

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

Alumna: Gisela Rivarola

Año de cursado: 2009

Director: Osvaldo Driban

Tema: Control Interno - Materiales

Lugar y fecha de presentación: Mendoza, 27 de mayo de 2010

CONTROL INTERNO - MATERIALES

INDICE ANALITICO

	Pág.
Introducción	6
Capitulo 1	8
Parte General	
1. Naturaleza de Control Interno	8
2. Concepto de Control Interno	12
3. Objetivos del Control Interno	13
3.1. Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente	14
3.2. Promoción de la eficiencia operativa	17
3.2.1. Estructura humana	17
3.2.2. División del trabajo	18
3.2.3. Manuales de funciones	18
3.2.4. Adecuación a los cambios tecnológicos	19
3.3. Estimular la adhesión a las políticas de la dirección	19
3.3.1. Manual de Organización	20
3.3.2. Organigrama	21
3.3.3. Manuales de funciones	20
3.3.4. Manual de procedimientos	21
3.3.5. Manual de autorizaciones	22
Capitulo 2	23
Métodos de Relevamiento	23

6.2 Utilización de Materiales	42
6.3 Inventarios perpetuos, periódicos y físicos	42
7 Método de valuación para los materiales empleados	43
8 Implicaciones administrativas de los métodos para la valuación del inventario.	44
9 Justo a tiempo – Just in time (JIT)	46
Capitulo 5	49
Cursogramas de Materiales	
1. Recepción e ingreso de materiales, materias primas y otros elementos por compras a proveedores.	49
2. CONTROL DE STOCK. entradas por compras de materiales y materias primas	56
3. CONTROL DE STOCK. Salidas de materiales y materias primas por producción	62
4. CONTROL DE STOCK. Salidas de materiales y materias primas por producción interna	67
Conclusión	73
Bibliografía	79

INTRODUCCION

Desde mi punto de vista en una empresa hay dos conceptos que son fundamentales y vitales para el desarrollo de esta, una de estos puntos es que la empresa tenga asegurada la colocación del producto que fabrica o comercializa, o en su caso del servicio que brinda, en el mercado que eligió como destino, y el otro es que ya teniendo asegurada la venta, se apliquen correctamente los diferentes sistemas de control interno para así llegar a maximizar los beneficios que obtiene la empresa.

Las organizaciones están compuestas por personas, y estas son las que llevan a cabo todas las tareas a realizar en una empresa; esto quiere decir que una organización no existe sin las personas que las componen. A su vez podemos asegurar que las personas en gran parte, son vulnerables y más de una vez se ven tentadas a realizar acciones individuales o en conjunto que tengan como fin un beneficio personal o propio, y no un beneficio para la organización.

Con lo mencionado anteriormente, no nos queda duda de que en cualquier tipo de organización se debe buscar la manera propicia de aplicar un adecuado sistema de control interno. Hay una innumerable cantidad de procedimientos a aplicar y diversas alternativas para llevarlos a cabo, lo importante es saber elegir cual es el procedimiento a aplicar en una empresa, en determinado momento, según la estructura con la que esta cuenta para así poder aplicar un exitoso y adecuado sistema de control interno.

Al iniciar este trabajo quisimos referirnos al control prioritariamente de los materiales, factor de costo. Ya que no solo es una de las primeras e importante etapas del circuito de una empresa, que requieren de una cuidadosa labor de planificación y control. Sino también porque la inversión en existencia de una empresa manufacturera generalmente representa una importante fracción de su activo circulante y para mantener una inversión en existencias debidamente equilibrada, se requiere un buen control. Un inventario excesivo podría ocasionar mayores costos incluyendo pérdidas debidas a deterioros, espacio de

almacenamiento adicional y el costo de oportunidad del capital. Por otra parte la escasez de existencias produce interrupciones en la producción, excesivos costos de preparación de maquinarias y elevados costos de procedimiento de facturas y pedidos.

CAPITULO I

PARTE GENERAL

1. Naturaleza de control interno¹

¿Qué es control?

Se entiende por control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procedimiento de información.

La idea general que se tiene de control es que éste forma parte de la teoría de la administración, definiéndose a ésta como el manejo o gobierno de hechos, cosas y dirección de individuos.

Dentro de una institución, ente o empresa, la administración se subdivide en cuatro fases, como se detallan a continuación:

1- Planificación

Consiste en determinar los objetivos y subobjetivos, y establecer como alcanzarlos, mediante el desarrollo de planes integrados y amplios. El beneficio que aporta es que trata de evitar crisis dentro de la estructura de la empresa, ya que permite o facilita la delegación de funciones y responsabilidades, trata de mejorar los sistemas, métodos y procedimientos, y es la base para la estructura de control.

¹ RUSENAS, Rubén Oscar, "Manual De Control Interno", (Buenos Aires, Argentina, EDICIONES MANCHI, 1999), 302 páginas.

2- Organizar

Es crear departamentos operativos, de servicios o staff, cuya base es la especialidad. Es construir la estructura "ideal" o "tipo" que necesita el ente, mediante la asignación de las funciones y responsabilidades correspondientes a aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos.

3- Dirigir y coordinar

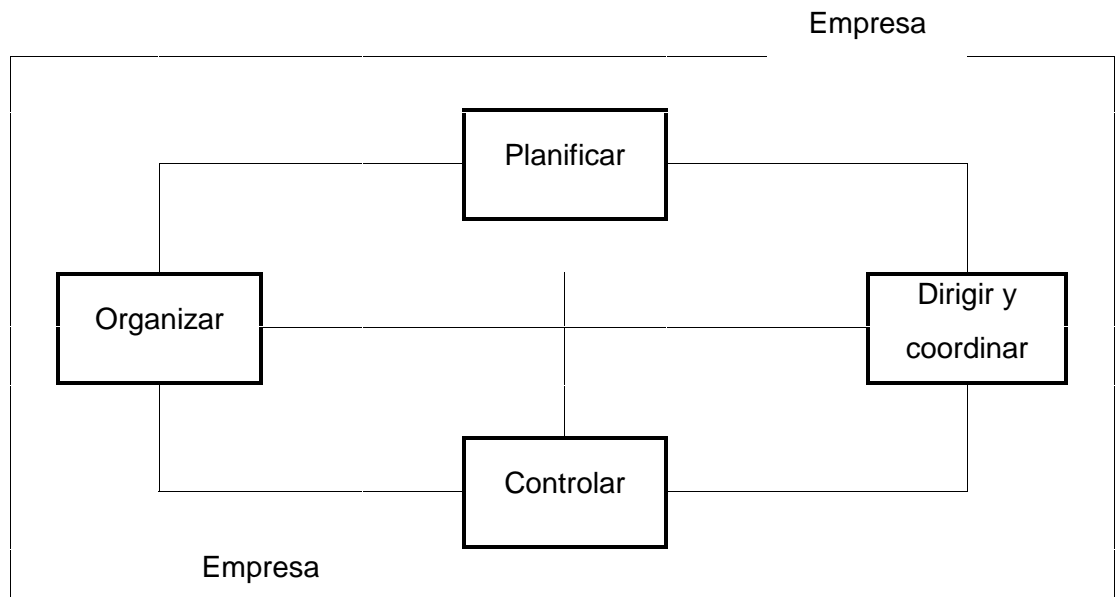
Es dar las directivas para lograr los rendimientos predeterminados. Estas, que se manifiestan en instrucciones, normas o procedimientos, deben ser lo suficientemente claras para poder ser interpretadas por todos y correctamente cumplidas. La coordinación se logra dando coherencia a todas las fases de la administración y delimitando, en forma clara, las funciones y responsabilidades de sectores e individuos.

4- Controlar

Es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su cumplimiento o rendimiento, en forma esporádica, y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y, en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades.

De lo detallado anteriormente se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ El esquema no es, de ningún modo rígido.
- ✓ Todas las fases se producen simultáneamente o al unísono.
- ✓ El control repercute o se manifiesta en las restantes partes componentes o fases.



Un Sistema de Control Interno eficiente solo podrá establecerse en una empresa que se encuentra correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines para los cuales dicha empresa fue creada.

La expresión Control Interno es, generalmente, interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos, para dirigir, coordinar y controlar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea ésta de tipo lineal, mixta o funcional.

La información y hechos que en ellos se generan y que tienen fundamental importancia dentro de la vida de la organización la son base informativa para la toma de decisiones. Por ello tiene suma relevancia la distribución o asignación de funciones, ya que ésta tiene por objeto lograr la mayor eficiencia operativa en cuanto a las tareas que deben realizar los individuos que componen la organización.

Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo sea el complemento del realizado por otro. El objetivo es que

ninguna persona debe poseer el control total o absoluto de una parte fundamental de las tareas u operaciones de la empresa.

La distribución de funciones siempre debe ir acompañada por la responsabilidad, la cual nunca delega, y esta responsabilidad tiende a fijar límites exactos dentro de los cuales el individuo puede moverse, pero no puede ni debe sobrepasarse.

Todo lo dicho es conveniente que quede reflejado por escrito dentro de “manual de organización”, que contenga los lineamientos generales de la empresa.

Los individuos no solamente tienen que cumplir órdenes y ejecutar tareas sobre la base de instrucciones aportando su respectiva responsabilidad, sino que recae sobre ellos la custodia del patrimonio físico del ente, sin el cual, la organización no podría subsistir. El nivel directivo o superior debe estar tranquilo o tener la seguridad de que el patrimonio social está correctamente protegido por los niveles intermedios de la estructura humana de la empresa.

La dirección superior planeó la estructura de la organización, distribuyó tareas y responsabilidades con la correspondiente autoridad, asignó funciones de custodia de bienes y, por último, debe nutrirse de información útil, lógica y digna de confianza que le permita tomar decisiones sobre la marcha o gestión del negocio.

De todo ello se desprende, la naturaleza e importancia del Sistema de Control Interno, que es indivisible porque integra toda la organización.

Es función y responsabilidad de la dirección de la empresa su instalación o implementación, la vigilancia de su funcionamiento en forma correcta o eficiente, la detección de los defasajes de lo que fue predeterminado y, por último, adaptar al tiempo y circunstancias las políticas, normas y procedimientos que componen dicho Sistema.

El auditor no tiene responsabilidad directa sobre el Sistema de Control Interno, pero es el “evaluador” del mismo, y sobre la base de la evaluación podrá determinar: la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar durante la revisión de una empresa.

Como evaluador del Sistema de Control Interno, el auditor obtiene conclusiones que debe informar a la dirección de la Empresa y, a su vez, debe sugerir cambios para su mejor funcionamiento. Pero en todo cambio hay que predeterminar el costo de instalarlo y

mantenerlo, frente a los riesgos de pérdidas materiales o de información que pudiera haber si el.

En resumen: El costo de implantar un control debe ser inferior a los beneficios que el mismo pueda traer.

2. Concepto de Control Interno

El alcance del Control Interno esta dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tiene origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan, como, por ejemplo: las funciones de registración, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc.

El método de control existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa.

En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de porqué esos hechos ocurrieron y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

- Método de Control

Volviendo a lo señalado, podemos decir que en cada área funcional de la organización, existirán “controles propios” y “controles externos”, que tenderán a medir y confrontar la actuación de las operaciones realizadas contra una norma, un procedimiento, una pauta o un estándar de actuación predeterminados por la dirección del ente, ya que como se precisó precedentemente, la responsabilidad de diseño, implantación y ejecución del Sistema de Control Interno corresponde a ésta. Pero cada funcionario que tiene a su cargo tareas y responsabilidades en la conducción y registración de distintos tipos de recursos (personal, materiales, financieros, tecnológicos, etc.) es responsable del Control Interno en su ámbito de actuación.

La función de evaluación del Sistema de Control Interno consiste en verificar la correcta actuación y efectividad de la operatoria del ente.

Los parámetros preestablecidos para efectuar la comparación pueden ser entre otros:

- a) Planes, metas y objetivos;
- b) Estructura organizativa;
- c) Coyuntura del medio donde opera la organización;
- d) Políticas, usos y costumbres propios de la empresa;
- e) Sistemas, métodos y procedimientos en función o implantados;
- f) Métodos de control: determinación de puntos débiles o fuertes;
- g) Potencial humano, material y tecnológico
- h) Estándares históricos de actuación;

Cabe comentar que la creciente y destacada importancia que ha tenido el concepto de Control Interno en el mundo de los negocios puede explicarse como consecuencia de los siguientes hechos y factores ocurridos a nivel mundial.

3. Objetivos Básicos

1. *Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente.*
2. *Promoción de la eficiencia operativa o simplemente eficiencia operativa.*
3. *Estimular la adhesión a las políticas de la dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización.*

3.1. Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente

Ante la imperiosa necesidad de tomar constantemente decisiones, tanto programadas como no programadas y, a posteriori, evaluar sus resultados o consecuencias, es necesario contar con un sistema de información que tenga las características de ser confiable y -a su vez- eficiente.

Esto quiere decir que toda estructura de datos que se elabora y distribuye dentro de la organización debe poseer los atributos de confiabilidad y eficiencia. Para tal fin, la empresa debe proveer los recaudos suficientes que tiendan a lograr esos objetivos, ya que el flujo de información es tan importante dentro de una organización, que podríamos decir que es similar a la corriente sanguínea dentro del cuerpo humano. No debemos olvidar dentro del concepto en estudio que dicha información debe a su vez poseer las características de ser "completa" y "oportuna". De poco o nada sirve una información que fue procesada sólo en parte o es incompleta respecto de los datos totales que debió contener. Y volviendo al tema de la toma de decisiones, ¿de qué nos sirve un dato extemporáneo?, ¿cómo puede la gerencia cambiar cursos o rumbos de acción con datos que pasaron a pertenecer a la historia de la organización? Dentro del mundo dinámico en que vivimos, la oportunidad juega un rol importantísimo para poder tomar decisiones y no equivocarse o arrepentirse posteriormente, dejando grandes secuelas en la vida del ente.

Para cumplir con este objetivo de control interno utilizamos diferentes elementos como:

- *Manual de cuentas contables*

El manual de cuentas contables debe reunir las características siguientes:

- La codificación o parte numérica debe ser abierta, es decir que dentro de ella siempre pueda incorporarse una cuenta intermedia.

- La parte literal debe ser lo suficientemente expresiva del concepto que reúne o agrupa. No debe ocasionar problemas semánticos a su usuario.

- Debe tener la descripción de los conceptos fundamentales que la cuenta agrupa o reúne, es decir, una enumeración de los hechos que la misma incorpora, para poder tener la seguridad que un mismo suceso siempre estará contabilizado dentro de una misma cuenta.

-El manual de cuentas contables debe contener partidas analíticas donde se registran los hechos o sucesos y una parte sintética que permita obtener información resumida o agrupada. Debe tenerse en cuenta que a medida que se sube en la escala jerárquica, la información tiene que ser más resumida o condensada, y dicho manual debe permitir obtener información sintética.

-El plan de cuentas es una versión resumida del manual de cuentas contables.

- *Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad*

Uno de los objetivos de la obtención de información adecuada y eficiente, debe ser la de lograr datos comparables entre dos o más períodos o situaciones. Por lo tanto la información debe contener la particularidad de ser homogénea y consistente en cuanto a su preparación y presentación.

- *Información Cruzada*

Muchas veces una información puede ser chequeada consultando a otro sector de la empresa. La cifra cobranzas del mes emitida por el departamento respectivo puede ser conciliada con el total depositado en tesorería en concepto de cobro de clientes. El total de ventas del mes informado por el área comercial se puede chequear con el total facturado más los pedidos pendientes de facturación debidamente comprobados.

- *Comparación de datos actuales con datos históricos*

Muchas veces se puede recurrir a los archivos de la organización para hacer comparaciones, siempre y cuando los conceptos de homogeneidad de los datos y la uniformidad de la elaboración se mantengan constantes, lo que permite extraer conclusiones importantes sobre el contenido de la información procesada.

- *Comparación de la información propia con la de terceros*

Para garantizar la información propia en los casos en que la misma se encuentra reflejada por contrapartida en la información externa o de terceros, se pueden conciliar en forma periódica- ambos datos para poder tener exactitud respecto de la correcta imputación de los hechos y sucesos.

- *Información fluida, constante o regular*

El flujo de la información debe ser constante, de manera que no genere los denominados "picos" o "cuellos de botella" que alteran el concepto de oportunidad. Cuando se producen estos hechos es muy normal que se salteen procesos de control o verificación y la información producida contenga "vicios" por la sobrecarga y el dato final no sea muy consistente. La prontitud y oportunidad en la elaboración de los datos asegura la eficiencia de la información y, para tal fin, debe poseer la organización un cronograma de la información que debe procesarse. Cuando se trabaja en "tiempo real" se elimina este problema, ya que las transacciones se registran en el momento que se producen.

- *Comparación de la información real con la pronosticada*

En caso de existir información preelaborada o pronosticada, que marque los objetivos a seguir o cumplir, se debe hacer periódicamente una comparación con la información real. Algunos ejemplos a considerar son los presupuestos, costos, programas económicos o financieros, etc. En estos casos se deben hacer estudios sobre las variaciones significativas y, a posteriori, extraer las conclusiones respectivas sobre las mismas y sobre las medidas a aplicar para el caso de tener que .hacer correcciones.

Promoción de la eficiencia operativa

La eficiencia operativa no es privativa de un solo sector del ente, sino que abarca el total de funciones que se desarrollan dentro de la empresa. Las organizaciones económicas están constituidas de manera tal que tienden o ser cada día más efectivos y, a su vez, más

eficientes. Para evaluar la efectividad se puede medir el grado de cumplimiento de los fines que tiene la organización, es decir si ésta alcanza, está por alcanzar o no los fines que pretende obtener. La eficiencia de un ente puede ser medida o evaluada por el conjunto de los recursos humanos, naturales, materiales, etc., que utilizo o empleo la empresa para alcanzar, generar o producir una unidad o bien de cambio. La eficiencia operativa tiende a aumentar cuando los recursos empleados tienden a decrecer en comparación a los costos de realizar esa gestión de producción, o cuando ésta crece permaneciendo estables aquéllos, o ante cualquier combinación ventajosa de ambos factores.

Decimos que es tarea del cuerpo ejecutivo, entrenar y coordinar los movimientos o funciones que los niveles intermedios y finales deben realizar para alcanzar el objetivo fundamental que el ente quiere lograr, y no debemos olvidar que el principal fin de las organizaciones económicas es el lucro o la utilidad final.

Las medidas practicadas para cumplir este objetivo pueden ser entre otras las siguientes:

3.2.1) Estructura humana

La mano de obra de una organización se encuentra entre los elementos principales, fundamentales o constitutivos de una compañía, y sin ella no podría existir. Los recursos humanos se pueden clasificar dentro de los distintos niveles sobre la base de los conocimientos propios de cada individuo. El grupo humano debe ser coherente con los fines del ente y para ello se debe:

-Realizar una delicada selección de los individuos, teniendo en cuenta los aspectos físicos, mentales, culturales, sociales, éticos y morales.

-Debe ser capacitado para las tareas a realizar (capacitación a corto plazo) y para futuras funciones o cargos (capacitación a largo plazo).

-Un individuo bien seleccionado y capacitado debe ser correctamente entrenado en las tareas a realizar y, a su vez, integrado al equipo en que debe trabajar.

-Tratar que el individuo conozca cuáles son los fines u objetivos de la organización y, a su vez, que se identifique con los mismos para sentirse cómodo y feliz dentro de la empresa.

-Es importante para la empresa que los miembros que la componen apliquen su mejor juicio o criterio, cuando tengan que tomar resoluciones o decisiones o pautas de acción o rumbos. Es decir que la dirección superior debe tener la seguridad de que las decisiones programadas siempre son cumplidas tal como se fijaron, y cuando exista la necesidad de tomar decisiones no programadas, de que sus funcionarios aplicarán su mejor juicio personal en favor del bien de la organización.

-Para que el individuo se sienta feliz contento dentro de la empresa, esta lo debe retribuir con una justa remuneración, que pueden ser acompañadas en niveles superiores con símbolos de poder, confort o status.

3.2.2) División del trabajo

La división del trabajo se basa en la partición de una tarea determinada en sus componentes más sencillos. Cuando más especializada es la labor, el individuo que la practica se transforma en más hábil y, por lo tanto, se logra una mayor eficiencia; pero existe un delicado problema que proviene de la extrema división de las tareas y es que el individuo tiende a enajenarse y pierde, como consecuencia, eficiencia operativa; entonces es conveniente que el personal rote de puestos dentro de períodos razonables. La división del trabajo va formando unidades de control; por ejemplo: un grupo de operarios es conducido por un supervisor, éste sería una unidad de control, pero -a su vez- un grupo de supervisores, sería guiado por un jefe seccional, y éste también es una unidad de control. De esta manera se crea una pirámide de control que llega hasta el máximo director de la organización. En resumen, la división del trabajo tiende a lograr la mayor eficiencia operativa, pero la excesiva especialización puede ser tan contraproducente como la mano de obra ociosa.

3.2.3) Manuales de funciones o procedimientos

Todas las normas, los sistemas, los procedimientos, las instrucciones, las rutinas, etc., deben estar contenidos dentro de los manuales de trabajo, de modo que permitan tener procesos homogéneos y, en caso de conflictos entre individuos o sectores, se neutralicen las opiniones subjetivas. Las normas deben ser claras, precisas y concretas, no deben permitir ningún tipo de duda, ni siquiera de tipo semántico, y cuando existan modificaciones, las mismas deben ser incorporadas de inmediato y por todos conocidas a través de eficientes medios de comunicación internos.

3.2.4) Adecuación a los cambios tecnológicos

En el mundo actual en que nos toca vivir se producen cambios constantes, rápidos e importantes, debido al vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, que hace que los productos se encuentren reemplazados por otros nuevos con mejores virtudes o características, que suelen -también- minimizar costos o acelerar procesos productivos, hace que la organización deba ser lo suficientemente permeable para absorber esos cambios o modificaciones del contexto y no perder la eficiencia operativa. La empresa vive en un mundo dinámico y, por lo tanto, debe comportarse de la misma manera; quien quiera

permanecer ajeno o estático en este proceso caerá destruido por el cambio producido por la velocidad de la innovación tecnológica, herramienta importantísima para la eficiencia operativa. La eficiencia operativa está en función directa con los cambios tecnológicos. Estar desactualizado implica perder conocimiento y en el mundo actual el "conocimiento" o la "inteligencia" son los factores fundamentales del éxito.

3.3. Estimular la adhesión a las políticas de la dirección

Las organizaciones socioeconómicas tienen "maneras o formas propias de ser" tan particulares que las diferencian de las demás empresas que habitan en el contexto. Estas maneras de ser o particularidades propias están cristalizadas en los objetivos y/o metas que pretenden alcanzar y en un conjunto de políticas que los individuos que la componen deben conocer y cumplir, para que las organizaciones puedan alcanzar sus fines. Cuando el individuo actúa bajo el convencimiento de que sus tareas coinciden con lo pretendido de él por el ente, se logra de esta manera que mantenga una "identificación" con las políticas prescriptas por la organización. Este proceso de "identificación hombre-empresa" se encuentra ligado al concepto ya explicado de eficiencia operativa, ya que existe una vinculación directa entre lo que quiere la organización de sus miembros integrantes y el acatamiento de éstos de lo determinado por la dirección superior. Como las organizaciones actúan en un medio ambiente dinámico, este ritmo hace que a su vez las políticas de la organización tengan que adaptarse a las nuevas circunstancias y verse obligados a cambiar o modificarse total o parcialmente. Por lo tanto estas deben ser revisadas continuamente.

Las medidas destinadas a cumplir con ese objetivo pueden ser entre otras:

3.3.1) Manual de organización

En este manual se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y se determina cuál es la responsabilidad asignada o correspondiente a cada tarea. También quedan expresadas en él, las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y, en caso de conflicto, actúan como medio regulador o atenuante de las diferencias, para que el motivo de conflicto se solucione sin alterar la estructura de la empresa. Dentro de este manual también encontramos los procedimientos, los sistemas, las normas y las instrucciones vigentes para el movimiento administrativo de la organización.

3.3.2) Organigrama

El gráfico denominado "organigrama" determina las líneas formales de autoridad y dependencia de los distintos sectores y de los individuos que lo ocupan. El organigrama permite conocer de quién depende una unidad o individuo y, a su vez, quiénes dependen de éste. Denota también los niveles y jerarquías dentro de la organización y como es sumamente dinámico, debe ser constantemente actualizado para no perder vigencia o significado.

3.3.3) Manual de funciones

El manual de funciones comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización. Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un

individuo queden expresadas por escrito, ya que de esta manera, en caso de conflicto, se puede saber con exactitud quién no cumplió con sus tareas o quién invadió obligaciones correspondientes a otro sector o persona. El manual de funciones debe expresar claramente y sin ambigüedad, a qué unidad o individuo reporta la tarea que se está describiendo, y en caso inverso quiénes son los subordinados de ese sector o individuo.

3.3.4) Manual de procedimientos

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requiere. Bajo este rótulo podemos incorporar al manual de sistemas administrativos, las normas, las instrucciones, los memorandos, etcétera. Sabemos que dentro de la organización el elemento humano es un factor vital para la vida de la misma, y que sufre constantemente cambios, ya sea por nuevas incorporaciones, por despidos, por renunciaciones, por ascensos, etc. y, por lo tanto, hay que entrenar a nuevos individuos y mantener la uniformidad de criterios en cuanto a las tareas que se ejecutan. Por eso todo lo que es estándar dentro de una empresa debe ser incorporado por escrito a este manual, que permitirá conocer completamente, desde que se comienza hasta que se termina una tarea, y, en caso de producirse una variación en el factor humano, quien asuma luego esta labor tendrá -por escrito- su historia y podrá ejecutarla sin mayor dificultad. Por lo tanto, aquí también es importante que los mismos se encuentren actualizados y siempre expresados por escrito.

3.3.5) Manual de autorizaciones

Fija los límites de actuación de las personas, expresado en valores monetarios. Este manual expresa los límites de autoridad de los individuos, detallando que le está permitido

aprobar y comprometer a la organización. También indica hasta que monto puede una persona autorizar un gasto o compras o firmar un cheque o documentación comercial.

CAPITULO II

METODOS DE RELEVAMIENTO

El relevamiento de la situación imperante en el ente, al momento de practicarse la auditoría, debe efectuarse mediante la utilización de medios o procedimientos técnicos que traten de facilitar el trabajo en cuanto a orden o cronología y control; pero que -a su vez- sirvan como medio de prueba de que el trabajo fue realizado y como soporte de las conclusiones obtenidas una vez finalizado el mismo. Los métodos o procedimientos técnicos de relevamiento son: descriptivos; cuestionarios; cursogramas; combinación de métodos.

1. Método Descriptivo

Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc. Este método tiene ciertas desventajas o inconvenientes que pasamos a detallar:

- Capacidad de comunicación o de describir hechos o sucesos

Este método depende del grado o habilidad de comunicación y de la mayor o menor posibilidad de expresar o describir los hechos, en forma clara y breve por el individuo encargado de hacer el relevamiento.

- Semántica

El objetivo es que el individuo que lee el relevamiento entienda o, mejor dicho, interprete lo que realmente quiso describir el auditor. Es decir uso indebido de palabras o expresiones idiomáticas incorrectas o inapropiadas puede llevar a confundir al lector y a dar una interpretación errónea al relevamiento. Si existen dudas se debe consultar a la persona que realizó la tarea, lo que puede generar la pérdida de horas de trabajo y tareas improductivas con el consiguiente costo operativo.

- Efectividad

Para que el relevamiento tenga "efectividad" en el lector, éste debe poseer una buena capacidad de memoria y, también, contar con una capacidad de síntesis que le permitan desmenuzar los conceptos más significativos del relato. Pero fundamentalmente depende de la voluntad que ponga el lector para interpretar en forma correcta la descripción efectuada.

- Guía de trabajo

Este método no tiene una estructura lógica predeterminada que le permita al auditor trabajar en forma ordenada, ya que, cuando hace el relevamiento, él va anotando el relato en la forma que se lo van contando y, de esta manera, pueden quedar muchas cosas sin explicar que se pierden por carecer de un orden o guía que le faciliten la entrevista.

- Poder de síntesis

Al detallar todo el relato en forma continuada, el nivel superior de supervisión del trabajo no tiene una síntesis adecuada que le facilite comprender el "todo" en forma simple, sino que tiene que leer toda la descripción.

- Acceso

Si una persona quiere volver sobre un punto en particular, esta descripción no le permite entrar al tema buscado en forma rápida, es decir que carece de fácil acceso, contribuyendo a la pérdida de tiempo por parte del lector.

- Puntos oscuros

Si en el momento de hacer la revisión se encuentran deficiencias en la parte interpretativa del relato, se debe volver a preguntar a la persona con quien se practicó el

relevamiento, y esto puede generar un desgaste del auditor por la molestia que le puede ocasionar al sector auditado.

2. Método de los cuestionarios

Este método se basa en un conjunto de preguntas estándar presentadas por escrito en un formulario preimpreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los aspectos fundamentales del control interno que son comunes a la mayoría de las empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que se realizan en el ente. Este espectro de preguntas prefabricadas es útil para diferentes auditorías, ya que es respondido en las oficinas del cliente o sector auditado. Son formularios de cuestionarios están separados por áreas operativas, las cuales se encuentran codificadas, presentándose los distintos aspectos en secciones detalladas en un índice.

3. Método de los cursogramas

El cursograma o flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral u escrito en el quehacer diario del ente. Podríamos decir que el cursograma tiene tres "elementos básicos" que son:

- ✓ Se trata de un diagrama o representación gráfica;
- ✓ Representa el flujo de información
- ✓ Se refiere siempre a un proceso de tipo administrativo u operación específica.

Este método tiene su origen dentro del área de la teoría de los gráficos, y sus antecedentes se remontan a los gráficos utilizados por los ingenieros en los diagramas industriales, que representaban las actividades de producción como, por ejemplo: los diagramas de proceso de la operación industrial, los de recorrido y los denominados "mano izquierda-mano derecha". Uno de los problemas que tiene este método es que no existe una simbología de carácter universal, es decir que falta uniformidad en cuanto a su interpretación simbólica.

4. Combinación de métodos

Para lograr una evaluación eficiente del Sistema de Control Interno y que, a su vez, tienda a la optimización del trabajo del auditor, se debería realizar una mezcla adecuada de los métodos conocidos teniendo en cuenta los factores tales como:

- ✓ Tamaño de la empresa
- ✓ Distribución geográfica
- ✓ Cantidad de personas que emplea
- ✓ Tipo de explotación
- ✓ Modo de operar del ente
- ✓ Tipo de trabajo a realizar
- ✓ Tiempo a insumir en la labor
- ✓ Cantidad de personas que actuaran en el relevamiento

CAPITULO III
COSTOS Y SUS FACTORES

1. Concepto de Costo

La mayoría de las definiciones de diversos autores sobre el tema coinciden en que costo es un esfuerzo o sacrificio. Este sería un elemento esencial.

En la definición se utiliza el término esfuerzo porque se considera que desde el punto de vista semántico es el más apropiado y amplio de los usados comúnmente por los autores. En cuanto a la expresión “Objeto determinado” enunciado en la definición del término Costos se desea considerar que comprende todas las situaciones posibles que puedan generar costos.

En función a todo lo expresado se puede definir Costos del siguiente modo:

Esfuerzo destinado a lograr un objeto determinado.

2. Factores del Costo

En la formación del costo de cualquier actividad, bien, servicio, etc., intervienen diferentes recursos. El objetivo es lograr un término que los identifique y ofrecer una definición en sentido esencial del mismo. Dado el uso de distintos términos para denominar ese conjunto de recursos, se pretende buscar un vocablo lo suficientemente objetivo que represente el hecho descrito. Se utiliza frecuentemente el término elementos, para hacer referencia a los recursos necesarios para la producción como: materia prima o materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Esos factores se clasifican en factores básicos (naturaleza, trabajo y capital) y factores secundarios (todo lo realizado con factores básicos que se utiliza en la obtención de otros bienes o servicios).

El término factores desde el punto de vista semántico, comprende todas las cosas que en forma conjunta son causa de algún efecto, vale decir todos los recursos necesarios para concreción de un objetivo, incluyendo como recursos, los materiales, la mano de obra y los otros costos que podrán considerarse como directos o indirectos, variables o fijos, etc. De acuerdo al objetivo que se persiga. Un mismo factor de costo es que se utilice en la obtención de un objeto de costo.

Por lo tanto se considera a factores del costo:

Todos los recursos necesarios para lograr un objeto de costos.

Los factores necesarios para realizar la producción de bienes o servicios. En forma esquemática se vería del siguiente modo.



PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS

- Material: Sustancia o elemento cuya utilización es necesaria en un determinado proceso de elaboración y que puede o no incorporarse al artículo terminado.
- Materia prima o materiales directos: Todo elemento o sustancia que se utiliza o consume en el proceso de elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, conservando o no sus propiedades físicas o químicas originales.
- Materiales directos: Materiales que benefician a la producción en su conjunto y que no pueden identificarse con el producto. Sustancia y elemento cuya utilización es necesaria en el proceso de elaboración y que pueden o no incorporarse al producto.
- Suministros: Elementos auxiliares que contribuyen al funcionamiento de las distintas áreas de la Empresa y que no son aplicables específicamente al proceso productivo. Materiales empleados de apoyo en la producción, como pueden ser:
 - De fábrica: Se usan en el proceso de fabricación pero no forman parte del producto manufacturado (combustible, lubricantes, guantes, zapatos)
 - De oficina: Materiales como papel, útiles, impresos, tintas.

CAPITULO IV
MATERIALES O MATERIAS PRIMAS

1. Costo de Materiales y Materias Primas

En general, constituyen los insumos que se necesitan para producir y son consumidos o transformados durante los procesos.

Es el elemento físico que se incorpora a un proceso para su transformación en un producto.

Los materiales que realmente forman parte del producto terminado se conocen con el nombre de materiales directos. Los que tienen importancia secundaria (pequeños y relativamente baratos) o que no se convierten físicamente en parte del producto terminado, se llaman materiales indirectos y suministros.

Los suministros de fabricación de oficina y de ventas son tipos de materiales que a veces se incluyen bajo la descripción general de "almacén", y a medida que se utilizan, se cargan a las cuentas de costos o gastos apropiados. Cuando se consumen, los suministros de fabricación se cargan a gastos generales de fabricación, que es un costo inventariable. Los suministros de oficinas y de ventas se cargan a gastos generales, administrativos y de ventas, como gastos del período.

2. Objetivos del control de materiales

- a) Los objetivos del control de materiales pueden enumerarse de la siguiente manera:
- b) Los departamentos de operación que realizan las compras en forma centralizada no deben comprometer los fondos de la empresa en la compra de materiales, sin la debida autorización para hacerlo.
- c) No deben aceptarse los materiales a menos que se haya llegado a un acuerdo con el vendedor en el caso que se hayan recibido materiales dañados o en cantidades inferiores a las solicitadas.
- d) No deben aceptarse los materiales que no han sido pedidos o que no están de acuerdo con las especificaciones.
- e) Debe tenerse la seguridad de que los materiales se han recibido y que se han cargado los precios adecuados en todos los gastos incurridos.
- f) Debe haber un control físico adecuado sobre el almacenamiento de las existencias.
- g) Se debe ejercer un adecuado control de costos sobre las cantidades de materiales y suministros utilizados por el personal de operación.
- h) Debe haber un equilibrio adecuado entre la inversión en pesos en inventarios y los costos incurridos en la adquisición, utilización y almacenamiento de materiales así como de las pérdidas causadas por las interrupciones en la producción o las ventas perdidas debido a la falta de existencias.

3. Clasificación

- Directos: si su identificación en el producto final es física y económicamente posible.
- Indirectos: si su identificación en el producto final no es física ni económicamente posible (son CIF).

La identificación debe ser posible tanto física como económicamente (en este caso, se da la condición física, pero por su significatividad o su costo no resulta conveniente realizarla).

Un material puede ser directo para un departamento o centro, pero indirecto para el artículo.

4. Sistema contable – administrativo

4.1. Compras.

Los materiales conforman un proceso administrativo – contable que se inicia en el momento en que se detecta la necesidad de su tenencia (compra, recepción, utilización) en la producción y concluye con el pago al proveedor una vez recibidos los mismos.

De dos situaciones surge la necesidad de su adquisición:

- **Reposición:** la detecta el departamento Almacén de Materiales, cuando constata en la ficha de inventario permanente que sus niveles de existencia se aproximan al punto de pedido. Este nivel se calcula tomando en cuenta el consumo diario, multiplicado por los días que normalmente demora el proveedor para el abastecimiento.

Consumo diario x período de abastecimiento + stock de seguridad

Los stocks de seguridad y otros que también son existencias, se prevén para salvar eventuales demoras en el aprovisionamiento, a fin de evitar que la falta de algún material paralice la producción, que es el peor de los costos en el que puede incurrir una empresa y que se denomina costo de ruptura.

- Nuevo material: si es un material que se va a utilizar por primera vez, el departamento de Planeamiento y Control de la producción es quien debe pedir su compra porque, precisamente, su función es programar la producción. Los nuevos materiales que demanda una pieza o producto están identificados en los planos, pliegos de especificaciones técnicas, memorias descriptivas, etc.

En ambos supuestos es conveniente, a los fines del control, que el pedido se canalice por el Almacén materiales.

Para efectuar una adquisición, este departamento emite una solicitud de compra dirigida al departamento Compras, quien suscribe la orden de compra dirigida al proveedor.

El departamento de compras es responsable de la adquisición de materiales al precio más bajo y según las especificaciones estipuladas por el departamento de pedidos. También es responsable por la planeación de la entrega de materiales para que no se produzcan interrupciones en el programa de producción.

La orden de compra que se prepara en el departamento de compras y se envía al vendedor es una autorización por escrito para que el proveedor entregue la cantidad de cada tipo de material especificado de acuerdo con los términos estipulados y en la fecha y lugar convenidos.

Esta orden es un instrumento jurídico, que trasciende el interior de la empresa, y que la obliga contractualmente. Por ello es conveniente que este compromiso sólo sea suscripto por funcionarios con atribución y responsabilidad para dicho acto.

Responsabilidades del departamento compras:

- Obtener cotizaciones de precios.
- Elegir entre los posibles abastecedores.
- Fijar el tamaño óptimo de la orden de compra.
- Preparar y enviar órdenes de compra, que se preparan en múltiples copias, con la finalidad de:
 - a. Autorizar al vendedor a realizar el envío.
 - b. Notificar al departamento de recepción de materiales.

- c. Avisar al departamento de planeación.
- d. Notificar al departamento de contabilidad general.

4.2. Recepción e inspección de materiales

El departamento de recepción e inspección tiene la responsabilidad de recibir los envíos autorizados, inspeccionar el contenido, llenar los formatos adecuados y transportar los artículos a los almacenes.

Son funciones de este departamento:

1. Recibir e inspeccionar los artículos y verificar las cantidades con la orden de compra y el remito.
2. Preparar informes cuando hay escasez, daños durante el tránsito y devoluciones a los vendedores.
3. Preparar una guía de recepción para distribuirla a varios departamentos.
4. Entregar la mercadería a los almacenes.

La guía de recepción es un documento básico para el control interno de la compañía. La copia que se envía al departamento de contabilidad sirve para comparar las cantidades reales recibidas y las facturadas por el proveedor. También se envían copias al almacén (para asignar el espacio adecuado y asentar los datos en el inventario), al departamento de compras (para el control de los pedidos colocados) y al departamento de planeación (para planeación del inventario).

Cuando el proveedor envía la mercadería, acompaña a la misma con un remito, que sirve de base para la confección de la factura.

4.3. Almacenes

El papel que desempeña el departamento de almacenes es el siguiente:

1. Recibe y verifica las cantidades de los artículos y los pone en el almacén.
2. Asienta las entradas en el mayor de materiales.
3. Entrega los materiales a la fábrica.

4.4. Departamentos de producción

El control de fábrica sobre los materiales puede ejercerse de las siguientes maneras:

1. Comparando las cantidades reales de materiales empleadas por unidad de producción durante el período con los datos de períodos anteriores. Este método tiene mucha aplicación en empresas que producen un solo producto, sin embargo, puede conducir a resultados engañosos si se tienen muchos productos.
2. Fijando cantidades estándar de materias primas para cada unidad de producto fabricado y comparando las cantidades reales usadas con las estándar o permitidas.

3. Emisión de informes de desperdicios. En las compañías en las que los productos terminados deben ceñirse a tolerancias estrictas, las pérdidas por desperdicios representan una fracción importante del costo total. En estos casos, cuando se desperdicia un artículo, se prepara un informe que contiene información relativa al número de la pieza dañada, la etapa de procesamiento, el empleado responsable y la causa del desperdicio.

4.5. Contabilidad

Finalmente, el departamento de Contaduría confecciona la orden de pago, previo control con los comprobantes: solicitud de compra, orden de compra, informe de recepción e inspección, remito y factura del proveedor.

4.5.1. Valuación

- Unidad de medición, a la moneda constante u homogénea.
- Criterio de valuación, el de valores corrientes.

4.5.2. Gestión de stock

Es la función que tiene a su cargo diseñar y definir políticas de abastecimiento que contribuyan a la gestión de ese elemento.

Se debe contar con planes de producción que permitan programar el regular abastecimiento de materiales.

En general, se usan dos métodos para establecer los equilibrios deseados del inventario de materias primas:

4.5.2.1. Costos totales mínimos combinados de pedido y mantenimiento del inventario:

Se incurre en dos tipos de costos en la administración de esta función: de adquisición y mantenimiento o de tenencia.

El de adquisición es el costo de realizar pedidos, es decir, de todo el proceso administrativo – contable (comprar, recibir, controlar, pagar, etc.). Entre ellos se encuentran: costos de compras, procesamiento de facturas, descuentos por cantidad y ahorros por fletes. Tienen un comportamiento variable decreciente.

Los costos de tenencia son los que resultan de mantener las existencias, e incluyen espacios físicos (almacenes), manejo de materiales, deterioro, seguridad, limpieza, estanterías, etc., y los intereses sobre los fondos de capital invertidos en inventarios. Su comportamiento es variable creciente: a mayor cantidad de existencias, este costo crece.

Se calcula generalmente en términos de tasa:

$$\text{Costos de tenencia} / \text{costo de materia prima a almacenar}$$

El tamaño óptimo del inventario se logra cuando el total de costos combinados de pedidos y mantenimiento de inventario están en su punto más bajo.

Para la selección del sistema de compra más conveniente, en ciertos insumos existen restricciones que obligan a decidir sobre la base de otros criterios. Por ejemplo: materiales perecederos, características del mercado proveedor, cupos de importación, etc.

Para las industrias que administran stocks con elevada variedad de piezas (cientos o miles), no resulta operativa su aplicación, por lo costoso y complejo de su instrumentación. Por ello es que sólo se aplican a los materiales cuya importancia relativa en el costo total del producto es significativa.

Para la selección de estos artículos, se cuenta con el criterio ABC o gráfica de Pareto que permite, frente a un número importante de casos, determinar cuáles son los de mayor significación.

El ABC es un criterio empírico que define que generalmente el 20 o 30% de ciertos fenómenos provocan el 70 u 80% de los acontecimientos. Entonces, ubicando aquellos (20 o 30%) estamos controlando el mayor impacto (70 u 80%).

Una de las decisiones en la gestión de materiales es cuánto adquirir cada vez que se formalice una compra. Esta cantidad se denomina lote económico (q), que es la cantidad que conviene comprar periódicamente para optimizar los costos de adquisición y tenencia que demanda la gestión de inventarios.

Fórmula:

$$q = (2 \cdot Q \cdot P / c \cdot i)^{1/2}$$

Q = consumo del período

P = costo de adquisición

c = costo unitario de la pieza

i = costo de tenencia (calculado en forma de tasa).

Esta fórmula se deduce de:

Costo de tenencia: $(q/2) c \cdot i$, siendo $q/2$ el stock promedio.

Costo de adquisición: $(Q/q).P$, siendo Q/q el número de compras.

Costo total = costo de tenencia + costo de adquisición

Que, precisamente, hace su punto mínimo en el mismo nivel que:

Costo de tenencia = costo de adquisición

A partir de esta igualdad:

$$(q/2).c.i = (Q/q).P$$

Se despeja:

$$q = \sqrt{(2.P.Q)/c.i}$$

A partir de este lote económico, se puede calcular:

- Número de compras: $N = Q/q = \text{consumo del período} / \text{lote económico}$
- Frecuencia de compras. $Fr = 365 / \text{número de compras}$.

4.5.2.2. Coeficientes de rotación de inventarios:

Se calculan dividiendo el costo total de cada tipo de materia prima usada durante el año anterior entre el costo del inventario en existencia y al final del año.

Esta relación también puede expresarse en términos del número de meses de uso representado por el inventario en existencia y un pedido. Posiblemente, la ganancia de la compañía establecerá un coeficiente de rotación estándar basándose en la experiencia anterior y en su pronóstico sobre sus futuras condiciones de operación.

Este método no toma en consideración los costos de pedido, los descuentos por compra que se obtiene con los pedidos grandes, los ahorros de flete en los envíos grandes, los costos de mantenimiento del inventario, etc.

5. Contingencias

El mantenimiento de materias primas está sometido a riesgos, que inciden en sus existencias y costos, siendo las más frecuentes:

- **Merma:** son las pérdidas en las cantidades de material por evaporación, disminución de humedad, de peso, etc., por el sólo transcurso del tiempo. Cuando son normales, no se consideran como diferencias de inventarios, sino que se cargan a la producción mediante su incidencia en los materiales. Cuando son anormales, se calculan por separado y, a través de una cuenta especial, se cancelan como una pérdida.
- **Roturas:** constituyen una pérdida y así se las expone en el cuadro de resultados. Es conveniente que se contabilicen a medida que las mismas se producen.
- **Robos o pérdidas:** reciben igual tratamiento que las roturas.
- **Sobrantes:** cuando el sobrante de un material no alcanza para ser utilizado en otro artículo, se transforma en un rezago que debe incidir en el costo del producto. Si el mismo puede ser vendido al ingreso, por dicho concepto, se lo considera una ganancia.

6. Contabilidad de materiales

El costo de los materiales que se usan en la producción incluye por lo menos el costo de factura de los materiales comprados. Otros renglones de costo que pueden ser cargados al costo de materiales son: los descuentos por compras, el recibo y la inspección y almacenamiento.

Al incluir estos costos en el costo de materiales, se convierten en costos inventariables.

La alternativa es considerarlos como gastos del período en el cual se incurrieron. Puede ser el método más sencillo. Sin embargo, la práctica de inventarios da como resultado una cifra de ingresos periódicos que se acerca más al objetivo de equiparar los costos de producción relacionados con el ingreso de ventas del período. Además, la identificación de estos costos como parte del costo de materiales es más útil para la toma de decisiones.

La decisión de tratar los costos de transporte y almacenamiento como elementos del costo de materiales va acompañada del problema de identificar tales costos con las unidades específicas de materiales.

6.1. Métodos para llevar la contabilidad de los descuentos por pago al contado sobre los materiales comprados:

- Método A:

1. Se registra el precio bruto de factura en el momento de la compra.
2. Se reconoce el descuento por compra concedido como un renglón de ingresos en el momento en que se hace el pago.

- Método B:

1. Se registra el precio neto de factura en el momento de la compra.
2. Se reconocen los descuentos por compra no obtenidos como un renglón de gasto o pérdida en el momento de efectuar el pago.

6.2. Utilización de materiales

Puede usarse una requisición de materiales o una lista estándar de materiales como autorización o base para la contabilidad de la emisión de materiales. Una requisición de materiales indica el artículo, la cantidad, costo unitario, extensión, departamento que hace la requisición, las personas que la han aprobado y la cuenta de costo de trabajo a la cual debe cargarse la requisición. En una lista estándar de materiales se indican las cantidades de materiales de cada tipo que se necesitará para completar un determinado trabajo o producto.

Cuando la fábrica devuelve materiales no utilizados al almacén, puede prepararse un informe de devolución de materiales y asentarse una entrada en la cuenta de control y en la subsidiaria a fin de anular la entrada para la emisión del material.

6.3. Inventarios perpetuos, periódicos y físicos

Bajo un sistema de inventario perpetuo, la cifra que aparece en los libros para el inventario final es una cifra que representa el saldo de las cuentas, la cual puede verificarse periódicamente contando físicamente los artículos (inventario físico).

Bajo un procedimiento de inventario periódico, cuando no se mantiene un inventario perpetuo, se hace un inventario físico cada cierto tiempo, y el costo de los materiales empleados es la cifra de saldo en las cuentas. En este caso, el costo de materiales empleados podría describirse de manera exacta como el costo de los materiales que se supone que se han utilizado. No hay ningún "rastros de papeleo" que pueda seguirse para descubrir la causa de las discrepancias.

Para aliviar un poco la presión a fin del ejercicio sobre el inventario físico anual, muchas compañías usan una técnica llamada método cíclico, continuo o rotativo para hacer el inventario. Bajo este sistema, los distintos artículos del inventario se cuentan y verifican con el registro perpetuo cada día, semana o mes, durante el año.

La diferencia de inventario puede cargarse o acreditarse a la cuenta de costos indirectos de fabricación y a una cuenta a diferencia de inventario en el mayor subsidiario, asentando una entrada compensadora en la cuenta de materias primas. Los registros del mayor de materiales subsidiarios también deben ajustarse. Los excesos en el inventario se registran como "recibos" y si hay déficit bajo "emitidos" en las tarjetas apropiadas.

7. Métodos de valuación para los materiales empleados

Cuando una empresa utiliza sólo pequeñas cantidades de materiales en la producción, no es muy difícil etiquetar a los materiales con su verdadero costo de factura identificable específicamente. En este método (valuación de identificación específica), las etiquetas de costo se quitan a los materiales a medida que se les envía a producción. Esta cifra de costo se utiliza en la contabilidad. Este método puede prestarse a objeciones debido a la facilidad con que pueden asignarse costos arbitrarios y alterarse las utilidades. Puede ser apropiado cuando se llevan materiales especiales para trabajos especiales sobre pedido.

Algunos métodos que se emplean más frecuentemente son:

1. P.E.P.S.
2. U.E.P.S.
3. Costo de promedio móvil.
4. Costo promedio de fin de mes.

5. **Detallista.** El importe de los inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta y deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupo de artículos. Para tener un adecuado control, deben establecerse grupos homogéneos de artículos, a los que se les asigna un precio de venta tomando en consideración el costo de compra y el margen de utilidad aprobado. Es necesario cuidar los siguientes aspectos:
 - Control y revisión de los márgenes de utilidad bruta.
 - Agrupación de artículos homogéneos.
 - Control de traspasos de artículos entre departamentos o grupos.
 - Inventarios físicos periódicos para verificar el saldo teórico de las cuentas.
6. **Costos identificados.**

8. Implicaciones administrativas de los métodos para la valuación del inventario

Los métodos para la valuación al costo del inventario son de interés para la gerencia porque ellos determinan la cantidad que debe invertir la empresa en los inventarios y, además, porque influyen en el monto de la utilidad que declara la empresa.

Debido en gran parte a cuestiones relacionadas con los impuestos sobre la renta y al aumento en los niveles de precios, el método UEPS ha ganado cada vez mayor aceptación en los últimos años.

Cuando aumentan los precios y los costos, si la empresa continúa operando, el método UEPS ofrece una cifra de utilidad real. Además, el inventario final se costea a un costo "más antiguo" (y menor). Por el contrario, si se aplica el PEPS, el inventario se costea con más aproximación a los valores vigentes. El capital de trabajo (activo circulante) se

declara con más aproximación a la unidad monetaria circulante bajo el PEPS que bajo el UEPS.

Debido a que las condiciones de fluctuación de precios, ya sea en dirección ascendente o descendente, el método UEPS tiende equiparar los valores actuales de los costos del inventario con los valores corrientes, y a producir una fluctuación en la utilidad declarada de un período a otro.

Durante períodos de inflación, las menores utilidades que resultan del UEPS significan una base más baja para los impuestos a la renta, una mayor relación de salarios empleados en comparación con las utilidades de los propietarios, una menor utilidad declarada para los propietarios y una menor relación de precio de venta a costo.

En períodos de disminución en los precios y costos, el efecto de los métodos UEPS y PEPS sobre la utilidad y los saldos de inventario es opuesto al que se produce cuando los precios aumentan. Cuando se aplica el PEPS y disminuyen los costos de compra de materiales, las cantidades de utilidades declaradas tienden a ser menores que las que se obtienen bajo el UEPS. Los saldos de inventario bajo PEPS durante períodos de deflación se consideran inflados.

Regla de valuación, costo o mercado el menor (COME)

Otros inventarios, como los de oro y ganado en pie, se llevan tradicionalmente según el valor en el mercado para ciertos propósitos, es decir, a un valor de venta en el mercado.

Un método adicional para asignar una cantidad monetaria a los inventarios es el método COME. Al inventario se le asigna la cifra menor de costo o mercado. El mercado puede ser menor que el costo cuando prevalecen algunas de las siguientes situaciones:

1. Los niveles de precios están disminuyendo.
2. Los inventarios están cayendo en la obsolescencia.

El método COME tiende a producir una cifra menor de inventario en el balance general que los otros métodos. En el estado de resultados, que tiende a ser de mayor interés para los accionistas actuales y potenciales, acreedores a largo plazo, autoridades encargadas de impuestos, etc., el método COME puede reconocer las pérdidas del inventario antes de que se vendan los artículos.

Cuando los precios fluctúan, el método COME cambia de un período a otro de costo a mercado y viceversa. Ya que este método anticipa pérdidas, pero no ganancias, también se lo considera como un método conservador.

9. Justo a Tiempo – Just in Time (JIT)

Una de las nuevas técnicas para mejorar la gestión de inventarios es la denominada Justo a Tiempo.

Trata de reducir los costos de estas existencias separando las actividades entre las que agregan y no agregan valor, porque se parte del principio de que una buena parte de los costos de inventarios son fruto de éstas, por lo que se organiza la empresa y sus sistemas para trabajar con stocks mínimos casi cercanos a cero.

Salvo consideraciones de tipo estratégicas en industrias altamente automatizadas, se puede trabajar con cantidades mínimas de materiales, de producción en proceso y terminados. Esto depende del poder de la empresa frente a sus proveedores.

¿Qué importancia tienen los métodos de valuación? Mínima, porque prácticamente no hay inventarios.

En los procesos ocupa un rol fundamental la programación de la producción.

Además, una nueva disciplina, la logística, va adquiriendo mayor relevancia para la resolución de un significativo número de problemas de la empresa, entendida como el conjunto de estudios aptos que contribuyen a un desarrollo más eficiente.

Asigna especial importancia a la disminución de tiempos de:

- Aprovechamiento de materiales (para evitar sus existencias).
- Procesos, con especial control de las interrupciones de los mismos (para acortar los ciclos de la producción).
- Entrega a clientes (para minimizar inventarios de productos terminados).

De la observación de un organigrama, surge que los departamentos operativos (producción, comercialización y finanzas) realizan actividades logísticas: ciclos de compras, inventarios, aprovisionamientos, almacenes de materias primas y de productos terminados, transporte y producción, etc., y debajo de ellos, es necesario encontrar criterios de razonamiento para el análisis integral de estos problemas.

El JIT pretende sincronizar las operaciones de una planta a fin de que los materiales permanezcan en la línea de producción el menor tiempo posible.

Sostiene que los costos son una responsabilidad de todos, manteniendo un flujo continuo de producción sin interrupciones y evitando acumular existencias.

La función vital es la coordinación paralela de:

Proveedor = Empresa = Clientes

Entradas = Procesos = Salidas

Para ciertas explotaciones se recomienda integrar en un solo inventario las existencias de materias primas y producción en proceso porque prácticamente la materia prima no pasa por almacenes, sino que ingresa en el momento en que se la necesita y en consecuencia se traslada directamente a los procesos. Es decir, llega justo a tiempo para la producción.

CAPITULO V
CURSOGRAMAS DE MATERIALES

1. Recepción e ingreso de materiales, materias primas y otros elementos por compras a proveedores.

La presente norma abarca los procedimientos uniformes a aplicar dentro de un sistema o Gerencia de Abastecimientos para la recepción o ingreso de materiales, materias primas, bienes del activo fijo y otros elementos por compras a proveedores.

No están comprendidos en este régimen las entradas de materiales y otros elementos de la empresa entregados en su oportunidad a terceros para su transformación o reparación, como tampoco los ingresos correspondientes a bienes de terceros en calidad de préstamo, por diferir las normas sustancialmente con las de este diagrama.

Igual criterio al señalado en el párrafo anterior se adoptó en los rechazos parciales o totales de material en virtud de que el retorno al proveedor- envío a éste o retiro directo por éste- implica ciertas variantes que reunidas en un solo circuito hacen perder claridad en su conjunto.

Conviene recalcar que de acuerdo a lo expresado en el primer párrafo las normas de este cursograma no incluyen a las operaciones desde que Almacén o un sector solicita material sino desde que el proveedor envía a éstos hasta que son colocados en la ubicación asignada dentro del Almacén y su posterior utilización y control de ellos en cada etapa.

Proveedor

1. Envía la mercadería con el remito (original y duplicado). Conserva una copia del remito.

Balanza

Recibe de manos del camionero los dos ejemplares del remito – original y duplicado.

2. Emite el ticket – control de entrada en dos ejemplares colocando la fecha, hora de entrada, nombre del proveedor y número de remito.

Efectúa la pesada del vehículo con registro en el ticket – control.

Estampa en los dos ejemplares del remito el sello de “Balanza”, transcribiendo en los mismos el número del ticket – control.

3. Entrega ambos ejemplares del remito al proveedor para que se presente en Recepción con la mercadería. Retiene los ejemplares del ticket – control de entrada.

Recepción

4. Recibe de almacén respectivo o del sector solicitante el duplicado del aviso o solicitud de compra. Archiva por orden numérico en “Avisos de compra pendientes”.

5. Percibe de Compras el sextuplicado de la orden de compra. Anota su número en el respectivo aviso de compra pendiente y archiva éste en “Avisos de compra cumplidos”. Archiva el ejemplar de la orden de compra en “Ordenes de compra pendientes” por índice alfabético de proveedores.

Recibe al proveedor que viene de Balanza con los dos ejemplares del remito. Verifica estampado del sello de “Balanza” y el número de ticket – control.

6. Retira de archivo la copia de la orden de compra (sextuplicado) y verifica coincidencia de ítems con los ejemplares del remito.

Hace descargar la mercadería en el sitio asignado y efectúa el tipo de control que corresponda. De ser necesario análisis, pruebas, control de medidas según planos, etc. Solicitará su realización o asesoramiento técnico a la sección respectiva.

Estampa en ambos ejemplares del remito el sello “Recibido a revisar” e iniciarla, entregándolos al proveedor para que retorne a Balanza. Retiene transitoriamente la orden de compra hasta recibir la Balanza los originales del remito y del ticket – control de entrada.

Balanza

7. Recibe al proveedor de regreso de Recepción con el remito – original y duplicado – verificando que tenga el sello de Recepción e inicial del empleado de esa sección.

Efectúa la segunda pesada del vehículo con registro en el ticket. Escribe en éste el peso neto (diferencia entre peso de entrada y de salida) y dentro del sello “Balanza” de los dos ejemplares del remito.

Coloca sello “salida portería” al dorso del duplicado del remito y devuelve éste al proveedor para la salida.

8. Anota la hora de salida en el ticket – control. Desglosa el original de éste y lo abrocha al original del remito, enviando ambos documentos a Recepción.

Archiva el duplicado del ticket – control por orden numérico.

Recepción

9. Recibe de Balanza los originales del remito y del ticket.

Confecciona el informe de recepción en cinco ejemplares. Transcribe los datos de la orden de compra, del remito y del ticket – control.

En caso de análisis de los materiales anota el resultado y número de éste.

Existiendo asesoramiento, control de medidas, etc. Por un sector recabará la firma de éste.

Iniciara el informe de recepción.

En el remito anota “Informe de recepción N...” y forma el siguiente legajo: remito (original), ticket – control (original) e informe de recepción (original y dos primeras copias).

Comunica verbalmente a Almacén que la mercadería esta disponible y la entrega junto con el legajo, solicitando inicial en el quintuplicado del informe de recepción como constancia de entrega.

Transcribe en la orden de compra el número del informe de recepción y coloca el sello de “Cumplido”, archivándola en “Ordenes de compra cumplidas” por orden numérico.

Envía el cuadruplicado del informe de recepción a Compras.

Almacén o Sector Solicitante

10. Recibe de Compras el septuplicado de la orden de compra.

Retira de archivo pendiente el triplicado del aviso de compra, controlando ítems con la orden de compra. Anota el número de ésta en el aviso de compra y lo archiva en “cumplidos” o lo reingresa a “pendientes” según el caso.

11. Retira la ficha de stock, que tiene un señalador rojo para indicar la existencia de un aviso de compra emitido. Anota en ella datos de la orden de compra y archiva con señalador verde, indicativo de orden de compra emitida.

12. Archiva la orden de compra en “pendientes” por orden numérico.

Al aviso verbal de recepción, retira el material, junto con el legajo formado por el remito (original), ticket – control 8original) e informe de recepción (original y dos copias).

13. Controla la cantidad con la que consta en el informe de recepción e iniciarla el último ejemplar para Recepción.

Coloca el material en la ubicación asignada.

14. Retira la ficha de stock y anota el ingreso en base al informe de recepción. Suma saldo anterior y obtiene nuevo saldo.

Archiva la ficha de stock retirando el señalador verde si el ingreso totaliza la orden de compra. Si es parcial le coloca señalador azul, el que quedará en la ficha hasta que se complete la entrega.

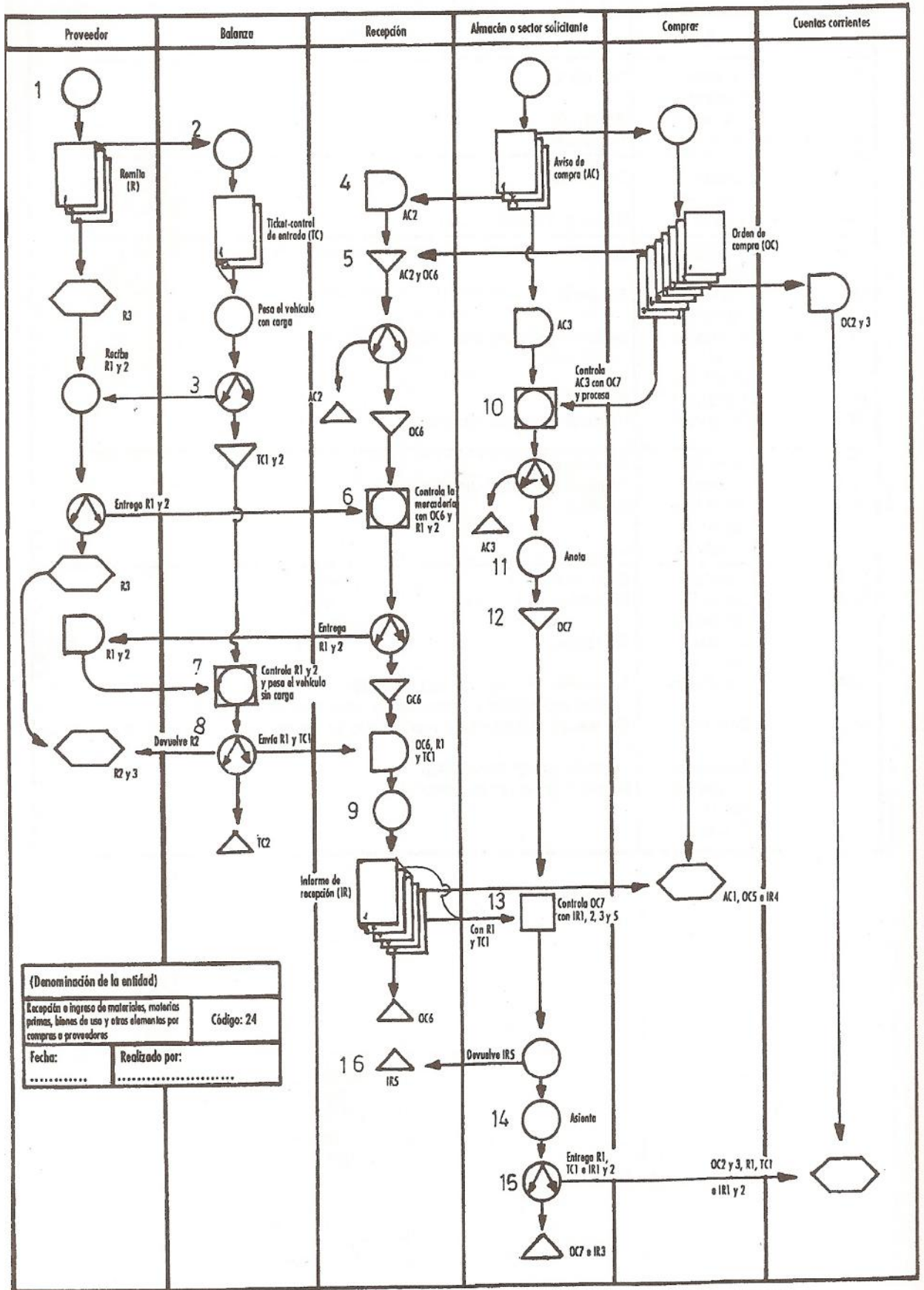
15. Transcribe en la orden de compra el número del informe de recepción y estampa en la misma el sello “cumplido”, archivándola en “Órdenes de compra cumplidas” por orden numérico. Si no estuviera cumplida totalmente la reintegra a archivo de “Órdenes de compra pendientes”.

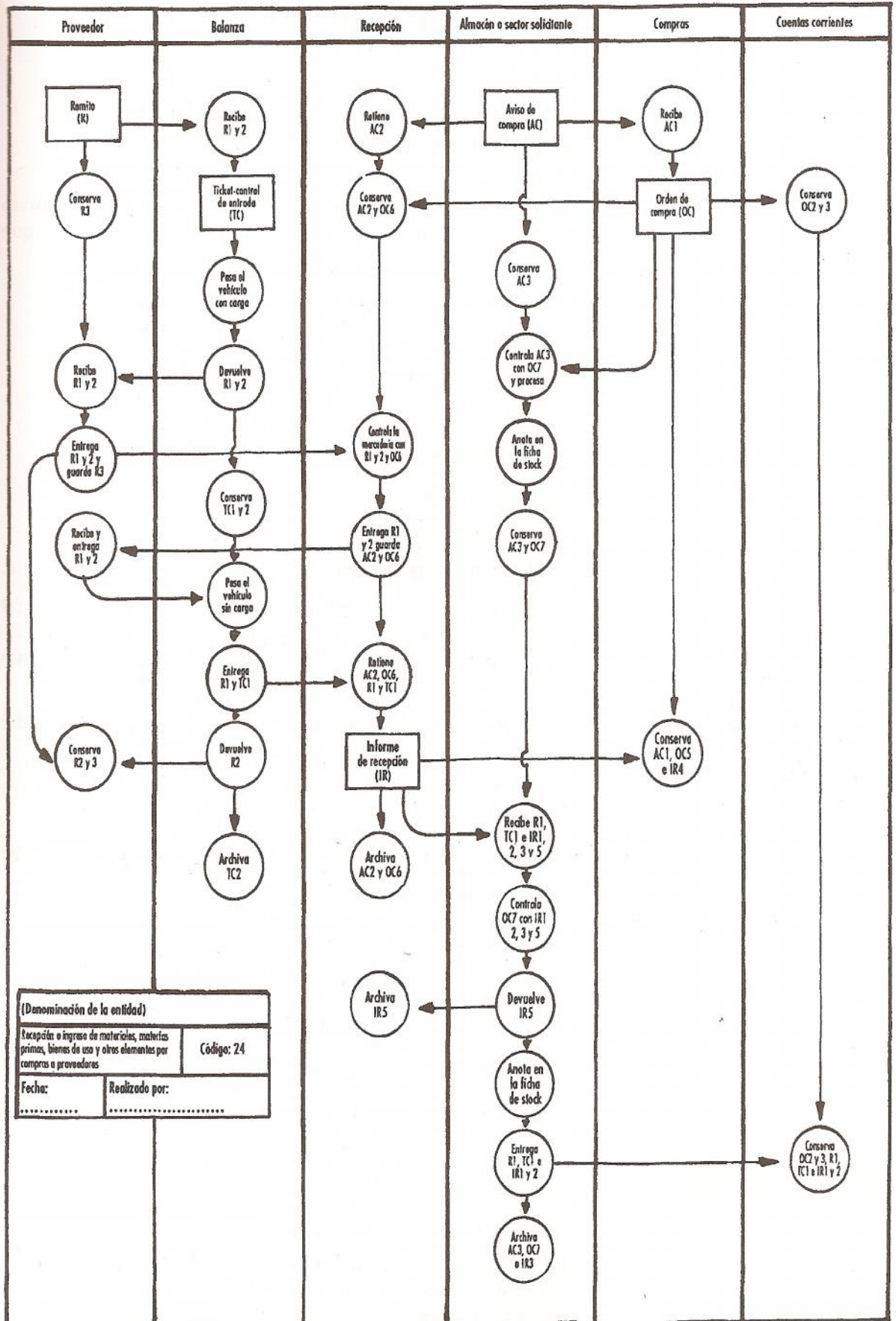
Iniciara los tres ejemplares del informe de recepción y coloca un sello como constancia de ingreso a la ficha de stock.

Envía el legajo – remito, ticket – control e informe de recepción – a Cuentas Corrientes en lotes diarios, previo desglose del triplicado del informe de recepción que archiva por orden numérico.

Recepción

16. Recibe el quintuplicado del informe de recepción inicialado por Almacén y lo archiva por orden numérico, anexándole en su caso informes de análisis, pruebas, etc.





2. CONTROL DE STOCK. entradas por compras de materiales y materias primas

Almacén

1. Si la existencia de alguna materia prima o material se acerca a un mínimo prefijado, confecciona por duplicado una solicitud de compra, en la que deberá figurar:
 - a) Número correlativo.
 - b) Fecha de pedido.
 - c) Código del material o materia prima.
 - d) Cantidad y unidad.
 - e) Fecha en que se recibirá.
 - f) Observaciones.
 - g) Firma del responsable del almacén.
 - h) Remite el original a Compras y conserva la copia archivada numéricamente.

Compras.

2. Emite una orden de compra en original y tres copias, enviando el original al proveedor, primera copia a Recepción, segunda copia a Contabilidad de Almacenes y archiva por orden numérico la última copia junto con el original de la solicitud de compra.

Recepción.

3. Verifica los materiales que recibe con los remitos (original y duplicado) del proveedor y el duplicado de la orden de compra.

4. Conformar el duplicado del remito al proveedor y archivar en forma definitiva el duplicado de la orden de compra.
5. Emite por triplicado una planilla o listado de entrada de materiales, que debe indicar:
 - a) número correlativo.
 - b) Fecha.
 - c) Descripción y código del artículo
 - d) Nombre del proveedor.
 - e) Número de la orden de compra a que corresponda.
 - f) Número del registro del proveedor.
 - g) Cantidad y unidad.
 - h) Precio unitario y total.
 - i) Existencia resultante luego de cada registro.

Esta planilla es completada hasta el inciso h) inclusive. Envía las mercaderías a Almacén, junto con los remitos de los proveedores a medida que va asentando en la planilla los ingresos.

Al finalizar el día, envía las dos copias de la planilla a Almacén u conserva el original por orden cronológico.

Almacén:

6. Compra los materiales con los remitos y si se ajustan al ejemplar de la solicitud de compra.

A fin de cada día controla los registros con la planilla de entrada de materiales.
7. Usa planilla para practicar los registros en cantidades en la ficha o planilla de stock del almacén físico y asienta la existencia resultante luego del registro en la columna correspondiente de aquella.

En la ficha de stock deben figurar los siguientes datos:

-Fijos:

- a) número de la ficha.
- b) descripción del artículo.
- c) número de código.
- d) stock máximo y mínimo.

- Variables:

- a) fecha de cada registro.
 - b) número y clase del comprobante que origina el registro.
 - c) cantidades entradas.
 - d) cantidades salidas.
 - e) existencia.
8. Archiva la primera copia de la planilla de entrada de materiales por orden cronológico y el duplicado de la solicitud de compra por orden numérico. Envía a Contabilidad de Almacenes el triplicado de la planilla y los remitos.

Contabilidad de Almacenes.

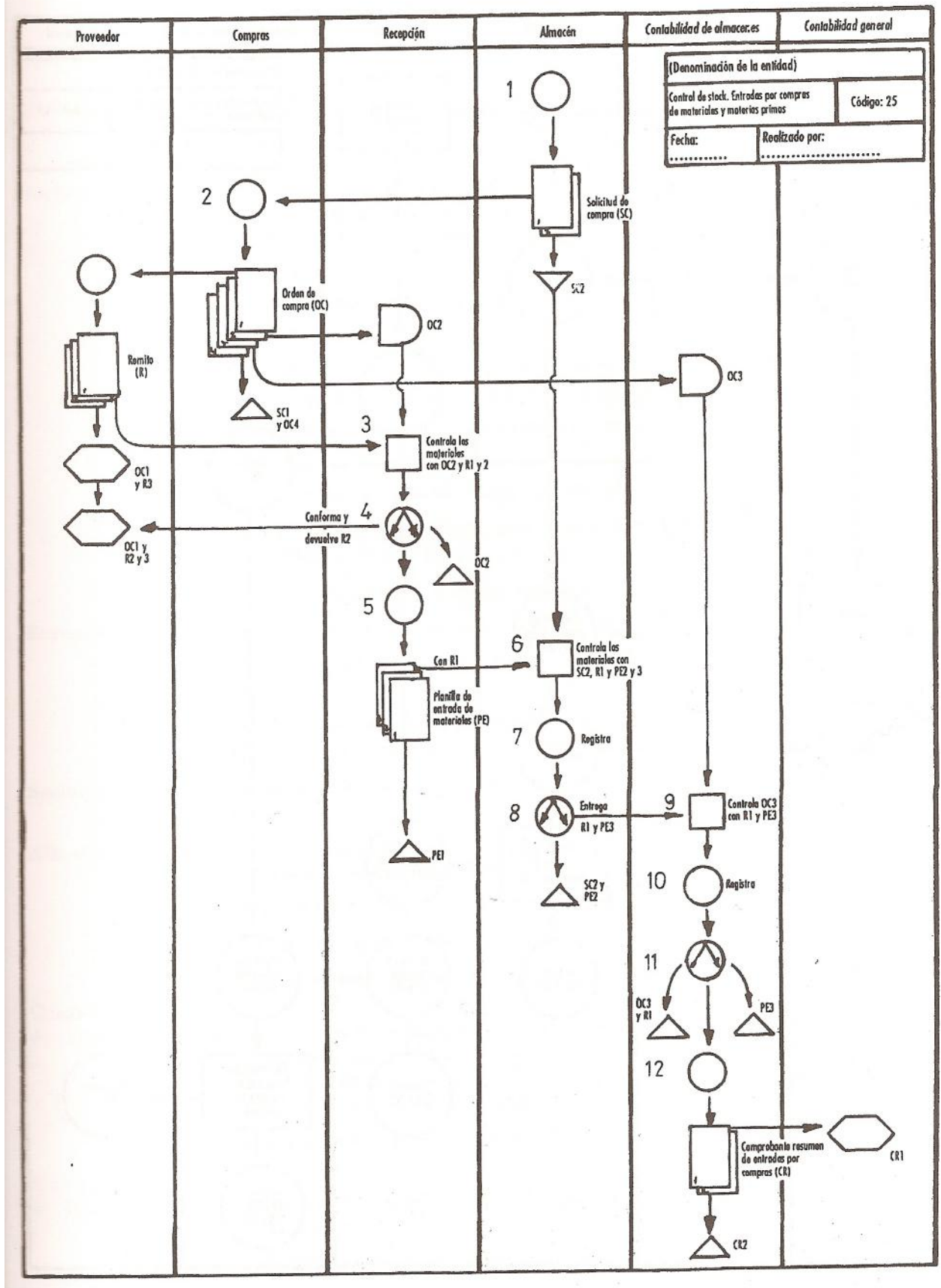
9. Verifica la coincidencia de los remitos (originales) y la planilla de entrada de materiales (triplicado) con el triplicado de la orden de compra- en la que consta el precio- y completa las columnas de valores de la planilla.
10. Emplea estas planillas para registrar en el mayor valorizado de almacenes y en el diario de stock. Las fichas que componen el mayor valorizado de almacenes deben contener además de los datos que figuran en las fichas de stock del almacén, los siguientes:
- a) Precio promedio.
 - b) Valor de los artículos salidos.
 - c) Costo de los artículos salidos.

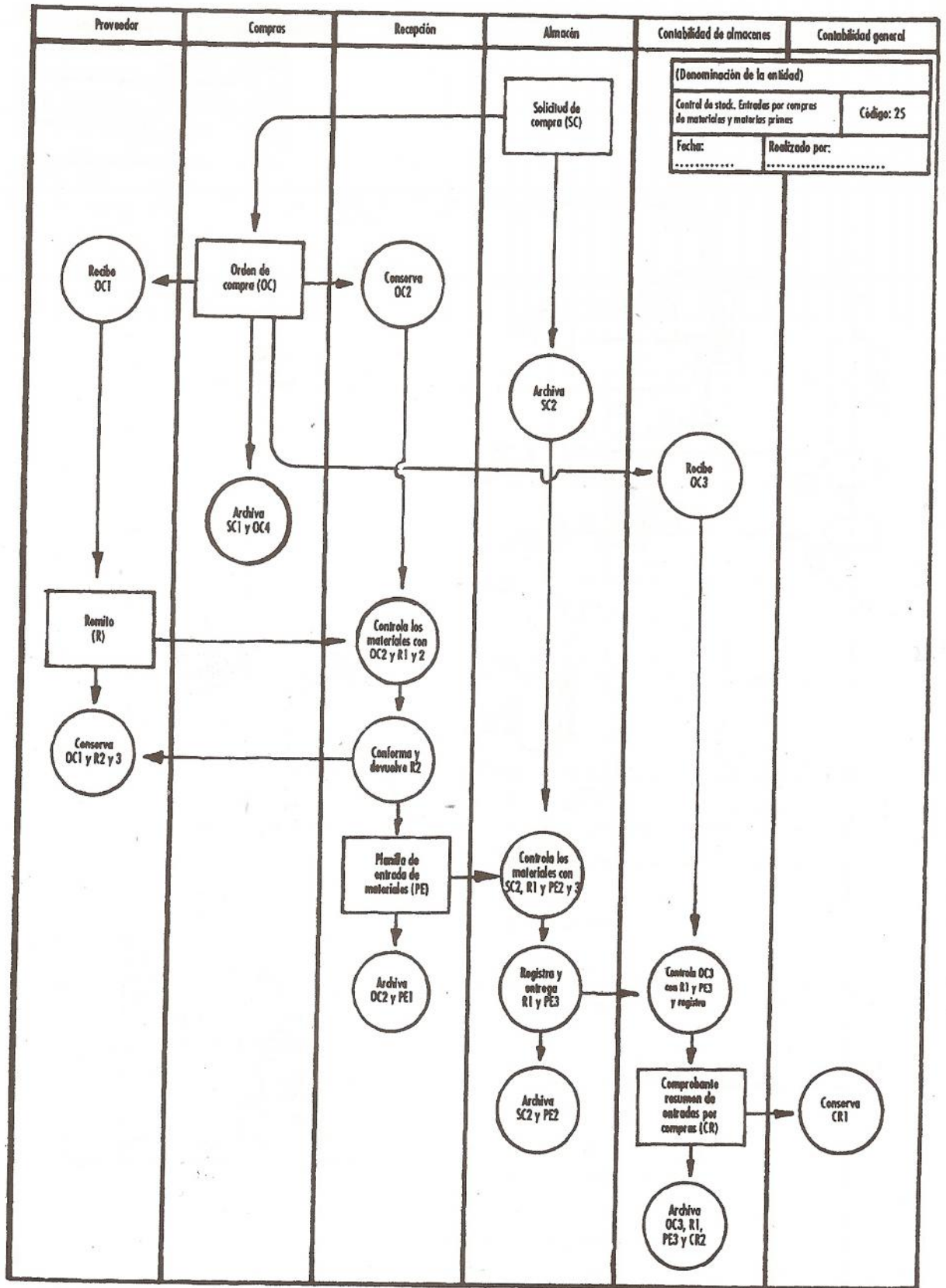
d) Valor de la existencia.

El diagramado de este mayor coincidirá con el del diario de stock, que contendrá una columna adicional para inscribir el artículo considerado. Por lo tanto se harán simultáneamente ambos registros.

Cuando se efectúe el registro en el mayor valorizado, se comparará la existencia que indica éste con el de la columna "Existencia resultante luego de cada registro" de la planilla de entrada de materiales.

11. Archiva el remito (original) y la orden de compra (triplicado) en el legajo del proveedor y la planilla (triplicado) en forma cronológica.
12. Emite, a fin de cada mes, un comprobante resumen de todas las entradas por compras de materiales y materia primas. Remite a Contabilidad General el original y archiva la copia.





3. CONTROL DE STOCK. Salidas de materiales y materias primas por producción

Sectores Varios

1. Confecciona el formulario de pedido de materiales (o vale de consumo). Este documento, preparado diariamente en tres ejemplares, debe expresar los bienes que requerirá para el día próximo. El pedido lleva los siguientes datos:
 - a-) número correlativo,
 - b-) sección que solicitó el material o materia prima,
 - c-) fecha de emisión,
 - d-) código de bien de acuerdo al nomenclador,
 - e-) número de la orden de producción (o de trabajo) a la que se imputará el material,
 - f-) cantidad y unidad solicitada,
 - g-) cantidad y unidad enviada,
 - h-) precio unitario y total,
 - i-) existencia resultante luego de cada registro.

El centro de costos o sector fabril que requiere los materiales o materias primas completa los datos de los a-) a f-).

Envía los tres ejemplares a Almacén.

Almacén

2. Llena los datos de los incisos g-) e i-) de los formularios de pedido de materiales. La persona encargada del Almacén coloca su firma en el triplicado del vale.
3. Remite el triplicado del vale firmado con el triplicado de éste y los elementos al sector que los solicitó. Requiere conformidad en el duplicado del pedido.

4. Archiva provisoriamente el original del pedido.

Sectores Varios

5. Controla los materiales
6. Da su conformidad en el duplicado del pedido y lo devuelve a Almacén.
7. Procede a archivar definitivamente el triplicado del pedido en forma cronológica.

Almacén

8. Recibe el duplicado del pedido conformado por el sector que percibió los materiales.
9. En base a la copia mencionada asienta el egreso en la ficha de stock y coloca el nuevo stock en la columna de "Existencias resultantes de cada registro" del original.
10. Remite el original a contabilidad de Almacenes.
11. Archivar definitivamente el duplicado en forma cronológica.

Contabilidad de Almacenes

12. Asienta el egreso en el mayor de almacenes y diario de stock. Emplea como valor de salida el precio promedio.
Completa la columna de valores (item h-) del formulario de pedido. Al efectuar este movimiento controla si el stock en cantidades del mayor de almacenes concuerda con la columna de "Existencias resultante luego de cada registro" del vale de consumo.
Remite el original del pedido a Contabilidad de Costos.

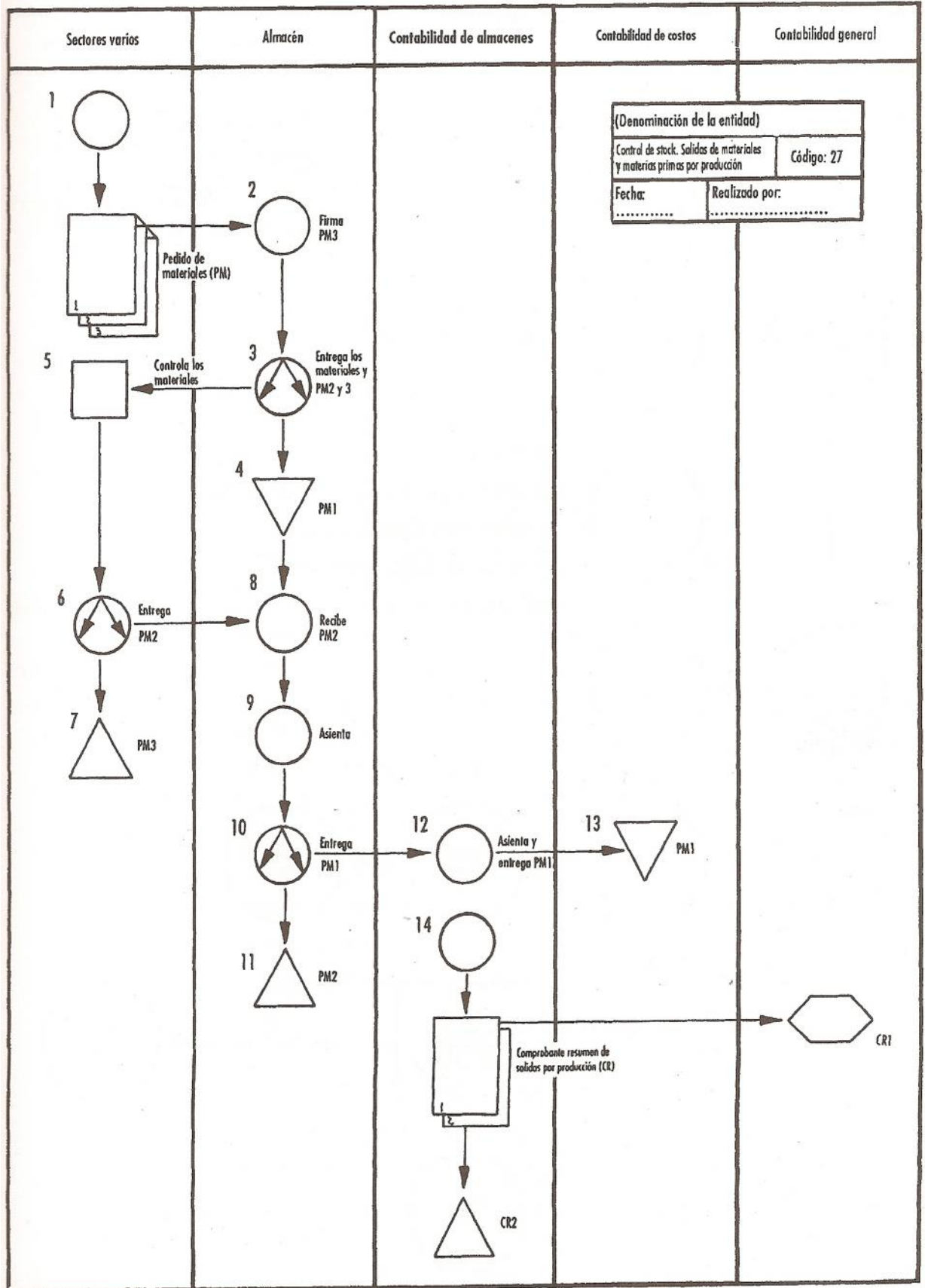
Contabilidad de Costos

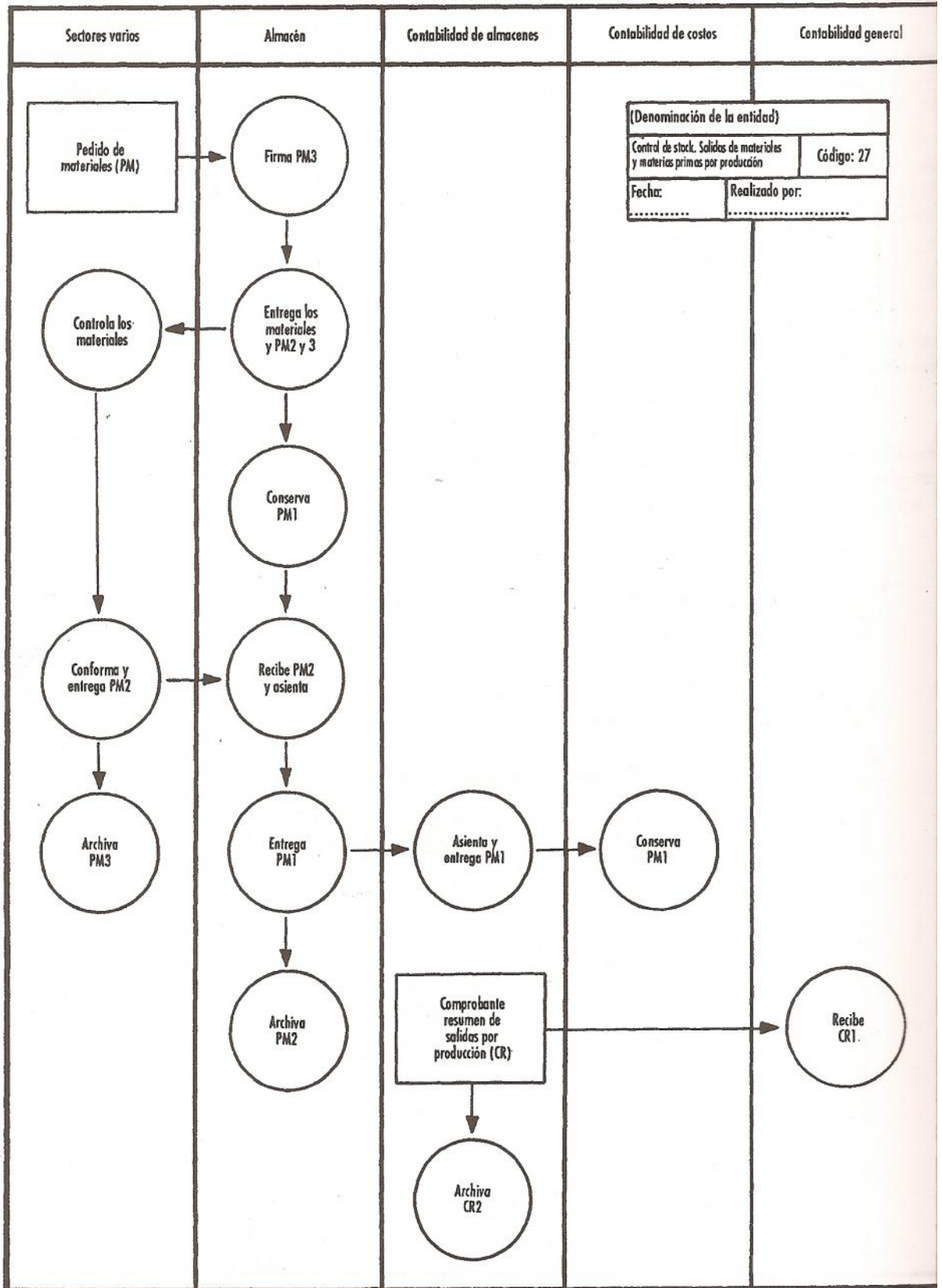
13. Archiva en pendiente el original del pedido hasta que pueda practicar su cotejo con los informes del material consumido que prepara cada centro de costos o sector final.

Contabilidad de Almacenes

14. Prepara por duplicado un comprobante resumen de todas las salidas de materiales y materias primas con cargo a la producción. Remite el original

a Contabilidad General y archiva el duplicado. Este formulario se emite a fin de cada mes.





4. CONTROL DE STOCK. Salidas de materiales y materias primas por producción interna

Producción

1. Cuando un artículo haya pasado por el último proceso productivo, y luego del control de calidad, confecciona una parte de producción por duplicado. Remite original y copia a Recepción, junto con los artículos terminados. Solicita a Recepción conformidad en el duplicado del parte. Este documento tendrá los siguientes datos:
 - a-) número correlativo,
 - b-) fecha de emisión,
 - c-) descripción de las piezas o artículos elaborados,
 - d-) código de los artículos elaborados según el nomenclador,
 - e-) cantidad y unidad fabricada,
 - f-) número de la orden de trabajo (o producción) correspondiente.

Recepción

2. Da su confirmadas en la copia del parte de producción y lo devuelve a Producción.

Producción

3. Guarda el duplicado del parte en forma definitiva y numéricamente.

Recepción

4. Emite por duplicado una planilla o listado de entrada de producción por todos los artículos terminados ingresados en el día.
5. Archiva el original del parte de producción numéricamente. Envía a Almacén el original y copia de la planilla de entrada de producción junto con los artículos terminados. La planilla debe tener los siguientes datos:
 - a-) número correlativo,

- b-) fecha de emisión,
- c-) código de los artículos elaborados según el nomenclador,
- d-) número de la orden de trabajo o producción,
- e-) cantidad y unidad fabricada,
- f-) precio unitario y total,
- g-) existencia resultante luego de cada registro,
- h-) firma del responsable de Recepción.

Anota la información respectiva de todos los incisos, salvo aquellos de valores (f- y g-)

Almacén

6. Controla los productos con los ejemplares de la planilla de entrada de producción.
7. En base a los ejemplares de la planilla de entrada de producción asienta el ingreso en las fichas o listados de stock.
Inserta en el original de la planilla la existencia resultante luego del registro (apartado g-).
8. Remite el original de la planilla a Contabilidad de Costos y archiva el duplicado en forma numérica.

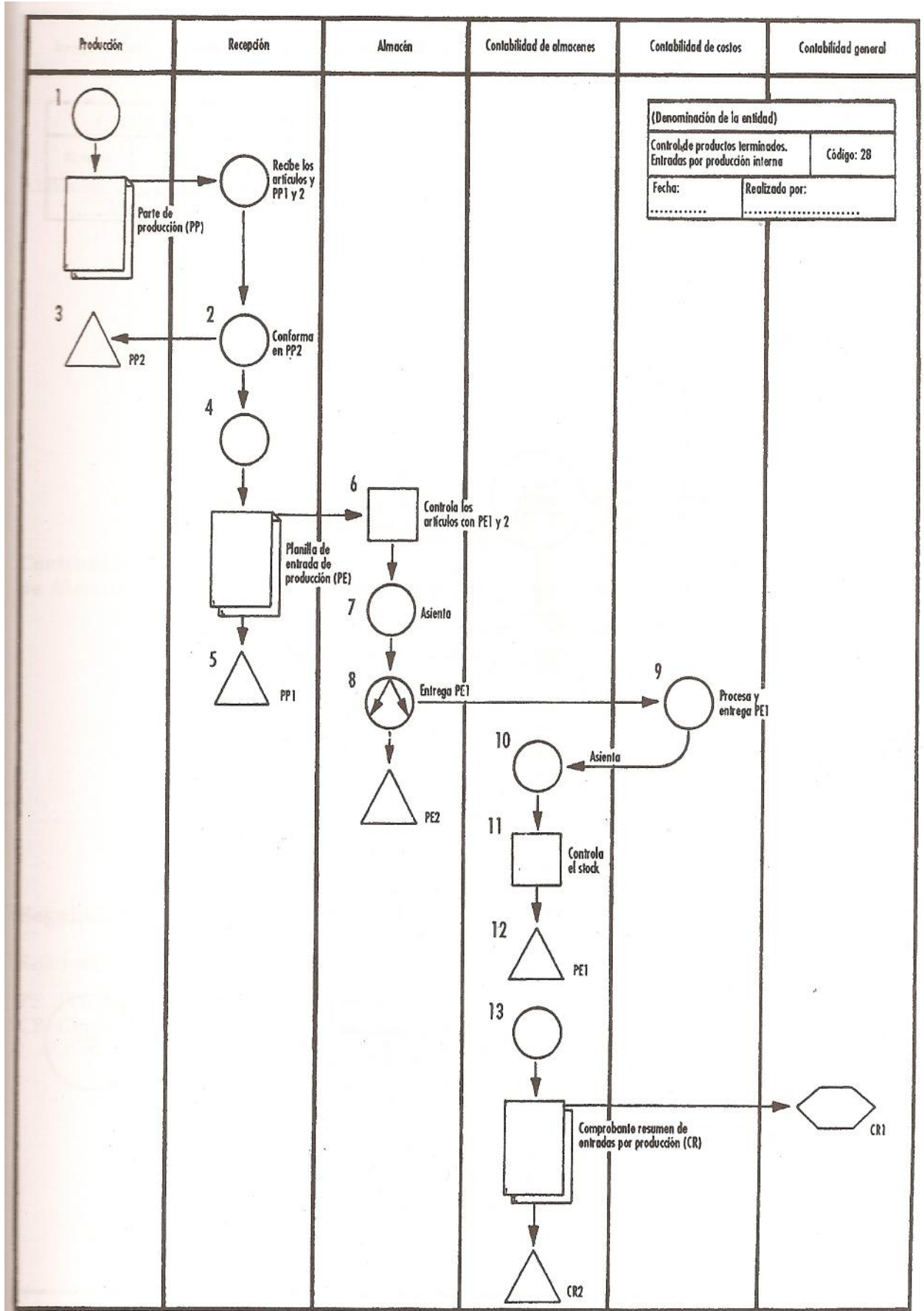
Contabilidad de Costos

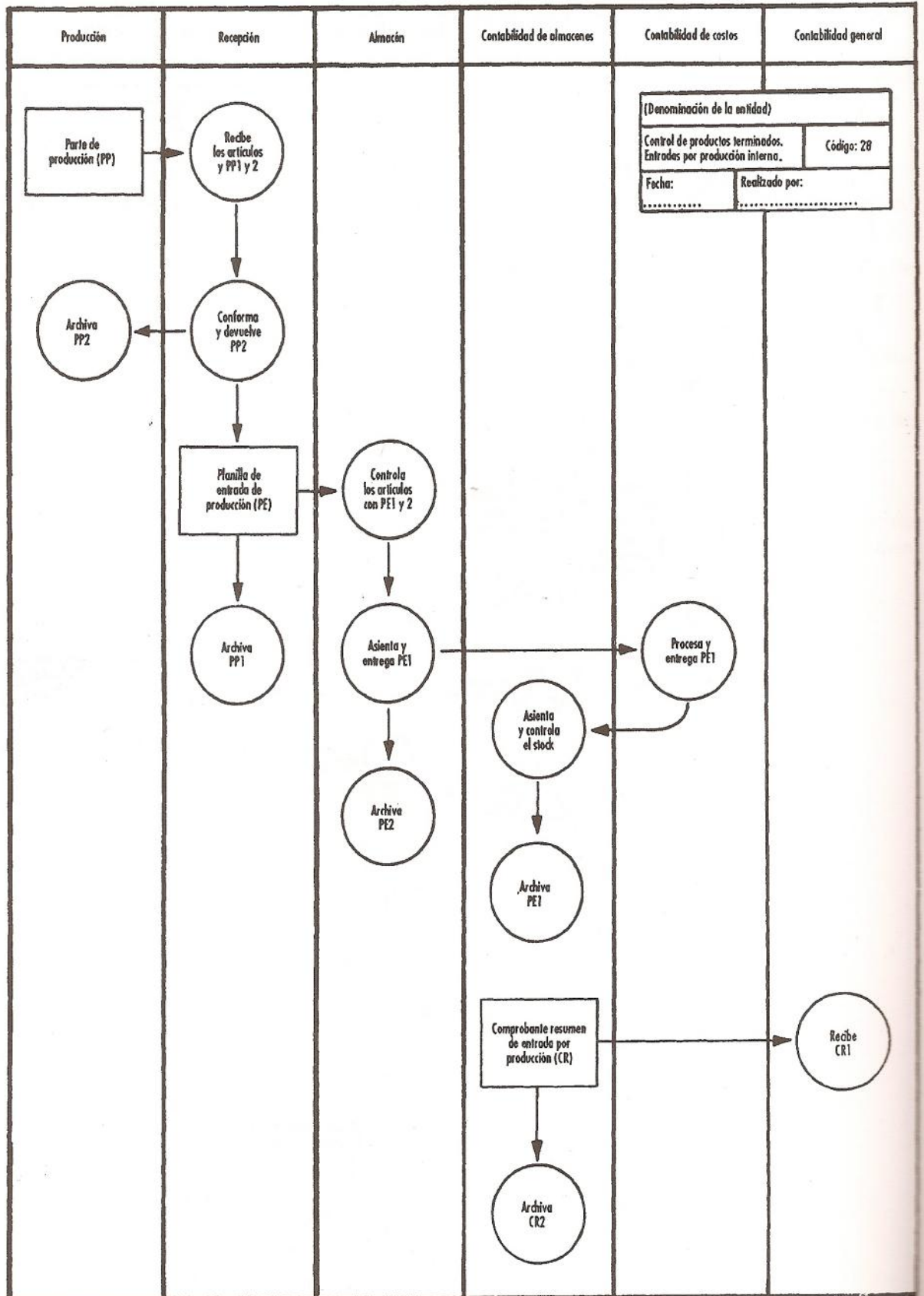
9. Recibe el original de la planilla de entrada de producción.
Completa la columna de valores de la planilla (apartado f-) teniendo en consideración el número de la orden de trabajo.
Envía el original de la planilla de entrada de producción a Contabilidad de Almacenes.

Contabilidad de Almacenes

10. En base al original de la planilla de entrada de producción procesa los datos asentados en el mayor de stock y en el diario de almacenes.
11. Controla el Stock de artículos producidos con lo anotado en la columna de "Existencia resultante luego de cada registro" de la planilla.
12. Archiva numéricamente el original de la planilla.

13. Emite un comprobante resumen en dos ejemplares por todas las entradas de artículos terminados del mes. Remite el original de comprobante resumen a Contabilidad General y archiva el duplicado.





CONCLUSION

Pudimos observar que en cualquier tipo de organización se debe buscar la manera propicia de aplicar un adecuado sistema de control interno. Hay distintos procedimientos a aplicar y diversas alternativas para llevarlos a cabo, lo importante es saber elegir cual es el procedimiento a aplicar en una empresa, en determinado momento, según la estructura con la que esta cuenta para así poder aplicar un exitoso y adecuado sistema de control interno.

Al iniciar el control debemos observar como esta estructurada la misma, cuales son sus distintas áreas y responsables, para posteriormente determinar en cada uno de ellas los puntos críticos, los problemas identificables y diseñar las soluciones en beneficio de la organización (determinar los desvíos y finalmente corregirlos antes de pasar a la siguiente etapa). Lo cual proporciona un mejoramiento continuo de cada una de las etapas del proceso controlado.

Al enfocarnos en los materiales y la materia prima que conforman uno de los factores del costo en un proceso productivo, pudimos ver como los mismos al pasar por las distintas etapas desde Compras, Recepción e inspección de materiales, Almacenes Departamentos de producción, Contabilidad es notable la responsabilidad y control de los jefes de cada uno de las áreas o departamentos por los cuales circulan dichos materiales y materias primas.

De esta manera podemos afirmar que el Sistema de Control interno de una organización debe estar encuadrado dentro de una planificación estratégica, la cual analiza las causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Esta contempla una estructura organizacional, acompañado de un sistema de información que lo complementa, del cual también se sustenta. Para lograr un mejoramiento continuo, como dijimos antes, debe existir la posibilidad de determinar las causas de los desvíos y sus responsables.

INDICE BIBLIOGRAFICO

- *BACKER, Monton, “Contabilidad de Costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones”, (México, 1994), 743 páginas.*
- *RUSENAS, Rubén Oscar, “Manual De Control Interno”, (Buenos Aires, Argentina, EDICIONES MANCHI, 1999), 302 páginas.*
- *KLEIN Miguel Jorge, “Cursogramas, Técnicas y casos”, (Buenos Aires, Argentina, EDICIONES MANCHI, 1998), 233 páginas.*
- *Material de estudio de la materia: Costos y Control de gestión. Universidad del Aconcagua, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Carrera: Contador Público Nacional.*
- *<http://finanzasurl.tripod.com/FINAN/costos/cos14.htm>*