responsabilidad de una misma persona.

h) Si bien existen pautas de control, este se basa en gran parte en la confianza volcada en las personas ubicadas en los puestos clave, y la confianza se sustenta en los lazos familiares que existen dentro de la organización.

Las compras se centralizan en la casa matriz y se dividen en dos estratos:

- 1) Compras de líquidos: el pedido lo realiza el Departamento de Líquidos.
- 2) Compras de accesorios y otros: los pedidos los realiza el Departamento de suministros. Las mercaderías se reciben y almacenan en la casa central.

5.4 Planificación Área Compras

1. Objetivos de Auditoria

- a) Verificar que la organización de la función de compras de la empresa sea la que le permita la obtención de resultados más eficientes.
- b) Verificar que existan normas o procedimientos adecuados que permitan el logro de los mejores resultados.
- c) Verificar que las decisiones tomadas en materia de compras sean las más convenientes para la empresa.
- d) Verificar que las operaciones de compra, transporte, seguro, recepción y depósito, sean las adecuada, estén debidamente autorizadas y controladas.
- e) Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.
- f) Verificar que existan políticas adecuados en cuanto a selección y capacitación del personal.

5.4.1 Programa de Trabajo Detallado.

<u>Nro.</u>	<u>Descripción</u>
1.	<u>Relevamiento del sistema.</u>
1.1.	Entrevista con encargado del área.
1.2.	Cuestionario encargado de sucursales.
1.3.	Confeccionar cursogramas.
1.4.	Verificar que el sistema funciona tal como fue relevado formalmente. Seguimiento de operaciones de compras.
2.	<u>Procedimientos sobre comprobantes.</u>
2.1.	Verificar correlatividad numérica de órdenes de compras, informes de recepción y de control de calidad.
2.2.	Verificar que los datos incluidos sean correctos y están debidamente autorizados.
2.3.	Cotejar con remitos y facturas del proveedor.
2.4.	Verificar precios con listas actualizadas.
3.	<u>Auditar la cantidad de bienes comprados</u>
3.1.	Verificar estadísticas sobre bienes comprados clasificados por tipo.
3.2.	Verificar c/documentación de proveedores (remitos/facturas).
3.3.	Verificar el ingreso de los bienes comprados a los registros de existencias.
	Test: operaciones y comprobantes.

4. Auditar la calidad de los bienes comprados

- 4.1. Verificar las especificaciones técnicas de los fabricantes.
- 4.2. Verificar las listas de precios de los proveedores para apreciar distintas calidades.
- 4.3. Verificar informes de la empresa sobre valuaciones de calidades.
- 4.4. Verificar reclamos de sucursales, clientes o terceros en razón de calidades.

Test: operaciones y comprobantes mes Julio

5. Auditar los precios y condiciones obtenidos en las adquisiciones

- 5.1. Verificar listas de precios de distintos proveedores.
- 5.2. Verificar el procedimiento para solicitar cotizaciones y efectuar la adjudicación.
- 5.3. Verificar los plazos de entrega obtenidos.
- 5.4. Verificar los descuentos y bonificaciones obtenidos.

Test: operaciones y comprobantes.

6. Auditar la oportunidad de las respectivas provisiones

- 6.1. Verificar el plazo medio transcurrido entre el requerimiento y la provisión de los productos.
- 6.2. Verificar reclamos de sucursales en razón de demoras.
- 6.3. Verificar acumulaciones y carencias temporarias de bienes.
- 6.4. Verificar el cumplimiento de planes de provisión.

Test: operaciones y comprobantes.

Observaciones.

Los siguientes ítems no existen dentro de la empresa.

4.3 Verificar informes de la empresa sobre valuaciones de calidades

4.4 Verificar reclamos de sucursales, clientes o terceros en razón de calidades.

6.4 Verificar el cumplimiento de planes de provisión.

5.5 Planificación Área Ventas

- a) Verificar que la organización de la función sea adecuada.
- b) Verificar que existan políticas adecuadas sobre ventas, determinación de precios, condiciones de venta y otorgamiento de créditos.
- c) Verificar que las decisiones tomadas en materia de ventas, determinación de precios, condiciones y otorgamiento de créditos sean las que generen mejores resultados.
- d) Verificar que todas las mercaderías entregadas o servicios prestados a clientes sean facturados de acuerdo con condiciones establecidas.
- e) Verificar que los procedimientos seguidos impidan la realización de fraudes y minimicen las posibilidades de errores.
- f) Verificar que exista una adecuada división de tareas.
- g) Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.
- h) Verificar que las políticas seguidas en cuanto a selección y capacitación de personal sean adecuadas.

5.5.1 Circuitos de Ventas – Áreas a Aplicar

Nro.	Descripción
1.	<u>Relevamiento del sistema.</u>
1.1.	Entrevista con encargado del área.
1.2.	Cuestionario encargado de sucursales. Test: 3 encargados, 1 en cada sucursal
1.3.	Confeccionar curso gramas.
1.4.	Verificar que el sistema funciona tal como fue relevado formalmente. Seguimiento de operaciones de ventas. Test: 6 operaciones. 2 relacionadas con cada sucursal
2.	<u>Procedimientos sobre comprobantes.</u>
2.1.	Verificar correlatividad numérica de factures, remitos y notas de

crédito.

2.2. Verificar que los datos incluidos sean correctos y estén debidamente autorizados.

2.3. Verificar precios con listas actualizadas.

Test: comprobantes.

3. Auditar las relaciones con los clientes.

3.1. Verificar la cantidad de reclamos recibidos tabulados por motivos.

3.2. Verificar todas las actuaciones efectuadas para prestar asistencia técnica y otros servicios adicionales.

3.3. Verificar los descuentos y bonificaciones otorgados.

Test: operaciones y comprobantes.

4. Auditar la estructura de la cartera de clientes.

4.1. Verificar el número de clientes tabulados por condiciones de venta contada/cta cte y por tipo de productos/servicios adquiridos.

4.2. Verificar el comportamiento financiero de los clientes.

4.3. Verificar el número de clientes nuevos incorporados mensualmente, tabulados por tipo de servicios/bienes adquiridos.

4.4. Verificar el número de clientes perdidos mensualmente, ponderados por tipo de servicios/productos adquiridos.

Test: operaciones y comprobantes.

5. Auditar la información utilizada sobre la competencia.

5.1. Verificar la información recopilada sobre la situación y tendencia de la competencia.

5.2. Verificación comparativa de listas de precios de la empresa y de

la competencia.

- 5.3. Verificar la información obtenida de las cámaras u organismos empresariales.
- 5.4. Verificar las condiciones de venta otorgados por la empresa comparadas con las recopiladas de la competencia.
- 6. Auditar las estrategias sobre promoción y ventas.**
 - 6.1. Verificar los planes de promoción y publicidad utilizados.
 - 6.2. Verificar los resultados obtenidos en función de las acciones emprendidas.
 - 6.3. Verificar los estudios realizados para medir los efectos de las promociones y publicidades.

Test: operaciones.

Observaciones.

Los siguientes ítems no existen dentro de la empresa.

- 1.1. Verificar la cantidad de reclamos recibidos tabulados por motivos.

5.6 Verificar que el Sistema Funciona tal como fue Revelado.

(seguimiento de operaciones de compras)

Empresa: "El Gordo."

5.6.1 Circuito Compras de Combustibles.

Test: 3 operaciones de compras de combustibles. 1. relacionada con cada sucursal.

Comprobantes analizados:







Tabla N°6 Auditoria Documentación de Compras de Combustibles

FECHA	TIPO	NUMERO	SUCURSAL
18-08-2019	Factura	357825	Central
18-08-2019	Remito	172593	Central
17-08-2019	Factura	351478	Godoy Cruz
17-08-2019	Remito	175823	Godoy Cruz
16-08-2019	Factura	351548	Tunuyán
15-08-2019	Remito	175896	Tunuyán

Fuente: Elaboración Propia


Tabla N°7 Auditoria Circuito de Compra de Combustibles

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Departamento de Administración	<i>Emite IS</i>	✘	
Departamento de Compras Líquidos	<i>Determina cantidad a solicitar</i>	✘	
Departamento de Compras Líquidos	<i>Anota información en IS y lo archiva transitoriamente por fecha</i>	✘	<i>No se deja constancia escrita del pedido</i>
Departamento de Compras de Líquidos	<i>Realiza pedido Telefónicamente</i>	✘	
Proveedor	<i>Envía la FC al Dpto. de Compras de Combustibles.</i>	✘	
Proveedor	<i>Envía RM con los productos a la sucursal.</i>	✘	
Departamento de Compras de Líquidos	<i>Controla IS con FC</i>	✘	

Departamento de Compras de Líquidos	<i>Emite el pago y lo envía al proveedor</i>		<i>El pago debería hacerlo Tesorería</i>
Sucursal	<i>Recibe los productos con el RM</i>		<i>No emite informe de recepción.</i>
Sucursal	<i>Realiza el control de recepción</i>		
Sucursal	<i>Emite OD</i>		
Departamento de Administración	<i>Controla FC/RM/OD</i>		
Departamento de Administración	<i>Registra operación</i>		

Fuente: Elaboración Propia

Referencias

 : Verificado.

5.6.2 Circuito Compra de Accesorios – Otros.

Test: 2 operaciones. 1 por tipo de producto.

Comprobantes analizados:

Tabla N°8 Auditoria Documentación de Compras de Accesorios - Otros

FECHA	PROVEEDOR	TIPO	N°	PRODUCTO
05-08-19	Todo Acces. SA	Factura	74586	Lubricantes
05-08-19	Todo Acces. SA	Remito	45682	Lubricantes
05-08-19	Otros Ptos SRL	Factura	15486	Otros
05-08-19	Otros Ptos SRL	Remito	15486	Otros


Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°9 Auditoría Circuito de Compras de Accesorios - Otros

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Deposito	Determina los faltantes de stock. Informa al Dpto. Compras de Suministros.	X	
Departamento de Suministros	Realiza los pedidos al proveedor.	X	
Proveedor	Envía mercaderías con RM y FC.	X	
Recepción	Controla mercaderías con RM.	X	
Departamento de Compras de Suministros.	Controla FC con RM, prepara el pago y lo envía al proveedor.	X	El pago lo prepara tesorería
Departamento de Administración.	Registra la operación. Archiva comprobantes.	X	
Departamento de Administración	Emite SC. Archiva comprobantes.	X	

Fuente: Elaboración Propia

Referencias

 : Verificado

5.6.3 Circuito: Suministro a Sucursales.

Test: 3 Operaciones. 1 relacionada con cada sucursal.





Comprobantes Analizados:



Tabla N°10 Auditoria Documentación de Compras de Suministro de Sucursales.

FECHA	TIPO	N°	SUCURSAL
08-08-19	Nota de Pedidos	1223	Guaymallén
08-08-19	Pedidos de Ventas		Guaymallén
08-08-19	Nota de Pedidos	2665	Godoy Cruz
08-08-19	Pedidos de Ventas		Godoy Cruz
08-08-19	Nota de Pedidos	2154	Tunuyán
08-08-19	Pedidos de Ventas		Tunuyán

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°11 Auditoria Documentación de Circuito de Suministro de Sucursales.

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Sucursal	<i>Toma datos de PV y emite NP 1,2. Archiva transitoriamente NP2.</i>		
Departamento de Administración	<i>Control PV con NP1. Envía NP1 a Deposito.</i>		
Deposito	<i>Prepara pedidos y lo envía a Sucursal.</i>		
Sucursal	<i>Recepciona, controla Mercaderías con NP2.</i>		<i>No se emite informe de recepción.</i>

Sucursal	<i>Si no hay diferencias, destruye los comprobantes.</i>		<i>No debería destruir los comprobantes.</i>
Sucursal	<i>Si hay diferencias, se registran en NP1,2. Se inicia el proceso.</i>		

Fuente: Elaboración Propia

Referencias



: Verificado.

Conclusión

Se verificó que los circuitos de Compras funcionan tal como fueron revelados.

5.7 Procedimientos sobre Comprobantes






Empresa: “El Gordo S.A.”










Test: Comprobantes mes de Julio 2019.

Comprobantes analizados

- Facturas del proveedor.
- Remitos del proveedor.
- Ordenes de descarga de Líquidos.
- Informes de Control de Calidad (Realizados por proveedor)

Tabla N°12 Auditoria Documentación de Comprobantes

TAREA N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE COMPROBANTES		
		ORDEN DE DESCARGA	FACTURA	REMITO
2.1	<i>Verificar correlatividad numérica de los comprobantes</i>	(2)		
2.2	<i>Verificar que los datos incluidos sea correctos</i>			

	<i>Verificar que estén debidamente autorizados</i>			
2.3	<i>Cotejar ordenes de compras con remitos y facturas del proveedor.</i>	 (3)	 (3)	 (3)
2.4	<i>Verificara los precios con listas actualizadas.</i>			

Fuente: Elaboración Propia

Referencias:



: Verificado



: No Corresponde

Observaciones:

(1) No se emiten:

➤ Ordenes de Compras.

➤ Informes de Recepción.

➤ Informes de Control de Calidad. (Debido a que la empresa no realiza estos controles).

Respecto de los informes del control de calidad realizados por la empresa proveedora, se ha verificado que los mismos se encuentran debidamente autorizados por la Gerencia General.

(2) No son correlativas. No se lleva a cabo dicho control.

(3) La inexistencia de Ordenes de compras u otro registro de los pedidos, hace que sea imposible verificar que los comprobantes autorizados se correspondan con las solicitudes a los proveedores. En el caso de los líquidos, los pedidos realizados telefónicamente al proveedor, se anotan en los Informes de Stock, de esta manera pudo verificarse la concordancia del pedido con el resto de los comprobantes. Para el resto de los productos, se verifico la concordancia entre el remite y la factura del proveedor.

5.7.1 Auditar la Cantidad de Bienes Comprados

Empresa: "El Gordo S.A."

Test: Operaciones y comprobantes:

Comprobantes analizados:

- Factura del proveedor
- Remitos del proveedor
- Informes de stock

Tabla N°13 Auditoria Documentación de Comprobantes de Cantidad de Bienes Comprados

TAREA N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PRODUCTOS	
		LÍQUIDOS	ACCESO- OTROS
3.1	Verificar estadísticas sobre bienes comprados, por tipo.	+	+(1)
3.2	Verificar c/documentación de proveedores (Factura/Remito)	+	+
3.3	Verificar el ingreso de los bienes a los registros de existencias.	+	(2)

Fuente: Elaboración Propia

Referencias

 : Verificado

Observaciones:

- (1) Se verificaron estadísticas solo en \$, dado que la empresa no lleva registros de stock.
- (2) La empresa no lleva registros de existencia.

5.7.2 Auditar la Calidad de Bienes Comprados

Empresa: "El Gordo S.A"

Test: Operaciones y comprobantes.

Comprobantes analizados:


- Registros de especificaciones técnicas de los proveedores.
- Lista de precios de los proveedores.

Tabla N°14 Auditoria Documentación de Comprobantes de Calidad de Bienes Comprados

TAREA N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PRODUCTO	
		LÍQUIDOS	ACCESO - OTROS
4.1	Verificar las especificaciones técnicas de los fabricantes	+	×
4.2	Verificar las listas de precios de los proveedores (distintas calidades)	+(1)	+(1)
4.3	Verificar informes de la empresa sobre valuaciones de calidades	(2)	(2)
4.4	Verificar reclamos de sucursales o clientes en razón de calidades	(3)	(3)

Fuente: Elaboración Propia

Referencias

 : Verificado

 : No Corresponde

Observaciones

(1) Líquidos (Lubricantes): La empresa comercializa cuatro marcas de lubricantes: Mobil, Repsol, Castrol y Total. Las marcas cuatro son de carácter internacional, pero, Mobil y Total poseen un prestigio diferenciador a las otras dos marcas. Los lubricantes son de alta calidad. Las marcas Repsol y Castrol, si bien son de carácter internacional, y

satisfacen las necesidades de los clientes, no alcanzan la calidad de los productos Mobil y Total.

Accesorios y Ortos: Con la mayoría de los productos, la empresa trabaja con 2 o 3 marcas de diferentes calidades y precios, aunque no suele variar de proveedor. Esto permite elegir al cliente de acuerdo de sus exigencias y posibilidades.

- (2) La empresa no realiza controles ni evaluaciones sobre calidades.
- (3) No se llevan registros de reclamos. Como surge de la entrevista realizada, se ha producido algunos reclamos por el mal funcionamiento de algunos accesorios. Sin embargo, esta información no es suficiente para realizar una evaluación sobre los reclamos por calidades.

5.7.3 Auditar el Precio y Condiciones obtenidas en las Adquisiciones.








Empresa: “El Gordo S.A.”

Test: Operaciones y comprobantes.

Comprobantes Analizados:

- Lista de precios.
- Nota de créditos por descuentos o bonificaciones obtenidos.

Tabla N°15 Auditoria Documentación de Comprobantes sobre Precios y Condiciones

TAREA N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PRODUCTO	
		LÍQUIDOS	ACCESO – OTROS
5.1	Verificar listas de precios de distintos proveedores.	(1)	 (1)
5.2	Verificar procedimientos de solicitud de cotizaciones y adjudicaciones de pedidos		
5.3	Verificar los plazos de entrega obtenidos		
5.4	Verificar los descuentos y bonificaciones obtenidas	 (2)	 (2)

Fuente: Elaboración Propia

Referencias:

 : Verificado

Observaciones:

(1) Dado que la empresa suele trabajar con un proveedor, por las buenas relaciones comerciales que se posee, no es ajeno de que exista una constante verificación de precios.

(2) Descuentos y Bonificaciones Obtenidos

Líquidos: La empresa proveedora no ofrece descuentos ni bonificaciones.







Accesorios y otros: En algunos productos se obtienen bonificaciones por montos de compras.

5.7.4 Auditar la Oportunidad de las Respectivas Provisiones.

Empresa: " El Gordo S.A"

Test: Operaciones y Comprobantes.

Tabla N°16 Auditoria Documentación de Comprobantes sobre Provisiones

TAREA N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PRODUCTO	
		LÍQUIDOS	ACCESO – OTROS
6.1	Verificar plazo medio transcurrido entre requerimiento y provisión.	(1)	(1)
6.2	Verificar el reclamo de sucursales en razón de demoras.		
6.3	Verificar acumulaciones y carencias temporarias de bienes.		
6.4	Verificar el cumplimiento de planes de provisión.		

Fuente: Elaboración Propia

Referencias:

 : Verificado.

 : No Corresponde.

Observaciones:

- (1) Debido a que no se dejan constancias por escrito de los pedidos efectuados, no puede verificarse el plazo medio transcurrido entre el requerimiento y la provisión de los productos. De acuerdo a la información obtenida en la entrevista con el gerente de compras, el plazo normal de entrega son 48hs. En caso de productos internacionales, que el proveedor posea una demora o falta, el plazo de entrega puede aumentar.
- (2) De acuerdo a la información revelada, no se producen demora en el suministro de productos a las sucursales.

5.8 Verificar que el Sistema Funcione tal como fue Revelados.

(Seguimiento de operaciones de ventas)

Empresa: “El Gordo S.A”

Test: 9 operaciones. 3 por tipo de venta en cada sucursal.

Comprobantes Analizados:







Tabla N°17 Auditoria sobre Verificación de Sistema





OPERACIÓN DE VENTA	FECHA	COMPROBANTES	NS°	SUCURSAL
Contado	16-08-19	FA/FB/PV	4687-4589-TM	Guaymallén
Contado	15-08-19	FA/FB/PV	4758-4584-TM	Godoy Cruz
Contado	15-08-19	FA/FB/PV	4125-4658-TM	Tunuyán
Tarjeta de Crédito	15-08-19	FB/TC/ITC/PV	1225-1452-L25-TM	Guaymallén

Tarjeta de Crédito	16-08-19	FB/TC/ITC/PV	3652-5145-L31-TM	Godoy Cruz
Tarjeta de Crédito	16-08-19	FB/TC/ITC/PV	1655-589-L85-TM	Tunuyán
Cuenta Corriente	15-08-19	FA/OC/PV	4587-156-TM	Guaymallén
Cuenta Corriente	15-08-19	FA/FB/OC/PV	12025-4152-1258-TM	Godoy Cruz
Cuenta Corriente	16-08-19	FA/OC/PV	3116-1125-TM	Tunuyán

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°18 Auditoria de Circuito sobre Verificación de Sistema

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
CLIENTE	<i>Solicita los productos o la prestación de servicios</i>		
SUCURSAL	<i>Entrega los productos o presta el servicio.</i>		
SUCURSAL	<i>Cuestiona la condición frente al IVA</i>		
SUCURSAL	<i>Emite FA/FB según corresponda</i>		<i>Condición de venta: 3 sub-circuitos.</i>
SUCURSAL	<i>Encargado toma estados de los surtidores y junto con los cptes. Emite PV.</i>		
TESORERÍA	<i>FA2/FB2: controla correlat. Numérica y registra. Emite SV. Archiva cptes.</i>		

DEPTO. DE ADMINISTRACIÓN	<i>Controla efectivo, tarjetas crédito y ctas. ctes. con cptes y PV. Distribuye.</i>		
DPTO. DE ADMINISTRACIÓN	<i>Registra PV. Emite IS/IV. Archiva cbtes.</i>		<i>Duplica registraci3n.</i>
DPTO. DE ADMINISTRACIÓN	<i>Controla TC/ITC. Emite RC. Archiva cptes.</i>		
DEPTO. DE CRÉDITOS	<i>Controla FAI/FB2/OC. Registra cptes. en ctas. ctes. Emite RCC. Archiva cptes.</i>		<i>Duplica registraci3n.</i>



Fuente: Elaboraci3n Propia

Referencias:

 : Verificado.

5.8.1 CIRCUITO: VENTAS DE CONTADO.





Tabla N°19 Auditoria de Circuito sobre Ventas al Contado

SECTOR	OPERACI3N	VERIFICACI3N	OBSERVACIONES
SUCURSAL	<i>Entrega al cliente FA1/FB1.El cliente entrega los valores.</i>		
SUCURSAL	<i>Encargado controla los valores c/ FA2/FB2 y registra la operaci3n.</i>		<i>Registra en la planilla de ventas.</i>

Fuente: Elaboraci3n Propia

5.8.2 CIRCUITO: VENTAS CON TARJETA DE CRÉDITO.



Tabla N°20 Auditoria de Circuito sobre Ventas con Tarjetas de Crédito

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
SUCURSAL	<i>Entrega al cliente FA1/FB1. El cliente entrega la tarjeta de crédito y DNI. Control.</i>		
SUCURSAL	<i>Mediante máquina de posnet se emite TC1,2. El cliente forma cptes. Entrega TC1.</i>		
SUCURSAL	<i>Controla TC1/FA2/FB2 y registra la operación.</i>		<i>Registra en la planilla de ventas.</i>
SUCURSAL	<i>Mediante máquina de posnet se emite ITC.</i>		

Fuente: Elaboración Propia


5.8.3 Circuitos: Ventas en Cta Cte

Tabla N°21 Auditoria de Circuito sobre Ventas en Cuenta Corriente

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
CLIENTE	<i>Entrega OC y firma FA1,2,3/FB1,2. Entrega FA1,2/FB1,2. Control.</i>		<i>Cliente: no le queda constancia de venta.</i>
SUCURSAL	<i>Controla OC/FA/FB y registra la operación.</i>		<i>Registra en planilla de ventas.</i>

Fuente: Elaboración Propia

Referencias:

 : Verificado.

Conclusión:

Se verifico que los circuitos de ventas funcionan tal como fueron revelados.

5.9 Procedimientos sobre Comprobantes.

Empresa: “El Gordo S.A.”

Test: Comprobantes

Comprobantes Analizados:

- **SUCURSAL 1: GUAYMALLEN.**

FA ns°: 4687 – 4914

FB ns°: 3784 – 4125

- **SUCURSAL 2: GODOY CRUZ**

FA ns°: 18947-22654

FB ns°: 7574-9015

NC ns°: 160-254

- **SUCURSAL3: TUNUYÁN**

FA ns°: 8795-9958


FB ns°: 4564-4969

Tabla N°22 Auditoria sobre Comprobantes Factura A, Factura B y Nota de Crédito.

TAREA N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE COMPROBANTE		
		FACTURA “A”	FACTURA “B”	NOTA DE CRÉDITO
2.1	Verificar correlatividad numérica de los comprobantes	+	+	+
2.2	Verificar que los datos incluidos sean correctos.	+	+	+
2.3	Verificar precios con listas autorizadas.	+	+	+

Fuente: Elaboración Propia

Referencias:

 : Verificado.

5.9.1 Auditar las Relaciones sobre Clientes.



Empresa: “El Gordo S.A.”

Test: Comprobantes mes de

Comprobantes Analizados:


- **SUCURSAL 2: GODOY CRUZ**
NC ns°: 160-254 (1)

Tabla N°23 Auditoria sobre Relaciones con los Clientes.

TAREA N°	DESCRIPCIÓN	VERIFICACIÓN
3.1.	<i>Verificación la cantidad de reclamos recibidos, tabulados por motivo.</i>	(1)
3.2.	<i>Verificar actuaciones realizadas para prestar asistencia técnica y otros servicios adicionales.</i>	
3.3.	<i>Verificar los dtos. Y bonificaciones otorgados</i>	 (2)

Fuente: Elaboración Propia

Referencias:

 : Verificado.

Observaciones:

- (1) No se mantienen registros de reclamos.
- (2) A ciertas clientes, en función al monto de compras mensuales, se le otorga un precio especial en los líquidos, mayormente para el producto Thinner. Una vez controladas las facturas registradas en la cuenta corriente del cliente, se prepara una nota de crédito que refleja la diferencia de precio

en función de los litros de Thinner comprados. Esta bonificación representa aproximadamente un 4% del precio al público.

5.9.2 Auditar la Estructura de la Cartera de los Clientes.

Empresa: "El Gordo S.A."

Test: Operaciones y comprobantes

Comprobantes Analizados:

- Factura A
- Factura B
- Resúmenes de Cuentas Corrientes.

Verificar el Número de Clientes Tabulados por Condiciones de Venta y por Tipo de Producto.

Composición % de Ventas

1. Ventas de Contado: **75%**
(Incluye tarjetas de crédito)
2. Ventas en Cta Cte: **25%**

Composición de % de Ventas en Función a los Tipos de Producto.

Tabla N°24 Auditoria sobre Cartera de los Clientes.

COND VENTA	PRODUCTO	LÍQUIDOS	ACCESORIOS OTROS	SERVICIOS
	CONTADO	65%	15%	15%
	CUENTA CORRIENTE	80%	5%	10%
	VENTA PROMEDIO	73%	10%	12%

Fuente: Elaboración Propia

Observaciones:

(1) La empresa no lleva registros de los clientes-consumidores finales, debido a que al confeccionar las facturas de tipo "B" no se detallan los datos del cliente. Por este motivo, no puede verificarse el número de clientes en cartera. El examen se realizó en bases porcentuales.

5.9.3 Verificar el Comportamiento Financiero de los Clientes.

Tabla N°25 Auditoria sobre Comportamiento Financiero de los Clientes

PLAZOS	% CLIENTES EN CUENTA CORRIENTE
30 DÍAS	30%
30-60 DÍAS	45%
60-90 DÍAS	15%
+90 DÍAS	10%

Fuente: Elaboración Propia

5.9.4 Verificar el número de clientes nuevos incorporados mensualmente, tabulados por de productos / servicio adquiridos.

5.9.5 Verificar el número de clientes perdidos mensualmente, ponderados por tipo de producto / servicio adquirido.

Observaciones

De los clientes-consumidores finales no puede verificarse los datos (ver observaciones puntos anteriores). La variación mensual producida en la cartera de clientes en cta. cte. es, aproximadamente, de un 5%. Dados los datos relevados en los apartados anteriores, puede observarse que los líquidos representan la porción mayoritaria de las ventas; de ello deriva que, los clientes, acceden al resto de los productos como consecuencia del consumo de este. Es

por este motivo que, el porcentaje de clientes que ingresa o se retira de la empresa consume mayormente combustibles y en especial el producto Thinner y Aceites; utilizado mayormente por empresas de transporte. El motivo principal de estas variaciones es el precio.

5.9.6 Auditar la Información Utilizada sobre la Competencia.

- Listas de precios de competidores.

5.9.7 Verificar el Comportamiento de los Clientes.

Observación

La empresa no tiene registros de información sobre la situación y tendencia de la competencia. Conoce los productos y precio que ofrecen.

5.9.8 Verificar las condiciones de venta otorgadas por la empresa, comparadas con la información recopilada de la competencia.

Observaciones

La empresa no tiene registros de información sobre la competencia. De acuerdo a las conversaciones con el gerente de ventas, las condiciones ofrecidas por "El Gordo S.A" son las mismas ofrecidas por la competencia (calidades, servicios, plazos de pago).

5.10 Auditar la Estrategia y Promoción de Ventas.

5.10.1 Auditar los Planes de Promoción.

Los productos promovidos son todos los líquidos. El impulsor aplicado es el de "Beneficios".

El objetivo de esta promoción, es generar tráfico de clientes en el punto de venta.

Promoción Líquidos: Con la compra de ciertos litros, el cliente accede a un precio especial en el servicio de servicio de auto.

Los productos promovidos son todos los combustibles y el servicio de lavado. El impulsor, el medio de comunicación y el objetivo perseguido con esta promoción son los mismos que con la anterior.

Observaciones.

La empresa solo realiza promociones temporarias para generar un aumento en las ventas, que también es temporario. Se recomienda realiza promociones o publicidad de fidelización de clientes.

5.10.2 Verificar los Estudios Realizados para Medir los Efectos de las Promociones y Publicidades.

Observaciones.

La empresa, mide los resultados obtenidos por las promociones o publicidades, con las variaciones en las estadísticas de ventas. Es decir, que se realiza un control de tipo cuantitativo. No se utilizan otros parámetros de medición como, por ejemplo, sondeos o investigaciones de mercado que permitan determinar los niveles cognoscitivo y afectivo de los clientes (control cualitativo). Tampoco se llevan registros especiales sobre estos resultados. De acuerdo a los datos relevados, pudo verificarse que, en función de las promociones realizadas, las ventas de los productos involucrados incremento en los líquidos aproximadamente un 4%. En el servicio, las ventas aumentaron un 10.

CONCLUSIONES

Alcances y Limitaciones del Trabajo.

La técnica de Auditoría Operativa se aplicará a los sistemas de compras y ventas de las tres únicas sucursales ubicadas en la Provincia de Mendoza. Durante el trabajo las mismas se identificarán de la siguiente manera.

SUCURSAL 1: Guaymallén (Central)

SUCURSAL 2: Godoy Cruz

SUCURSAL 3: Tunuyán

No obstante, estas aclaraciones, se ha observado que todas las sucursales trabajan operativamente de forma similar. Por lo tanto, las observaciones y recomendaciones que se presentan en este informe, son aplicables a todas ellas.

Respecto de los circuitos de compras, dado que la función se encuentra centralizada, los comentarios y recomendaciones se aplican a todas las sucursales.

1. Objetivos de Auditoría

1. Objetivos del Área Compras

- a) Verificar que la función de compras de la empresa, sea la que le permita la obtención de resultados más eficientes.
- b) Verificar que existan normas y procedimientos adecuados que permitan el logro de los mejores resultados.
- c) Verificar que las decisiones tomadas en materia de compras, sean las más convenientes para la empresa.
- d) Verificar que las operaciones de compra, transporte, seguro, recepción y depósito, sean las adecuadas, estén debidamente autorizadas y controladas
- e) Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.

f) Verificar que existan políticas adecuadas en cuanto a selección y capacitación del personal.

2. Objetivos del Área Ventas

- a) Verificar que la organización de la función sea adecuada.
- b) Verificar que existan políticas adecuadas sobre ventas, determinación de precios, condiciones de venta y otorgamiento de créditos.
- c) Verificar que las decisiones tomadas en materia de ventas, determinación de precios, condiciones y otorgamiento de créditos, sean las que generen mejores resultados.
- d) Verificar que todas las mercaderías entregadas o servicios prestados a clientes sean facturados de acuerdo a condiciones establecidas.
- e) Verificar que los procedimientos seguidos impidan la realización de fraudes y minimicen las posibilidades de errores.
- l) Verificar que exista una adecuada división de áreas.
- g) Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.
- h) Verificar que las políticas seguidas en cuanto a selección y capacitación de personal sean adecuadas.

2. Diagnóstico y Recomendaciones

Recomendaciones General.

1.1. Deficiencia detectada: No existen normas y procedimientos expresados por escrito.

Recomendación: Se recomienda, la confección de manuales de procedimientos para todas las áreas.

Los manuales de procedimientos describen en forma detallada como deben llevarse a cabo las distintas actividades dentro de los sistemas de la empresa. De esta manera, se minimiza el riesgo de que no se comprenda una determinada tarea y, en consecuencia, se ejecuten operaciones no validas que produzcan ineficiencias.

1.2. Deficiencia detectada: No existen normas expresadas por escrito sobre funciones y responsabilidades.

Recomendación: Se recorriendo la confección de manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades que competen a cada cargo.

Los manuales de funciones permiten establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. Es importante que los subordinados sepan claramente de quien dependen. Si las líneas de autoridad son difusas, estas pierden respeto, los subordinados no saben a quién deben recurrir.

1.3. Deficiencia detectada: Existen problemas de comunicación con los encargados de sucursales.

Recomendaciones: Se recomienda que toda nueva política de la empresa, sea comunicada por escrito a los encargados de las sucursales y demás sectores que corresponda. Así mismo, se recomienda realizar reuniones periódicas entre la Gerencia y los encargados de las sucursales y demás sectores, para comentar sobre nuevas políticas, reforzar las existente; y recibir información: sobre clientes, sugerencias para el mejoramiento de la gestión; etc.

Recomendaciones Área Compras

2.1. Deficiencia detectada: No existe una adecuada separación de la función pagos respecto de la función compras.

Recomendación: Se recomienda que todos los pagos los realice Tesorería. Los Departamento de Compras, realizan el control del pedido con la factura, y Tesorería prepara los pagos.

La separación de funciones es fundamental para lograr un control eficaz

2.2. Deficiencia detectada: No se llevan registros de cotizaciones

Recomendación: Se recomienda mantener registros de cotizaciones de los proveedores y registros de la adjudicación efectuada en cada oportunidad

El registro de cotizaciones permite mantener actualizada la información para elegir la mejor oportunidad de compra. La falta de un registro de cotizaciones puede provocar una pérdida de eficiencia de la empresa, debido a un aumento en los costos operativos, y por lo tanto una disminución en la utilidad bruta, por no haber realizado la adjudicación más conveniente.

2.3. Deficiencia detectada: No se llevan registros de stocks para lubricantes, accesorios y otros.

Recomendación: Se recomienda mantener registros de stocks y puntos mínimos de pedidos. De esta manera puede determinarse certeramente las cantidades en existencias evitar las acumulaciones o carencias de stocks-.

La carencia de bienes, provoca ineficiencia operativa, en cuanto a la atención a los clientes. Por otro lado, el exceso de existencias, reduce la rentabilidad de la empresa por la inmovilización de capital generándose un mayor costo en el espacio y deterioro de los productos.

2.4. Deficiencia detectada: No se dejan constancias escritas de los pedidos a los proveedores.

Recomendación: Se recomienda emitir ordenes de compras internas u otro comprobante similar. Los comprobantes de compras permiten mejorar el control en la recepción de los productos.

2.5. Deficiencia detectada: No se deja constancia escrita de la recepción de los combustibles y productos en las sucursales.

Recomendación: Se recomienda emitir informes de recepción en las sucursales, tanto para líquidos, como para el resto de productos que se reciben del depósito central.

Los informes de recepción mejoran el control sobre las mercaderías. En función a las características operativas de la empresa, estos informes permitirían mantener registradas todas aquellas operaciones anómalas que se produjeran en la reposición: devoluciones, productos deteriorados, faltantes o sobrantes, etc.

2.6. Deficiencia detectada: No se controla la correlatividad numérica de los comprobantes internos.

Recomendación: Se recomienda incluir este control respecto de las ordenes de descarga y las notas de pedido internas.

El control de la correlatividad numérica de los comprobantes, permite detectar operaciones omitidas de registrar, anulaciones, irregularidades, etc.

2.7. Deficiencia detectada: No se realiza capacitación a los encargados de la función compras.

Recomendación: Se recomienda planificar cursos de capacitación del personal afectado a la función. Se podría promover a la participación de los cursos de capacitación anualmente

La capacitación es fundamental en cada organización de negocios. Permite estar atento a las novedades y cambios producidos en el mercado, posibilitando tomar decisiones más certeras.

Recomendaciones Área Ventas

3.1. Deficiencia detectada: No se encuentra definida la función de servicios y atención al cliente.

Recomendación: Se recomienda la organización de la función de servicios y atención a clientes, pudiendo funcionar en cada sucursal o en forma centralizada. De acuerdo a la información relevada, la empresa tiene ciertas limitaciones externas para competir en función a los precios, por ello, es primordial, generar más y mejores servicios a los clientes. La buena atención atrae a los clientes y los fideliza con la empresa.

3.2. Deficiencia detectada: No se mantiene registros de reclamos de los clientes.

Recomendación: Esta deficiencia quedarla subsanada con la definición de la función de servicios y atención a los clientes.

El registro de los reclamos permite detectar que servicios que se están prestando deficientemente, identificar productos que no son de la calidad que requieren los clientes, etc.

3.3. Deficiencia detectada: No se preparan presupuestos de ventas.

Recomendación: Se recomienda preparar presupuestos de ventas.

Un presupuesto que se confecciona teniendo en cuenta las tendencias del mercado y las particulares de la empresa, favorecen la planificación de las gestiones que se llevarían cabo durante el periodo presupuestado. Los presupuestos permiten prever situaciones complicadas facilitando la adopción de los recaudos necesarios, tomar decisiones más certeras, etc. El planeamiento, está ligado al control gerencial es un sistema que permite medir la eficiencia operativa.

3.4. Deficiencia detectada: No existen políticas adecuadas en cuanto a créditos.

Recomendación: Se recomienda definir claramente las políticas en cuanto a concesión de créditos, condiciones de pago, precios y descuentos o bonificaciones que se otorgaran. Estableciendo claramente el tipo de información que debe solicitarse. Dicha información debe permitir determinar la capacidad financiera del cliente. Determinar los montos de crédito que se ofrecerán, en función a dicha capacidad financiera y mantener legajos permanentemente actualizados con los datos de los clientes. La apertura de cada cuenta deberla ser autorizada mediante la firma de un funcionario de jerarquía.

3.5. Deficiencia detectada: No se mantiene registros de clientes con la característica de consumidores finales.

Recomendación: Esta deficiencia, es consecuencia de la falta de registración de los datos de dichos clientes al emitir las facturas tipo "B". Se recomienda completar las facturas con todos los datos de clientes. De esta manera la empresa podrá saber la composición de su cartera de clientes.

3.6. Deficiencia detectada: En el caso de la venta en cuenta corriente a consumidores finales, el cliente no recibe constando escrita de la Operación al retirar los productos.

Esto se debe a que las facturas tipo "B" se emiten por duplicado.

Recomendación: La empresa acostumbra a enviar los originales de las facturas junto con los resúmenes de cuentas corrientes. En el caso de las facturas tipo "A", el cliente al cliente se le entrega el triplicado de la factura. Se recomienda la emisión de las facturas tipo "B" por triplicado debido a que el cliente debe quedarse con un comprobante de la venta efectuada.

3.7. Deficiencia detectada: Duplicación en el registro de las facturas de ventas. El encargado de Sucursal registra todos las operaciones y comprobantes, luego

el Dpto. de Administración registra los duplicados de las facturas y el Dpto. de Créditos registra los originales en las cuentas de los clientes.

Recomendación: La empresa cuenta con equipo de hardware que no utiliza en toda su capacidad. De acuerdo al informe presentado por el analista de sistemas que trabaja para la firma, se podría instalar un sistema integrado de software que permita organizar las operaciones y de esta manera lograr eficiencia operativa. Este sistema permite desechar las duplicaciones de registros. En el caso mencionado, los Dptos. de Administración y Créditos solo tendrían que controlar que las facturas se hubieren registrado adecuadamente. La implementación del sistema estaría incluida dentro de la cuota mensual de mantenimientos que se le abona al analista de sistemas.

La implementación de un sistema que permita un adecuado registro de las operaciones, implicara un menor riesgo respecto de los activos de la empresa. Por otra parte, la mecanización de las operaciones, representara un ahorro de mano de obra administrativa, la existencia de registros permanentemente actualizados, el manejo de las existencias, y la posibilidad de mejorar el control de las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_blv_ley_1178_soa_sp.pdf
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>
- <http://consultadeber.blogspot.com/>
- https://ispp7-sgo.infed.edu.ar/sitio/upload/P.E_2_An_o._la_division_del_trabajo._Legislacion_y_tecnicas_impositvas.pdf
- <https://www.argentina.gob.ar/registrars-una-pyme/que-es-una-pyme>
- <https://economipedia.com/definiciones/negocio.html>
- <https://www.emprendepyme.net/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- William L. Chapman y Martha Wawrzniak de A., El auditor externo y la auditoria operativa, Ediciones Macchi, Buenos Aires, pag. 13
- Enrique Fowler Newton, Cuestiones fundamentales de auditoria, *Edicio41nes Macchi, Buenos Aires, 1998, pag. 61*
- William P Leonard: Auditoria Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrative, Editorial Diana, Mexico, 1977, peg. 45.
- Para la confección del cuestionario, se tomaron en cuenta los modelos presentados por: Oscar Ruben Rusenias, Manual de Control Interna, Ed. Cangallo, Bs. As., 1983; y Enrique Fowler Newton, Auditoria, Ed. Contabilidad Moderna, Bs. As, 1972. Estos modelos fueron readaptados según las particularidades de los circuitos de la empresa bajo estudio.
- Javier Marciali (2018) “Auditoria Operativa” apuntes de clases Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Juan Agustín Maza.
- Hugo Nasif (2018) “Auditoria Contable! Apuntes de clases, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Juan Agustín Maza

ANEXOS

ANEXO I

RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN - ENTREVISTA

Respuestas de Entrevista a cargo de Roberto, Gerente de Casa Matriz.

Sector: Compras.

a) En cuanto a la organización de la función.

1. Todas las compras se realizan desde la casa matriz, es decir que la función se encuentra centralizada.
2. De la gerencia de compras dependen del departamento de suministros, se encarga de las compras para todas las sucursales.
3. Si, la gerencia de compras prepara los pagos y el departamento de administración realiza las registraciones. La recepción de suministros se realiza indiferentemente por los trabajadores, que utilizan los distintos suministros, ya sea en casa matriz, como en las sucursales.

b) En cuanto al sistema de compras.

1. Las compras eventualmente se realizan con un proveedor reconocido por la empresa la cual ya se trabaja de manera automatizada, por tanto, la buena relación que existe, como la calidad de los productos. El procedimiento se resume en determinar las cantidades a comprar. Los pedidos se realizan telefónicamente, por vía e-mail o en ocasiones por visita por parte de los propietarios.
2. No. Tendrían que mantenerse por escrito.
3. Se piden cotizaciones una vez por mes.
4. Como no hay grandes diferencias en los precios se tienen en cuenta: las bonificaciones ofrecidas por cantidades compradas, el servicio de distribución en cuanto a celeridad y flexibilidad de días y horarios, y condiciones de pago.
5. No.

6. Por faltantes de stocks en depósito. Siempre con relación a la rotación de stocks. Hay productos que, de acuerdo a la época se compran en mayores cantidades. No se mantienen registros de stocks. Tampoco se mantienen registros de stocks mínimos.

7. En otro momento se tenía en cuenta la fecha en que debía hacerse el pago. Ahora, por la situación económica, se han alargado los plazos de pagos, por lo que los pedidos se realizan en cuanto se determinan los faltantes de stocks.

8. A veces se producen por causas externas a nosotros. Por ejemplo, hay empresas que cierran un par de meses en el año, por lo que nos avisan para que hagamos un pedido mayor que el acostumbrado. Puede ocurrir que por este motivo tengamos un stock de productos mayor al normal o que nos quedemos temporariamente sin stocks.

9. Si, para compras extraordinarias, por montos importantes o cantidades fuera de lo normal. Necesitan la autorización de la gerencia general.

10. No.

11. Están a cargo del proveedor.

12. No, al contrario.

13. El proveedor conoce los horarios en los cuales entregar la mercadería, en caso de estar fuera de esos horarios, consulta con anterioridad. El plazo mayor es de 6 días.

c) En cuanto al proceso de revisión.

1. La recepción se realiza en cada sucursal. Lo realizan los encargados de líquidos y suministros.

2. No se controla porque la autorización la realiza la máxima autoridad.

d) En cuanto a la recepción y depósito de los productos.

1. Líquidos: La recepción se realiza en cada sucursal. Primero se toma la medida del tanque o tambor, para determinar los litros de combustible en existencia y se controla la medida que marca la cisterna para confirmar que coincida con el remito.

El encargado de la sucursal confecciona una orden de descarga que firma junto con el transportista.

Resto de los productos: Los productos se descargan en la puerta, con el remito se controlan los productos y las cantidades y luego se acomodan en el depósito. Estos procedimientos no se encuentran expresados por escrito.

2. Si.

3. Se controla que el tipo de producto sea la solicitud y las cantidades.

4. No.

5. No.

6. Es autorizado por las máximas autoridades, los controles se realizan en su mayoría por experiencia de los receptores, como los líquidos por la compra de marcas reconocidas. Y la empresa proveedora deja en la empresa una copia del informe del control de calidad de los lubricantes y aceites.

7. Los líquidos se depositan en los tanques ubicados en el negocio. Para el resto de los productos existe un depósito.

8. No.

9. Si. En caso de los líquidos, los responsables son los encargados de la sucursal, para el resto de los productos los encargados de recepción y suministro a sucursales son los responsables del depósito.

10. Existe protección en cuanto al espacio físico, ya que se encuentra permanentemente cerrado sin que tengan acceso personas ajenas al sector, pero no existen políticas de seguros sobre los productos. Existen seguros contra incendios en las propiedades.

11. Toda salida del depósito principal se efectúa mediante nota de pedido confeccionada por los encargados de sucursales. Dentro de cada sucursal queda asentado únicamente mediante la factura de venta.

12. Toda salida es informada de manera oral al encargado de depósito.

e) En cuanto a devoluciones.

1. Solo se producen en casos excepcionales, como por ejemplo cuando algún producto cambia de envase. Son autorizadas por las máximas autoridades o encargados de sucursales. Con los líquidos no se producen devoluciones.

f) En cuanto al suministro a sucursales.

1. Se realiza dos días a la semana, martes y viernes, en función a las notas de pedido que envían las sucursales, aunque pueden enviarse otros días en caso de una gran necesidad.

2. Se utilizan notas de pedido internas. Las confeccionan los encargados de las sucursales en función a las planillas de ventas. Se realiza una nota de pedido. Son firmadas por el encargado. Se controla la nota de pedido con la planilla de venta y se envían a la sucursal de suministros. La nota de pedido es autorizada por el encargado del departamento y luego se prepare el pedido.

3. Ídem anterior.

4. Se utiliza transporte propio.

5. Dos días a la semana, martes y viernes.

f) En cuanto al personal.

1. El sector de compras se encuentra en manos de pocas personas, máximas autoridades y otro trabajador. Este goza de amplia confianza en la empresa. No existe otro tipo de personal afectado al área por lo que no existen tampoco medidas de selección de personal. Las personas afectadas al área no reciben capacitación.

2. Si.

Sector: Ventas

a) En cuanto a la organización de la función.

1. La función ventas se encuentra descentralizada en las distintas sucursales. Las ventas se realizan únicamente en los locales de ventas.

2. Sí, pero no están por escrito.

3. Dependen de la Gerencia de Ventas.

4. Tanto el despacho, como la facturación y la cobranza la realizan los encargados y empleados que realizan el trabajo, los créditos y la registración se manejan centralizadamente en Administración y Créditos.

5. No.

6. En primer lugar el reclamo lo atiende el encargado de la sucursal y trate de solucionarlo, en caso de que el reclamo supere sus posibilidades lo deriva a la central donde es atendido por máximas autoridades.

7. Son muy pocos los reclamos que se producen en este rubro. Puede producirse un reclamo por algunos accesorios que no funcione adecuadamente, o ha ocurrido que al prestar el servicio. Son muy pocos los reclamos que se producen durante el año y los que se producen no son de gravedad, por ello no se mantienen registros escritos de los mismos.

b) En cuanto al sistema de ventas.

1. El cliente solicita el producto o el servicio y se atiende en ese momento. En el caso de la prestación de los servicios, algunas veces se produce una demora para la cantidad de vehículos que tiene que atenderse, en esos casos se maneja un sistema de turnos para que el cliente no tenga que esperar a ser atendido. Este sistema de turnos se utiliza generalmente para los servicios que se prestan a los camiones, dado que para los automóviles o pick-ups no se producen tales demoras.

2. Si. Son establecidas por la gerencia de ventas. Se refieren a precios, ventas en cuentas corrientes, descuentos, etc.

3. No se encuentran por escrito. Cuando existe algún cambio en los procedimientos habituales se comunica a los encargados de las sucursales mediante nota, que quedan registradas en to gerencia de ventas.

4. No.

5. No.

6. Si, los controles la gerencia de ventas y la gerencia general.

c) En cuanto a las ventas al contado.

1. Sí, no se encuentran por escrito.
2. Si. El control lo realiza el encargado.
3. Si. Los encargados de las sucursales confeccionan una planilla que incluye todos los datos de las ventas.
4. Se solicita al cliente un documento para comparar los datos, se realice el cupón de tarjeta de crédito mediante la máquina de posnet, el cliente firma el original y se le entrega una copia.

d) En cuanto a las ventas de crédito.

1. No.
2. a) Los datos, inscripciones en los organismos impositivos, y referencias comerciales.
b) Si. Con los datos que se solicitan y las notas enviadas o recibidas.
c) Solo en algunos casos.
d) No, porque los aprueba la gerencia general junto con la gerencia de ventas.
e) Si, periódicamente.
3. Si.
4. Si. Igual que con las ventas al contado, se recibe esta información a través de las planillas de ventas que confeccionan los encargados de las sucursales.

e) En cuanto al despacho o expedición de mercaderías y prestación de servicios.

1. Ídem respuesta b) 1.
2. Si. No están expresados por escrito.

f) En cuanto a la facturación.

1. Existen procedimientos en cuanto a cómo confeccionar una factura, pero no están por escrito.

2. No, el encargado de sucursal realiza las distintas tareas. Luego son controladas en tesorería y administración.

13. El control lo realiza el encargado de sucursal al confeccionar la planilla de venta.

14. Si. Son autorizadas por la gerencia de ventas.

15. Si.

16. Si. Lo realiza el encargado de sucursal y luego se realiza el control en la administración al momento de registrar las facturas.

17. Si.

18. Si. Por los encargados de las sucursales.

g) En cuanto a devoluciones.

1. Se han producido devoluciones en casos muy excepcionales. No existen procedimientos a seguir.

2. No se utiliza ningún formulario en especial. En ocasiones se emiten notas de crédito.

3 Se controla la cantidad y que la calidad sea la que corresponda.

h) En cuanto a las notas de crédito.

1. A algunos clientes se les realiza un precio especial, en estos casos se confeccionan notas de crédito por el importe de los descuentos.

2.Las confecciona el departamento de créditos.

3.Si.

i) En cuanto al personal.

1. Se solicitan C.V. con referencias, y luego se realiza una entrevista personal. La capacitación este a cargo de la empresa proveedora.

2.No.

ANEXO II

RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN - CUESTIONARIOS

Respuestas de Cuestionario.

1 Normas y procedimientos para efectuar los pedidos al depósito central.

Respuesta.: Existen. Son claros y precisos. Están por escrito.

Observaciones: De acuerdo con las observaciones realizadas durante el relevamiento, y como claramente surge de las entrevistas realizadas a los gerentes de compras y ventas, la empresa, si bien ha adoptado una serie de procedimientos rutinarios para llevar a cabo sus funciones, estos no se encuentran expresados en manuales de procedimientos ni ningún otro tipo de documento, por lo tanto, la afirmación de los encargados de las sucursales en este aspecto, está dada por la existencia de diversos comprobantes que se utilizan durante los procedimientos, pero no por la existencia de normas por escrito.

3. Comprobantes de pedidos internos.

Respuesta: No están sellados. Están pre numerados. Son autorizados por el encargado de sucursal y el encargado de Compras de Suministros.

Observaciones: Los comprobantes no están sellados. El sello en un comprobante permite determinar si el mismo ha sido controlado y aprobado; sin embargo, el sello, puede ser reemplazado por la firma de quien autoriza el comprobante, en este caso el encargado de Compras de Suministros.

4. Normas y procedimientos de recepción.

Respuesta: Existen. Son claros y precisos. No hay coincidencia en si se encuentran por escrito.

Observaciones: En cuanto a las normas y procedimientos de recepción, los encargados coinciden en que existen, son claros y precisos. Sin embargo, no todos coinciden en que se encuentren expresados por escrito. La falta de coincidencia entre los encargados de las sucursales en este aspecto, está dada por la existencia de diversos comprobantes que se utilizan durante los

procedimientos, pero no por la existencia de normas por escrito. Valen los comentarios realizados en el pto.1.

6.7. informes de recepción.

Respuesta: No existe coincidencia. Algunos encargados coinciden en que se preparan informes de recepción únicamente para los líquidos, otros afirman que se preparan para todos los productos.

Observaciones: No existen informes de recepción. La confusión de los encargados se produce por la confección de comprobantes de descarga de líquidos, y las notas de pedido. Dadas estas observaciones, el pto. 7. no es aplicable.

9. Controles de calidad.

Respuesta: Se realizan controles de calidad solo en líquidos. Se preparan informes escritos. Se desconoce quién los autoriza.

Observaciones: Los controles de calidad sobre los líquidos, son llevados a cabo por la empresa proveedora, se preparan informes del control quedando una copia para la empresa. Estos informes son revisados y autorizados por el Gerente General.

10. Devoluciones al depósito central

Respuesta: Las devoluciones al depósito central son autorizadas por el encargado de sucursal y encargado general. No existe coincidencia en cuanto si se deja constancia escrita o no de las devoluciones.

ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS: OBSERVACIONES

1. Normas y procedimientos en cuanto a ventas.

Respuesta.: Existen. No hay coincidencia en que sean claros y precisos. No están por escrito.

Observaciones: Como comentaba en el circuito de compras, la empresa carece de manuales de procedimientos. Las funciones se llevan a cabo mediante una serie de (áreas rutinarias que se transmiten verbalmente a los encargados de ejecutarlas). Es decir, que una de las causas directas de esta confusión es la falta de manuales de procedimientos que expliquen en forma clara y detallada la manera en que debe elevarse a cabo una tarea.

2. Líneas de autoridad y responsabilidad.

Respuesta.: Están claramente definidas. No se encuentran fijadas por escrito.

Observaciones: La empresa carece de manuales que expresen por escrito las funciones y responsabilidades que competen a cada cargo.

3. Separación de funciones.

Respuesta.: Las funciones de ventas, despacho, créditos, facturación, cobranzas y registración contable se encuentran separadas.

Observaciones: De las observaciones realizadas, puede determinarse que; dadas las características operativas de la empresa, las funciones de venta, despacho, facturación y cobranza no se encuentran separadas. Las mismas son realizadas tanto para el encargado de sucursal como por los empleados de playa.

4. Políticos referentes a: condiciones de ventas, otorgamiento de créditos, condiciones generales de cobranzas, determinación de precios.

Respuesta.: No hay coincidencia en su existencia.

Observaciones: De acuerdo a la entrevista realizada al responsable del área de ventas, los aspectos en cuestión son definidos por la gerencia de ventas, de los cuales no existen constancias escritas. Por las respuestas obtenidas en los

cuestionarios, se puede observar, que no todos los encargados de sucursales comparten la misma información.

5. Monto de créditos concedidos a los clientes.

Respuesta.: No se encuentra definido.

Observaciones: Deberían definirse el monto de crédito disponible para cada cliente para evitar el incremento excesivo de deudores por ventas, especialmente en esta época de incertidumbre en cuanto a las cobranzas.

6. Normas y procedimientos en cuanto al despacho de las mercaderías y la prestación de servicios.

Respuesta.: Existen. Son claros y precisos. No están por escrito.

Observaciones: Valen las mismas observaciones que las realizadas en el pto.1.

7. Prueba de la entrega de mercaderías o prestación de servicios a los clientes.

Respuesta.: Existe. Consiste en la factura. Es confeccionada por el encargado de sucursal y/o los empleados de playa.

Observaciones: La factura no prueba que el producto se haya entregado o que el servicio se haya prestado.

8. Prueba de la recepción de los productos/servicios por el cliente.

Respuesta.: Existe solo para las ventas a crédito. Consiste en la firma del cliente en la factura.

1. Normas y procedimientos respecto a devoluciones.

Respuesta.: No hay coincidencia en las respuestas.

Observaciones: Las devoluciones son excepcionales. No existen normas y procedimientos a este respecto. No se ha determinado la utilización de un formulario en especial para estos casos.

2. Normas y procedimientos sobre facturación.

Respuesta.: Existen. Son claros y precisos. No se encuentran expresados por escrito. Observaciones: Valen las mismas observaciones que para el pto.1.

19. Notas de crédito.

Observaciones: Hay diferentes respuestas. Esto se debe a que no es usual la confección de las mismas per las sucursales. Generalmente, las notas de crédito, son confeccionadas por el dpto. de créditos. No existen procedimientos referidos a su confección.

ANEXO III

CONFECCIÓN DE CURSOGRAMAS

Cursogramas sobre la Compra de Líquidos y Accesorios – Otros, como también el suministro a sucursales.

En las páginas siguientes, se presentan los cursogramas graficados en función a la información relevada. Las operaciones o tareas que se recomienda modificar, se identifican con una marca roja sobre los gráficos. Luego se presentan los cursogramas con el añadido de las modificaciones.

Seguidamente, se detallan las observaciones realizadas sobre los cursogramas.

Observaciones.

1. CIRCUITO: Compras de Líquidos. No se deja constancia escrita del pedido efectuado al proveedor. Se recomienda la emisión de Ordenes de Descarga u otro comprobante interno similar, por duplicado. Enviar el original a la sucursal, para que el encargado tenga conocimiento previo de los productos que va a recibir. La copia, archivarla transitoriamente hasta recibir la factura del proveedor y poder controlar el pedido.

2. CIRCUITO: Compras de Líquidos: Se observa que el pago al proveedor lo realiza el Dpto. de compras. No existe una adecuada separación de funciones. Se recomienda, que las facturas se envíen a Tesorería a fin de que preparé y envíe el pago al proveedor.

3. CIRCUITO: Compras de Líquidos. El encargado de Sucursal, al recepcionar los productos, debería emitir un Informe de Recepción por duplicado. Enviar el original al Dpto. de Administración. Archivar la copia.

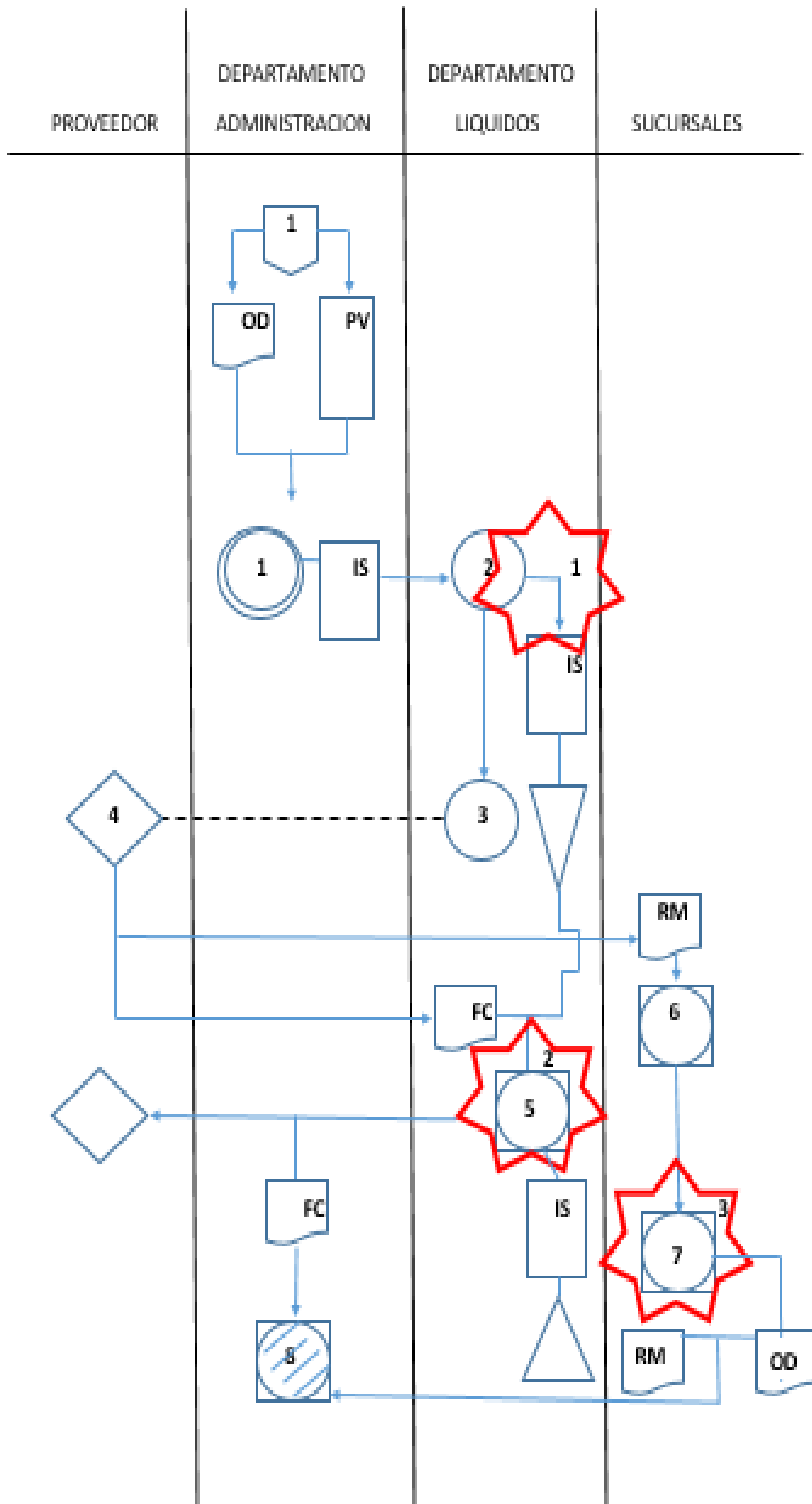
4. CIRCUITO: Compras de Accesorios-Otros. La empresa no lleva registros de existencias. No existe un procedimiento adecuado para determinar las cantidades a solicitar. Se observa, que no se deja constancia escrita del pedido realizado. Se recomienda la emisión de Ordenes de Compras u otros comprobantes internos similares, por duplicado. Enviar el original al Dpto. de

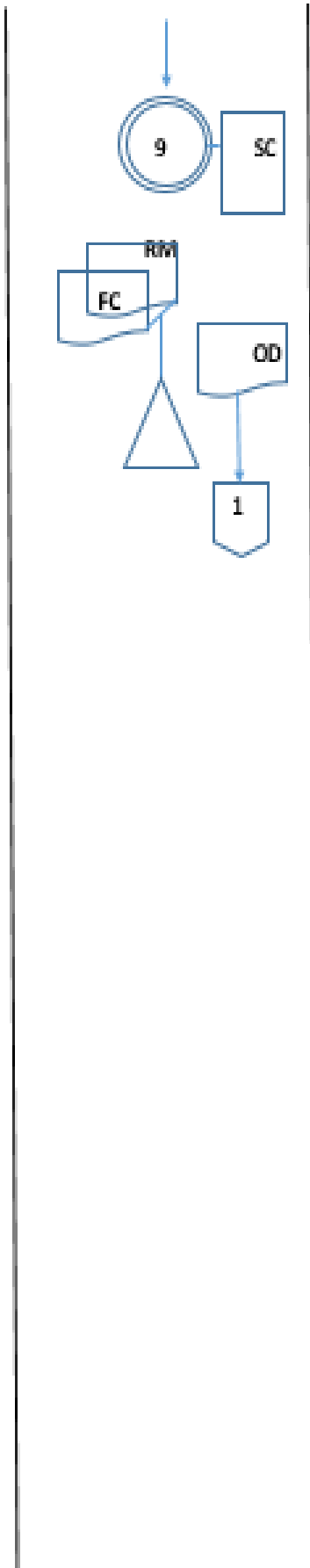
Suministros para que concrete el pedido al proveedor. Archivar, transitoriamente, la copia, hasta recibir las mercaderías y poder controlar el pedido.

5. CIRCUITO: Compras de Accesorios-Otros. El pago al proveedor, lo realiza el Dpto. de Compras. No existe una adecuada separación de funciones. Se recomienda, como en el caso anterior, enviar la factura a Tesorería, para que prepare y envíe el pago al proveedor.

6. CIRCUITO: Suministro a Sucursales. El encargado de Sucursal, debería emitir un Informe de Recepción por duplicado. El original enviarlo al depósito y archivar la copia.

7. CIRCUITO: Suministro a Sucursales. No se deberían destruir los comprobantes.

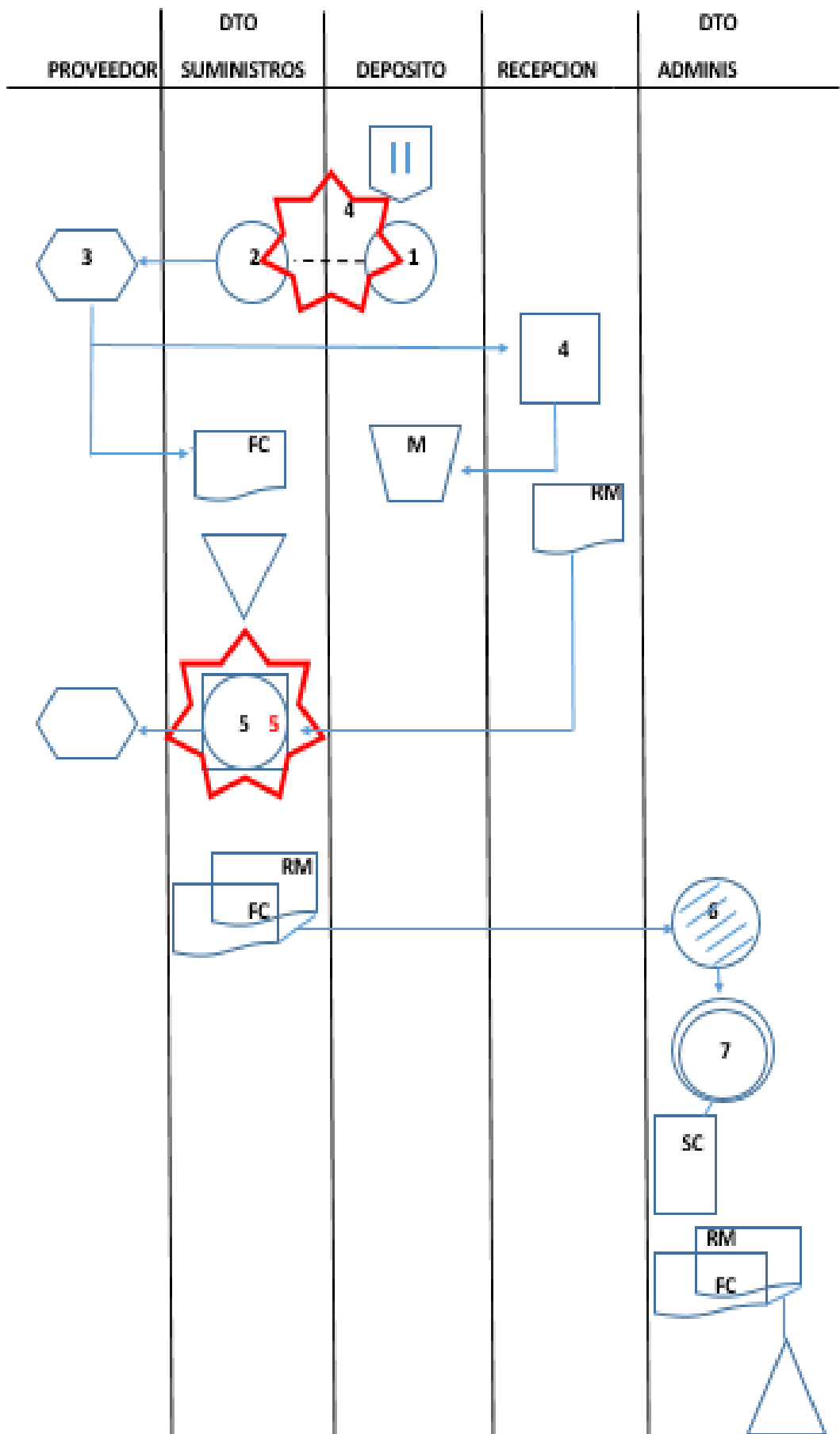




Circuitos Compra de Líquidos.

Referencias.

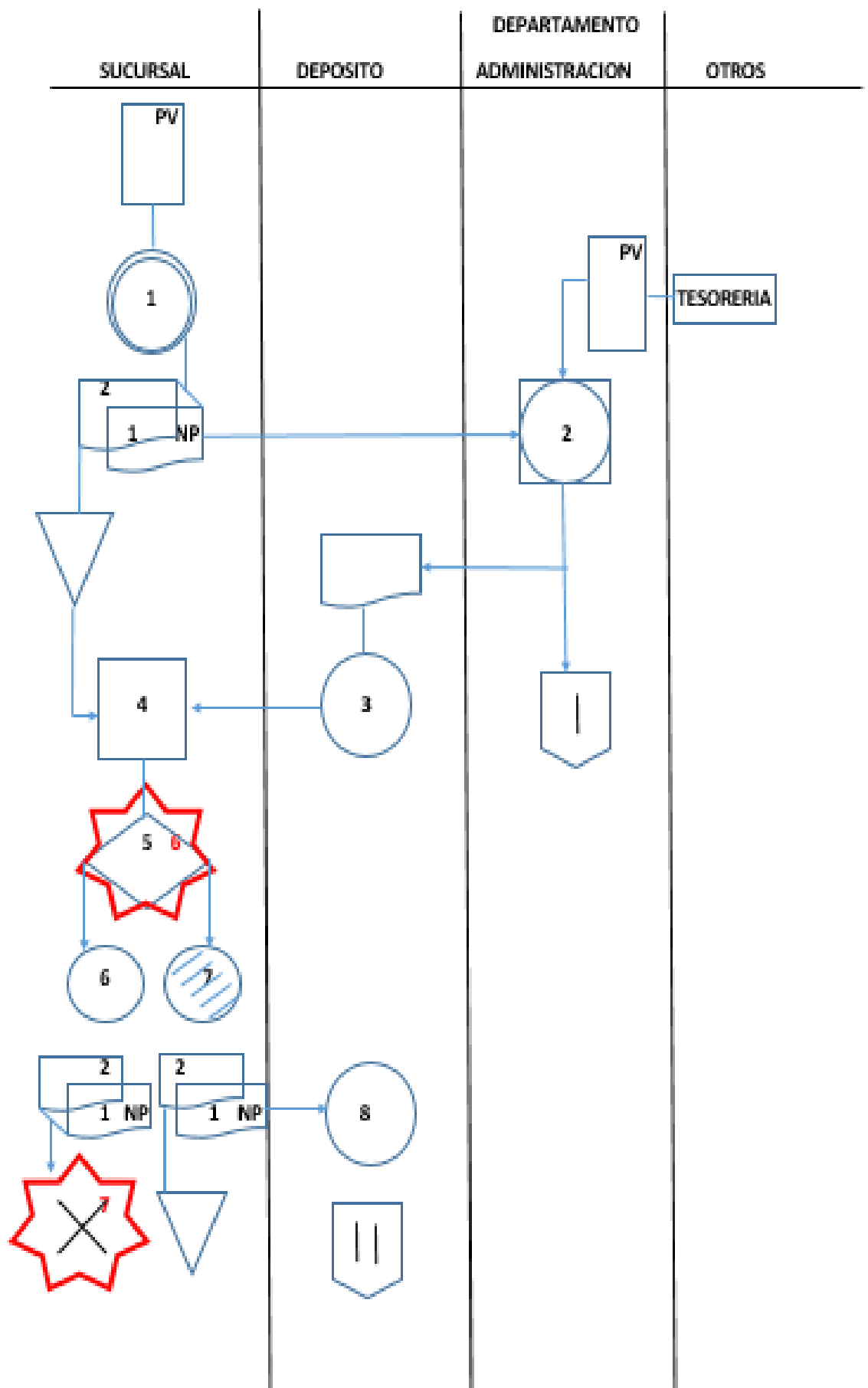
1. TOMA DATOS DE PV/ OD Y EMITE IS.
2. DETERMINA LAS CANTIDADES A SOLICITAR. INCORPORA DICHA INFORMACIÓN EN EL IS Y LO ARCHIVA POR PECHA.
3. TELEFÓNICAMENTE O VÍA MAIL REALIZA EL PEDIDO AL PROVEEDOR.
4. EL PROVEEDOR EN VÍA FC, RM Y PRODUCTOS (proceso no relevante para el análisis).
5. CONTROLA IS/FC. EMITE PAGO, LO ENVÍA AL PROVEEDOR (proceso no relevante para el análisis).
6. RECIBE LOS PRODUCTOS/ RM. REALIZA CONTROL DE RECEPCIÓN.
7. EMITE OD.
8. CONTROLA FC/ RM/ OD, REGISTRA LA OPERACIÓN.
9. EMITE SC. ARCHIVA LOS COMPROBANTES POR FECHA.



Circuito: Compra de Accesorios – Otros.

Referencias.

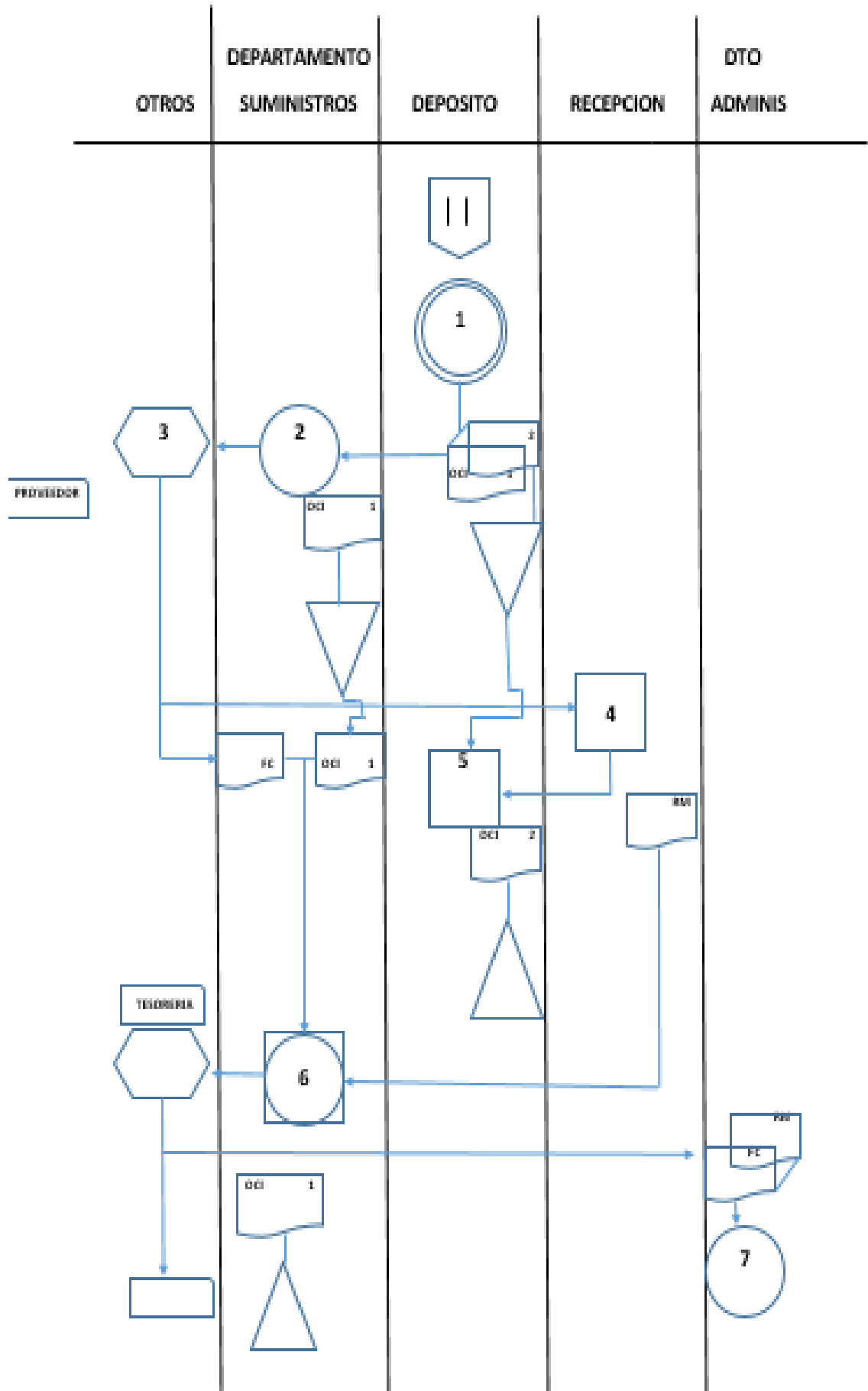
1. DETERMINA LOS FALTANTES DE STOCKS Y LO COMUNICA VERBALMENTE AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
2. REALIZA LOS PEDIDOS AL PROVEEDOR.
3. EL PROVEEDOR ENVÍA M/FC/RM.
4. CONTROLA M/RM.
5. CONTROLA FC/RM, PREPARA EL PAGO Y LO ENVÍA AL PROVEEDOR (proceso no relevante para el análisis).
6. REGISTRA LA OPERACIÓN.
7. EMITE SC. ARCHIVA FC/ RA4 POR FECHA.

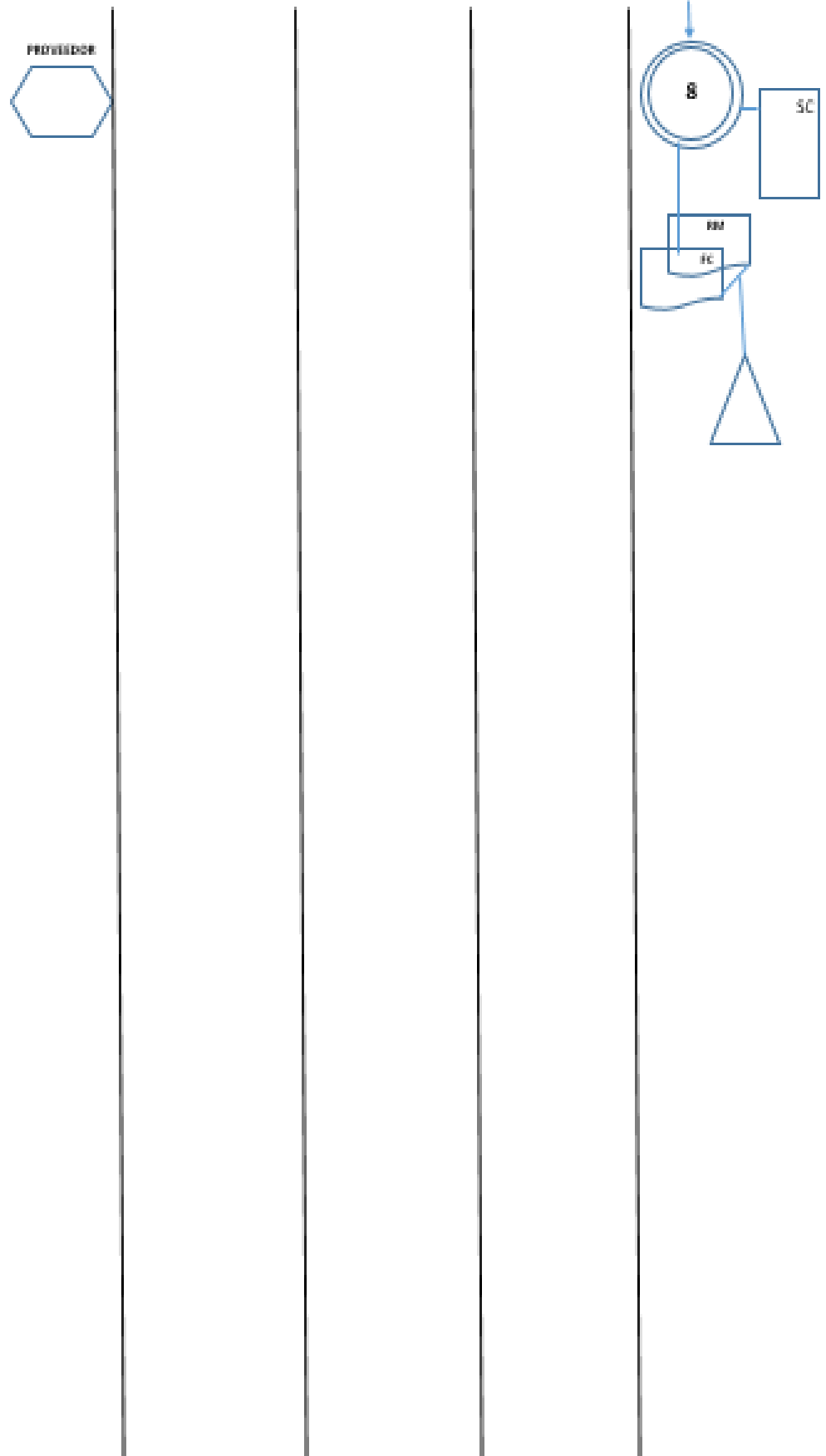


Circuito: Suministros a Sucursales.

Referencias

1. TOMA DATOS DE PV Y EMITE NP 1,2. ARCHIVA CRONOLÓGICAMENTE NP2.
2. CONTROLA PV/NP1. REALIZA PROCESO I.
3. PREPARA EL PEDIDO Y LO ENVÍA A LA SUCURSAL.
4. RECEPCIONA, CONTROLA MERCADERÍAS C/NP2.
5. DECISIÓN: ¿HAY DIFERENCIAS EN LA REPOSICIÓN?
6. NO HAY DIFERENCIAS = SE DESTRUYEN COMPROBANTES NP1,2.
7. SI HAY DIFERENCIAS = SE REGISTRAN EN NP1,2. ARCHIVA CRONOLÓGICAMENTE NP2.
8. SE PREPARA NUEVO PEDIDO CON LAS DIFERENCIAS.

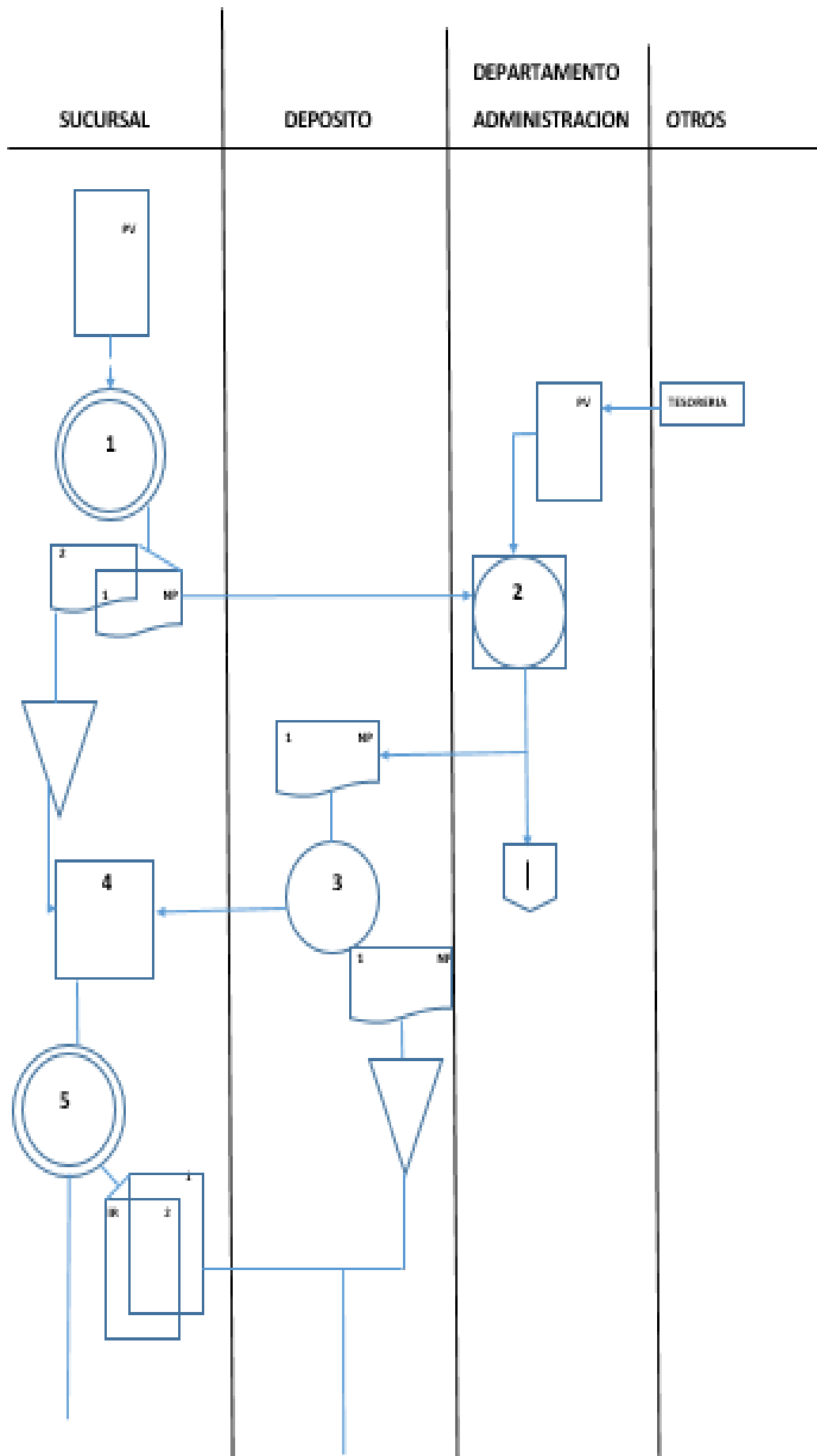


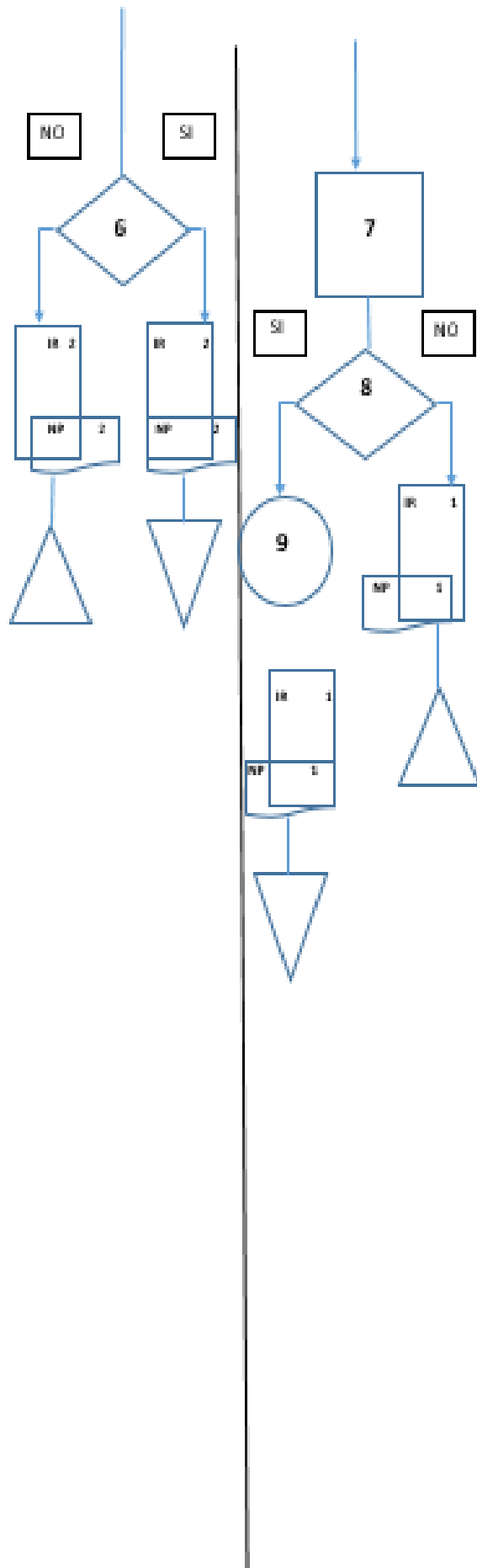


Circuito: Compra de Accesorios – Otros.

Referencias

1. DETERMINA LOS FALTANTES DE STOCKS. EMITE OCI 1,2. ARCHIVA OCI2.
2. REALIZA LOS PEDIDOS AL PROVEEDOR. ARCHIVA OCI1
3. EL PROVEEDOR ENVÍA MIFC/ RM.
4. CONTROLA M/RM
5. CONTROL/4 M/ OC ARCHIVA OC2.
6. CONTROLA FC/RM/OCI1. ENVÍA FC/RM A TESORERÍA PARA QUE PREPARE EL PAGO Y LO ENVIE AL PRO VEEDOR (proceso no relevante para el análisis). ARCHIVA OC1.
7. REGISTRA LA OPERACIÓN.
8. EMITE SC. ARCHIVA FC/ RM POR FECHA.





Circuito: Suministro a Sucursales.

Referencia.

1. TOMA DATOS DE PV Y EMIL NP 1,2. ARCHIVA CRONOLÓGICAMENTE NP2.
2. CONTROLA PV/NPI. REALIZA PROCESO I.
3. PREPARA EL PEDIDO Y LO ENT/TA A LA SUCURSAL ARCHIVA NP1.
4. RECEPCIONA, CONTROLA MERCADERÍAS C/ NP2.
5. EMITE IR1,2.
6. DECISIÓN: ¿HAY DIFERENCIAS EN LA REPOSICIÓN?
NO HAY DIFERENCIAS= ARCHIVA NP2, IR2 (definitivamente).
SI HAY DIFERENCIAS- ARCHIVA NP2, IR2 (transitoriamente).
7. CONTROLA NPI C/ IR1.
8. DECISIÓN: ¿HUBO DIFERENCIAS DE STOCKS?
NO HUBO DIFERENCIAS= SE ARCHIVAN CPTES.
9. HUBO DIFERENCIAS= PREPARA NUEVO PEDIDO CON LAS DIFERENCIAS.

ANEXO IV

CONFECCIÓN DE CURSOGRAMAS

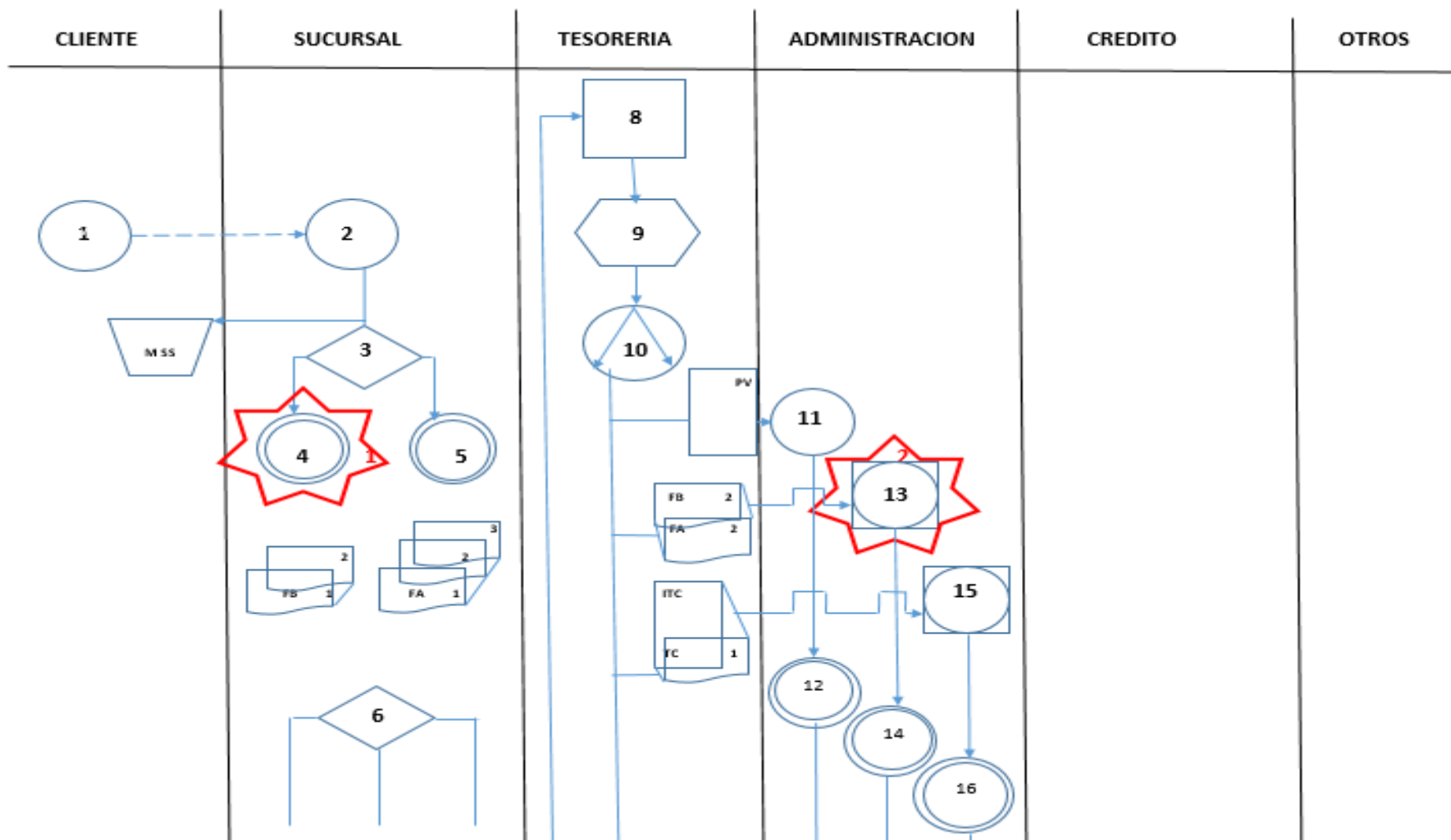
Cursograma sobre la Venta dentro de la Empresa

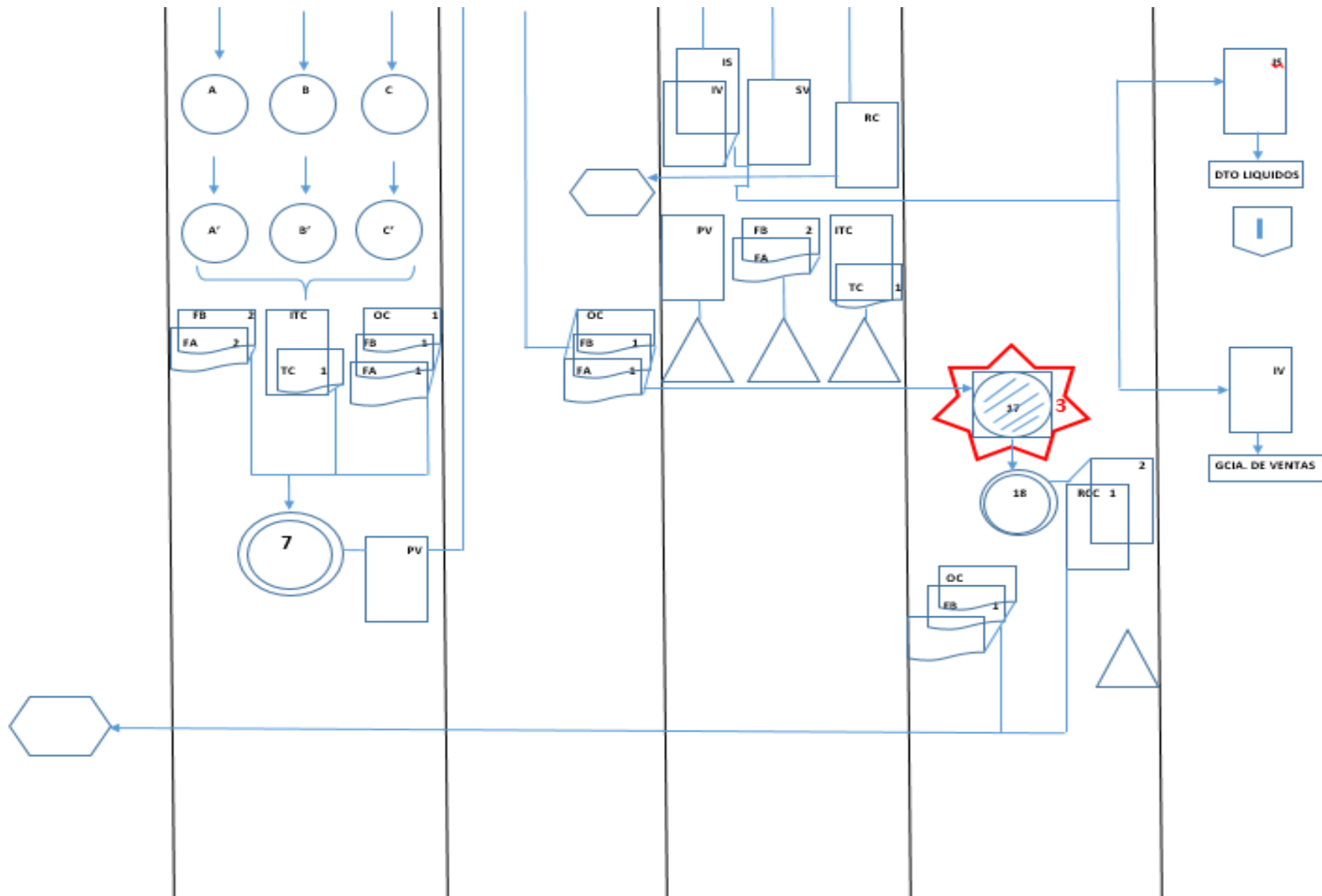
En las páginas siguientes, se presentan los cursogramas graficados en función a la información relevada. Las operaciones o tareas que se recomienda modificar, se identifican con una marca roja sobre los gráficos. Luego se presentan los cursogramas con el añadido de las modificaciones.

Seguidamente, se detallan las observaciones realizadas sobre los cursogramas.

Observaciones

1. CIRCUITO: Ventas. (Ventas en Cta. Cte.). Las facturas tipo "B" se emiten por duplicado. Esta modalidad, está permitida legalmente, sin embargo, cuando se emite una factura de este tipo en una venta en cuenta corriente, el cliente no se lleva constancia escrita de la operación en ese momento; sino que, recibe el original junto con el resumen de su cuenta corriente al final de la quincena.
2. CIRCUITO: Ventas. Se duplica la registración de las facturas. El encargado de Sucursal registra todos los comprobantes al realizar las operaciones, luego en el Dpto. de Administración se vuelven a registrar los duplicados de las facturas para emitir el sudario de ventas e informe de ventas.
3. CIRCUITO: Ventas. Se duplica la registración de las facturas en cta. cte. Al igual que en el caso anterior, el encargado de Sucursal, registra todos los comprobantes al realizar las operaciones, luego el Dpto. de Créditos, registra nuevamente las facturas en las cuentas corrientes de los clientes.





Circuitos: Ventas

Referencias:

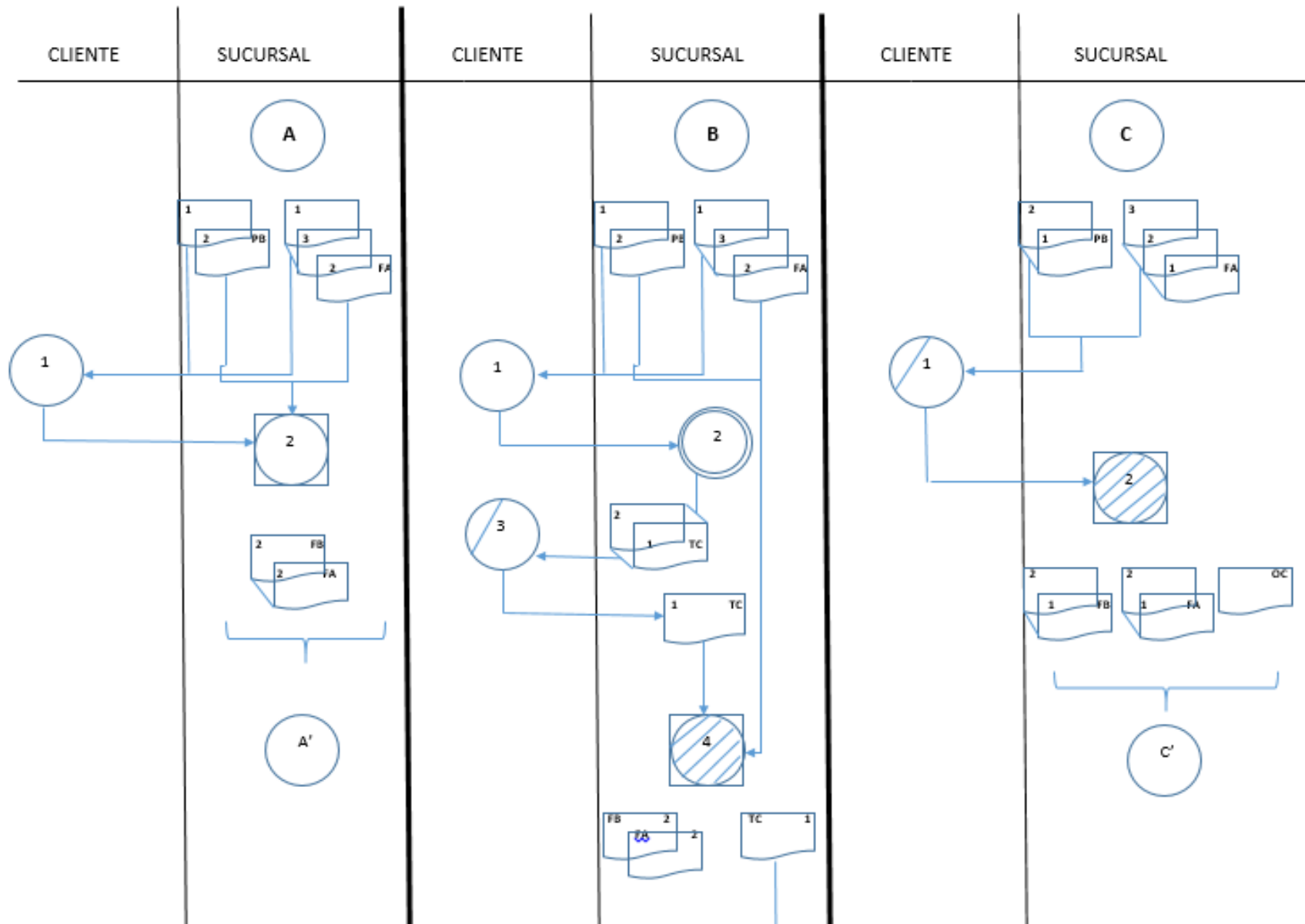
1. SOLICITA LOS PRODUCTOS O LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.
2. ENTREGA LAS MERCADERÍAS O PRESTA EL SERVICIO.
3. CUESTIONA LA CONDICIÓN FRENTE AL IVA.
4. CF/ EXENTO/ MONOTRIBUTO= EMIL PB 1,2.
5. RI/ RNI= EMITE FA 1,2,3.
6. SEGÚN LA CONDICIÓN DE VENTA EL CIRCUITO SE SUBDIVIDE EN TRES:
 - A. VENTA DE CONTADO.
 - B. VENTA CON TARJETA DE CRÉDITO.
 - C. VENTA EN CTA. CIE.
7. EL ENCARGADO TOMA LOS ESTADOS DE LOS SURTIDORES Y, JUNTO CON LOS COMPROBANTES QUE SURGEN DE LOS SUB-CIRCUITOS A-B-C, EMITE LA PV ENVÍA TODOS LOS COMPROBANTES JUNTO CON LOS VALORES.
8. CONTROLA: EPEC I IVO, TARJETAS DE CRÉDITO, CTA. CIE.
9. PROCESO INTERMEDIO: NO COMPROBANTE PARA EL ANÁLISIS.
10. DISTRIBUYE LOS COMPROBANTES.
11. REGISTRA PV.
12. EMITE E IS/ IV. ARCHIVA PV POR PECHA.
13. CONTROLA CORRELATIVIDAD NUMÉRICA Y REGISTRA LOS COMPROBANTES.
14. EMITE SV. ARCHIVA FA2/1-132 POR FECHA.

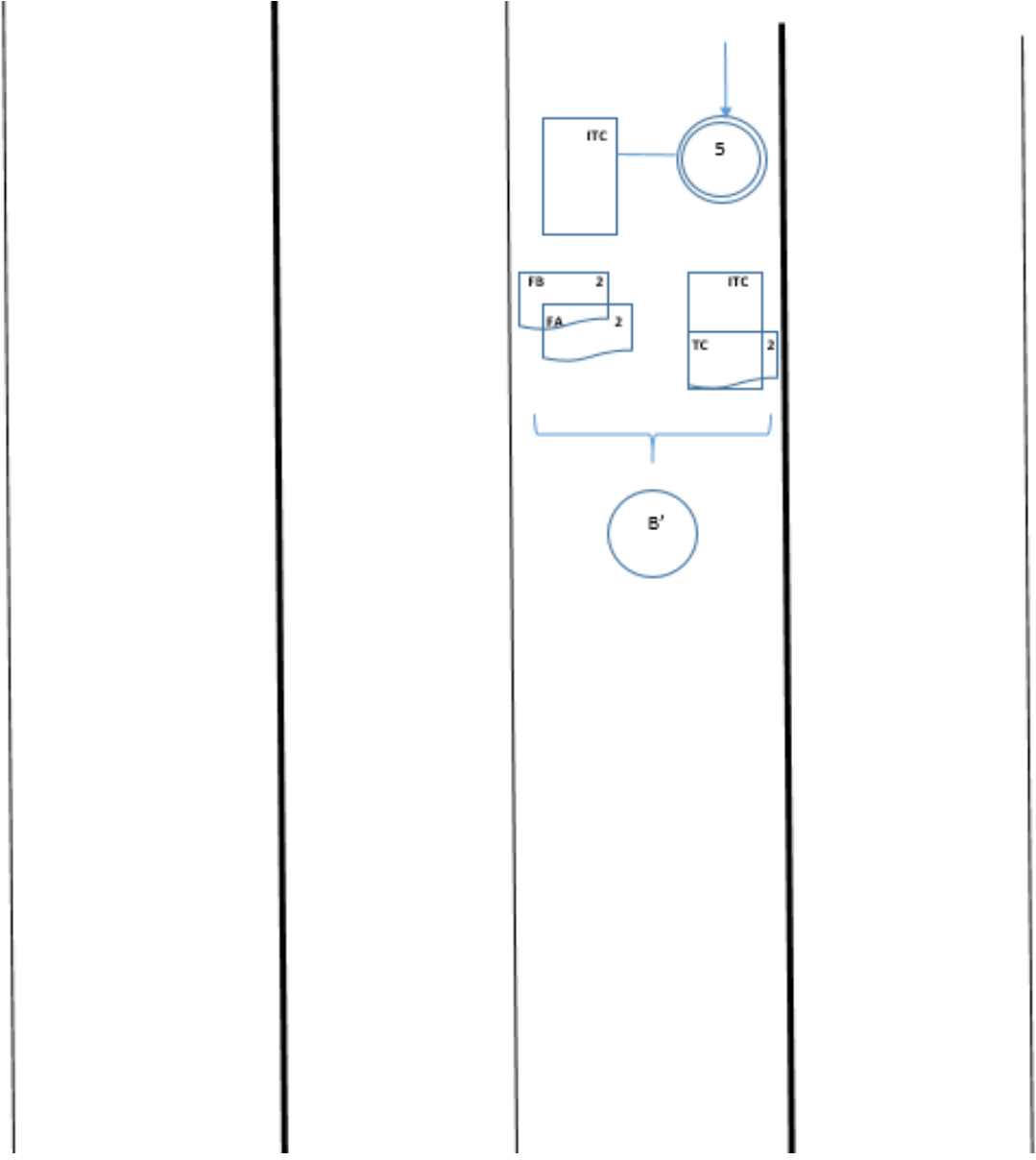
15. CONTROLA TC/ ITC

16. EMITE RC. ARCHIVA TC/ ITC CRONOLÓGICAMENTE POR N° DE LOTE.

17. CONTROLA FA Y FB/ OC REGISTRA FACTURAS EN CTAS. DE LOS CLIENTES.

18. EMITE RCC 1,2. ARCHIVA RCC2 POR QUINCENA.





Circuito: Ventas / Sub-Circuitos A-B-C: Condiciones de Ventas.

Referencias

SUB-CIRCUITO A: VENTA AL CONTADO

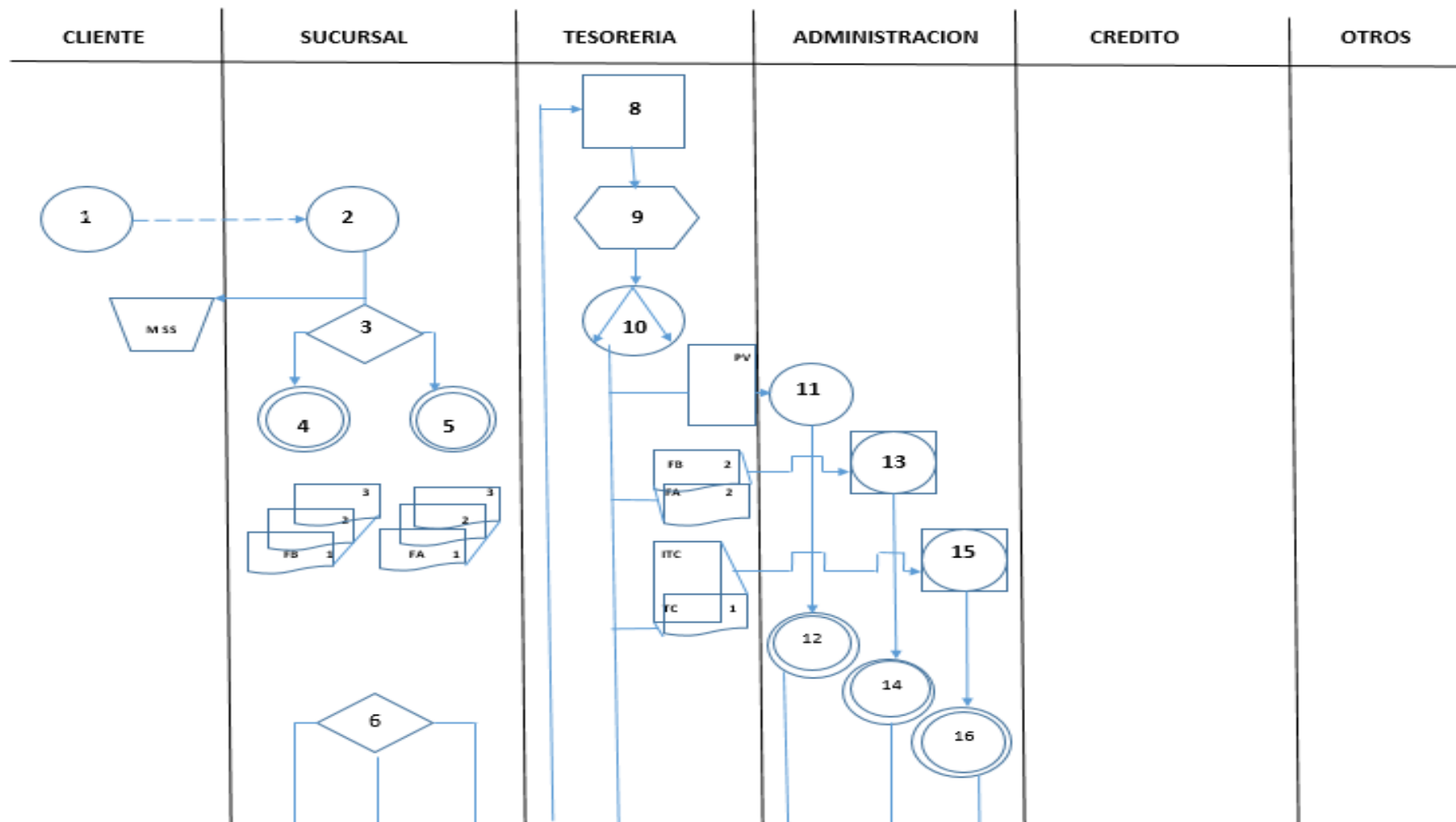
1. SE LE ENTREGA FA1,3 /FBI AL CLIENTE, Y ES LE ENTREGA LOS VALORES.
2. CONTROLA VALORES /FA2, FB2, Y REGISTRA LA OPERACIÓN.

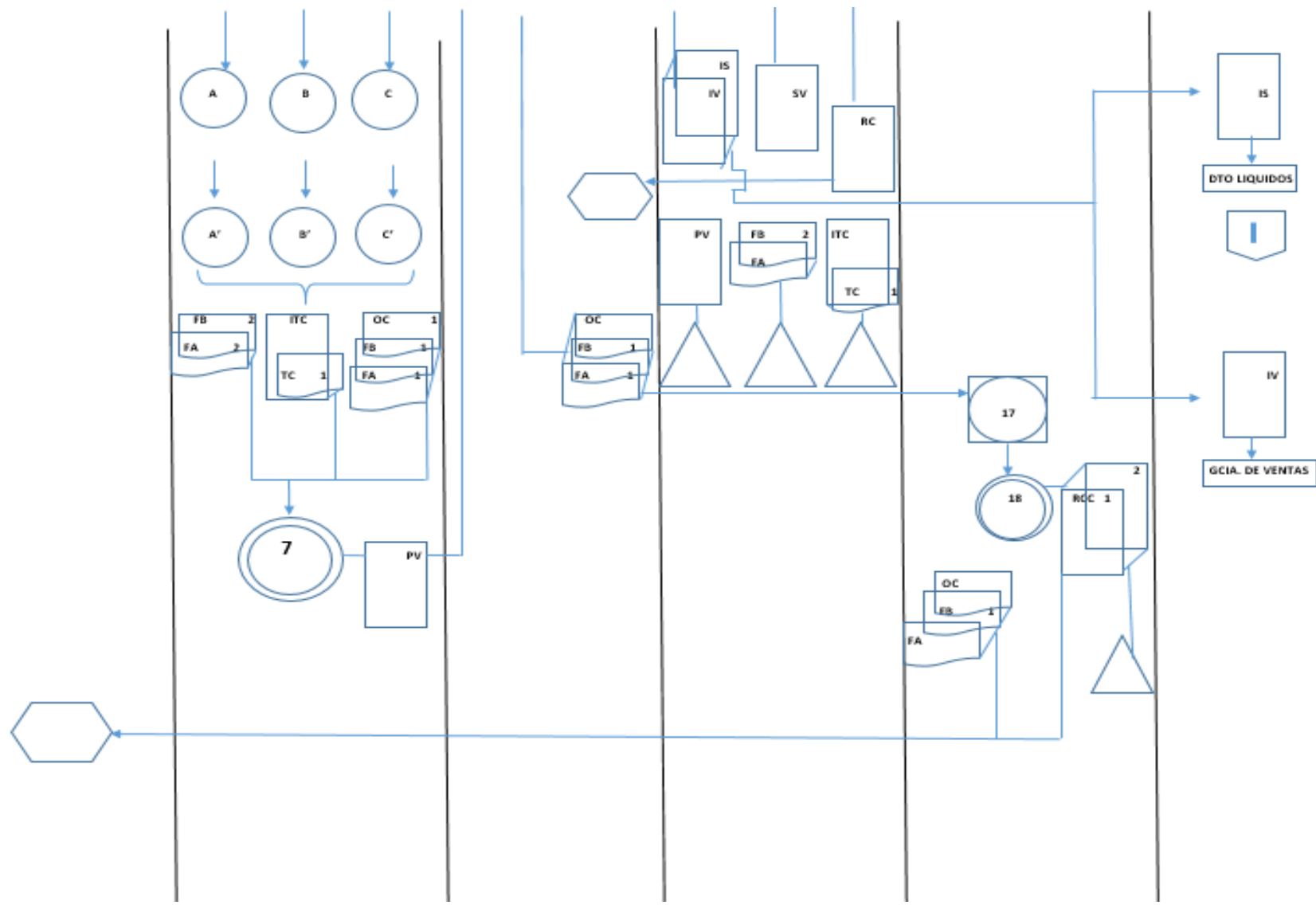
SUB-CIRCUITO B: VENTA CON TARJETAS DE CRÉDITO

1. SE LE ENTREGA FA1,3/FB1 AL CLIENTE Y ESTE ENTREGA LA TARJETA DE CRÉDITO.
2. MEDIANTE LA MAQUINA DE POSNET SE EMITE TC1,2.
3. EL CLIENTE FIRMA LOS COMPROBANTES, ENTREGA TC1.
4. CONTROLA TC1 /FA2, FB2 Y REGISTRA LA OPERACIÓN.
5. MEDIANTE LA MAQUINA DE POSNET EMITE ITC.

SUB-CIRCUITO C: VENTA EN CTA. CTE.

1. EL CLIENTE ENTREGA OC Y FIRMA FA1,2,3/FB1,2. ENTREGA FA1,2/PB1,2.
2. CONTROLA OC/FA, FB Y REGISTRA LA OPERACIÓN.

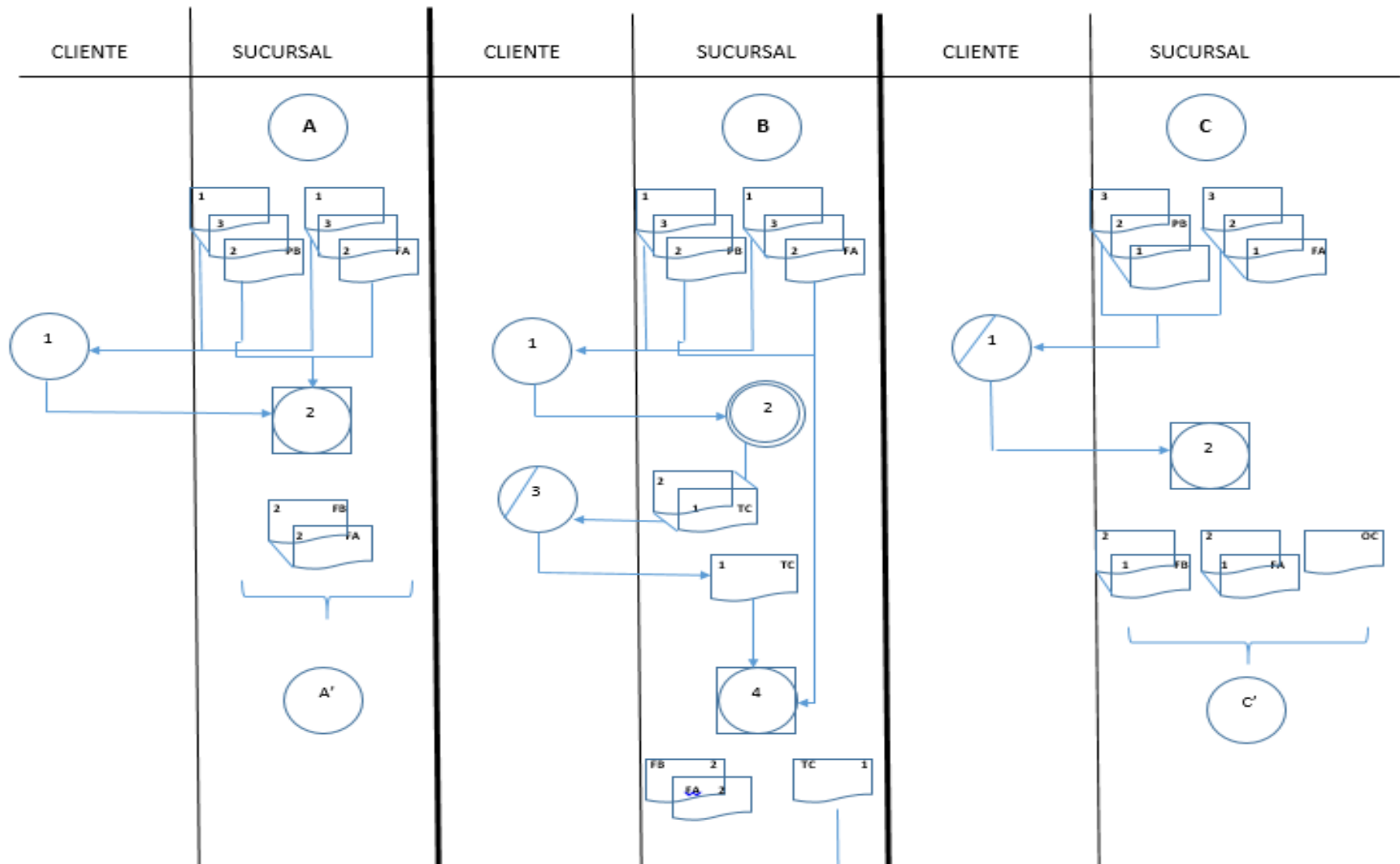




Circuitos: Venta

Referencias

1. SOLICITA LOS PRODUCTOS O LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.
2. ENTREGA LAS MERCADERÍAS O PRESTA EL SERVICIO.
3. CUESTIONA LA CONDICIÓN FRENTE AL IVA.
4. CI-/ EXENTO/MONOTRIBUTO= EMITE FB 1,2,3.
5. RI/ RNI= EMITE FA 1,2,3.
6. SEGÚN LA CONDICIÓN DE VENTA EL CIRCUITO SE SUBDIVIDE EN TRES:
 - A. VENTA DE CONTADO.
 - B. VENTA CON TARJETA DE CRÉDITO.
 - C. VENTA EN CTA. CIE.
7. EL ENCARGADO TOMA LOS ESTADOS DE LOS SURTIDORES Y, JUNTO CON LOS COMPROBANTES QUE SURGEN DE LOS SUB-CIRCUITOS A-B-C, EMITE LA PV. ENVÍA TODOS LOS COMPROBANTES JUNTO CON LOS VALORES. ENVÍA LA INFORMACIÓN REGISTRADA EN SOPORTE MAGNÉTICO.
8. CONTROLA: EFECTIVO, TARJETAS DE CRÉDITO, CTA. CTE.
9. PROCESO INTERMEDIO: NO RELEVANTE PARA EL ANÁLISIS.
10. DISTRIBUYE LOS COMPROBANTES.
11. REGISTRA PV.
12. EMITE IS/IV. ARCHIVA PV POR FECHA.
13. CONTROLA CORRELATIVIDAD NUMÉRICA. CONTROLA CON SOPORTE MAGNÉTICO.
14. EMITE SV. ARCHIVA FA2/ FB2 POR FECHA.
15. CONTROLA TC/ ITC
16. EMITE RC. ARCHIVA TC/ ITC CRONOLÓGICAMENTE POR N° DE LOTE.
17. CONTROLA FA Y FB/ OC CONTROLA QUE ES ESTÉN REGISTRADAS TODAS LAS FACTURAS EN LAS CUENTAS DE LOS CLIENTES.
18. EMITE RCC 1,2. ARCHIVA RCC2 POR QUINCENA.



I

