



Trabajo Final de Grado

Contador Público

**“CONTROL INTERNO APLICADO A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE
COMPRAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA
PARA EL AÑO 2017.”**

Oliva Javier Alberto

Matricula:33371731

Tutor director: Gonzalez Alfredo

Córdoba 2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por permitir desarrollarme profesionalmente y cerrar una etapa muy importante en mi vida, esto no podría haberlo logrado sin el apoyo de todos mis amigos, mis ex compañeros de la universidad, mis actuales compañeros de universidad y grandes amigos de la vida. Mi familia, mis hermanos que siempre estuvieron a mi lado, al igual que mis primas del alma.

Especialmente agradezco a Diego mi compañero de vida que me alentó a seguir adelante y pasar cada uno de los exámenes con el entusiasmo de que cada vez falta menos.

Me costó mucho tiempo y trabajo atravesar los años de universidad combinado con las cargas laborales, pero muy convencido de que valió la pena el esfuerzo, tal combinación hace que hoy pueda afrontar todo lo que se viene con gran solidez y la confianza de estar preparado.

Gracias a la universidad siglo 21 por permitirme graduar y a un gran equipo de profesionales que aportaron a mi desarrollo, con especial reconocimiento a mis tutores del TFG por el apoyo en esta etapa final.

Hoy culmina una hermosa etapa de aprendizajes, anécdotas, enseñanzas y sobre todo de mucha felicidad. Seguramente pronto iniciare otros caminos para ampliar mi desarrollo con la convicción de que se puede y que el resultado es espectacular y satisfactorio.

Resumen

En este trabajo final de grado se pretende evaluar el diseño y la aplicación de normas de control interno aplicados al proceso de compras de una entidad financiera de la Ciudad de Córdoba, Tarjeta Luna S.A., cuya principal actividad es la prestación de servicios financieros orientados al consumo.

La empresa se encuentra en proceso de expansión, por lo que necesita contar con procesos robustos que puedan acompañar el crecimiento mejorando la eficiencia y efectividad en las compras. En base a esto, se pretende implementar la centralización de las mismas a través de una reestructuración del control interno por medio de la aplicación del método COSO ERM.

El empleo de tales herramientas pretende entregar a la empresa un proceso funcional que acompañe la expansión y brinde seguridad razonable de sus operaciones.

Palabras claves: Tarjeta Luna S.A, control interno, control de gestión.

Abstract

The purpose of this final degree paper is to evaluate the design and application of internal control standards applied to the purchasing process of a financial entity of the City of Córdoba, Tarjeta Luna SA, whose main activity is the provision of consumer-oriented financial services.

The company is in the process of expansion, so it needs to have robust processes that can accompany growth by improving efficiency and effectiveness in purchasing. Based on this, it is intended to implement the centralization of the same through a restructuring of the internal control through the application of the COSO ERM method.

In turn, as an indicator of management control will be used the balanced scorecard CMI, whose primary function is the implementation and communication of the strategy to the entire company.

The use of such tools aims to provide the company with a functional process that accompanies the expansion and provides reasonable security of its operations.

Keywords: Luna S.A card, internal control, management control, Full Control Panel

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS.....	3
2.1	OBJETIVO GENERAL	3
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3.	MARCO TEÓRICO	4
3.1	AUDITORIA	5
3.1.1	AUDITORÍA INTERNA:	5
3.1.2	AUDITORÍA DE GESTIÓN	6
3.2	EL CONTROL INTERNO.....	7
3.2.1	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	10
3.2.2	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO:	10
3.3	EL INFORME COSO I	15
3.3.1	INFORME COSO II.....	15
3.3.2	COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COSO II ERM.....	16
3.3.2.1	BENEFICIOS DEL MODELO COSO II (ERM)	19
3.3.2.2	OBJETIVOS QUE PLANTEA EL INFORME COSO	19
3.4	EL CONTROL DE GESTIÓN.....	20
3.4.1	EL CONTROL INTERNO EN COMPRAS	20
4.	MARCO METODOLÓGICO	26
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
4.2	METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	26
4.2.1	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	26

4.3 DESARROLLO.....	27
4.4 FICHA TÉCNICA	29
5. ETAPA DIAGNÓSTICA.....	30
5.1 ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO Y REGULATORIO.....	30
5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	30
5.2.1 TASAS DE INTERCAMBIO.....	32
5.2.2 NUEVAS MEDIDAS.....	33
5.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	34
5.3.1 VISIÓN	34
5.3.2 MISIÓN	34
5.3.3 VALORES	34
5.4 ORGANIGRAMA.....	35
5.5. DESCRIPCIÓN ÁREA OBJETO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA TARJETA LUNA S.A.....	37
5.5.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	37
5.5.2 El proceso de compras.....	38
5.6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES SOBRE LAS COMPRAS EN LA EMPRESA.	39
GESTIÓN DE ANTICIPOS DE DINERO	51
POLÍTICA DE AUTORIZACIONES.....	51
5.7 MATRIZ DE RESULTADOS: CUESTIONARIO COMPRAS	52
CONCLUSIONES	53
5.8 ANÁLISIS FODA	55
5.8.1 Fortalezas.....	55
5.8.2 Oportunidades.....	56
5.8.3 Debilidades	57
5.8.4 Amenazas.....	57
5.9 CUADRO MATRIZ FODA.....	58
5.10 CONCLUSIONES DIAGNOSTICA.....	60
6 PROPUESTA DE MEJORA.....	63

6.1	INTRODUCCIÓN.....	63
6.2	VENTAJAS DEL NUEVO CIRCUITO.....	67
6.3	COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	71
7	CONCLUSIONES.....	72
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
8.1	LIBROS.....	74
8.2	INTERNET.....	75
	ANEXOS.....	77
	ANEXO 1. ENCUESTA.....	77
	ANEXO 2: CUESTIONARIO CONTROL INTERNO: SECTOR COMPRAS.....	78
	ENTREVISTAS A SUCURSALES Y ÁREAS CLAVES DONDE SE REALIZAN COMPRAS DE MERCADERÍAS Y/O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.....	110
	ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	113

1. Introducción

Este trabajo final de grado se propone realizar una propuesta de aplicación profesional a la empresa Tarjeta Luna S.A, una entidad financiera creada en 1985 en la Ciudad de Córdoba como tarjeta identificadora y operativa de las cuentas corrientes de Salto 96; local dedicado a la venta de ropa deportiva, que en la actualidad es la principal emisora de tarjetas de créditos aptas para el consumo de todo el país.

La empresa cuenta con 200 sucursales y más de 3200 empleados, su administración de operaciones se sitúa en la ciudad de Córdoba y dentro de la misma en el departamento de compras en el cual se pretende trabajar.

El departamento de compras, tiene un papel fundamental dentro de la organización por su contribución al rendimiento económico y a la continuidad de la empresa, lo que lleva a realizar un análisis constante del proceso, proponiendo mejoras y definiendo roles que permitan ubicar a la empresa de manera más competitiva en el mercado.

En la actualidad las compras de la organización están diversificadas en diferentes áreas de la empresa sin control del cumplimiento del proceso establecido por la organización. Los clientes internos objetan la burocracia del proceso de compras por lo que deciden realizarlas de manera directa. En este punto se detecta una oportunidad de mejora que permita centralizar las compras. A su vez la empresa realiza diferentes prácticas con otras empresas del grupo económico lo le brinda la oportunidad de compras conjuntas con el objetivo de la optimización de costos.

1.2 Justificación

En la actualidad, la mayor cantidad de compras se realizan por fuera del área de compras. Por ello se realiza un análisis de control interno puesto que el procedimiento de

compras se mantiene estático desde su creación en el año 2003; realizando pequeños ajustes al mismo sin detenerse en un análisis integral del mismo que permita a la empresa la gestión centralizada de compras. La organización se encuentra con la necesidad que la oficina de compras se expanda abarcando la mayor cantidad de operaciones, para ello es necesario un proceso actualizado y con un definido proceso de control. Se propone trabajar con una visión integradora del proceso evitando la pérdida de eficiencia por compras directas que se realizan en los diferentes sectores y sucursales que tiene la empresa a lo largo del país, minimizando los riesgos para la organización que presenta esta modalidad por no realizar control alguno sobre dichas operaciones. Tales operaciones deberían ser realizadas por la oficina de compras de manera que permita garantizar el cumplimiento de políticas y aplicación de los procedimientos establecidos por la organización para el proceso en cuestión.

A su vez es necesario acompañar dicho proceso con la confección de nuevos indicadores de gestión que mida la eficiencia del mismo, logrando así ser la mejor opción de compra para clientes internos, entregando productos al mejor costo, con la calidad esperada y en el momento oportuno.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de compras de Tarjeta Luna S.A con el objetivo de centralizar las compras de la organización en el año 2017.

2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar y evaluar el control interno en el departamento de compras a fin de identificar los puntos críticos del proceso de la empresa Tarjeta Luna S.A.
2. Proponer la reestructuración del Control Interno en el proceso de compras mediante la aplicación del método COSO ERM.
3. Centralizar la información estratégica del área, para una correcta toma de decisiones mediante estrategias de procesos internos.

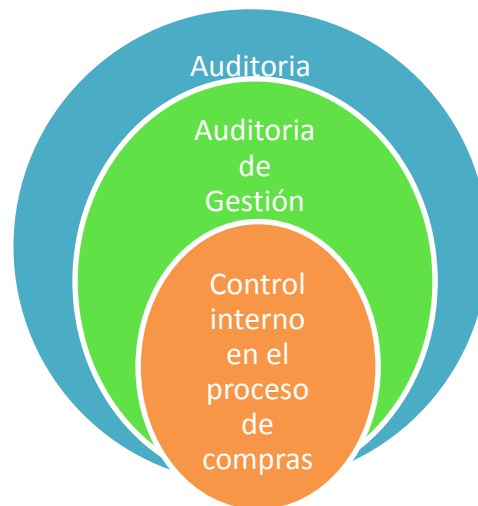
3. Marco Teórico

Este capítulo se encuentra circunscrito en el área de conocimiento de la auditoría. Con hincapié en la auditoría de gestión, cuyo propósito es evaluar el grado de eficacia y eficiencia con el que se manejan los recursos disponibles en la organización. Para ello, se realizará el análisis desde el enfoque de las normas de control interno a través de la factibilidad de la aplicación del informe COSO ERM para valorar o estimar los alcances posibles de la misma.

En primera instancia, se revisarán las definiciones teóricas pertinentes a auditoría, como así también los postulados en torno al control interno y su aplicación al departamento de compras, para luego exponer y reflejar la situación real imperante en el área bajo estudio.

El estudio del marco teórico se subordinará de la siguiente manera:

Subordinación del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2018)

3.1 Auditoría

Auditar es un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las metas de la misma.

El objetivo de la auditoría es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones y recomendaciones sobre las operaciones examinadas.

Según Mantilla Samuel describe a la auditoría como “una práctica cada vez más extendida y de importancia creciente en los más diversos aspectos de la vida social, de negocios y gubernamental. Auditoría es el empleo o cargo del auditor, el tribunal o despacho del auditor. Es un método que busca acercar una materia sujeta a un criterio, en función de un objetivo superior de control”. (Mantilla, 2013, págs. 32-35)

3.1.1 Auditoría Interna:

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. (Leon, 2012)

Se encarga de medir y evaluar la confiabilidad y eficacia de las actividades de control de los sistemas y proteger los activos de la Empresa. Su principal objetivo consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información. El proceso de Auditoría interna se caracteriza por los siguientes elementos y etapas: (Casals, 2016)

- Sistema Operante: Operaciones del ente
- Sensor: las normas contables
- Grupo de Control: auditor interno, (debe ser independiente del sector que audita)
- Grupo Activante: dirección de la Empresas. Sus funciones principales son las siguientes:
- Revisión de operaciones para verificar su concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la Organización.

- Control de los activos a través de los registros y comprobaciones físicas.
- Revisión de las políticas y procedimientos de la organización con miras a evaluar su efectividad.
- Revisión de la concordancia entre los procedimientos contables y las normas contables vigentes.

De lo descrito anteriormente podemos decir que la auditoría interna es un control independiente de la organización preestablecida por la empresa para el desarrollo normal de las operaciones.

3.1.2 Auditoría de Gestión

Es la rama de la auditoría interna que tiene como principal objetivo determinar si la actividad u operación bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.; es la rama del que se desprende el presente trabajo.

Según Milton K. Maldonado, en su libro titulado “La Auditoria de Gestión”, define a la misma como *la disciplina que aprovecha al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación del desempeño.* (Maldonado, 2006, págs. 14,17)

La auditoría de gestión es el examen de planes, programas y proyectos y operaciones de una organización, con el fin de medir o informar sobre el logro de los objetivos previstos.

La auditoría de gestión estudia y evalúa el sistema de control interno, aprovechando al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño. Es un proceso de examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, con el fin último de medir o informar sobre el logro de los objetivos previstos. (Maldonado, 2006)

Propósito de la auditoría de gestión: evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad, y el cumplimiento de las normas éticas por parte del personal en el cumplimiento de las tareas.

La auditoría de gestión puede alcanzar todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica. (Maldonado, 2006)

Orientación de la auditoría de gestión: está enfocada principalmente a operaciones de la entidad en el presente, con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.

Teniendo en cuenta referencias del autor , podemos decir que la auditoría de gestión es un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización con el fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos por ente, esto le permite detectar deficiencias o irregularidades, siendo esta disciplina la responsable de corregir y mejorar tal irregularidades con el fin de que exista un control adecuado de las operaciones realizadas por el ente. (Maldonado, 2006).

3.2 El control interno

El control interno es el conjunto de elementos, normas y procedimientos que se utilizan para alcanzar los fines de la organización a través de la planificación, ejecución y el control (Fowler Newton, 2009)

Para (Mantilla, 2013) el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores de la administración y por el personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, con miras a la consecución de objetivos en cuanto a:

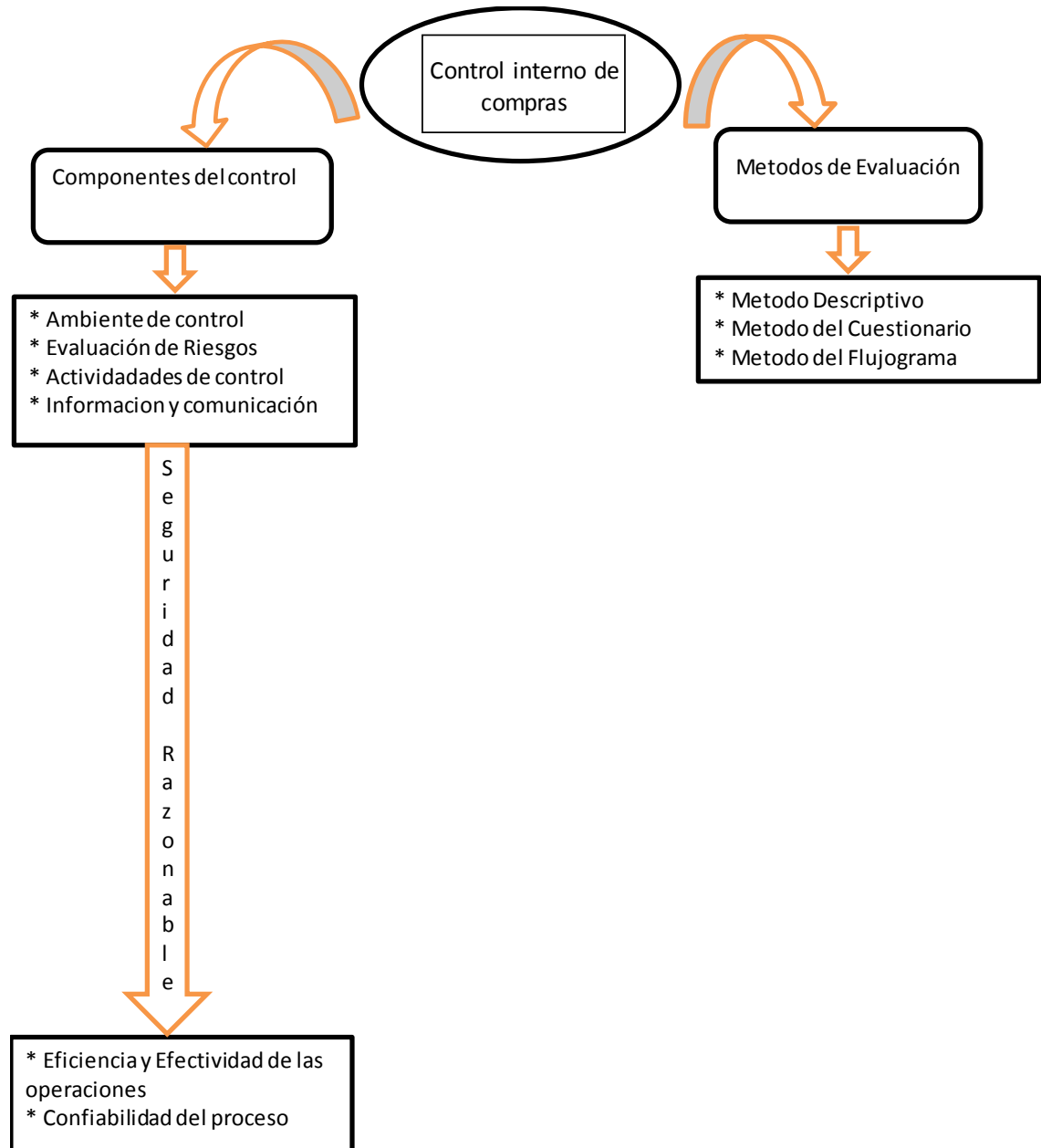
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La eficacia de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que lo crean, administran y supervisan. Los valores de la alta dirección deben encontrar un equilibrio entre los intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público (Fowler Newton, 2009)

Según Carls Warren, en su libro *Contabilidad Financiera*, el control interno se utiliza como guía para sus operaciones y para evitar fraudes y errores en las empresas, salvaguardando los activos, de manera tal, que las empresas deben cumplir las leyes y reglamentos aplicables al personal, así como las normas de información financiera. (Warren, 2005).

En base a estas conceptualizaciones es evidente, que el control interno, es una herramienta básica y fundamental para toda organización, adoptado por los propietarios, administradores de las empresas para dirigir y controlar las operaciones, tanto financieras como administrativas. Se realiza con el objetivo de proteger los recursos y verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover la ejecución de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de metas y objetivos proyectados por la organización. Así, la aplicación de normas de control interno, le permiten a la organización, crecer de una manera más confiable, siendo este un objetivo del presente trabajo.

Subordinación de Ideas



Fuente: Elaboración propia (2018).

3.2.1 Métodos de Evaluación del Control Interno

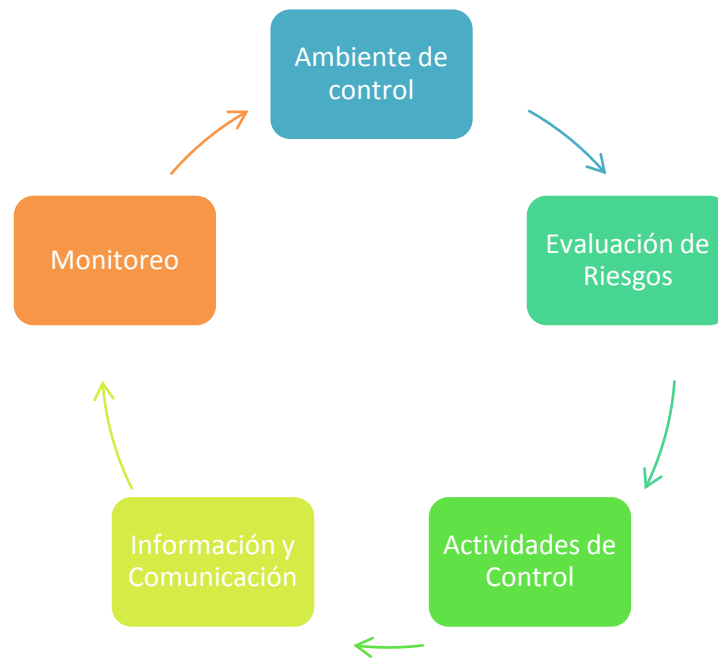
Según (Ramos Vargas, 2015) los métodos de evaluación del control interno son:

- Método Descriptivo: Este método consiste en detallar los procedimientos y actividades aplicados por el personal en las diversas áreas o departamento de la empresa, haciendo referencia a los sistemas o registros contables que se utilicen para su desarrollo.
- Método Cuestionario: consiste en la preparación de una serie de preguntas que serán formuladas a las personas encargadas del desarrollo de los procesos, haciendo referencia a los sistemas o registros contables con la finalidad de determinar si los controles se están ejecutando en el momento preciso.
- Método de Flujogramas: El método de flujo gramas es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de cierta información de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registros, controles etc., que ocurren o suceden en la empresa. (Ramos Vargas, 2015).

3.2.2 Componentes del control interno:

En función de un proceso de control interno efectivo, se definen una serie de componentes:

Componentes del Control Interno



Fuente: Ramos Vargas (2015)

→ **Ambiente de control:**

Marca el comportamiento en una organización, es un proceso de normas, procedimientos y estructuras que forman la base para llevar a cabo el control interno. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen y así también actúa como elemento de disuasión para determinados individuos frente a la posibilidad de actuar en violación de las normas y conductas establecidas por la organización (Pungitore, 2006)

→ **Evaluación de riesgos:**

Son los mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado. Se deberá tener en cuenta los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados (Coopers; Librand, 1997)

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, se encuentran con riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. Los riesgos son inherentes a los negocios. La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados. La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz.

Actividades de control:

Son acciones, normas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la dirección para afrontar los riesgos identificados.

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.

Pungitore (2006) plantea normas generales para el establecer controles, las cuales resultan de aplicación común a todas las áreas de una empresa. Ellas son:

- Evitar zonas grises: estas zonas son las que se producen cuando no existe una clara definición de las tareas a cargo de sector, lo que imposibilita delimitar la responsabilidad de los mismos.
- Autorización de operaciones: establecer una política de autorización por jerarquía.
- Separación de funciones: se pretende separar las tareas en distintos sectores o personas con el fin de establecer controles por oposición de intereses, evitando incompatibilidad de funciones, evitando así cometer errores y/o fraudes.
- Formalización de operaciones por escrito: se refiere a la necesidad de formalizar las operaciones de la empresa mediante formularios. Describiendo la tarea que se ejecuta, dejando asentadas las decisiones y aprobaciones que se realicen en relación a la operación. La documentación a su vez permite delimitar responsabilidades.

- Pre numeración de imprenta de los formularios: Pretende evitar el salteo de números o la sustitución de un ejemplar por otro con fines fraudulentos. A su vez facilita el control por cronología de la numeración.
- Custodia de formularios sin utilizar: Los formularios sin utilizar, cheques, recibos u órdenes de compras, deben permanecer bajo la custodia de un responsable distinto de quien maneja fondos. Con esto se pretende alcanzar una correcta correlación numérico-cronológica y al mismo tiempo evitar la comisión de fraudes.
- Análisis de riesgo, cobertura de seguros, análisis de conveniencia: se pretende que la empresa evalúe la conveniencia de contratar un seguro con el fin de salvaguardar su patrimonio.
- Independencia de control: el área encargada del control debe ser independiente del área a controlar, es decir, que este en un nivel superior.
- Revalorización de la función de archivo: El archivo debe estar organizado de tal manera que pueda recuperarse la documentación de manera oportuna con fines operativos o de control.
- Mecanismos o canales para reclamos de clientes: el objetivo de esta norma es crear un canal de comunicación constante con los clientes, con el fin de conocer cualquier inconveniente que se presente en las operaciones de la empresa y poder corregirlos a tiempo (Pungitore, 2006).

Información y comunicación.

Sistemas que permiten que el personal de la entidad pueda captar e intercambiar información para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Las empresas necesitan disponer de información que les permita tomar decisiones para gestionar sus actividades. Son los sistemas de información los que identifican, recogen, procesan y divulgan datos relativos a la información operacional, financiera y de cumplimiento de disposiciones legales. Las empresas cuentan con sistemas de información formales, por ejemplo la descripción de un puesto de trabajo; e informales, como es el caso de una conversación con clientes (Coopers; Librand, 1997)

Los sistemas de información no sólo deben recoger información, sino también procesarla y comunicarla de forma oportuna y útil para el control de las actividades de la empresa. Es por esto que, aun siendo el sistema de comunicación integrante del control interno, es necesario controlarlos también. Cabe resaltar la importancia de la comunicación interna dentro de la organización, la cual permite que los empleados conozcan cuáles son sus actividades y la forma de llevarlas a cabo. En este sentido es tarea de la alta gerencia enviar un claro mensaje de que las responsabilidades de control deben tomarse en serio (Coopers; Librand, 1997)

A su vez la comunicación externa nos proporciona información por medio de terceros ajenos a la organización, como pueden ser clientes o auditores externos, que pueden detectar oportunidades de mejora.

Debe destacarse que ante el conocimiento de posibles fallas o deficiencias de control, detectadas a partir de información externa, dichas fallas deben ser revisadas por personas distintas a las que llevaron a cabo la acción original (Coopers; Librand, 1997).

→ **Supervisión o Monitoreo:**

Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Los sistemas de control interno deben supervisarse de manera continua para evaluar su funcionamiento. La supervisión incluye actividades continuadas y evaluaciones puntuales. Las actividades de supervisión continuada comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, compensaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

Las evaluaciones puntuales se realizan teniendo en cuenta la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que conllevan; la competencia y experiencia de las personas que llevan a cabo los controles y los resultados obtenidos en la supervisión continuada. Cuando se necesiten llevar a cabo evaluaciones puntuales en forma frecuente será conveniente revisar y mejorar las actividades de supervisión periódica (Coopers; Librand, 1997).

3.3 El informe COSO I

El “Informe COSO”, (*Committee of Sponsoring Organizations*) sobre Control interno, surgió como respuesta a las inquietudes planteadas por la diversidad de conceptos, interpretaciones y aplicaciones del tema referido.

Su objetivo fue definir un nuevo marco conceptual que satisfaga las demandas generalizadas de las organizaciones públicas y privadas, de los niveles académicos y legislativos y de las auditorías internas y externas.

3.3.1 Informe COSO II

El componente de control denominado COSO II que no contradice al COSO I, se enfoca en la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en el COSO I), mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

El informe COSO II, no solo evalúa el riesgo de fraude, sino que además identifica y analiza eventos y riesgos, distinguiendo entre riesgos y oportunidades.

Comparativa entre Modelo COSO I y COSO II



Fuente: Riquelme (2011)

El informe COSO II proporciona un marco de referencia que podrá ser aplicado a cualquier organización. Para su aplicación debe estar integrado al negocio para que el mismo facilite a la alta gerencia conseguir los objetivos programados.

De todas maneras se debe transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización desde la Alta Dirección hasta el último empleado (Riquelme, 2011).

3.3.2 Componentes de la administración de riesgos COSO II ERM

Los componentes de la administración de riesgos COSO II ERM son:

- 1) Ambiente Interno
- 2) Establecimiento de Objetivos
- 3) Identificación de Riesgos
- 4) Evaluación de Riesgos
- 5) Respuesta al riesgo
- 6) Actividades de control
- 7) Información y comunicación
- 8) Monitoreo

1) Ambiente Interno: El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan. (Coopers; Lybrand, 2004)

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

2) Establecimiento de Objetivos: “Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado” (Commission Committe of Sponsoring Organizations of the theadway C.O.S.O, 2004, pág. 24).

3) Identificación de Riesgos: “Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos”. (Commission Committe of Sponsoring Organizations of the theadway C.O.S.O, 2004, pág. 20)

Técnicas e identificación de riesgos:

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación
- Análisis Factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales (en adelante PEST).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Ejemplos:

- ❖ Inventarios de eventos
- ❖ Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- ❖ Indicadores de excepción
- ❖ Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- ❖ Análisis de flujos de procesos

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

4) Valuación de Riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con

base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos). (Committee of Sponsoring Organizations C.O.S.O, 2004, pág. 20)

5) Respuesta al Riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations C.O.S.O, 2004, pág. 21)

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- ❖ Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
- ❖ Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
- ❖ Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo
- ❖ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ❖ ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos.
- ❖ Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- ❖ Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
- ❖ Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

6) Actividad de Control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente. (Committee of Sponsoring Organizations C.O.S.O, 2004, pág. 22)

7) Información y Comunicación: La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio,

fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations C.O.S.O, 2004, pág. 22)

8) Monitoreo: La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro. (Committee of Sponsoring Organizations C.O.S.O, 2004, pág. 23).

3.3.2.1 Beneficios del Modelo COSO II (ERM)

Ninguna organización con ánimo o sin ánimo de lucro opera en un entorno libre de riesgos, y el ERM no pretende configurar tal entorno. Sin embargo, sí representa beneficios importantes para operar con mayor efectividad en entornos de alto riesgo, presentando gran capacidad para alinear el apetito por el riesgo y la estrategia, vincular crecimiento, riesgo y entorno; enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo, minimizar sorpresas y pérdidas operacionales, identificar y administrar los riesgos de los impactos y proveer respuestas integradas para los riesgos detectados. ERM es una metodología orientada a lograr la generación de valores para los dueños o accionistas y conduce a la permanencia de la organización y de su imagen, en el largo plazo, es decir, orientada a la solidez de la misma.

3.3.2.2 Objetivos que plantea el informe COSO

De acuerdo a la definición de control interno establecida en el informe COSO, podemos clasificar los objetivos en tres categorías:

- Operacionales: relacionados con la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la organización; entendiendo la eficacia como la capacidad para alcanzar las metas propuestas por las organizaciones y la eficiencia como la forma de alcanzar la meta utilizando el mínimo de los recursos.

- **Cumplimiento:** se refiere al cumplimiento por parte de la organización de las leyes y/o normas que le sean aplicables; ya sea por efectos perjudiciales a la reputación de la organización, contingencias, pérdidas etc.
- **Información Financiera:** se refiere a la preparación y publicación de estados financieros fiables, estados contables intermedios y toda otra información que deba ser publicada por la organización. Abarcando la información de gestión de uso interno.

Estos tres objetivos se sustentan en cinco componentes que se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión.

3.4 El Control de Gestión

Es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.

El control de gestión se constituye como un proceso de control inseparable a la dirección de la organización, que implica una evaluación constante y sistemática en todos sus niveles y funciones. Y asegura que la ejecución concuerde con lo planificado, es decir, descubre las posibles desviaciones para tomar de este modo las oportunas medidas correctivas, con la finalidad de impulsar la acción e incentivar conductas hacia el logro de objetivos (Ostengo, 2006).

3.4.1 El control interno en compras

El control interno de área compras es un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.

Los controles efectivos son fundamentales, ya que permiten evaluar:

- La gestión de las compras.
- El cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa.
- La adherencia a las políticas y a los objetivos de la dirección.

La empresa presenta serias deficiencias en el control interno, puesto que los responsables de dichos procesos realizan una gran cantidad de actividades y funciones, pudiendo aumentar el margen de error.

Los procesos del control interno de compras deben desarrollarse según los siguientes principios para alcanzar efectividad:

- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
- Las personas que intervienen en el proceso de compras no deben tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados que intervienen en compras será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones de compras será exclusiva de departamento de contabilidad.

Compras estratégicas, es un modelo utilizado en muchas empresas para la capitalización de los grandes beneficios a los que una compañía puede acceder mientras consigue seguir administrando la adquisición de materias primas, componentes y/o servicios. A diferencia de las compras tácticas, que tiende a ver al proceso de compras muy a distancia de las otras áreas de la empresa, compras estratégicas tiende a promover el uso eficiente de todos los materiales a través de toda la compañía.

La meta principal de compras estratégicas es el incrementar las ganancias en la compañía a través de la implementación de estrategias de compra, y la participación de equipos multidisciplinarios.

El *Institute of Supply Management* (en adelante ISM), define a las Compras Estratégicas como: “El proceso de selección y administración de proveedores con un enfoque en alcanzar las metas y objetivos a largo plazo del negocio”. Mientras que Sunil Chopra, define a las compras estratégicas como: “Un conjunto de procesos que se requieren para comprar bienes y servicios”

De esta forma, podemos decir que: compras estratégicas, es un modelo estructurado que utiliza un proceso de administración, equipos interdisciplinarios y herramientas analíticas, para reducir el costo total de los bienes y servicios que se compran en toda la organización. Compras estratégicas promueve la colaboración, el desempeño competitivo y el liderazgo personal, así como el desarrollo de soluciones que están basadas en el conocimiento del mercado y la dinámica de los negocios, alineando la base de proveedores con los objetivos estratégicos de la organización y fomentando sus relaciones a largo plazo.

Una de las formas a través de la cual las compras estratégicas toman lugar, es a través de análisis de gasto. La idea es determinar si existe alguna oportunidad de mejorar los procesos de compra, ajustando de alguna manera los lineamientos actuales, relacionados a la emisión de una requisición de compra o requerimientos a un proveedor en particular. Frecuentemente, este análisis permite a la empresa encontrar iniciativas de reducción de costo, que fácilmente pueden ser capitalizadas por la empresa.

Mantenerse al tanto de las necesidades de los nuevos proyectos es una parte importante de las compras estratégicas, el poder anticiparse a los requerimientos permite a los compradores, evaluar diferentes opciones sin tener la presión de tener que tomar ninguna decisión apresurada.

Compras estratégicas también implica simplificar la comunicación con los proveedores. Trabajando juntos, puede ser posible simplificar el tiempo necesario para procesar una orden, por lo tanto, reduce la necesidad de mantener un nivel alto de inventario.

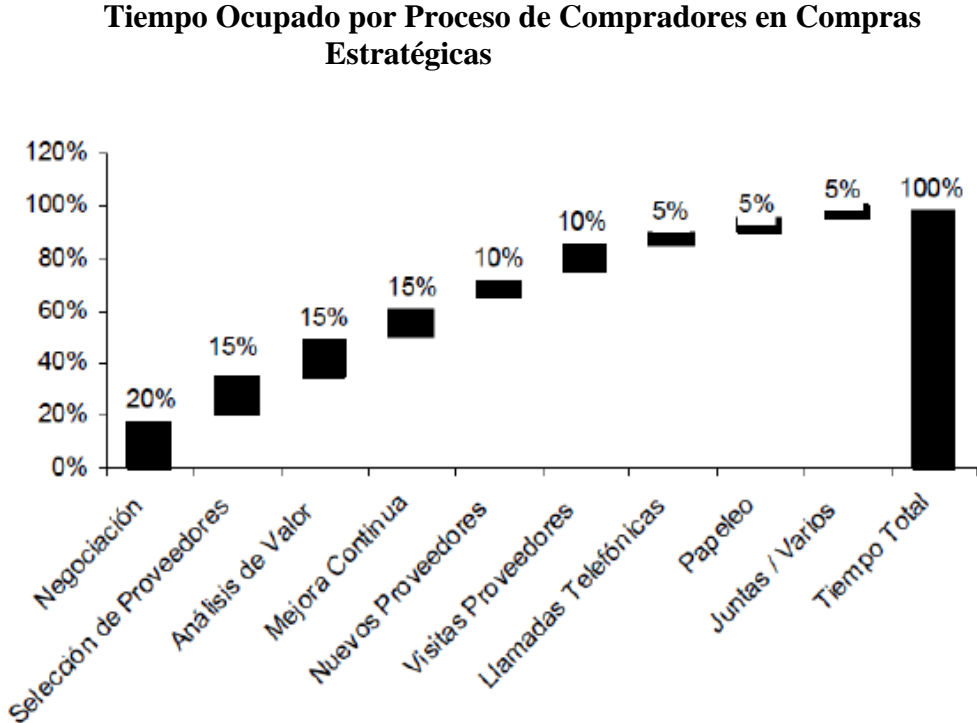
Dependiendo del volumen de negocio con el proveedor, puede ser probable que se puedan encontrar caminos para reducir los tiempos de entrega. En otras palabras, funcionar bajo la lógica de compras estratégicas implica redefinir los hábitos de compra, procesos y prácticas habituales para que las empresas gocen de los beneficios de la reducción de costo, y optimización de las relaciones con los proveedores. Desde este punto de vista, compras estratégicas no es un evento aislado, es en realidad, un proceso continuo que involucra la interacción de profesionales en compras con los proveedores.

Pensando en la transición de compras tácticas a un enfoque estratégico, los compradores deberían trabajar bajo un esquema mucho menos operativo, bajo una metodología diferente para realizar su trabajo, en un ambiente automatizado que consiga minimizar la labor operativa y teniendo principalmente en mente las actividades que agreguen valor a la empresa, así como, actividades relacionadas a cambiar radicalmente las relaciones con los proveedores.

Este nuevo paradigma para compras redefine las actividades en general, para los compradores. No son sólo nuevos procedimientos y actividades añadidas, representa un nuevo modelo que radicalmente define una nueva forma de gestionar las relaciones con los proveedores.

La Figura siguiente, refleja el cambio de actividades bajo un esquema de compras estratégicas. Las actividades, sustancialmente cambiaron, minimizándose las actividades relativas al papeleo, juntas y actividades que no agregaban valor al proceso de administrar las relaciones con los proveedores.

Tiempo Ocupado por Proceso de Compradores en Compras Estratégicas



Fuente: Schorr J.E. Purchasing in the 21th Century

Como se puede observar, el modelo de compras pasó de ser un ejecutor de órdenes de compra, a un administrador de relaciones con proveedores, que en lugar de ser reactivo a las condiciones del negocio, tiene un papel predominante en la coordinación de las áreas específicas para la consecución de iniciativas de ahorro; dichas iniciativas, bajo un enfoque estratégico, no sólo están fundamentadas en el precio, sino en el costo total del producto a través de su vida útil. La función marginal de compras, supeditada a otras funciones, se convirtió en una función particular, específicamente organizada y estratégica para la rentabilidad de los negocios modernos.

Muchos departamentos de compras aspiran a ser estratégicos de acuerdo a C. Dominick 15. “Ellos buscan minimizar sus tareas tácticas e invertir más tiempo en las estratégicas. Como ejemplo, 10 características de las compras estratégicas en contraste con las compras tácticas.

Análisis de gasto.

- Los equipos de compras estratégicas, examinan el monto de gasto por cada categoría de productos o servicios comprados y utilizan estos datos para identificar oportunidades de mejora.

- Administración de las relaciones con los proveedores (en adelante SRM).

Los equipos de compras estratégicas, miden el desempeño de los proveedores, y regularmente se juntan con los proveedores más importantes para implementar mejoras.

- Implementación de tecnologías.

Los equipos de compras estratégicas, frecuentemente buscan nuevas tecnologías que tiendan a reducir el costo total, reducir tiempos de ciclo y hagan un proceso de compras más eficiente. Procesos como B2B “*Business to Business*” (Negocio a Negocio), P2P “*Purchasing to Payables*” (Compras a cuentas por pagar), Subastas electrónicas, Análisis de Gasto “*Spend Analysis*”, etc, son ejemplos de herramientas modernas para la implementación de un moderno modelo de gestión de compras estratégicas.

- Desarrollo de planes.

Los equipos de compras estratégicas, utilizan herramientas de administración de proyectos para identificar actividades recurrentes y proyectos de ocurrencia única.

- Contratos corporativos.

Los equipos de compras estratégicas, consolidan el gasto de toda la corporación, y cierran contratos con una base limitada de proveedores, para cubrir las necesidades de toda la corporación.

- Pronósticos.

Los equipos de compras estratégicas, regularmente documentan los cambios que ellos preveen en niveles de precios, disponibilidad y mercados, para asegurar una ventaja competitiva para sus organizaciones.

- Involucramiento en el desarrollo de especificaciones.

Los equipos de compras estratégicas, están involucrados en las fases iniciales del desarrollo de especificaciones. Aportando un conocimiento especializado en relación a la disponibilidad de materiales, elementos de costo, componentes estándar y confiabilidad de la base de proveedores.

- Desarrollo de herramientas de productividad.

Los equipos de compras estratégicas, desarrollan herramientas (por ejemplo, formatos para el análisis de información), para que las tareas repetitivas sean realizadas más rápido minimizando la posibilidad de errores.

- Desarrollo de proveedores.

Los equipos de compras no aceptan ciegamente a los proveedores y productos que están actualmente disponibles. Ellos trabajan con los proveedores para desarrollar nuevas capacidades o productos que tiendan a mejorar calidad o costo.

- Mejoras en la responsabilidad del trabajo.

Los equipos de compras estratégicas constantemente identifican formas de automatizar, delegar, o eliminar trabajo que no aporte valor a la actividad”.

La transición de compras tácticas a compras estratégicas, no es un tema de descripción de puestos, nuevas actividades o más juntas semanales. La vía estratégica, es un modelo drásticamente opuesto a las prácticas tradicionales de compras, por lo tanto, la barrera más importante para la transición, está en la gente.

Una función de compras más estratégica hace posible la identificación de las mejores prácticas para la generación de valor, la innovación y la competitividad en un mercado totalmente globalizado. Relación con sus proveedores para poder obtener lo mejor de sus proveedores en términos de costes, servicios e innovación, el área de compras tiene que maximizar la colaboración con éstos y apoyar su desarrollo a través de políticas y acciones concretas.

4. Marco Metodológico

4.1 Tipo de Investigación

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en este trabajo final de grado (en adelante TFG) se llevó a cabo una investigación con lógica cuantitativa, del tipo descriptiva-explicativa y de diseño de campo y documental, que permitió detectar e identificar los principales inconvenientes o deficiencias que se presentan en el área de compras de la entidad, con el fin de proponer medidas correctivas para que los procesos y procedimientos se tornen más eficientes y, por ende, redunden en mayores beneficios y rentabilidad.

Otro aspecto a considerar de gran relevancia son los mecanismos de control interno que habitualmente se aplican en las diversas áreas que integran la organización, con especial énfasis en el área bajo análisis.

4.2 Metodología de Selección de la Información

Se clasificó la información obtenida de la empresa, a través de encuestas, observación, inspección documental y análisis de procesos. La misma se procesará para obtener un resultado acorde con el objetivo del tema que se está desarrollando.

La obtención de la información para establecer el diagnóstico, se obtuvo a través de una encuesta diseñada con preguntas pertinentes a los sistemas de control de la empresa y aplicando la metodología del informe COSO.

4.2.1 Instrumentos de Recolección de la Información

➤ **Entrevista.** Principalmente se hace el diseño y aplicación de una encuesta con preguntas de tipo cerrado, relacionadas con los diferentes agentes de control. el mismo

permitió evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa.

Se valoraron cinco componentes del control interno, según el informe COSO:

- 1) Ambiente de control,
- 2) Evaluación de riesgos,
- 3) Información y Comunicación,
- 4) Actividades de Control
- 5) Monitoreo.

El objetivo de evaluar el actual control interno, pues se debe tomar en cuenta que las percepciones e intenciones acerca del control interno, pueden ser unas para el gerente de la empresa, y las percepciones del empleado otras.

En la empresa Tarjeta Luna S.A, se realizó una entrevista y cuestionarios a una persona relacionada con la administración del negocio. (Anexo 1)

Se entrevistó a referentes de las distintas áreas donde se detectó que se realizan compras.

➤ **Observación y verificación documental.** se solicitó a la empresa documentación, para su posterior análisis, buscando identificar y describir las actividades de las distintas áreas de la empresa donde se efectúan compras, y los controles que se realizan sobre las mismas.

4.3 Desarrollo

Las técnicas de relevamiento utilizadas para el presente trabajo, son de tipo de análisis de datos y de contenidos, teniendo en cuenta los aspectos teóricos que permitieron la aplicación de herramientas metodológicas propias de las ciencias económicas, tales como las que proporciona el informe COSO.

Se estudiaron las áreas de la organización, que directa e indirectamente, se vinculan en los procesos operativos y de gestión del departamento, como así también aquellas unidades de negocios que resultan críticas y relevantes a la hora de evaluar los mecanismos de control interno que hasta el momento se llevan a cabo en la organización.

Se utilizaron herramientas de diagnóstico organizacional, que consistirá en una prolija revisión de la información existente de la organización y su contexto.

Un análisis de diagnóstico comprende:

- Contexto político y económico de la región
- Creencias de la dirección y objetivos perseguidos. Evaluación de las tendencias del segmento, análisis de competidores, visión de la empresa en el presente y en el futuro.
- Clima laboral interno y visión de la organización.
- Debilidades y fortalezas competitivas.
- Índice de satisfacción de los clientes.
- Comunicación interna y externa.
- Sistema de planificación y control de gestión.

La información para realizar el diagnóstico se obtendrá a través de encuestas diseñadas con preguntas referidas a los sistemas de control y de gestión con el fin de evaluar la factibilidad de la implementación del informe COSO.

Dentro de las técnicas de recolección de información, en primera instancia, se aplicó la observación directa no participativa para tener una primera aproximación de la realidad imperante en el área y un ingreso al escenario. De todos modos se aplicó, primordialmente, la técnica de entrevistas.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se utilizarán técnicas o instrumentos para alcanzar nociones generales y específicas de la organización como un todo adoptando la siguiente modalidad:

- a) Revisión y consulta: estudio del marco teórico del sistema de control interno en base a la metodología COSO II, como también el de gestión estratégica, de diversos autores y revistas específicas, que permite una visión general del contenido de estudio;
- b) Clasificación de la información: realizada la revisión de fuentes se realiza la categorización por orden de relevancia y grado de aporte de la documentación de respaldo;
- c) Lectura evaluativa: evaluación de la información a través de criterios de agrupación de los diversos elementos que componen las variables;
- d) Para evaluar el sistema de control interno: se utiliza los siguientes instrumentos de recolección de datos: observación directa, verificación y análisis documental (solicitud y análisis de documentación, se identifica y describe las actividades de las distintas áreas y la efectividad de los controles) y encuesta (se diseña y aplica con preguntas de tipo cerrado, relacionada con los diferentes agentes de control tomado como

base el informe COSO II). El objetivo es evaluar los componentes del control interno desde los aspectos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa, aplicando entrevistas dirigidas a empleados que ejercen en diversas áreas administrativas y de gestión de la organización, con especial hincapié en aquellos que ejercen funciones de dirección (informantes claves) y tienen una mirada más general y global de la compañía.

4.1. Ficha Técnica

Técnica para el relevamiento

Tipo de investigación	Exploratoria bibliográfica. Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Unidades de análisis	Área de compras de la entidad financiera
Muestra y unidad de observación	Área de compras de la organización.
Técnicas e Instrumentos	Observación directa. Cuestionarios para entrevistas (preguntas semiestructuradas). Con cuestionarios. Guías. Respuestas no inmediatas. Análisis de contenidos para datos secundarios. Informes de resultados comparados.
Criterio muestral	Por conveniencia. No aleatoria para informantes claves
Tipo de muestra	A expertos. Informantes claves

Fuente: Elaboración propia (2018)

5. Etapa diagnóstica

5.1 Entorno político, económico y regulatorio

Tarjeta Luna S.A. es una empresa líder en la emisión de tarjetas de créditos del país, con más de 200 sucursales de atención al público y más de 3500 colaboradores que está en continuo crecimiento y para mantenerlo a lo largo del tiempo es necesario amoldarse o adaptarse al entorno cambiante del mercado. De lo precedente se desprende que la organización tiene la necesidad de reestructurar sus procesos de manera constante a fin de lograr eficiencia y eficacia en los mismos, que acompañen la situación de la empresa y la mantengan como líder del mercado.

5.2 Análisis del sector

Las economías más fuertes el mundo, presentan la mayor penetración de tarjetas de crédito. Teniendo en cuenta las estadísticas para América, los países que cuentan con mayor penetración de tarjetas son Estados Unidos, Brasil y Canadá donde los valores del índice se ubican por encima al 60%; lo contrario ocurre en Argentina que cuenta con una penetración que se ubica en torno al 35%.

Presencia de Tarjetas de Créditos en países americanos



Fuente: IProfesional (2013)

Un importante detalle es conocer el perfil de los usuarios de tarjetas de crédito y sobre la base de un informe de IProfesional (2017) la franja etaria de 35 y 54 años, llego a los 6 millones de usuarios . Este estudio fue realizado a nivel nacional en el año 2017 y entre las elecciones de tarjetas, la mayoría opta por Visa o Tarjeta Naranja. Le siguen a estas marcas las tarjetas Mastercard o American Express. Sólo 4 de cada 10 poseedores de tarjetas de crédito están asociados a sistemas de puntos y beneficios.

De esos cuatro tenedores, la mitad de ellos están asociados a aerolíneas u hoteles, mientras que los restantes dos están asociados a otro sistema de puntos y beneficios.

Procesadores de Tarjetas de Créditos



Fuente: IProfesional (2013)

Los principales consumos realizados con este medio de pago son para: "Gastos generales" y son las principales compras, seguidas por las "Compras por Internet" y gastos relacionados al "Turismo" y "Combustible" (IProfesional, 2013).

A modo de conclusión, las "Compras generales" con tarjeta son realizadas, principalmente, por segmentos etáreos mayores, mientras que los gastos esporádicos (salidas, entretenimiento, restaurantes y otros) son mayormente realizados por los segmentos más jóvenes.

El ingreso de la población al sistema de bancarización por medio de tarjetas de crédito, genera un incremento de beneficios y descuentos.

5.2.1 Tasas de Intercambio

Buscando reducir las comisiones que cobran las entidades como tasa de intercambio, es que se modificó la ley 25.065.

La tasa de intercambio es el componente principal del arancel cobrado a los comercios por la aceptación de pagos con tarjeta. El objetivo de la reducción de la misma es que se generen incentivos para que más comerciantes incorporen nuevos medios de pago.

Los topes de tasa de intercambio se irán reduciendo de manera gradual como se expresa en la siguiente tabla:

Evolución de la Tasa de intercambio

AÑO	ARANCEL CRÉDITO	ARANCEL DÉBITO
2017	2,50	1,20
2018	2,35	1,10
2019	2,15	1,00
2020	2,00	0,90
2021 y ss	1,80	0,80

Fuente: Nuevos Papeles (2017).

Si bien impulsa a incorporar más formas de pagos en el sistema, genera una reducción en las ganancias percibidas por las entidades bancarias y las tarjetas, que dejarán de percibir aproximadamente 5.000 millones de pesos en lo que resta de 2017 ya que, sumado a esta baja de aranceles, debe agregarse la normativa de Precios Transparentes, que traslado consumo financiado hacia consumo en un pago, que también afecta su negocio.

Analizando el mercado, la empresa Prisma, posee la propiedad de los 14 principales bancos de la Argentina, y cuenta con el monopolio de la adquirencia de Visa en Argentina,

siendo los bancos accionistas quienes emiten el 80% de las tarjetas de crédito del país y está verticalmente integrada (realiza procesamiento de pagos electrónicos, provee terminales POS, entre otras actividades).

En vista a esta situación de dominio, se presentó a la Comisión Nacional de Defensa al Consumidor, un compromiso de que las entidades vendan su participación accionaria en la empresa.

5.2.2 Nuevas medidas

El Banco Central de la República Argentina (en adelante BCRA) y la Secretaría de Comercio, confirmaron que continúan los programas Ahora12 y Ahora18, con una tasa de interés subsidiada vía reducción de encajes del BCRA y se creó el programa de pago en 3 y 6 cuotas sin interés genuino para los sectores de calzado, textil y marroquinería, financiado con uso de la Línea de Inversión Productiva. (Nuevos Papeles, 2017)

Así mismo se está instando a las empresas poseedoras de las tarjetas, a que incorporen la alternativa de cobrar cuota a cuota. Esto permite que cada comercio va a percibir el pago mensual de la tarjeta equivalente al valor de cada cuota. En la actualidad, el comerciante recibe todo el monto y al mismo se le resta el interés que cobra la tarjeta. Dado que este interés es muy elevado, 44%, esta alternativa permite a los comercios descontar los cupones de cuotas en el sistema financiero a una menor tasa le representa una gran oportunidad a los mismos (Nuevos Papeles, 2017).

Es decir que en definitiva el sector de tarjetas de crédito está cambiando a:

- se redujeron los aranceles,
- los bancos se comprometieron a vender Prisma, lo que permitirá incorporar nuevos competidores al mercado de las tarjetas.
- flexibilización de las prácticas entre tarjetas y comercios.

Las medidas aplicadas por el BCRA impulsadas por el gobierno de turno; tales-como la eliminación del seguro sobre el saldo deudor de las cuentas y el proyecto de Ley de Tarjetas de Crédito – Expediente 0085-S-2016 – Sustitución del artículo 15 de la Ley 25065 (Tarjetas de Crédito), que pretende reducir el monto que el emisor de Tarjetas de Crédito podrá cobrar sobre las liquidaciones presentadas por el proveedor, es decir, pretenden limitar las

comisiones o aranceles que se cobran a los comercios por las operaciones realizadas con tarjetas de crédito. Estas medidas afectaron directamente a este tipo de actividades comerciales y financieras.

5.3 Análisis de la empresa

Como fuera enunciado, la Tarjeta Luna S.A. es la empresa líder en la emisión de tarjetas de créditos del país, con sucursales distribuidas en todo el país.

5.3.1 Visión

Ser la empresa líder en servicios financieros, y a su vez, ser admirada y querida por Colaboradores, Clientes y comunidad en general.

5.3.2 Misión

Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

5.3.3 Valores

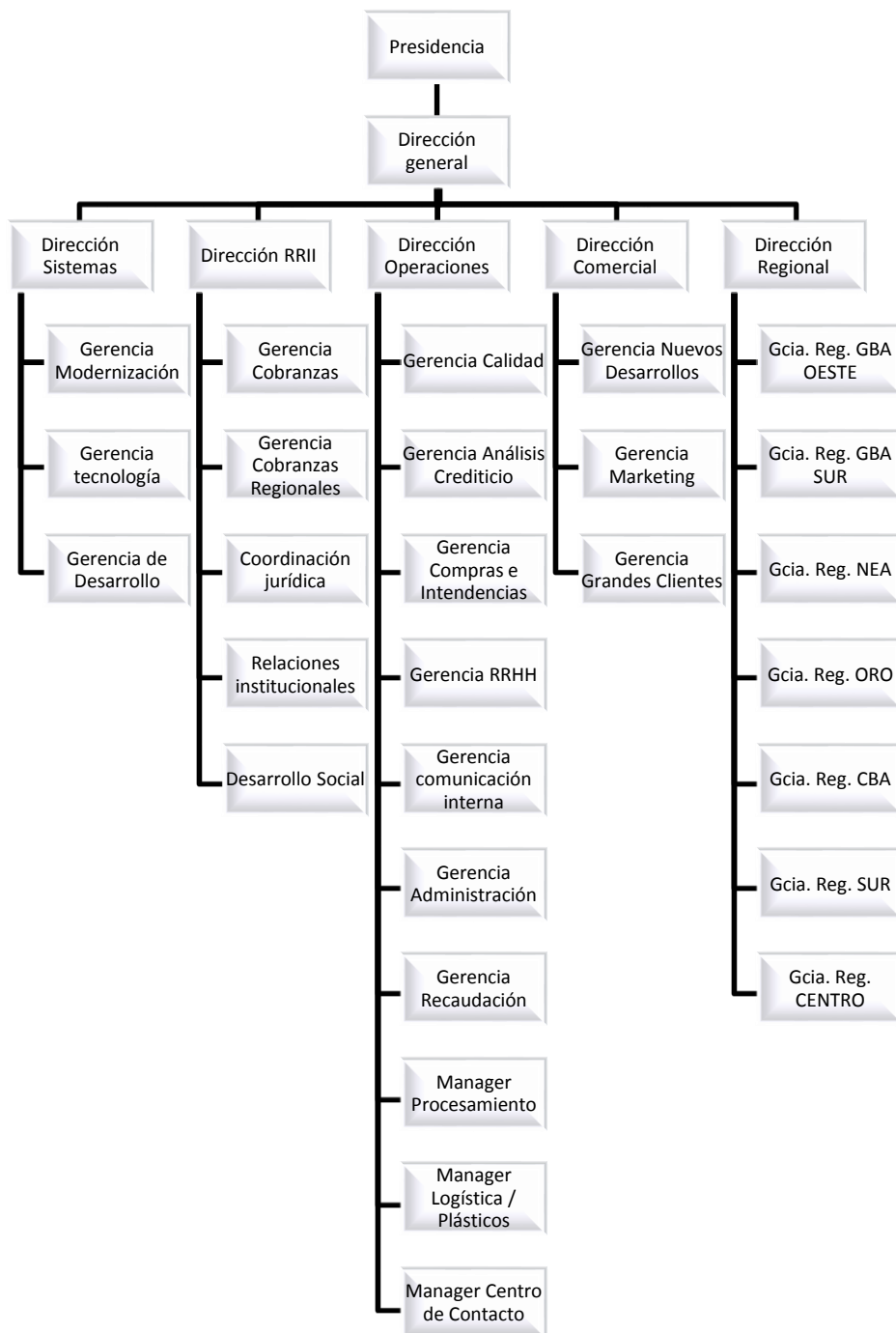
- Alegría del trabajo: la empresa quiere que las personas se sientan felices, cómodas en su puesto de trabajo y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. Este valor compromete a sentirse bien, satisfechos, seguros, acompañados y a formar equipos con amigos que tienen similares inquietudes y aspiraciones.
- Puertas Abiertas: todas las puertas están abiertas y del otro lado siempre se encuentra alguien dispuesto a escuchar y canalizar sugerencias. Los canales para comunicarnos siempre están abiertos, y no importa el tamaño de la puerta... todos estamos para escuchar.
- Mejora Continua: continuar mejorando, generando nuevas ideas y buscando diferentes formas para lograr mayor eficiencia. Cuando las buenas ideas de unos se acoplan con las de otros, la mejora continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.
- Pirámide invertida: toda la organización está puesta al servicio del Cliente; los que más saben y mayor experiencia tienen están ubicados en la base. Y hacia

arriba, donde están los Clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada "nivel" dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación, experiencia y mayor responsabilidad.

5.4 Organigrama

La estructura directiva de Tarjeta Luna S.A se encuentra organizada en cinco direcciones con sus respectivas gerencias, esquematizadas a través del siguiente organigrama:

Organigrama Tarjeta Luna S.A



Fuente: Parodi Cecilia trabajo final de maestría (2014).

5.5. Descripción área objeto de estudio de la empresa Tarjeta Luna S.A

Dado los vaivenes de la economía y como se pretende seguir creciendo, se tendrá como objetivo la implementación de un control interno en el área de compras para lograr utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz. Solo con un sistema de control interno adecuado se podrá lograr dicho fin.

5.5.1 Departamento de compras

El departamento de compras de la organización constituye el elemento de unión entre la empresa y su ambiente externo. Es el principal responsable del abastecimiento de los insumos, materiales y servicios necesarios para el funcionamiento cotidiano de la empresa.

Esto involucra el proceso de localización y selección de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales e insumos a través de negociaciones de precio y condiciones de pago, además del seguimiento de las operaciones con los proveedores elegidos, hasta la recepción del material en el lugar determinado, para que se garantice el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas por los distintos sectores de la organización que requiera los servicios.

El objetivo principal del área de compras en la organización es la obtención de los materiales y/o contratación de bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de calidad, en la cantidad apropiada, obtenidos en el momento y lugar oportunos, y a un precio que conforme al cliente interno solicitante.

Las personas que desempeñan la tarea se las denominan compradores y en función de su experiencia se los denomina de diferentes maneras, comenzando o siendo la base de la jerarquía el asistente o auxiliar de compras hasta responsables de compras culminando en el puesto de gerente de compras.

El asistente de compras tratará de conciliar los diferentes objetivos y hará diversas combinaciones con el fin de obtener un resultado que satisfaga al cliente y que sea conveniente para la organización.

El departamento de compras de la empresa presenta un proceso definido con políticas y procedimientos determinados, pero tiene la particularidad de permanecer estático y sin un intensivo diagnóstico sobre el proceso global.

En Tarjeta Luna S.A. el departamento de compras está conformado de ocho empleados, cuatro de ellos con categoría junior y los restantes con categoría senior, pero no hay asignación de responsabilidades de acuerdo al puesto que ocupa cada uno y a las funciones que desempeñan, lo que los lleva a una alta rotación de tareas y superposición de acciones. El área no tiene definidos claramente los puestos de trabajo. Aunque en el manual de procedimientos esté contemplado.

Una observación que se desprende del análisis de la empresa, es que distintas áreas realizan compras no dejando registros de la trazabilidad en los costos, operan y ejecutan acciones sin respaldo documental ni con las autorizaciones pertinentes, perdiéndose información relevante y de gran importancia para la contabilidad y la gestión financiera de la organización. Este proceder empobrece y entorpece aún más los diversos canales de la comunicación que se necesita para el funcionamiento adecuado de la organización.

5.5.2 El proceso de compras

Las tres preguntas fundamentales que deben abordarse al momento de recibir una solicitud o requisición de compras son:

- ¿Qué se necesita?
- ¿Cuántas unidades se requieren?
- ¿En qué tiempo deben ser entregados?

A partir de la respuesta a estos interrogantes, es posible diseñar un proceso que cumpla con las siguientes etapas:

- Determinación de la existencia de una necesidad de compra.
- Precisión del tipo de artículo que se necesita.
- Búsqueda y selección de las posibles fuentes de abastecimiento.
- Proceso de cotización.
- Proceso de negociación de costos y plazos
- Confirmación del pedido y confección de la orden de compras
- Proceso de seguimiento de la orden de compras

- Recepción y control de los artículos.
- Revisión de la factura y pago al proveedor.
- Confección de registros apropiados.

En el presente, el asistente de compras tiene pluralidad de tareas, por lo que la eficiencia no se alcanza con sólo comprar a un bajo costo, sino que se deben alcanzar varios objetivos a la vez, como negociar, administrar stock, realización del seguimiento de las entregas en el tiempo pactado, evaluación integral de las entregas, entre otras.

Otro de los aspectos que es importante es la recolección de la mayor cantidad de información posible referidos a la especificidad de los productos solicitados a los fines de poder satisfacer la necesidad del cliente, tales como: especificaciones técnicas del producto, diseños deseados y esperados, tiempos óptimos de entrega, etc., que permitan al asistente de compras acortar el camino y los plazos para lograr la eficiencia en la operación.

Unos de los principales riesgos que se levantan al no haber en el área de compras de la empresa una separación definida de roles con una separación de funciones (todos realizan las mismas tareas) es que pueda surgir una posible colusión en perjuicio de la organización o de terceros.

5.6. Resultados y Conclusiones sobre las compras en la empresa.

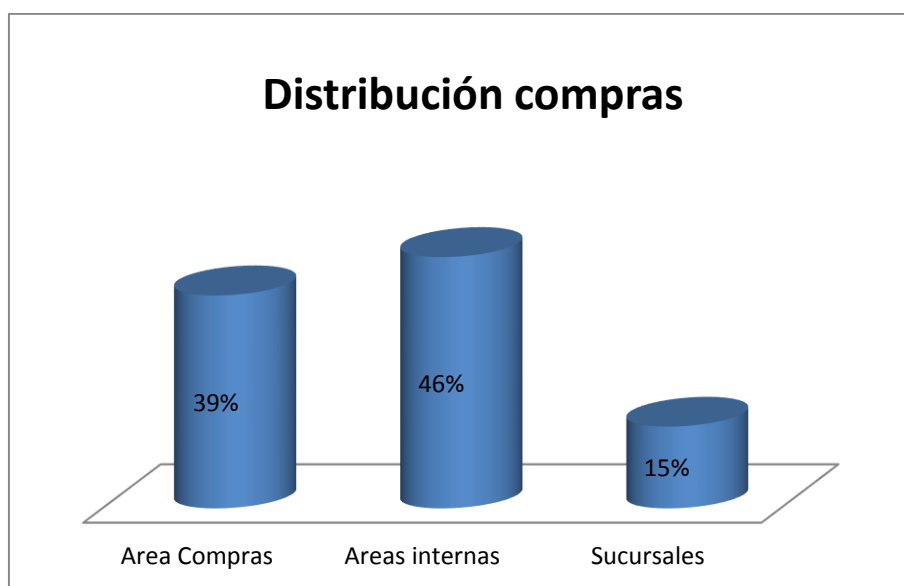
Luego de aplicarse cuestionarios personalizados a los empleados del departamento de Compras, se presentan a continuación, los resultados y se elaboran las conclusiones del estudio (ver Anexo 2 para un mayor detalle)

Del análisis documental, sobre las operaciones de pagos registradas en el periodo de análisis se pudo lograr determinar la participación del área de compras sobre el gasto total.

**Distribución de las compras en la organización para el periodo
Octubre 2016 – Octubre 2017**

Área	Participación
Áreas Compras	39,00%
Áreas Internas	46,00%
Sucursales	15,00%
Total	100,00%

Fuente: elaboración propia (2018)



Como se observa en el gráfico N°1 desde la oficina de compras se gestiona solo el 39% del total del gasto de la organización, distribuyéndose el resto entre otras áreas internas estratégicas de la organización (46%) y sucursales de atención y otras áreas internas (15%) distribuidas a lo largo del país.

Por medio del análisis de base de datos fue posible descomponer estos conceptos para determinar las áreas claves de la organización donde se realizan las operaciones y cuál es el procedimiento que siguen.

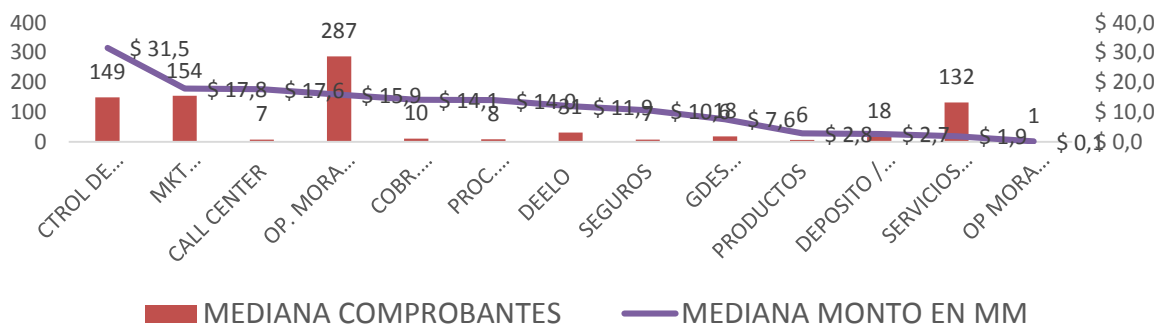
El siguiente cuadro muestra la información del gasto incurrido por diferentes áreas de la organización, excluida el área de compras. La misma esta medida de acuerdo a la cantidad de comprobantes y el gasto en millones de pesos.

Gastos por área de la empresa excluyendo a compras

AREA SOLICITANTE	MEDIANA COMPROBANTES	MEDIANA MONTO	MEDIANA MONTO EN MM	CANTIDAD DE PROVEEDORES	MONTO (EN PORCENTAJE)	COMPROBANTE PROMEDIO
CONTROL DE GESTION SISTEMAS	149	\$ 31.548.870	\$ 31,55	100	10%	\$ 211.737
MARKETING PUBLICIDAD	154	\$ 17.824.371	\$ 17,82	111	6%	\$ 115.743
CALL CENTER	7	\$ 17.638.978	\$ 17,64	8	5%	\$ 2.519.854
OPERADOR MORA TARDIA JUDICIALIZADA	287	\$ 15.876.541	\$ 15,88	150	5%	\$ 55.319
COBRANZAS REGIONALES	10	\$ 14.068.035	\$ 14,07	13	4%	\$ 1.406.804
PROC. MASIVO	8	\$ 13.950.000	\$ 13,95	3	4%	\$ 1.743.750
DEELO	31	\$ 11.937.831	\$ 11,94	29	4%	\$ 385.091
SEGUROS	7	\$ 10.573.273	\$ 10,57	4	3%	\$ 1.510.468
GRANDES CLIENTES NACIONALES	18	\$ 7.570.750	\$ 7,57	25	2%	\$ 420.597
PRODUCTOS	6	\$ 2.767.523	\$ 2,77	9	1%	\$ 461.254
DEPOSITO / ARCHIVO	18	\$ 2.655.097	\$ 2,66	2	1%	\$ 147.505
SERVICIOS CENTRALES	132	\$ 1.891.522	\$ 1,89	52	1%	\$ 14.330
OPERADOR MORA TARDIA	1	\$ 133.378	\$ 0,13	2	0%	\$ 133.378
TOTAL		\$ 148.436.170			46%	

Fuente: registros contables Febrero 2017/Febrero 2018

Distribucion de compras realizadas por areas internas en cantidad de comprobantes y monto por servicio.



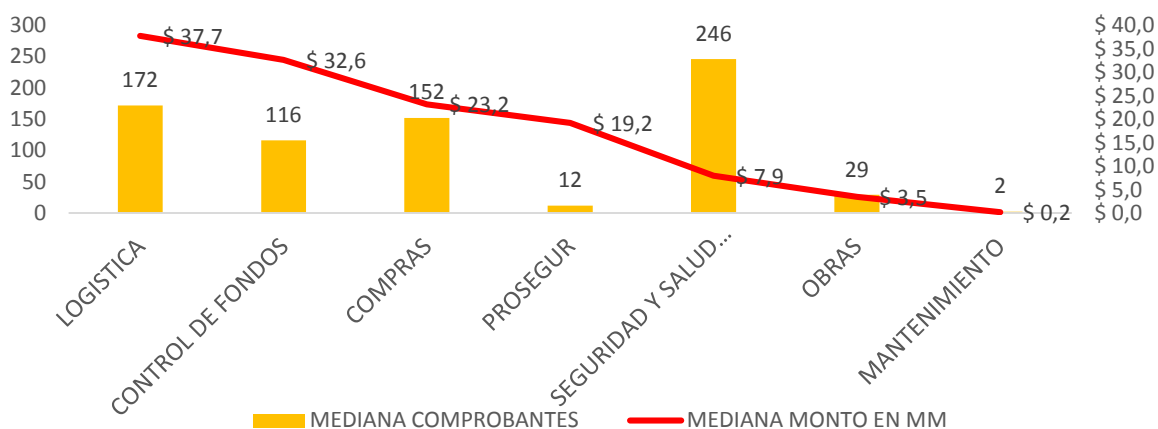
La siguiente tabla muestra el detalle de compras realizadas por el área de compras, la cual está descompuesta por las áreas que se gestionan desde la oficina de compras.

Composición de compras gestionadas desde el área de compras¹

AREA SOLICITANTE	MEDIANA COMPROBANTES	MEDIANA MONTO	MEDIANA MONTO EN MM	CANTIDAD DE PROVEEDORES	MONTO (EN PORCENTAJE)	COMPROBANTE PROMEDIO
LOGISTICA	172	\$ 37.737.758	\$ 37,7	39	12%	\$ 219.406
CONTROL DE FONDOS	116	\$ 32.641.515	\$ 32,6	30	10%	\$ 281.392
COMPRAS	152	\$ 23.177.829	\$ 23,2	161	7%	\$ 152.486
PROSEGUR	12	\$ 19.164.902	\$ 19,2	2	6%	\$ 1.597.075
SEGURIDAD Y SALUD OCUPA	246	\$ 7.919.397	\$ 7,9	155	2%	\$ 32.193
OBRAS	29	\$ 3.486.559	\$ 3,5	33	1%	\$ 120.226
MANTENIMIENTO	2	\$ 182.657	\$ 0,2	3	0%	\$ 91.328
TOTAL		\$ 124.310.616			39%	

Fuente: registros contables Febrero 2017/Febrero 2018

Distribucion de compras realizadas por el area de compras en cantidad de comprobantes y monto por servicio.



La siguiente tabla muestra la descomposición del gasto de las sucursales y otras áreas internas

¹ También conocidas como compras estratégicas. Se debe considerar que estas son las que conforman en una primera etapa o lo que es lo mismo, considerarlas cuando fueron relevadas.

Composición de compras gestionadas desde el área

AREA SOLICITANTE	MEDIANA COMPROBANTES	MEDIANA MONTO	MEDIANA MONTO EN MM	CANTIDAD DE PROVEEDORES	MONTO (EN PORCENTAJE)	COMPROBANTE PROMEDIO
AREA INTERNA	592	\$ 27.265.458	\$ 27,3	629	8%	\$ 46.057
SUCURSALES	3101	\$ 21.893.303	\$ 21,9	2642	7%	\$ 7.060
TOTAL		\$ 49.158.762			15%	

Fuente: registros contables Febrero 2017/Febrero 2018

Distribucion de compras realizadas por areas internas y locales en cantidad de comprobantes y monto por servicio.



El proceso de compras estipulado por la empresa cuenta con una cadena de autorizaciones dependiendo del importe a desembolsar por la compra de bienes y servicios sea esto para solicitar cotizaciones (cantidades mínimas de presupuestos a solicitar, por ejemplo si el monto de la compra antes de impuestos no supera los \$ 50.000 como mínimo hay que solicitar un presupuesto) como al momento de autorizar las órdenes de compras (por ejemplo si la orden de compras no supera los 12000, los únicos que deben intervenir en el proceso de autorización de la orden de compras son los coordinadores, mientras que si no superan los \$ 120.000 no deben intervenir otra persona que no sean los coordinadores de

área). Los importes y los responsables de las autorizaciones son detallados en los siguientes cuadros:

Política de presupuestos

Monto	Cantidad de Presupuestos
De \$0 a \$50.000 + IVA	1 presupuestos como mínimo (e-mail)
De \$50.001 a \$80.000 + IVA	2 presupuestos como mínimo (e-mail)
De \$80.001 a 200.000 + IVA	3 presupuestos como mínimo (e-mail)
Superiores a \$200.000 + IVA	3 presupuestos como mínimo que deberán enviarse por e mail a una casilla de correo especial

Fuente: elaboración propia sobre la base del relevamiento del documental (2018)

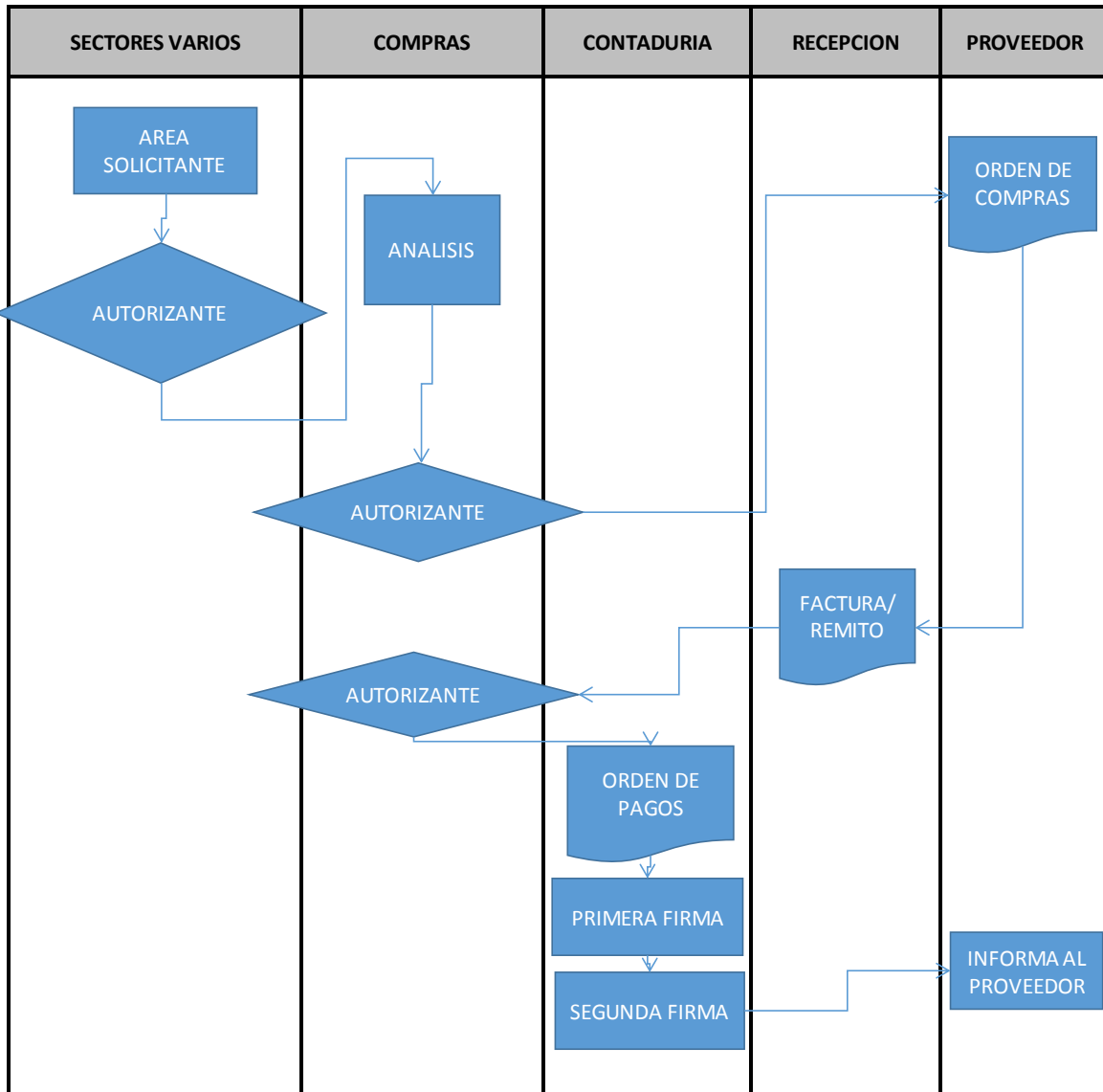
Política de autorizaciones de pedido de compras

Tipo de Gestion	Monto Hasta	Autorizadores	
		Autorizantes Áreas Internas	Autorizantes regionales
Solicitud de Compra o Pedido de Compra.	\$ 12.000	Coordinadores	Encargado Comercial y de Ventas/ Promotor Comercial y de Venta Externa/Responsables MUN
	\$ 120.000	Jefes de Área	Supervisor - Firmante de Servicios Centrales
	\$ 240.000		Gerente
	\$ 600.000	Sub-Director	
	\$ 1.200.000	Director	
	Más de \$ 1.200.000	Director General	

Fuente: elaboración propia sobre la base del relevamiento del documental (2018)

El siguiente cuadro muestra el flujo del proceso actual del área de compras.

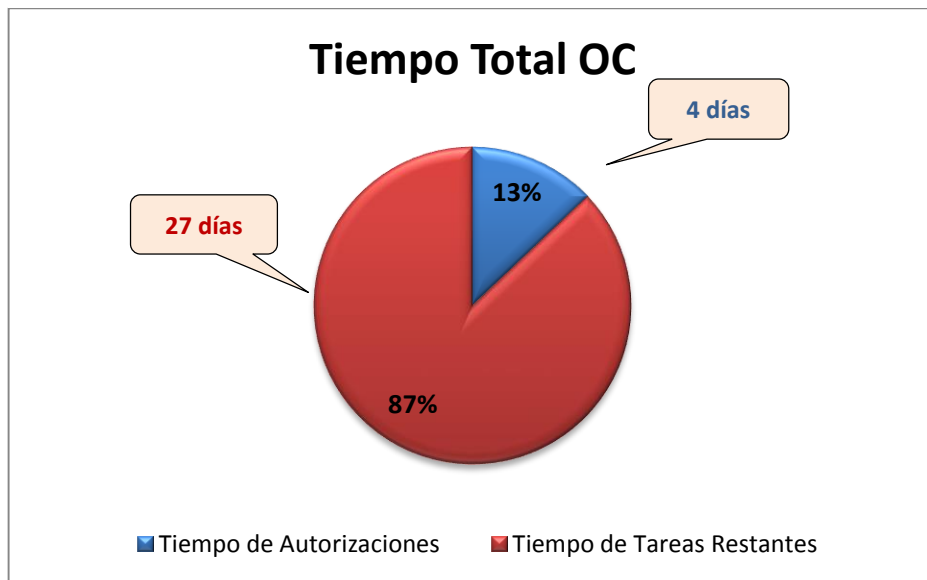
Circuito de compras desarrollado por la empresa



Fuente: elaboración propia sobre la base del relevamiento del documental (2018)

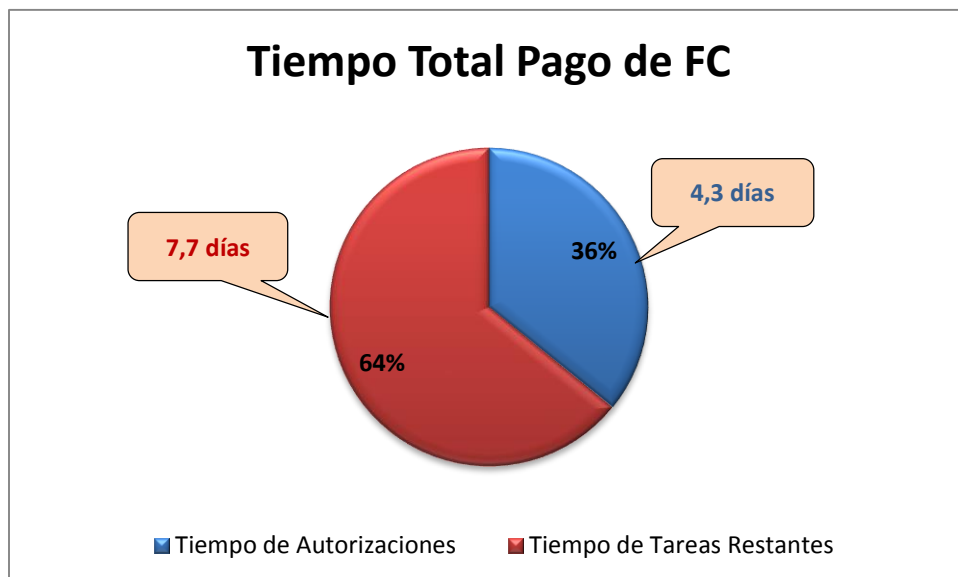
Del análisis integral del proceso de compras vigente, es posible apreciar el complejo proceso de autorización que lleva una compra, lo que motivó a realizar un análisis sobre las causas del burocrático proceso de autorización (que solo se cumple en la oficina de compras 39% de las compras) ya que en el resto de las áreas estratégicas al no realizar órdenes de compra, el proceso de autorización se limita en la mayoría de los casos al momento de realizar el pago al proveedor, posteriormente a la compra.

Compras por oficina de compras



Fuente: elaboración propia (2018).

Del análisis de flujo del proceso de compras, podemos apreciar que el tiempo promedio de duración de una compra es de 31 días, siendo 4 días lo que tarda en promedio el proceso de autorización de una compra. Respecto del resto de las compras que no se realizan desde la oficina de compras, se obtuvo información del proceso de pagos.



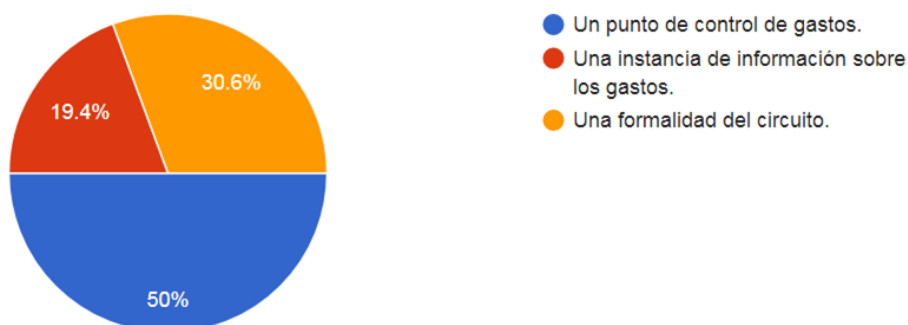
Fuente: elaboración propia (2018)

El gráfico precedente revela el tiempo total demandado para la cancelación de una factura. En promedio el tiempo incurrido es de 12 días, de los cuales 4,3 días corresponden al proceso de autorización del mismo.

Posteriormente se realizó una encuesta semi estructurada respecto al proceso de autorización para conocer la opinión de quienes realizan las autorizaciones dentro de la empresa.

Consideras que tu instancia de autorización es:

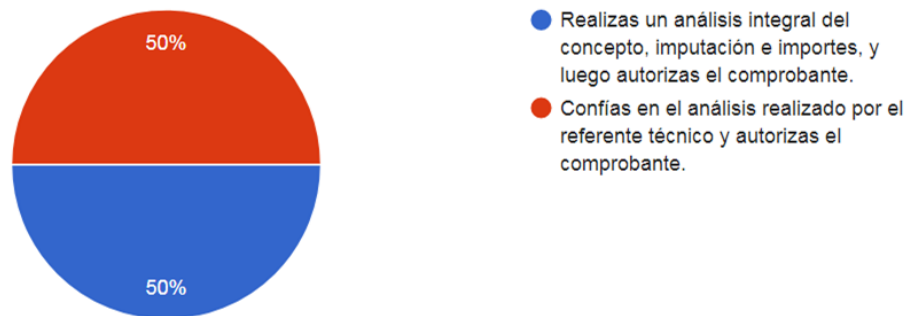
62 respuestas



Fuente: elaboración propia (2018).

Al momento de autorizar un comprobante, el cual ya fue pre autorizado por un referente técnico, ¿Cuál es tu criterio a seguir?

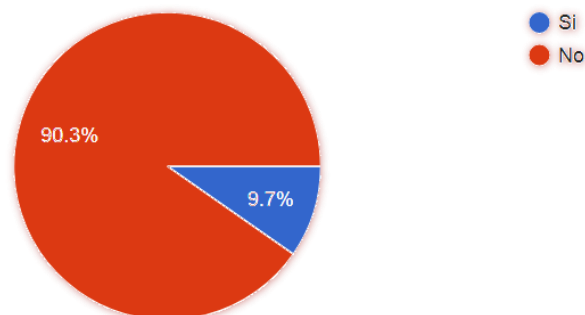
62 respuestas



Fuente: elaboración propia (2018).

En el caso de que exista un presupuesto autorizado y una orden de compra validada dentro del mismo, ¿Consideras necesaria tu autorización para la erogación del gasto?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia (2018).

Del análisis de los gráficos es posible observar la concentración de gastos de la empresa se encuentran en otras áreas de la organización (compras descentralizadas) las

cuales no tienen un proceso de compras definido. Con el objetivo de conocer el proceso que aplican para la ejecución de las mismas se realizó una encuesta desestructurada a informantes claves de quienes se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Falta de estandarización del inicio del proceso de Compras descentralizadas, no existe un proceso definido de compras.
- No hay visibilidad del presupuesto y las compras directas se realizan sin orden de compras, las mismas se gestionan por *e-mail* o de manera telefónica, en algunos casos se generan acuerdos escritos por el área de Legales.
- Actualmente todas las compras tiene igual procedimiento o carecen de uno.
- La gestión de los proveedores queda en manos del cliente en muchos casos y no existe un proceso homologado de selección, comunicación, definición de plazo de pago y evaluación
- En las diferentes áreas existen diferentes acuerdos con proveedores, los cuales a veces no están formalizados mediante un contrato, ya que los diferentes referentes los realizan a través de *e-mails* mientras que otros son volcados en una planilla de cálculo, de acuerdo a la hora de comprar.
- Se repiten compras en distintas áreas con proveedores similares generando ineficiencias
- Existen compras y servicios que se abonan a través de fondo fijo por desconocimiento del circuito o no tener proveedores habilitados.
- Se canalizan pagos a través de Fondo Fijo por conceptos y montos que no corresponden. A su vez que no se individualizan los comprobantes permitiendo la duplicación de pagos y la pérdida de IVA Crédito Fiscal en caso de corresponder.
- Actualmente las actividades que requieren autorización no poseen un circuito unificado por medio de un sistema. Solo existe un sistema de pagos electrónico, pero este es posterior a la compra.
- La política actual de autorizaciones está ligada al monto del gasto a autorizar y no pudo verificarse el cumplimiento de dicha política.

- La mayoría de las autorizaciones son posteriores a la erogación del gasto, el control presupuestario se realiza una vez emitida la factura (cuando el gasto ya fue realizado)
- en algunas áreas no se cumple con la política de separación de funciones ya que la misma persona que realiza los acuerdos, es quien solicita las autorizaciones por monto y a la vez quien procesa los comprobantes para que realicen las transferencias a los proveedores.

De la aplicación de la técnica de observación directa análisis de documentación y entrevistas realizadas a los ejecutantes del proceso en el área de compras pudimos concluir.

- La falta de trazabilidad en el sistema genera el traslado físico de las órdenes de compras y legajos, tareas manuales y costos de archivo de comprobantes.
- Una orden de compras implica el traslado físico de la misma a diferentes actores con el objetivo de su autorización, lo que genera ineficiencias en tiempos, ya que los mismos compradores son quienes buscan a los autorizantes de los documentos.
- No existe una herramienta que cruce el presupuesto de un centro de costos con las autorizaciones que genera el autorizador correspondiente.
- Una compra puede ser asignada a muchos centros de costos, no existe un control sobre los mismos, los centros de costos ven la imputación del gasto recién en el libro mayor al mes siguiente y pueden solicitar una reclasificación del gasto si no corresponde, lo que genera un retrabajo al proceso de compras y control de gestión.
- Dado que la empresa no tiene un sistema ERP se realizan una gran cantidad de gestiones manuales para el procesamiento de pagos. No existe trazabilidad entre el proceso de requisición de una compra y un pago. Existe una gran manipulación de operaciones realizadas en papel.
- Al no existir un sistema unificado de pago una factura puede ser cancelada por más de un medio de pago.(transferencia, fondo fijo).

- La empresa no tiene una definición clara en cuanto a los pagos con moneda extranjera.
- Actualmente existen muchas vías para la solicitud de un pedido al área de compras, un sistema llamado “Gestar”, vía telefónica, vía *e-mail*, personalmente.
- Los compradores pueden comprar y recibir mercadería en las oficinas por lo que no se cumple con el control de separación de funciones entre compra y recepción de mercaderías.

Gestión de anticipos de dinero

- El proceso no estipula condiciones con los anticipos de dinero por lo que queda a criterio del ejecutante de la compra las condiciones a negociar con el proveedor.
- Si el anticipo no es contabilizado de la manera correcta, podría llegar ser pagado nuevamente al cancelar la totalidad del pago, el correcto accionar queda a criterio del conciliador de comprobantes quien debe estar atento de cada condición informada en la orden de compra y que el comprador informe claramente la situación en una orden de compras.
- La no definición de una política respecto a los anticipos podría generar falta de liquidez en la organización para afrontar las obligaciones.

Política de Autorizaciones

- Las actividades que requieren autorización no poseen un circuito unificado por medio de un sistema
- La política actual de autorizaciones está ligada al monto del gasto a autorizar, el cual no está relacionado directamente con un presupuesto.
- Las distintas áreas definen presupuestos anuales pero al momento de realizar las compras no existen controles sobre el agotamiento del mismo ya que las compras se realizan de maneras aisladas y a veces por muchas personas, lo que puede generar gastos por encima del presupuesto.
- Cualquier conductor puede autorizar erogaciones de cualquier tipo siempre que lo respalde su jerarquía.

- Una misma orden de compras requiere varios niveles de autorización y, en algunos casos, existen diversas instancias para autorizar el mismo gasto.
- La mayoría de las autorizaciones son posteriores a la erogación del gasto, el control presupuestario se realiza una vez emitida la factura (cuando el gasto ya fue realizado)
- La falta de trazabilidad en el sistema genera el traslado físico de las ordenes de compras y legajos, tareas manuales y costos de archivado de comprobantes
- No existe una herramienta que cruce el presupuesto de un centro de costos con las autorizaciones que genera el autorizador correspondiente
- La política de autorización actual indica que el gasto puede o no ser autorizado por el responsable del centro de costos al cual fue imputado, lo que implica que una persona puede autorizar gastos que se imputen a otro centro de costo.

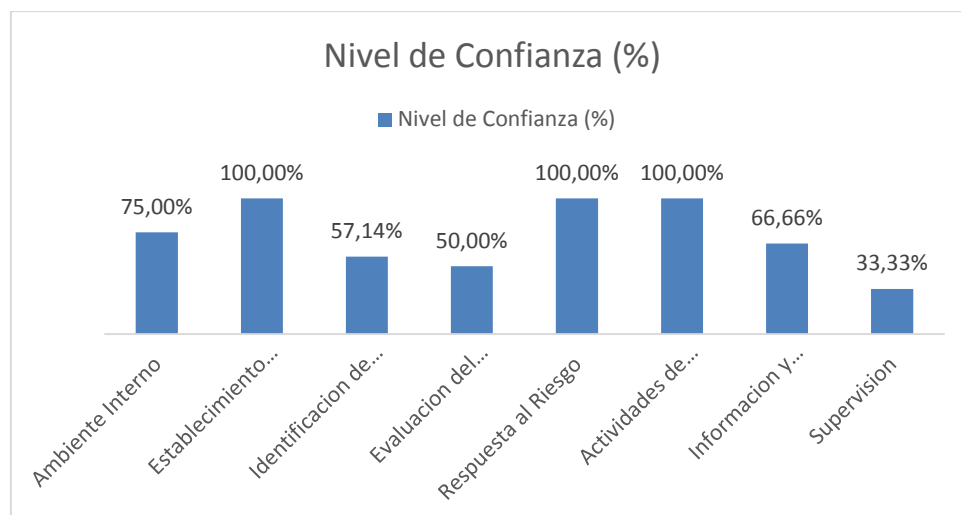
5.7 Matriz de Resultados: Cuestionario Compras

Matriz de Resultados

Componentes COSO ERM	Si	No	PT (Ponderación Total)	Nivel de Confianza (%)	Nivel de Riesgo	Confianza
Ambiente Interno	8	24	32	75,00%	ALTO	ALTO
Establecimiento de Objetivos	24	0	24	100,00%	BAJO	ALTO
Identificación de Eventos	24	32	56	57,14%	MEDIO	MEDIO
Evaluación del Riesgo	16	16	32	50,00%	MEDIO	MEDIO
Respuesta al Riesgo	0	24	24	100,00%	BAJO	ALTO
Actividades de Control	16	0	16	100,00%	BAJO	ALTO
Información y Comunicación	8	16	24	66,66%	MEDIO	MEDIO
Supervisión	16	8	24	33,33%	BAJO	ALTO

Fuente: elaboración propia (2018)

Estudio del nivel de Confianza



Fuente: elaboración propia (2018)

Conclusiones

- Si bien existen manuales de procedimientos, los empleados del área no lo cumplen.
- No existe organigrama y tampoco se observa una asignación de funciones.
- Se observa una superposición de acciones.
- La Empresa Tarjeta Luna S.A, comunica de manera formal el presupuesto de compras. Se observa que respetan el monto preestablecido.
- No se realizan órdenes de compra para todas las adquisiciones. Se observa que algunas se realizan de manera informal y no se observan registros de quien los solicita.
- Existe un listado de proveedores autorizados.
- No se observa solicitud de cotización de manera formal. Se requieren precios y se adquiere el que ofrece la mejor propuesta, pero esto no queda plasmado en la documentación.

5.8. Carta de Control Interno

Dirigido al Directorio de Tarjeta Luna S.A.

Estimados:

Por la presente se le informa de las observaciones realizadas durante el examen del circuito de compras de la empresa, identificando sus debilidades. El objetivo de esta carta es aportar críticas constructivas que lleven a su empresa a funcionar mejor, permitiéndole un mayor crecimiento y asegurando su fuente de riqueza y fuente laboral de sus dependientes.

Los mismos son enumerados a continuación, pero es necesario aclarar que el orden exhibido no revela una importancia diferente o jerarquía de la solución o recomendación planteada.

Atentamente

- Se observó una intensa descentralización de la compras
- Falta de fijar claramente los objetivos del departamento de compras, sus procedimientos políticas, organización, determinación de los recursos humanos, documentación
- Ausencia de un organigrama funcional del departamento de compras donde queden claramente establecidos la jerarquía de los colaboradores y el orden de toma de decisiones.
- Carencia de la existencia de un manual de funciones del departamento que esté plenamente aceptado por el resto de la organización y que existan sanciones al momento de su falta de cumplimiento.
- Se detectó la ausencia de evaluaciones periódicas de los procedimientos, procesos y políticas referidas al área de compras, con el objetivo de garantizar las buenas prácticas esperadas o recomendadas.
- No esta implementada la frecuencia de ejecución de auditorías internas.
- Se observó una falta de una base de datos de proveedores que facilite la gestión de los ejecutantes con información certera y oportuna sobre productos

y/o servicios que ofrecen para que el personal de compras cuente con certidumbre.

- Carencia de evaluaciones de proveedores que muestre claramente el desempeño de los proveedores y facilite la gestión.
- Hay carencia de información sobre los productos, lo cual puede llevar a que se generen resultado subóptimos en la prestación o la calidad del servicio.
- Se observó una carencia de presupuesto lo cual afecta a la gestión de compras de manera significativa y se relaciona al establecimiento de objetivos
- No se observa la elaboración de informes mensuales sobre estadísticas en compras sobre adquisiciones y relacionados.
- Se observa ausencia de un registro/control de pedidos, llegada de mercancía, pedidos pendientes y servicios cumplidos. Este registro desde el punto de vista del Control es necesario para detectar fallas que se puedan presentar en el proceso de compras.
- Desde el área de Recursos Humanos se detectó que no se lleva un registro de las capacitaciones tomadas o las que pueden tomarse por ello se propone programar capacitación especializada del personal del departamento.
- El departamento de compras debe conocer suficientemente la distribución del área de depósito de inventarios, así como el sistema de almacenamiento y protección de los productos y materiales.
- El departamento de compras debería realizar continuamente controles sobre el almacenamiento de inventarios, con el objetivo de proteger los activos de la empresa.

5.9 Análisis FODA

Se describen a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que de acuerdo a la metodología FODA son:

5.9.1 Fortalezas

- Principal emisora de tarjetas de créditos del interior del país.

- Mantiene el liderazgo en la región al brindar a sus clientes diferentes planes de financiación y especiales promociones que rigen en todo el país.
- El diseño del área de compras se caracteriza por poseer procesos y procedimientos que se destacan por su flexibilidad.
- Posee sistemas de aplicación de desarrollo propios que permiten una fácil y rápida adaptación cada vez que la empresa o factores externos lo requieran.
- Tecnológicamente, cuenta con una gran capacidad de procesamiento y almacenamiento de información, a la vez que posee una total integración tecnológica y telefónica, lo cual le permite brindar servicios a titulares y comercios adheridos las 24 horas del día, los 365 días del año.
- El servicio lo ofrece a través de colaboradores altamente capacitados y desarrollados para tal fin.

5.9.2 Oportunidades

- La compañía continúa con su plan de expansión en todo el país y con acento del crecimiento del negocio principalmente en la provincia de Buenos Aires, favorecida por medidas oficiales del gobierno (BCRA y CNDC) que generaron condiciones básicas para que el mercado de tarjetas de crédito pueda volverse competitivo.
- Generalización a nivel mundial de medios de pagos electrónicos para lo cual se proyecta implementar nuevos servicios globales de valor agregado en productos y soluciones de pago.
- Posibilidad de Benchmarking con grandes empresas, Arcor, Coca etc para compartir buenas prácticas.
- Posibilidad de realizar prácticas Outsourcing para disminución del stock y mejorar experiencia a clientes reduciendo tiempos del proceso.
- Crecimiento de actividades por alianzas con el grupo económico al que pertenece (pool de compras).
- Amplia gama de proveedores para los diferentes rubros.

5.9.3 Debilidades

- El sistema de control interno de la organización presenta serias deficiencias, en especial en el procedimiento para ejecutar las compras.
- Duplicidad de tareas. Ausencia de separación de funciones.
- Crecimiento en la descentralización de compras, compras directas desde sucursales para agilizar tiempos
- Los responsables que tienen a su cargo los diversos procesos de las direcciones de la compañía realizan una gran cantidad de actividades, tareas y funciones, aumentando sus márgenes de error.
- La alta burocratización de los procedimientos afectan el tiempo de desarrollo y de prestación de los servicios con calidad por parte de los colaboradores.
- Carencia de un sistema integrado de indicadores para medición del proceso.

5.9.4 Amenazas

- Contracción de la economía interna redundando en una reducción de demanda de los servicios de la compañía.
- Elevada inestabilidad política y económica en el país con altos niveles de desempleo y caída del consumo.
- Fuerte impacto de la inflación que afecta directamente en la conducta de los consumidores.
- La Comisión Nacional de Defensa al Consumidor ante posible aplicación de sanciones a Visa Argentina por presunto abuso de posición dominante, obligó al gobierno a tomar medidas, entre ellas reducir las comisiones que las empresas emisoras de tarjetas de créditos le cobran a los comercios, debiendo rescindir rentabilidad.

5.10 Cuadro Matriz FODA

Cuadro Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>Principal emisora de tarjetas de créditos del interior del país.</p> <p>Mantiene el liderazgo en la región al brindar a sus clientes diferentes planes de financiación y especiales promociones que rigen en todo el país.</p> <p>El diseño del área de compras se caracteriza por poseer procesos y procedimientos que se destacan por su flexibilidad.</p> <p>Posee sistemas de aplicación de desarrollo propios que permiten una fácil y rápida adaptación</p> <p>Tecnológicamente, cuenta con una gran capacidad de procesamiento y almacenamiento de información.</p> <p>Personal capacitado y calificado.</p>	<p>El sistema de control interno presenta serias deficiencias, en especial el área de compras.</p> <p>Duplicidad de tareas. Ausencia de separación de funciones.</p> <p>Crecimiento en la descentralización de compras, compras directas desde sucursales para agilizar tiempos</p> <p>Los responsables que tienen a su cargo los diversos procesos de las direcciones de la compañía realizan una gran cantidad de actividades, tareas y funciones, aumentando sus márgenes de error.</p> <p>La alta burocratización de los procedimientos afectan el tiempo de desarrollo y de prestación de los servicios</p> <p>Carencia de un sistema integrado de indicadores para medición del proceso.</p>

Fuente: elaboración propia (2018)

(Continuación)

Oportunidades		
<p>La compañía continúa con su plan de expansión en todo el país y con acento del crecimiento del negocio principalmente en la provincia de Buenos Aires,</p> <p>Generalización a nivel mundial de medios de pagos electrónicos para lo cual se proyecta implementar nuevos servicios globales de valor agregado en productos y soluciones de pago.</p> <p>Posibilidad de Benchmarking con grandes empresas, Arcor, Coca etc para compartir buenas prácticas.</p> <p>Posibilidad de realizar prácticas Outsourcing para disminución de los stock y mejorar experiencia a clientes reduciendo tiempos del proceso.</p> <p>Crecimiento de actividades por alianzas con el grupo económico al que pertenece (pool de compras).</p> <p>Amplia gama de proveedores para los diferentes rubros.</p>	<p>Posibilidad de cumplir con los manuales de procedimiento que existen pero no se respetan.</p> <p>Posibilidad de aplicar técnicas de control lograr la eficiencia de las tareas.</p> <p>Definición de responsabilidades en relación a las funciones cumplidas</p>	<p>Establecer área de responsabilidad para lograr la eficiencia en las actividades de cada área.</p> <p>El cumplimiento de manuales de procedimiento para aumentar la productividad del área de administración.</p> <p>implementar un sistema de control referido a las compras para realizarlas de manera eficiente.</p>

Fuente: elaboración propia (2018)

(Continuación)

Amenazas		
<p>Reducción de demanda por crisis económica.</p> <p>Incrementos de niveles de desempleo y caída del consumo.</p> <p>Fuerte impacto de la inflación que afecta directamente en la conducta de los consumidores.</p> <p>La Comisión Nacional de Defensa al Consumidor ante posible aplicación de sanciones a Visa Argentina por presunto abuso de posición dominante, obligó al gobierno a tomar medidas, entre ellas reducir las comisiones que las empresas emisoras de tarjetas de créditos le cobran a los comercios, debiendo rescindir rentabilidad.</p>	<p>Utilizar las ganancias para invertir en sistema de información para el procesamiento de los datos de las secciones que integran el Área de Administración.</p> <p>Identificar qué características especiales tendrá el producto que no lo tienen los productos similares en el mercado, que hacen que los compradores potenciales prefieran el producto en lugar del de la competencia.</p>	<p>Superar la crisis económica implementando un sistema de control interno para lograr la eficiencia y la eficacia en las áreas de estudio.</p> <p>Convenir alianzas con proveedores para lograr disminuir los costos de producción.</p> <p>Diseño de formularios para su utilización como mecanismo de control.</p>

Fuente: elaboración propia (2018)

5.11 Conclusiones diagnóstica

De las condiciones explicitadas precedentemente se desprende la necesidad de un área de control interno, que responda a las necesidades de la misma en relación al logro de los objetivos estratégicos. También es necesaria para que posibilite una continuidad en el tiempo de las mediciones que se realicen para la evaluación de la gestión. Esta incorporación debe brindar autonomía de criterio. La independencia de control interno facilita la corrección de los desvíos que se generen en relación al cumplimiento de la normativa y para el logro de las metas del departamento.

Una de las dificultades que presenta el área es la gran dispersión y descentralización de las tareas propias, en diferentes sectores de la organización, lo que genera ineficiencias económicas y en tiempos. La empresa como objetivo global intentará establecer un proceso adecuado y pertinente que permita centralizar cada vez más las compras que se realizan en la organización y absorber compras del grupo económico, mitigando así los riesgos y los altos costos que se corren por compras directas en los diferentes sectores.

Centrándose en la problemática, se busca analizar de forma integral el proceso. Desde una visión cronológica, al momento de su creación, la empresa tenía otra necesidad y se encontraba en un contexto económico y social diferente, si bien se han realizado algunos ajustes, no están alineados con la necesidad de la empresa. El presente trabajo pretendió aplicar normas de control interno al proceso de compras lo que permitió diagnosticar y evaluar la situación de la empresa. La organización requiere centralizar la mayor cantidad de compras que realiza la empresa en el área en cuestión (85%), o bien estar preparada para una posible fusión con otras empresas que conforman el grupo económico “Tarjetas Regionales S.A”, para lo cual el desafío es que dicho proceso se encuentre preparado para afrontar el futuro.

No se aplica en las prácticas del área el análisis FODA y no se verifica el cumplimiento de los objetivos, dado que además no se encuentran explicitados.

Para la propuesta se requerirá de:

- Recursos humanos capacitados, con aptitud y experiencia
- Separación y establecimiento de cargos, funciones y tareas
- Líneas de responsabilidad definidas y evaluadas
- Liderazgo y capacidad de gerenciamiento en los niveles directivos

A tal efecto se requiere el desarrollo de un modelo de proceso estratégico, que brinde las definiciones de los procesos del área, para el cumplimiento de los indicadores de control interno en relación a los objetivos del área analizada.

Con un objetivo global que lleve a establecer un proceso adecuado y pertinente que permita centralizar cada vez más las compras que se realizan en la organización y absorber compras del grupo económico, mitigando los riesgos y los altos costos que se corren de no cumplirse, se alcanzará el orden que el área requiere para sus procedimientos, aportando a la finalidad de la organización en cuanto a la obtención de beneficios.

En el siguiente capítulo se emprende una propuesta de mejora a partir de la situación descrita por medio del análisis precedente culminando en un costeo de la propuesta analizada.

6 *Propuesta de mejora*

6.1 Introducción

El entorno en el que se desenvuelven las empresas en Argentina es muy complejo y dinámico que conlleva a que se generen un alto nivel de adaptación si quieren continuar siendo competitivas. De lo anterior se desprende la necesidad de una mejora en los controles, específicamente en el proceso de compras que permita minimizar el riesgo de fraude y las pérdidas de dinero.

Según el estudio realizado por la consultora nuevos Negocios de Kroll Argentina, empresa de investigaciones corporativas, en un estudio realizado en el año 2016, el 90% de los delitos corporativos locales son perpetrados a nivel interno. Un delito típicamente argentino es el robo que se produce en el ámbito gerencial, que se da en áreas donde se realizan contrataciones de servicios.

Por otro lado, el mayor porcentaje, el que se ubica en un 50%, se lo llevan los fraudes relacionados con el robo de activos físicos de la empresa tales como mercadería y recursos u otros activos.

Existen tres variables que propician el robo de activos:

Oportunidad: la misma se da cuando una empresa es un escenario propicio para ilícitos dada la falta de controles.

Justificación: este motivo se relaciona con el pensamiento que supone que como una empresa gana mucho dinero no se va a ver afectada por un faltante.

Motivación: la variable emocional ante una coyuntura de crisis, en la que un empleado no “llega a fin de mes” puede ser un causante para cometer fraude. “Un escenario de crisis y corrupción estatal genera una sensación endémica que lleva a pensamientos tales como: ‘si los de arriba roban, porque yo no’”.

Luego del análisis diagnóstico de la situación de la empresa, donde se observa la descentralización de compras y luego, del análisis de cada una de las áreas en las que se realizan las mayores erogaciones de gastos, se comprobó que no es clara la política de control establecida y los procedimientos a seguir para la ejecución de las mismas.

A partir del diagnóstico precedente surge una propuesta en la cual se propone dividir las compras de la organización en dos tipos: una que se denomina Compras estratégicas y la segunda en Compras descentralizadas.

Con el fin de informar a las áreas la conceptualización de cada una de ellas se presentan en un cuadro resumen a continuación:

Distinción entre compras estratégicas y compras descentralizadas - Conceptualización

Compras Estratégicas	Compras descentralizadas
Compras estratégicas, es un modelo utilizado en muchas empresas para la mientras consigue seguir administrando la adquisición de materias primas, componentes y/o servicios. A diferencia de las compras tácticas, que tiende a ver al proceso de compras muy a distancia de las otras áreas de la empresa, compras estratégicas tiende a promover el uso eficiente de todos los materiales a través de toda la compañía.	Compras Descentralizadas: son aquellas compras que no requieren demasiado análisis para ser realizados, y no implican un desembolso grande de dinero, este tipo de compras son las que se realizan con alta frecuencia en las distintas sucursales de la organización con diferentes motivos, entre ellos podemos nombrar, gastos de librería, gastos de panadería, festejos de cumpleaños, aniversarios etc.
La meta principal de compras estratégicas es el incrementar las ganancias en la compañía a través de la implementación de estrategias de compra, y la participación de equipos multidisciplinarios. es un modelo estructurado que utiliza un proceso de administración, equipos interdisciplinarios y herramientas analíticas, para reducir el costo total de los bienes y servicios que se compran en toda la organización. Compras estratégicas promueve la colaboración, el desempeño competitivo y el liderazgo personal, así como el desarrollo de soluciones que están basadas en el conocimiento del mercado y la dinámica de los negocios, alineando la base de proveedores con los objetivos estratégicos de la organización y fomentando sus relaciones a largo plazo.	Para este proceso también se definirá un circuito de compra, que permita a los ejecutantes la celeridad en las mismas.
Una de las formas a través de la cual las compras estratégicas toman lugar, es a través de análisis de gasto	
Mantenerse al tanto de las necesidades de los nuevos proyectos es una parte importante de las compras estratégicas	
Compras estratégicas también implica simplificar la comunicación con los proveedores. Trabajando juntos, puede ser posible simplificar el tiempo necesario para procesar un orden, por lo tanto, reduce la necesidad de mantener un nivel alto	
En otras palabras, funcionar bajo la lógica de compras estratégicas implica redefinir los hábitos de compra, procesos y prácticas habituales para que las empresas gocen de los beneficios de la reducción de costo, y optimización de las relaciones con los	
En otras palabras, funcionar bajo la lógica de compras estratégicas implica redefinir los hábitos de compra, procesos y prácticas habituales para que las empresas gocen de los beneficios de la reducción de costo, y optimización de las relaciones con los	

Fuente: elaboración propia (2018)

Bajo la propuesta de gestión del área, se propone a la organización manejar el 85% de las compras, abandonando la estructura o composición observada en la etapa diagnóstica.

Para esto se definen los dos circuitos de compra: un 85 % deberá tener que estar centralizada en la oficina de compras, llamadas estratégicas, y el 15% restantes se realicen de manera directa en sucursales; estas últimas compras se denominaran compras descentralizadas.

Para la primera modalidad de compra, se proponen unificar un presupuesto general, lo ideal es que este presupuesto este cargado en un sistema con el propósito de automatizar las operaciones, pero para su vigencia deberá tener que encontrarse autorizado previamente por gerentes y directores según la política de autorización de gastos. Si bien cada área tiene sus presupuestos, del análisis se desprende que, no están unificados. La tarea de unificación o consolidación del presupuesto de áreas estratégicas será realizada por la oficina de compras.

Luego de aprobado el presupuesto general, el solicitante podrá pedir al área de compras, quien podrá confeccionar una Orden de compra, descargando el monto de la compra desde el presupuesto general, posteriormente tal operación deberá ser controlada por un referente técnico, el cual velara por el cumplimiento de la política de presupuestos y la correcta asignación del gasto del presupuesto general.

Es posible apreciar que este cambio del circuito de compra presenta marcadas mejoras al circuito observado de compra, donde las tareas operativas son preponderantes a la hora de realizar una compra, principalmente relacionado al complejo proceso de autorización que genera una compra que pasa por oficina de compra, por otro lado esta operatoria garantizara las compras que la empresa decida realizar en áreas claves, las cuales deberán cumplir con el mismo circuito de autorización. Una vez realizada la compra y la entrega por parte del proveedor, un referente técnico, diferente al autorizador de políticas deberá conciliar las entregas con remito y factura para aprobar la operación y que la misma sea transferida al sistema *Interbanking* de transferencias o bien al sector que confecciona los cheques.

Los posteriores controles los realiza el área de control de fondos y por el momento no está planeado un cambio en los mismos, por lo que excede el alcance del presente TFG. Luego de realizados estos controles de 1° y 2° se realiza la transferencia al proveedor.

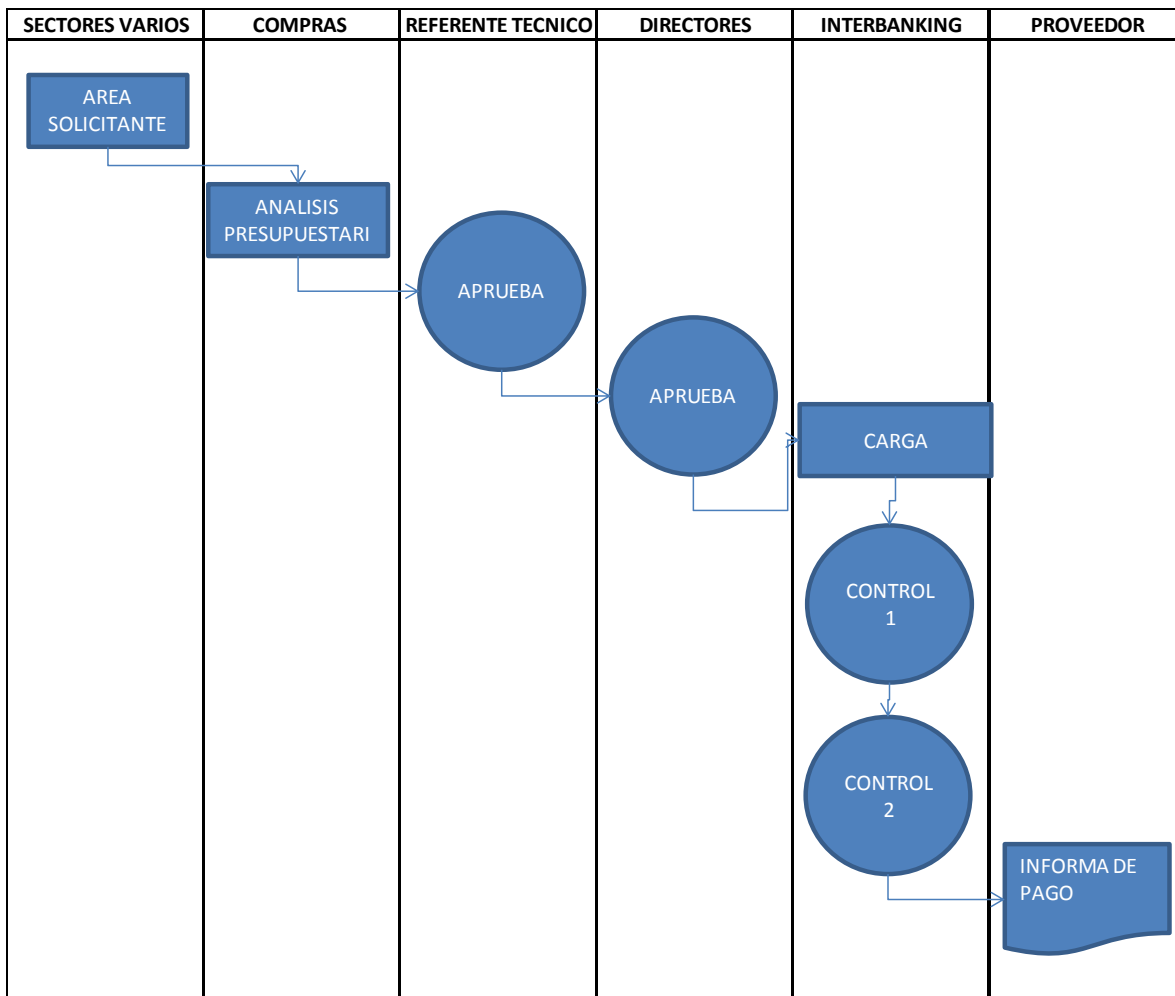
El principal cambio en el circuito reside en sistema de autorización de gastos, siendo el principal objetivo establecer una política de autorización que se realice en línea, con mayor rapidez y transparencia, proporcionando un mejor control presupuestario y con una mayor visibilidad del proceso de gastos para la gestión financiera.

La nueva definición busca el equilibrio entre la necesidad de control y la eficiencia, partiendo de un proceso de compras sólido. De esta manera el proceso de autorización sería más fácil de manejar y se evitarían retrasos en las compras y pérdida de productividad en toda la empresa.

6.2 Ventajas del nuevo circuito

- Mayor simplicidad por la disminución en la cantidad de autorizaciones
- Agilidad del proceso y disminución de tiempos de autorización
- Mayor seguridad por la implementación de controles centralizados
- Visualización y trazabilidad del proceso de la compra en general
- Transparencia del circuito
- Generación de información oportuna para la toma de decisiones
- Mejor planificación y conciencia en la elaboración del presupuesto como pieza fundamental del nuevo proceso

Circuito de compras estratégicas propuesta



Fuente: elaboración propia (2018)

A partir de la nueva Propuesta de Política de Autorizaciones se podrá incrementar el nivel de seguridad y control en los procesos de compra y pago de bienes y servicios; ganando eficiencia, tanto en tiempos como en cantidad de autorizaciones, y brindando información oportuna a todos los involucrados en la toma de decisión estratégica del negocio.

Culminado el objetivo principal del presente TFG, se pretende dejar un listado de recomendaciones al departamento de compras con la finalidad de prepararlo para afrontar

los vertiginosos cambios a los que se expone el área de compras, por ser un área de riesgo y estar relacionada directamente con las variaciones que se generan en el mercado.

A modo de recomendación se proponen controles o cambios en los procesos que deberían realizarse lo más pronto posible para garantizar la eficiencia y efectividad en las operaciones ejecutadas por el área de compras. Los mismos son enumerados a continuación, pero es necesario aclarar que el orden exhibido no revela una importancia diferente o jerarquía de la solución o recomendación planteada.

Observación	Se observó una intensa descentralización de la compras
Riesgo	Perdida de capacidades de negociaciones
Recomendación	Centralización de las compras estratégicas y reservando para que las realicen las sucursales las de pequeño monto
Observación	Falta de fijar claramente los objetivos del departamento de compras, sus procedimientos políticas, organización, determinación de los recursos humanos, documentación
Riesgo	Incertidumbre y malestar en las áreas
Recomendación	Fijar a finales de cada año las condiciones para el próximo.
Observación	Ausencia de un organigrama funcional del departamento de compras donde queden claramente establecidos la jerarquía de los colaboradores y el orden de toma de decisiones.
Riesgo	Carencia de responsables por cada área
Recomendación	Establecer un organigrama detallado
Observación	Carencia de la existencia de un manual de funciones del departamento que esté plenamente aceptado por el resto de la organización y que existan sanciones al momento de su falta de cumplimiento.
Riesgo	Carencia de responsables y de medidas correctivas
Recomendación	implementar
Observación	Se detectó la ausencia de evaluaciones periódicas de los procedimientos, procesos y políticas referidas al área de compras, con el objetivo de garantizar las buenas prácticas esperadas o recomendadas.
Riesgo	Incumplimiento de procesos y que primen intereses particulares
Recomendación	Realizar procesos rutinarios
Observación	No esta implementada la frecuencia de ejecución de auditorías internas.
Riesgo	
Recomendación	Realizar las auditorias azarosamente todos los meses

Observación	Se observó una falta de una base de datos de proveedores que facilite la gestión de los ejecutantes con información certera y oportuna sobre productos y/o servicios que ofrecen para que el personal de compras cuente con certidumbre.
Riesgo	Demoras y falta de posibilidad de hacer comparativas de condiciones reales y oportunas
Recomendación	Implementar una base de datos de proveedores
Observación	Carencia de evaluaciones de proveedores que muestre claramente el desempeño de los proveedores y facilite la gestión.
Riesgo	No asignar correctamente la compra y tener problemas recurrentes
Recomendación	Llevar a cabo evaluaciones semestrales de los proveedores y dejarlo asentado
Observación	Hay carencia de información sobre los productos.
Riesgo	Se pueden generar resultados subóptimos en la prestación o la calidad del servicio.
Recomendación	Llevar a cabo un inventario total de productos y recabar la información
Observación	Se observó una carencia de presupuesto
Riesgo	Afecta a la gestión de compras de manera significativa y se relaciona al establecimiento de objetivos
Recomendación	Establecer presupuestos considerando en un principio los gastos en años anteriores.
Observación	No se observa la elaboración de informes mensuales sobre estadísticas en compras sobre adquisiciones y relacionados.
Riesgo	Generación de incertidumbre
Recomendación	Llevar a cabo registros y que tengan acceso los principales decisores en la empresa
Observación	Se observa ausencia de un registro/control de pedidos, llegada de mercancía, pedidos pendientes y servicios cumplidos.
Riesgo	Este registro desde el punto de vista del Control es necesario para detectar fallas que se puedan presentar en el proceso de compras.
Recomendación	Generar procesos y área de recepción interna
Observación	Desde el área de Recursos Humanos se detectó que no se lleva un registro de las capacitaciones tomadas o las que pueden tomarse por ello se propone programar capacitación especializada del personal del departamento.
Riesgo	Pérdida de competitividad
Recomendación	Capacitar a los integrantes del área
Observación	El departamento de compras debe conocer suficientemente la distribución del área de depósito de inventarios, así como el sistema de almacenamiento y protección de los productos y materiales.
Riesgo	Productos obsoletos y en mal estado

Recomendación Llevar un sistema de locación computarizado

Observación El departamento de compras debería realizar continuamente controles sobre el almacenamiento de inventarios, con el objetivo de proteger los activos de la empresa.

Riesgo Extravío

Recomendación Llevar a cabo auditorías azarosas

6.3 Costo de la implementación

La propuesta presentada para la empresa ha sido pensada considerando en un comienzo la actual estructura relacionada a la dotación de personal como así también a la de infraestructura, donde lo que se pretende modificar son los costos generados por los procedimientos administrativos, todos ellos considerados en unidades físicas como han sido los días de la operación.

La estrategia que se implementaría consistiría en llevar a cabo un proceso de traspaso de las compras que están realizando cada una de las áreas al área de compras con el objetivo de alcanzar economías de escala derivadas de las condiciones más ventajosas debidas al volumen, pero además se tendrá un registro de las condiciones pactadas para cada uno de los casos. Es un proceso porque se deberá tener que llevar a cabo una capacitación de compras sobre las características que deben reunir los servicios y los productos que cada una de las áreas solicite.

Por lo anteriormente mencionado se establecerá un presupuesto de egresos para este cambio propuesto pero será en sus comienzos por los honorarios que se deban abonar a los capacitadores o formadores del personal de compras, siendo el monto aproximado de erogación de \$ 10.000 pesos por encuentro y la cantidad de los mismos está estipulado en doce reuniones de capacitación que se brindara en el auditorio mismo de la empresa.

7 Conclusiones

En base a la misión establecida por la empresa Tarjeta Luna S.A y que es convertirse en la empresa líder en servicios financieros, requiere que todas las áreas cuenten con los materiales y servicios a su disposición y de calidad para brincar los servicios requeridos por los clientes.

A través del análisis de la gestión del sector se puede determinar si la empresa puede alcanzar la misión establecida.

La visión de la empresa es ser una empresa reconocida y elegida por la comunidad, por la calidad de sus servicios financieros, sumado a la excelencia y cordialidad en la atención, en un marco de rentabilidad.

Teniendo como referencia los instrumentos utilizados para la recolección de información en la empresa Tarjeta Luna S.A. y en Departamento de Compras en particular se procede al análisis de los resultados para lograr a partir de éstos arribar a conclusiones que serían de utilidad para la eficacia del área objeto de estudio.

La implementación de las nuevas medidas de acción permitirá mejorar la gestión de la empresa. La utilización de manera fehaciente de los procedimientos para el departamento de compras lograra que se cumplan los objetivos de manera eficiente y eficaz.

→ Con respecto a las funciones de los distintos áreas de la organización las mismas deberán cumplir con el proceso definido como compras estratégicas, hasta tanto puedan ser absorbidas en su totalidad por el departamento de compras.

→ La nueva propuesta implica la aprobación de un presupuesto general que engloba el 85% del gasto que se realiza en la organización, el cual permitirá observar claramente los desvíos en el presupuesto de los servicios críticos de la organización.

→ Desarrollar las vías de comunicación con los proveedores de manera tal que todo quede acordado de forma clara y permita su desarrollo a largo plazo y de esta manera

evitar la subjetividad en los acuerdos realizados en nombre de la empresa, para lo cual será obligatoria la confección de órdenes de compra y/o acuerdos.

→ Desarrollar comunicación integral entre los solicitantes para optimizar las compras con proveedores estratégicos y unificar la metodología, debería existir un sistema único de solicitud de compra con el objetivo de centralizar el pedido y que permita el seguimiento y control del total de operaciones.

→ Según la información relevada con las autoridades de la organización el proceso de centralización se ira realizando de manera paulatina, el objetivo es que las compras estratégicas sean gestionadas desde la oficina de compras. En el proceso las compras se seguirán realizando desde otras áreas estratégicas, pero en este caso deberán cumplir con el circuito de compras estratégica establecido.

→ Por otra parte, la existencia de un manual de flujos y procedimientos permitirá el control del proceso. La confección de un presupuesto anual del área de compras, con un cronograma de seguimientos y retroalimentación permitirá analizar el inventario de manera efectiva. La planeación del mismo requiere que se observe el desempeño anterior para determinar futuras necesidades y proyectar ganancias.

→ La centralización de las compras y/o contrataciones de servicios significativas de la organización, permitirá plasmar en el área de compras el objetivo de este trabajo de grado.

8 Referencias bibliográficas

8.1 Libros

Commission Committee of Sponsoring Organizations of the theadway C.O.S.O. (2004).
Internal Control Framework. EE.UU: C.O.S.O.

Coopers; Librand. (1997). Nuevos Conceptos de Control Interno. Madrid: Díaz de Santo.

Coopers; Lybrand. (2004). Nuevos Conceptos de control interno. Obtenido de
<http://www.copc.com/>

Domenech; Abella. (2004). La Gestión integral de riesgos y controles: COSO IT. Revista
Auditoría Interna. IX Jornadas de Auditoría interna, Instituto de Auditores Internos
de España.

Fowler Newton. (2009). Tratado de Auditoria. Buenos Aires: La Ley.

Kaplan, & Norton. (2006). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard.
Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, & Norton. (2007). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.

Sampieri; Collado; Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw
Hill.

Maldonado. (2006). La Auditoria de Gestión. Ecuador: Luz de América.

Mantilla. (2013). Auditoria del Control Interno. Bogotá: ECOE.

Márquez. (2011). Modelos Contemporáneos de Control Interno, Fundamentos Teóricos.
Observatorio Laboral Revista Venezolana, 115; 136.

Ostengo, H. C. (2006). Control de Gestión: Guía para graduados profesionales. Buenos
Aires: Osmar Buyatti.

Pungitore. (2006). *Sistemas Administrativos y de Control Interno*. Buenos Aires: Buyatti.

Warren. (2005). *Contabilidad Financiera*. México: Cengage Learnig.

Yuni; Urbano. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Editorial Brujas

8.2 Internet

Casals (2016). Auditoria. Obtenido de
<file:///C:/Users/User/Documents/EGDownloads/101.t.00.pdf>.

Frio Sur. (2016). Precios de Cámaras y equipos refrigeraciones. Obtenido de
<http://friosur.com.ar/rubros/supermercados/frigorificas.html>

Gomez. (2012). El cuadro de mando integral. Obtenido de <http://articulos/negocios/el-cuadro-de-mando-integral.html>

IProfesional. (2013). Los argentinos y las tarjetas de crédito: qué lugar ocupa el país en el ranking de uso de plásticos. Obtenido de
http://www.iprofesional.com/notas/163128-bancos-argentina-bancarizacion-tarjetas-de-credito-Los-argentinos-y-las-tarjetas-de-credito-que-lugar-ocupa-el-pais-en-el-ranking-de-uso-de-plasticos?page_y=0

León. (2012). Auditoria Interna. Un enfoque sistémico y mejora continua. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos15/auditoriainterna/auditoria-interna.shtml#ixzz3EvtjusmC>

Nuevos Papeles. (2017). Reducen los costos para operar con tarjetas de crédito. Obtenido de
<http://www.nuevospapeles.com/nota/2972-reducen-los-costos-para-operar-con-tarjetas-de-credito>

Ramos Vargas. (2015). *Evaluación sobre herramientas de control interno, para la implementación de procesos de control, en empresas del sector privado, como instrumentos de mejoramiento en gestión empresarial*. Obtenido de

file:///C:/Users/User/Documents/EGDownloads/RAMOS%20VARGAS%20YOLANDA%202017.pdf

Riquelme. (2011). Que es el informe COSO. Obtenido de
<https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

- 1) ¿En qué año fue fundada la empresa?, ¿Cómo fueron sus comienzos?
- 2) ¿Cuál es el negocio de la empresa?, ¿Qué servicios presta?
- 3) ¿Cuántas personas conforman la empresa?,
- 4) ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?, ¿Cuáles son las funciones de cada cargo?
- 5) ¿Quién/es toman las decisiones en la empresa?
- 6) ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- 7) ¿Cuál es la perspectiva para el futuro de la empresa?
- 8) ¿Qué características o valores representan o distinguen a la organización en su conjunto?
- 9) ¿La empresa cuenta con una política escrita y conocida por toda la organización sobre atención y servicio al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y manejo de reclamos?
- 10) ¿Cómo se miden los resultados en la empresa?
- 11) ¿Cuál es el nivel de capacitación del personal?
- 12) ¿Cómo es el clima dentro de la organización?, ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?, ¿Cómo considera que es la relación entre usted y el personal de la organización?
- 13) A nivel organizacional, ¿Cuáles son los puntos fuertes de la compañía?, ¿Y cuáles son sus debilidades?

- 14) ¿Qué oportunidades cree usted que se presentan en la empresa en el entorno actual?, ¿Y qué amenazas se perciben?
- 15) ¿Qué objetivos persigue la compañía?
- 16) ¿La empresa cuenta actualmente con un sistema de control de gestión?
- 17) ¿Se manifiesta en su empresa el ausentismo de los empleados? ¿Con qué frecuencia?

Anexo 2: Cuestionario Control Interno: Sector Compras

Anexo A: Cuestionario Control Interno: Sector Compras

Empresa: Tarjeta Luna S.A					
Entrevistado: Martin Guillen					
Cargo: Jefe de compras				N° 1	
DEPARTAMENTO COMPRAS					
1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluación de Controles Claves					
Determinación del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Detección de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
N	Preguntas	Si	No	P T	Observaciones
	Ambiente Interno	1	3	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		No, cualquiera en la empresa puede realizar compras.
2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento?		X		La estructura es informalmente conocida
3	¿Existe control presupuestario de las compras?	X			

4	¿Los supervisores o jefes son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		Todos el personal realiza todas las funciones, sin importar el cargo que tiene en el área.
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?	X			
6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			
7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			Siempre se busca el precio más bajo teniendo en cuenta la calidad del material adquirido
	Identificación de Eventos	3	3	6	
8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Sí, pero no se implementa, existe alta rotación de tareas
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X			No, solo un listado en Excel pero no siempre se utiliza.
10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			Sí, es condición necesaria.
11	¿Se prepara solicitud de materiales o servicios de las áreas que los demandan?		X		Las solicitudes son realizadas por teléfono
12	¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?		X		Se preparan para todas, excepto las de librería, que el pedido se realiza mediante un sistema.
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?	X			De acuerdo a la política de presupuestos.
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		
	Evaluación del Riesgo	1	3	4	
15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		Algunos se realizan por órdenes de compra y otros vía e-mail o mediante una página web, por lo tanto no hay un completo seguimiento.

1 6	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		
1 7	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?	X			Solo se controla si es verdadera la necesidad, comprobando la inexistencia del material solicitado
1 8	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o gastos, que pueden ser incluidos en la compra?		X		No los compradores no analizan la parte impositiva.
	Respuesta al Riesgo	0	3	3	
1 9	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		Lo hace cada comprador
2 0	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?		X		Solo se solicitan en el momento que se requieren los materiales y servicios
2 1	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X		
	Actividades de Control	2		2	
2 2	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			Se carga en un sistema de recepción de mercadería por un tercero
2 3	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			
	Información y Comunicación	1	2	3	
2 4	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		
2 5	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			
2 6	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		
	Supervisión	2	1	2	

Fuente: Elaboración Propia

27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		3	Lo realiza el deposito tercerizado.
28	¿Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		
29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X			

Empresa: Tarjeta Luna S.A					
Entrevistado: Carolina Martínez					
Cargo: Personal <i>Senior</i>				N° 2	
DEPARTAMENTO COMPRAS					
1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluación de Controles Claves					
Determinación del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Detección de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
N	Preguntas	Si	No	PT	Observaciones
	Ambiente Interno	1	3	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		Todos compran, nosotros las cosas mas grandes.
2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento?		X		
3	¿Existe control presupuestario de las compras?	X			
4	¿Los supervisores son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		Todo el personal realiza todas las funciones, sin importar el cargo que tiene en el departamento
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de	X			

	compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?				
6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			
7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			En compras cumplimos todas las políticas
	Identificación de Eventos	3	4	7	
8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Sí, pero esta desactualizado por lo que no todo lo hacemos como el manual.
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?		X		No
10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			
11	? Se prepara solicitud de materiales o servicios de las áreas que los demandan?		X		Las solicitudes son realizadas por teléfono, o e mail
12	¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?		X		No, solo las que se entregan en depósito.
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?	X			Pero depende del monto de la compra
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		
	Evaluación del Riesgo	0	4	4	
15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		
16	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		No, algunas compras son puntuales pedidos por el cliente, y el stock lo maneja el comprador.
17	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?		X		No estoy segura

18	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o gastos, que pueden ser incluidos en la compra?		X		Nosotros no controlamos esto
	Respuesta al Riesgo	1	2	3	
19	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		
20	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?		X		Cuando hay una necesidad de compra
21	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?	X			Los autorizantes deberían controlar esto
	Actividades de Control	2		2	
22	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			Si los hace el depósito.
23	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			Pero lo hace la gente de administración al momento de realizar el pago.
	Información y Comunicación	1	2	3	
24	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		
25	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			
26	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		
	Supervisión	2	1	2	
27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		3	

28	Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		
29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X			

Empresa: Tarjeta Luna S.A					
Entrevistado: Flavia Sosa					
Cargo: Personal <i>Senior</i>				N° 3	
DEPARTAMENTO COMPRAS					
1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluación de Controles Claves					
Determinación del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Detección de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
N	Preguntas	Si	No	PT	Observaciones
	Ambiente Interno	0	4	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		
2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento?		X		Existen distintos puestos, pero no están claros los roles.
3	¿Existe control presupuestario de las compras?		X		No para todas las compras, solo Obras y uniformes.
4	¿Los supervisores o jefes son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		Lo realizan los compradores o clientes internos.
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?	X			Excepto cuando no se entrega las mercaderías en término.

6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			Nosotros garantizamos comprar al mejor precio.
7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			
	Identificación de Eventos	3	4	7	
8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Pero esta desactualizado, hacemos algunas cosas de manera diferente.
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?		X		Podemos elegir entre proveedores existentes o nuevos proveedores.
10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			Siempre ya que es un requisito para realizar el pago.
11	¿Se prepara solicitud de materiales o servicios de las áreas que los demandan?		X		
12	¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?	X			Si yo en mi puesto preparo para todo oc.
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?		X		
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		Trabajamos a demanda del cliente.
	Evaluación del Riesgo	2	2	4	
15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		El sistema tiene un orden cronológico pero no continuo por lo que es complejo el seguimiento.
16	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		Nosotros los compradores definimos las compras.
17	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?	X			
18	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o	X			

	gastos, que pueden ser incluidos en la compra?				
	Respuesta al Riesgo	0	3	3	
19	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		Lo elegimos los compradores.
20	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?		X		Solo se solicitan en el momento que se requieren los materiales y servicios
21	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X		
	Actividades de Control	2		2	
22	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			
23	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			
	Información y Comunicación	1	2	3	
24	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		
25	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			
26	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		
	Supervisión	1	2	3	
27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X			Lo hace depósito pero si la compra es directa, lo hacemos nosotros en el área.
28	Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		Solo se controlan políticas de presupuesto y de autorización

29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?		X		
----	---	--	---	--	--

Empresa: Tarjeta Luna S.A					
Entrevistado: Marina Scorccione					
Cargo: Personal <i>Senior</i>				N° 4	
DEPARTAMENTO COMPRAS					
1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluación de Controles Claves					
Determinación del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Detección de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Si	No	PT	Observaciones
	Ambiente Interno	2	2	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		
2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento?	X			Si, jefe y colaboradores <i>senior</i> y <i>junior</i>
3	¿Existe control presupuestario de las compras?	X			En mi rubro tengo solo para uniformes
4	¿Los supervisores son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		Todos
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?	X			
6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			
7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			Cuando podemos elegir si, ya que a veces el cliente interno define el proveedor.

	Identificación de Eventos	3	4	7	
8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Si, existe un proceso escrito. Pero esta desactualizado
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X			Si en el Excel
10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			
11	¿Se prepara solicitud de materiales o servicios de las áreas que los demandan?		X		Solo se confeccionan Ordenes de externas
12	¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?		X		Solo para lo que se entrega en depósito, actualmente se entregan muchas cosas en sucursales y áreas internas para ganar tiempos.
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?		X		En muchas compras se pide solo un presupuesto, ya que generalmente las compras son urgentes,
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		
	Evaluación del Riesgo	0	4	4	
15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		No ya que no en todos los pedidos se realiza Oc.
16	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		Los compradores definen cantidades y que comprar en base al stock en el sistema.
17	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?		X		No
18	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o gastos, que pueden ser incluidos en la compra?		X		A veces recibimos las facturas pero no controlamos los impuestos. Ya que no tenemos conocimiento sobre leyes impositivas.
	Respuesta al Riesgo	1	2	3	
19	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		

20	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?	X			Si cada vez que debemos realizar una compra
21	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X		
	Actividades de Control	2		2	
22	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			Si lo realiza deposito
23	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			Lo hace administración
	Información y Comunicación	1	2	3	
24	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		
25	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			
26	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		
	Supervisión	2	1	2	
27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		3	Si lo realiza depósito, y es requisito para el pago de facturas.
28	Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		
29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X			

Empresa: Tarjeta Luna S.A	
Entrevistado: Sebastian Flores	
Cargo: Personal Junior	Nº 5
DEPARTAMENTO COMPRAS	

1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluación de Controles Claves					
Determinación del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Detección de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Si	No	PT	Observaciones
	Ambiente Interno	1	3	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		Muchas Áreas compran.
2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento?		X		Todos podemos realizar todas las tareas del área.
3	¿Existe control presupuestario de las compras?	X			No, no sé lo que es.
4	¿Los supervisores son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?	X			Siempre alcanzamos mejores resultados que las áreas que compran directamente.
6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			
7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			Cuando hacemos comparaciones con otras empresas del grupo, generalmente tenemos mejores costos.
	Identificación de Eventos	3	4	7	
8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Si pero esta desactualizado.
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X			Si pero no es limitante a sumar otros.

10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			
11	¿Se prepara solicitud de materiales o servicios de las áreas que los demandan?		X		Las solicitudes se realizan mediante gestar.
12	¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?		X		Solo para compras por sistemas.
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?		X		No siempre.
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		A veces si otras no, depende de la urgencia de la compra.
	Evaluación del Riesgo	1	3	4	
15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		No debido a que no todas las compras están documentadas mediante Oc.
16	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		Las compras de stock las define el comprador.
17	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?	X			Si las controla el jefe de compras.
18	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o gastos, que pueden ser incluidos en la compra?		X		Los compradores no realizamos este control, solo recibimos las facturas y la enviamos a administración.
	Respuesta al Riesgo	0	3	3	
19	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		

20	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?		X		Solo se solicitan en el momento que se requieren los materiales y servicios
21	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?	X			El control de precios lo realiza el Jefe de compras que en ocasiones no es el autorizante de la misma.
	Actividades de Control	2		2	
22	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			Si son realizados por el deposito cuando reciben la mercadería.
23	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			
	Información y Comunicación	1	2	3	
24	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		
25	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			Los proveedores lo mandan directamente a administración.
26	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		
	Supervisión	2	1	2	
27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		3	
28	Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		No que yo conozca.
29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X			

Empresa: Tarjeta Luna S.A					
Entrevistado: Sol Cas					
Cargo: Personal Junior				N° 6	
DEPARTAMENTO COMPRAS					
1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluación de Controles Claves					
Determinación del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Detección de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Si	No	PT	Observaciones
	Ambiente Interno	2	2	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		
2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento ?	X			
3	¿Existe control presupuestario de las compras?		X		
4	¿Los supervisores son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		Todos el personal realiza todas las funciones, sin importar el cargo que tiene en el departamento
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?	X			
6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			
7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			
	Identificación de Eventos	3	4	7	

8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Si, está escrito el proceso de una compra pero no se cumple por completo por estar obsoleto.
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X			Es un listado orientativo, cualquier proveedor q cumpla con los requisitos legales puede vendernos.
10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			
11	¿Se prepara solicitud de materiales o servicios de las áreas que los demandan?		X		Solo para algunas compras.
12	¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?		X		se preparan para todas, excepto las de librería, que el pedido se realiza por teléfono
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?		X		No siempre
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		
	Evaluación del Riesgo	1	3	4	
15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		No ya que algunas contrataciones se realizan por e mail.
16	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		
17	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?	X			Solo se controla si es verdadera la necesidad, comprobando la inexistencia del material solicitado
18	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o gastos, que pueden ser incluidos en la compra?		X		No lo controlamos desde el área, ni tampoco tenemos sólidos conocimientos sobre el tema.
	Respuesta al Riesgo	0	3	3	

19	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		Solo en algunas ocasiones puntuales sugieren a ciertos proveedores.
20	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?		X		Solo se solicitan en el momento que se requieren los materiales y servicios
21	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X		
	Actividades de Control	2		2	
22	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			
23	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			
	Información y Comunicación	1	2	3	
24	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		
25	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			
26	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		Desconozco sobre este tema.
	Supervisión	2	1	2	
27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		3	
28	Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		Solo el control de legajos.
29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X			

Empresa: Tarjeta Luna S.A					
Entrevistado: Jose Kramer					
Cargo: Personal Junior				N° 7	
DEPARTAMENTO COMPRAS					
1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluación de Controles Claves					
Determinación del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Detección de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Si	No	PT	Observaciones
	Ambiente Interno	1	3	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		En varios sectores se realizan compras, en compras hacemos las más significativas de la empresa
2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento?		X		No estoy seguro, si tenemos puestos pero no está clara la delimitación de responsabilidades.
3	¿Existe control presupuestario de las compras?	X			En el caso de las obras si.
4	¿Los supervisores son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		No, todos en la oficina lo hacemos.
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?	X			
6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			

7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			Si, generalmente escogemos las opciones más económicas.
	Identificación de Eventos	3	4	7	
8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Si existe un proceso pero no lo conozco demasiado ya que se encuentra desactualizado.
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X			Si.
10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			Si es un requisito para poder generar una oc.
11	¿Se prepara solicitud de materiales o servicios de las áreas que los demandan?		X		
12	¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?		X		Si cuando el cliente no necesita la mercadería de urgencia.
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?		X		Solo cuando es necesario.
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		
	Evaluación del Riesgo	2	2	4	
15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		No ya que no todas las compras se registran por Oc.
16	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		La realizan los compradores.
17	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?	X			Solo se controla que el gasto este autorizado por algún conductor.

18	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o gastos, que pueden ser incluidos en la compra?	X			
	Respuesta al Riesgo	0	3	3	
19	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		
20	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?		X		Solo se solicitan en el momento que se requieren los materiales y servicios
21	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X		
	Actividades de Control	2		2	
22	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			
23	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			
	Información y Comunicación	1	2	3	
24	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		
25	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			

26	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		
	Supervisión	2	1	2	
27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		3	
28	Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		Se que se hacen auditorias a algunos procesos pero a nosotros nunca nos toco.
29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X			

Empresa: Tarjeta Luna S.A					
Entrevistado: Maria Gimenez					
Cargo: Personal Junior				N° 8	
DEPARTAMENTO COMPRAS					
1) OBJETIVOS:					
Descubrimiento de Controles Clave					
Prueba y Evaluacion de Controles Claves					
Determinacion del alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoria					
Deteccion de las debilidades de control que son notificadas a la Dirección					
CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Si	N o	PT	Observaciones
	Ambiente Interno	1	3	4	
1	¿Está centralizada la función de compras?		X		Existe otra área de compras de sistemas.

2	¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento ?	X			
3	¿Existe control presupuestario de las compras?	X			
4	¿Los supervisores son los encargados de preparar las solicitudes de compra?		X		todos el personal realiza todas las funciones, sin importar el cargo que tiene en el departamento
	Establecimiento de Objetivos	3	0	3	
5	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la tarjeta Luna S.A alcance sus objetivos?	X			
6	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto o servicio adquirido?	X			
7	¿Las operaciones de compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X			Siempre se busca el precio mas bajo teniendo en cuenta la calidad del material adquirido
	Identificación de Eventos	3	4	7	
8	¿Existe un manual de procedimiento de compra?	X			Si, pero no se implementa, existe alta rotacion de tareas
9	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X			
10	¿Si es un nuevo proveedor se solicita los datos impositivos y se los da de alta en el sistema?	X			
11	¿Se prepara solicitud de materiales o servicios de las areas que los demandan?		X		Las solicitudes son realizadas por telefono
12	¿ Se preparan Órdenes de Compra para todas las adquisiciones?		X		se preparan para todas, excepto las de librería, que el pedido se realiza por telefono
13	¿Se presenta presupuesto de más de 1 proveedor para una compra?		X		
14	¿Se estiman plazos y montos de compra?		X		
	Evaluación del Riesgo	2	2	4	

15	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las operaciones?		X		Algunos se realizan por ordenes de compra y otros por telefono, por lo tanto no hay un un completo seguimiento
16	¿El responsable del control del inventario es el encargado de realizar las solicitudes de compras?		X		
17	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?	X			Solo se controla si es verdadera la necesidad, comprobando la inexistencia del material solicitado
18	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado, percepciones y otros impuestos, de cada factura de compras, costos o gastos, que pueden ser incluidos en la compra?	X			
	Respuesta al Riesgo	0	3	3	
19	¿El gerente o supervisor es el encargado de seleccionar a los proveedores?		X		
20	¿Se solicitan cotizaciones periódicas de precios a los proveedores?		X		Solo se solicitan en el momento que se requieren los materiales y servicios
21	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X		
	Actividades de Control	2		2	
22	¿Están previamente controlados los remitos de recepción de mercancías con las facturas?	X			
23	¿Se registran contablemente las compras al momento?	X			
	Información y Comunicación	1	2	3	
24	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X		

25	¿Se envía a Cuentas a Pagar las facturas de compra de materiales?	X			
26	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X		
	Supervisión	2	1	2	
27	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		3	
28	Existe supervisión de las acciones que se realizan dentro del departamento de compras?		X		
29	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X			

Anexo 3-Resultado del cuestionario a empleados de la empresa

La empresa cuenta con 3200 empleados por lo que el tamaño de la muestra se considera grande con un “n” mayor a 36, para que la muestra se a representativa. En este caso el tamaño de la muestra es de n=80.

¿Cómo calificarías a esta empresa a nivel general? (teniendo en cuenta su desempeño, producción, atención al cliente y como lugar de empleo).

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Excelente	40	50%
Muy bueno	40	50%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Crees que la organización le brinda las condiciones propicias para el desempeño de su rol?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Qué tan satisfecho te sientes en formar parte de la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentajes %
Muy satisfecho	20	25%
Satisfecho	60	75%
Poco satisfecho	0	0%
insatisfecho	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Te sientes satisfecho por el trabajo desempeñado en la compañía?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Muy satisfecho	80	100%
Satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
insatisfecho	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Las actividades que realizas son congruentes a su puesto?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	0	0%
No	80	100%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleado*

¿Crees que las actividades que realizas conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	80	100%
No	0	0%

No se	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleado*

¿Cómo es el clima laboral?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Excelente	8080	100%
Muy bueno	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Excelente	0	0%
Muy bueno	80	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Cómo es la relación con sus directivos?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Excelente	40	50%
Muy bueno	20	25%
Bueno	20	25%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

Se siente motivado por parte de sus directivos para desempeñar su rol?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	0	0%
No	0	0%

A veces	80	100%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Recibe incentivo por realizar satisfactoriamente su trabajo?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Nunca	80	100%
A veces	00	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿La empresa se preocupa por su bienestar?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	80	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	80	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
No opino nunca	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿La empresa cuenta con cursos de capacitación?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados*

¿Qué medidas de acción podría implementar la empresa para mejorar el bienestar dentro de la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Premios por mejor desempeño	60	75%
Aumentos de descansos	0	0%
Posibilidad de ocupar nuevos puestos	20	25%
Posibilidad de acceder a préstamos	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados

¿Conoce el propósito que persigue la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados

¿Considera que su salario es acorde a las tareas realizadas?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionarios a empleados

Anexo 4- Resultado del cuestionario a clientes

¿Cómo se entero de la existencia de la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Por difusión de los medios de comunicación.	17	56,67%
Por referencia de empleados de la empresa	5	16,67%
Por referencia de personas externas a la empresa.	8	26,67%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Qué tan importante cree usted que son las referencias personales aportadas por los clientes a la hora de elegir entre diversas empresas como esta?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Muy importante	10	33,33%
Importante	7	23,33%
Poco importante	9	30%
Nada importante	4	13,33%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Cómo es la atención de los empleados de la organización con sus clientes?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Excelente	11	36,67%
Muy buena	13	43,33%

Buena	5	16,67%
Regular	1	3,33%
Mala	0	0%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Cómo calificaría usted la calidad general de los productos brindados por la compañía?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Excelente	14	46,67%
Muy bueno	14	46,67%
Bueno	2	6,67%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Qué tan importante es el costo de los productos a la hora de elegir a la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Muy importante	28	93,33%
Poco importante	1	3,33%
Nada importante	1	3,33%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Cómo considera que es la disponibilidad de productos de la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Excelente	13	43,33%
Muy buena	13	43,33%
Buena	4	13,33%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Con que rapidez resuelve la empresa los inconvenientes o reclamos presentados por sus clientes?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Muy rápido	1	3,33%
Rápido	1	3,33%
Poco rápido	0	0%
Nada rápido	0	0%
No obtuvo respuesta	0	0%
No presento inconvenientes	28	93,33%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de la compañía?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje%
Días	1	3.33%
Meses	2	6.67%
Años	27	90%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Cuáles son las probabilidades de que siga eligiendo a la empresa?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Muy probable	29	96.67%
Poco probable	1	3.33%
Nada probable	0	0%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Usted por su experiencia recomendaría a la organización?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	29	96.67%

No	1	3.33%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

¿Cómo cliente, se siente satisfecho con la organización?

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje %
Si	29	96.67%
No	1	3.33%
Total	30	100%

Fuente: *Elaboración propia en base a cuestionarios a clientes.*

Entrevistas a sucursales y áreas claves donde se realizan compras de mercaderías y/o contratación de servicios.

Ramiro: Sucursal Subte

- Él es parte del comité de motivación de la sucursal y por ello realiza todas las compras relacionadas con los eventos de la sucursal
- Las hace de forma directa, trata de usar siempre el proceso de pagos a proveedores, ya que es consciente de que el fondo fijo es limitado.
- Tiene un listado de proveedores en Excel, que ellos han ido confeccionando con información propia y de otras sucursales. Esto no es compartido con toda la sucursal ni otras sucursales
- Usa la oficina de Compras para necesidades mayores como un electrodoméstico o cosas que sabe que tienen un alto costo, caso contrario salen a la búsqueda de un proveedor cercano.
- Nos dio un ejemplo de que ellos consiguieron un proveedor de limpieza mas barato y que le entrega la mercadería de un día para el otro (llego a mencionar que para ellos es tan simple, que le manda un whatsapp al proveedor y al otro día lo tiene)
- Hablando del sistema de pedidos de compras (SSYC) menciono que es engorroso la carga del requerimiento y que la demora en la entrega hace que no sea su primer

opción a la hora de realizar una compra. También menciono que no tenía como identificar los productos y desconocía la Guía de Compras.

- Con respecto al ABM de proveedores, conto un caso donde realizo primero la compra y después lo quiso dar de alta para realizar el pago. La papelería se extravió en Egresos y por ello se demoró el pago al proveedor teniendo que enviar dos veces toda la papelería. El alta le llevo en total más de 15 días.
- Una mejora que sugirió es que se pudiera enviar de forma automática los artículos que ellos piden todos los meses sin tener que realizar la carga del REQ.
- En base al circuito de pago a proveedores lo califico como simple.
Centralizan la carga de facturas en un referente
- Nos brindo un ejemplo de buenas practicas, en el uso del sistema de remitos diarios, y mensualmente el proveedor hace una factura, con esto se consigue la disminución de comprobantes mensuales por proveedores.

Erika: Sucursal Rivera Indarte

- Erika realiza en la sucursal las compras que no se hacen por la oficina de Compras. A su vez procesa las facturas en el sistema de pagos (pectra) . Comento que cargan unos 300 comprobantes mensuales aprox.
- El fondo fijo es para gastos menores
- El sistema de pagos pectra es muy engorroso, ya que se no usa el enter para confirmar los movimientos
- Los proveedores son seleccionados por recomendación, y no conocen las políticas de compras.
- Los requisitos para el alta de proveedores , se los solicitan al sector de comercios amigos del local
- La información de los proveedores es compartida con otro locales
- En Ocasiones primero contratan al proveedor y luego solicitan la información para dar el alta correspondiente.

Gaston: Marketing

Los proveedores son seleccionados por recomendación, o en algunos casos son únicos, no cumplen políticas de compras, Gaston piensa que la política es exclusiva para la oficina de compras.

Cuentan con un presupuesto anual de publicidad, autorizado por el director General. Se ocupa de hacer la carga de comprobantes, y menciona que demora mucho por problemas del sistema de pagos (Pectra)

Comenta que existen demoras en la generación de los comprobantes de retención, ya que él es responsable de enviarla a los proveedores.

Recomienda que el comprobante (Factura) sea cargado por el proveedor.

Romina: Servicios centrales

Romina es Sénior del área de servicios centrales, área en donde se contratan varios proveedores, principalmente se contratan proveedores de servicios para la realización de eventos, congresos, foros, convenciones, reuniones empresariales etc. Para la contratación de los proveedores no tienen un circuito definido, lo realizan por afinidad o bien por recomendación de otra área por experiencias, la misma persona que contrata el proveedor se ocupa de cargar las facturas y mantiene comunicación con el proveedor hasta que se realiza la transferencia.

Por otro lado también maneja la agencia de viajes corporativa, la misma fue contratada mediante un proceso de licitación realizada en el año 2011. Desde ese momento no se volvió a licitar el servicio y el proveedor va actualizando costos.

Marcos Lopez: Sistemas.

Desde esta área se realizan las contrataciones de hardware y algunos Software, generalmente los proveedores vienen a ofrecerles los servicios, si conocen el proceso de compra, pero no en todos los casos lo aplican, ya que las urgencias hacen que el proceso sea burocrático y las necesidades son urgentes generalmente.

Otras contrataciones que realizan es la prestación de servicios de mantenimiento, y compra de insumos informáticos. Las contrataciones se realizan via e-mail. Solo la empresa de mantenimiento posee un contrato firmado.

Santiago: Mora Tardía

Desde esta área se realiza la contratación de la mayoría de los estudios jurídicos con los que trabaja la empresa, con el objetivo de asignar la deuda de los clientes para su posterior cobranzas, tienen mas de 60 proveedores y no siguen un circuito en particular para contratarlos, no relacionado con políticas y procedimientos de compras. Luego ellos se encargan de realizar los pagos a los distintos estudios y una vez que tienen definidos los montos recién hacen autorizar el pago por un gerente.

Sofía Pérez: RR-HH

Sofía es referente de selección de RR- HH y es quien generalmente contrata proveedores, no es la única ya que manifiesta que no es una tarea limitativa de su puesto si no que cualquiera de ellos contrata proveedores. Es la encargada de contratar algunas consultores para selección de personal o bien para el dictado de cursos y capacitaciones, respecto a la manera de hacerlo nos comenta que los contrata por recomendación o bien búsquedas que realiza en internet, por otro lado no lleva un control de costos de la empresa que contrata ya que para ellos considera que no es significativo los costos, si no la calidad del trabajo de la consultora, por otro lado no realiza ningún contrato ni autorizaciones de monto previas, su jefe el da el ok de manera verbal y luego utilizan el proceso de pagos al momento de abonar las facturas.

Anexo 3. Resultados de la encuesta

