

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Empresa: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

**Análisis y evaluación de control interno en los procesos de compras de una distribuidora.**

**Autor: Tallone, Agustín**

**DNI: 37.427.522**

**Legajo: VCPB17979**

**Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban**

**Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba**

**Argentina, Julio de 2019**

## *Resumen*

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa mayorista del carácter comercial que se dedica a la compra y venta de productos alimenticios y posee una cadena de salones de venta mayoristas y vendedores de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. A lo largo del Reporte de Caso efectuamos una verificación de la estructura y actividades de control interno haciendo énfasis a los procesos de compras ejecutados por el personal de la empresa basándonos en el marco COSO. Para ello, realizamos un análisis de situación enfocado en los procesos de compras donde identificamos las problemáticas y debilidades de control interno que posee la empresa basándonos en un marco teórico. De esta manera se procede a realizar un diagnóstico y como resultado presentamos una propuesta detallada con todas las actividades de control que ayudarían a reforzar el sistema de control interno y mitigar los riesgos mencionados.

Palabras claves: Compra, Control interno, Marco COSO, Riesgos.

### *Abstract*

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. It is a wholesale company of the commercial nature that is dedicated to the purchase and sale of food products and has a chain of wholesale salons and sellers of food, refrigerated products, beverages, cigarettes, cleaning and perfume products. Throughout the Case Report we carry out a verification of the internal control structure and activities, emphasizing the purchasing processes executed by the company's personnel based on the COSO framework. To do this, we perform a situation analysis focused on the purchasing processes where we identify the problems and weaknesses of internal control that the company has based on a theoretical framework. In this way a diagnosis is made and as a result we present a detailed proposal with all the control activities that would help to strengthen the internal control system and mitigate the mentioned risks.

Keywords: Purchase, Internal control, COSO framework, Risk

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

La organización objeto de estudio fue A.J. & J.A Redolfi S.R.L. la cual tiene por actividad principal la venta al por mayor de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de James Craick y cuenta con 4 (cuatro) socios en total, está conformada por una casa central ubicada en la ciudad de James Craick y además posee autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto. La organización cuenta con distribuidoras distribuidas en las ciudades de James Craick, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Rio Cuarto. En total entre casa central, distribuidoras y mayoristas posee una cantidad total de 170 (siento setenta) empleados distribuidos entre estas.

Esta es una empresa que comercializa y distribuye sus productos en toda la provincia de Córdoba y además en provincias vecinas. Además, cuenta con una flota propia compuesta por 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

### *Breve descripción de la problemática*

El problema sobre al cual se realizó énfasis fue que de acuerdo al análisis de la información de la empresa pudimos afirmar que la misma no cuenta con un proceso de compras que se encuentre formalizado. Por tanto, se tomó la decisión de llevar a cabo un análisis de control interno respecto de las actividades concernientes con el proceso de compras para de esta manera detectar los distintos errores, debilidades y proporcionar soluciones factibles para la empresa.

Dentro de toda organización, el control interno es un proceso que debe ser accionado por la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, la eficacia y eficiencia de las operaciones, confianza de la información financiera, cumplimiento de las normas y obligaciones, así como la salvaguarda de los activos (Mantilla B., 2013, pág. 3).

Es necesario afirmar que la única persona que tiene la responsabilidad de ejecutar tareas relacionadas con las compras es el responsable de pedidos, del cual la función establecida en el organigrama de la empresa es ser la única persona encargada de controlar las cantidades y tipos de mercaderías que ingresa a la empresa de acuerdo a lo pedido mediante la visualización de los remitos procesados por este. Desde nuestro punto de vista podemos afirmar que la función de esta persona no está orientada íntegramente al proceso de compras, por lo que manifestamos la necesidad de analizar las actividades de control interno de los procesos de abastecimiento que se llevan a cabo en la organización.

### *Resumen de antecedentes*

Varios son los antecedentes teóricos y empíricos que sustentan la relevancia del control interno y la evaluación de riesgos en una organización y sus procesos.

El marco de referencia más reconocido a nivel global, es el emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, COSO, por sus siglas en inglés. El mismo, surge ante la necesidad de contar con un escenario conceptual común, ante cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, lo cual resultaba complejo anteriormente, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos que han existido sobre control interno (Bertani, Polesello, Sanchez Mendoza, & Troila, 2014, pág. 11).

Los cinco componentes del control interno contenidos en el informe COSO son (Aranda García & García Suarez, 2015)

- *Entorno de control*: Referido al ambiente en el que las personas desarrollan y cumplen con sus actividades de control.
- *Evaluación de riesgos*: Nos ayuda identificar y analizar los riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Vale considerar la mención sobre la aplicación de esto a las Pymes, lo cual permite abrir más el campo de aplicación de las mejores prácticas, ya que normalmente se podría pensar que estos modelos de control interno solo serían aplicables a grandes empresas.

- *Actividades de control*: Principales consideraciones que deben seguirse para definir las.
- *Información y comunicación*: Muestra la importancia en este aspecto de un sistema eficiente, claro y transparente para todos los involucrados dentro del proceso.
- *Actividades de monitoreo*: Son un punto clave dentro de los sistemas de control interno, ya que nos permiten verificar las características del sistema y su funcionamiento.

Por otra parte, es precisamente en la RT 7, y también en su sucesora RT 37 vigente para la Argentina, donde se señala como primer procedimiento de auditoría realizar una evaluación de actividades de control que permita valorar los riesgos y decidir depositar confianza en ellas y en la información que producen (Federación Argentina de Concejos Profesionales de Ciencias Económicas, 2013, págs. 11-13).

### *Relevancia del caso*

Resulta fundamental por todo lo mencionado anteriormente ejecutar una revisión de las estructura y actividades de control interno que se deben llevar a cabo en los procesos de compra que efectúe la empresa, para de esta manera posibilitar disminuir el riesgo que es inherente a todas las organizaciones, brindar un mejor servicio a sus clientes como así también contar con la información necesaria para poder tomar las decisiones adecuadas.

El control interno en el área de compras debe implementarse para una eficiente seguridad en los procesos que estas requieren.

Respecto a la relevancia tanto científica como tecnológica, podemos nombrar el uso de medios de información electrónicos para de este modo los procesos de compras puedan aprovechar la información procedente tanto de la casa central como del resto de sus sucursales, con el fin que de esta manera poder tomar decisiones relacionadas de que productos son los más consumidos por clientes, que calidad es la solicitada por sus clientes, las cantidades necesarias, etc.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

El área de compras es ese sector de la empresa encargado de adquirir y administrar bienes y servicios de los que depende la empresa para su funcionamiento, tanto de los que son necesarios para cumplir con las necesidades de sus clientes como los que permiten un funcionamiento óptimo de la empresa.

El objetivo principal que debe tener todo departamento de compras es asegurar la continuidad de suministro de los productos y servicios de la mejor calidad posible, en el momento adecuado, de manera que, la empresa pueda disponer de esos bienes y no comprometer su relación ya sea con sus clientes como con sus proveedores.

Como mencionamos en apartados previos, el inconveniente sobre el cual hicimos énfasis fue que la empresa no tiene formalizados sus procesos de compras y que la única persona encargada de realizar tareas relacionadas al abastecimiento es un responsable de pedidos quien tiene responsabilidades más vinculadas a tareas de logística y no al proceso de compras. Por lo tanto, es imprescindible realizar un análisis de las actividades de control interno de todas las tareas vinculadas a los procesos de compras en la empresa.

Podemos definir al control interno como el proceso, ejecutado por la junta directiva, o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa la efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiente confiabilidad de la información financiera y por último el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En el caso del departamento de compras sería la aplicación del concepto anterior de control en la gestión y administración de las compras, ejecutada en forma efectiva y con responsabilidad profesional. (Harold, 2009)

Nuestra labor fue realizar un análisis al sistema de control interno existente en los procesos de compras, que sirva para determinar el grado de confianza de los procesos, su riesgo asociado y ofrecer soluciones para mitigar el riesgo y permitir cumplir los objetivos.

### *Análisis del contexto*

Se realizó un análisis de situación para determinar el contexto en el cual se encuentra incluida la empresa utilizando la herramienta denominada PESTEL.

Esta técnica consiste en describir el entorno externo al que se encuentra expuesta la empresa, a través de seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada, 2013):

Considerando el factor político podemos indicar que tiene que ver con la existencia política del contexto de la distribuidora. A nivel municipio, provincia y también a nivel nacional, la empresa se encuentra en un año electoral, por lo que este factor no es posible de predecir sin dejar en evidencia afanes políticos hacia uno u otro candidato en este momento. Otro dato político a considerar es el riesgo país, donde el indicador de JP Morgan ascendió a 854 puntos, el máximo en casi cinco años.

Por otra parte, en relación a los factores económicos, es necesario tener presente que los precios que maneja la distribuidora se van ajustando permanentemente a aumentos constantes. La inflación es una variable macroeconómica activa en nuestro país, sobre la cual la distribuidora no posee ninguna clase de control. Otro aspecto a considerar es el nivel de gasto de los consumidores, quienes, debido a la constante inflación y aumentos de precios, el resultado deriva en un menor nivel de gasto a medida que los precios van aumentando. Durante la recesión económica los consumidores gastan menos en elementos opcionales o de segundo orden, pero la distribuidora al manejar la mayor parte de productos de primera necesidad o primer orden no cuenta con esta serie de problemas.

Haciendo énfasis en el factor social podemos mencionar que la actividad de la distribuidora está dirigida a clientes de todas las clases sociales, desde la más baja hasta la más alta, en virtud de que comercializa productos alimenticios y de primera necesidad para las personas, abasteciendo desde pequeñas despensas, quioscos de barrios hasta grandes cadenas de supermercados y mayoristas.

Teniendo en cuenta el factor tecnológico, las nuevas tecnologías cambian nuestra manera de vivir. Con los avances tecnológicos han cambiado los hábitos de consumo de



información de las personas. En las distribuidoras estas nuevas tecnologías se aplican en búsqueda de dar una mejor experiencia a los clientes al momento de comprar. Así mismo, pueden hacer sus procesos más eficientes lo que se resume en un ahorro de costos para ellos, donde podemos mencionar tecnologías para las ventas - inteligencia artificial, la cual permite ayudar a distribuidoras, supermercados o tiendas a pronosticar y planificar la cantidad de mercaderías necesarias. De esta manera la inteligencia artificial es una de las tecnologías más usadas en este tipo de negocios. Otra de las diversas tecnologías que ya están aplicando en supermercados y distribuidoras se refiere a las aplicaciones móviles que permite a los clientes hacer su lista de compra. Así mismo también hay apps para que empleados gestionen las mercancías y el stock, etiqueten productos, asistan a los clientes en el abastecimiento o manejen las pantallas digitales.

En relación a los factores jurídicos, la empresa se enmarca bajo la normativa municipal, provincial y nacional, cumpliendo con ellas en la medida que le compete siendo una pequeña y mediana empresa (Pyme). Es importante mencionar que por medio de la resolución 154/2018, se elevan los límites de facturación anual contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y la evaluación reciente de los mismos, en donde proponemos remitirse a *Anexo 1: Nuevas categorías de Pymes* para ver esta información de manera más detallada.

Considerando el factor ecológico, dentro de las regulaciones ambientales podemos mencionar la ley 1540/04, de Control de la contaminación acústica que tiene por objeto prevenir, controlar y corregir, la contaminación acústica que afecta tanto a la salud de las personas como al ambiente, protegiéndolos contra ruidos y vibraciones provenientes de fuentes fijas y móviles, así como regular las actuaciones específicas en materia de ruido y vibraciones. (Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004). Otra de las regulaciones que podemos mencionar se encuentra en la ley 13952 sobre la gestión integral de residuos sólidos urbanos, donde entre sus objetivos podemos mencionar minimizar la generación de residuos, incorporar tecnologías y procesos ambientales aptos y adecuados a la realidad local y regional, diseñar e instrumentar campañas de educación ambiental y divulgación a fin de sensibilizar a la población de las conductas positivas para el ambiente y las posibles soluciones para los residuos sólidos urbanos (Senado y cámara de diputados de la provincia de buenos aires)

## *Diagnostico organizacional*

De acuerdo a la información de la empresa se elaboró un análisis de situación a través de la matriz FODA. Esta herramienta, a decir de (Ramirez Rojas, 2012), "...posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización".

Esta herramienta es implementada con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa donde se determinó lo siguiente:

### *Fortalezas*

- Es una de las distribuidoras líderes en la provincia de Córdoba.
- Satisface las necesidades de los consumidores.
- Presenta una larga trayectoria y reconocimiento.
- Gran variedad en sus productos.
- Buena infraestructura.

### *Oportunidades*

- Expansión, mediante la apertura de una nueva casa central.
- Captar nuevos clientes aprovechando la situación económica actual de búsqueda de precios por parte de los consumidores.
- Nuevos avances tecnológicos.
- Añadir nueva línea de productos.

### *Debilidades*

- Superposición de tareas de los miembros de la empresa lo que resulta en abundancia de funciones, la misma persona de logística realiza funciones de compras.
- Falta de sistema de gestión de información interna.
- Falta de actividades de control interno en procesos donde enfatizamos la función de compras.
- Toma de decisiones centralizada por parte del gerente.

- Falta de financiamiento para con sus clientes.
- Demoras en atención en horarios pico.
- Pérdida de tiempo en la revisión de mercaderías del depósito.
- Ingreso de nuevo personal sin capacitación previa aumentando el riesgo de errores en donde hacemos énfasis en el área de compras y administración.

### *Amenazas*

- Dejar de ser la cadena de distribuidoras más importante de la provincia de Córdoba con el surgimiento de potenciales competidores.
- Crisis económica que genere una baja en la demanda de sus productos.
- Puja de precios con la competencia.
- Agresiva campaña publicitaria de la competencia.
- Cambios políticos que afecten al sector privado.

### *Las cinco fuerzas de Porter*

Otro análisis además de PESTEL y FODA que realizamos es el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas de análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí (Porter, 1995).

Mediante esta metodología lo que realizamos fue un análisis de Porter aplicado a la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. para poder medir el impacto de su entorno.

El análisis aplicado a la distribuidora fue el siguiente:

- 1- Ingreso potencial de nuevos competidores: a) Alta inversión de capital, b) Altos costos publicitarios.
- 2- La intensidad de rivalidad entre competidores actuales: a) La competencia se basa en promoción, oferta y descuento, b) La diferencia de productos se da principalmente en las marcas.

- 3- La presión de productos sustitutos: a) En este caso no podemos hablar de productos sustitutos como tales, pero si, marcas sustitutas de menor calidad y precio
- 4- El poder de negociación que ejercen los proveedores: a) Existe una dependencia con sus proveedores, b) Poder de negociación bajo con proveedores
- 5- El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores: a) Es relativo ya que depende de la calidad de los productos solicitados por estos.

De acuerdo al análisis realizado sobre el control interno en los procesos de compras, es indispensable definir qué significan las compras.

La compra es la acción de adquirir un producto ofrecido por un vendedor, a través de un contrato de compra-venta, a cambio de un precio en dinero, cierto y no simulado. En las empresas es necesario adquirir ciertos insumos o materias primas, para poder funcionar. Para ello existe generalmente un área encargada, llamada departamento de compras cuya función es detectar las necesidades y planifica mediante un plan de compras de que comprar, cuanto, cuando, donde y a qué precio.

Debemos tener en cuenta la importancia del proceso de compras, ya que de las decisiones que se tomen en esta área van a depender las decisiones y objetivos del resto de las áreas de la organización entre los que podemos mencionar a ventas, logística, administración.

En los procesos de compras tienen una importancia relevante los registros relacionados a las adquisiciones los cuales contienen información para la toma de decisiones.

Respecto al proceso de compra de la empresa pudimos identificar las siguientes debilidades en la distribuidora:

- No se cuenta con una política de control de la documentación importante las cuales puede derivar en omisiones de pedidos al momento de efectuar una compra.
- No existen políticas respecto a niveles de punto de pedido y volúmenes de compra de insumos los cuales puede llevar a comprar mercadería en exceso y generar posibles pérdidas económicas para la empresa.
- No existen políticas en cuanto a mercaderías en tránsito, las cuales pueden generar error en los inventarios al momento de realizar las compras.

- No se confecciona un registro de seguimiento de pedidos.
- No revisar secuencia numérica la cual puede derivar en problemas contables.
- El trabajo de los empleados que intervienen en las compras es de "revisión" y no completo ya que no están formalmente definidas sus funciones y responsabilidades.
- Las órdenes de compra no son autorizadas por un funcionario responsable.
- No se tiene formalizado un eficiente procedimiento de selección de personal y comprobación de capacidades para ocupar los puestos necesarios en el sector de compras de la empresa.
- No se realizan capacitaciones al personal de compras que tiendan a mantener y mejorar capacidad y habilidad del personal que integra el sector de compras.
- No cuenta con un proceso de rotación de personal. Una única persona es la encargada y responsable de las tareas y funciones del proceso de compras.
- No cuenta con un organigrama actualizado, en el presentado por la organización no se tiene presente un área de compras formalmente.
- No se cuenta con un control de acceso a la información de las distintas operaciones relacionadas a las compras.
- No se cuenta con políticas en cuanto a los volúmenes de compras, lo cual puede generar comprar mercadería en exceso, donde existe la posibilidad que no pueda ser vendida en tiempo teniendo en cuenta que, al ser productos alimenticios en su gran mayoría, su vencimiento no supera los 365 días.
- No se compara el presupuesto, orden de compra, factura y remito enviado por parte del proveedor.
- No existen controles adecuados de los pedidos de los clientes, lo que lleva a duplicación de pedidos, o en su defecto, omisión de los mismos.
- No se realizan evaluaciones de desempeño al personal, donde encontramos una falta de respuesta sobre el desempeño y comportamiento del personal afectado al sector de compras.
- La empresa no cuenta con un software de gestión, ya que maneja todo con planillas de Excel, lo que puede derivar en errores, omisiones o fraudes.

- No se pide cotización a proveedores, en donde existe la posibilidad de incurrir a sobrepuestos de las mercaderías destinadas a la venta como así también niveles de calidad por debajo de la competencia.
- No se realizan evaluaciones a los proveedores para determinar el desempeño de los mismos en donde nos encontramos frente al riesgo de cometer errores en la asignación de las compras.
- Las órdenes de compra se hacen en una planilla Excel ya que no cuentan con sistema de gestión, lo cual puede llevar a incurrir en errores, omisiones y además no permitiría hacer un análisis de las distintas ordenes de compras emitidas a los distintos proveedores.
- No se encuentran definidas, establecidas ni formalizadas las actividades de control que tiene que llevar a cabo el personal del área de compras, necesaria para evitar errores y fraudes.
- No se lleva a cabo un registro de los remitos y facturas de compras de los proveedores, lo que puede llevar a una pérdida de información importante para la toma de decisiones.
- No cuenta con un sistema de inventarios, lo que genera falta de información relevante llevando a tomar malas decisiones como acumular mercaderías en cantidades superiores a las necesarias.
- Falta de un manual de normas y políticas de tal manera que permita identificar funciones y responsabilidades del personal del área de compras y el resto de áreas.

De acuerdo al relevamiento de información sobre la empresa y a través de la aplicación de los cinco componentes claves del control interno que han sido proporcionados por el informe COSO realizamos el análisis a A.J. & J.A Redolfi S.R.L. que se detalla a continuación en los párrafos siguientes.

*Entorno de control:* Este apartado remarca que, si el entorno de control de cualquier empresa no es el indicado, difícilmente se tendrá seguridad sobre el funcionamiento del resto de los procedimientos de la organización. De acuerdo a este apartado detectamos las siguientes debilidades:

- No existen políticas de reclutamiento y selección de personal, afectando directamente las distintas áreas y procedimientos que lleva a cabo la empresa, donde destacamos el área de compras.
- No existen políticas de evaluaciones periódicas al personal en función al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- La empresa no cuenta con un manual de normas y políticas interno que permita un control adecuado determinando funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa.

*Evaluación del riesgo:* Este apartado se refiere a la ejecución de análisis de los riesgos que pueden afectar a la empresa, su documentación y evaluación, y posteriormente, establecer estrategias para afrontarlos. De acuerdo a este apartado encontramos algunas debilidades asociado a los procedimientos de compra de la empresa sobre los cuales es importante hacer una evaluación de los mismos y tomar las decisiones optimas ya sea de accionar para eliminar el riesgo, no accionar y convivir con el riesgo o en última instancia dejar de ejecutar las acciones que generan dicho riesgo:

- *Proceso de selección de proveedores:* Al igual que con los empleados, la empresa no cuenta con un proceso de selección de los proveedores que deben cumplir con los distintos requerimientos de acuerdo a la necesidad de la empresa
- *Calidad:* Al no contar con un proceso de selección de proveedores estamos poniendo en riesgo la calidad de los productos que puede ser distinta a las necesidades de sus clientes.
- *Precios de productos:* En este caso la empresa no cuenta con una política de precios y cotizaciones. Es decir, la empresa siempre comercializar con uno o dos proveedores, con lo cual estamos frente al riesgo de comprar productos a un proveedor a precios mayores que los de la competencia afectando directamente la rentabilidad y vida económica de la empresa.

*Actividades de control:* Este apartado hace énfasis a los procedimientos que han sido diseñados por la dirección de la empresa para intentar mitigar los riesgos identificados que señalamos en el apartado anterior. De acuerdo a la información de la empresa podemos afirmar que no están establecidas actividades de control en manuales de procedimientos sobre los procesos

de compras, como así tampoco un organigrama definido donde se encuentren las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa que ejecuta los procesos de compra de la misma.

*Información y comunicación:* Respecto a este apartado afirmamos que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de compras donde se encuentren datos e información de utilidad, solamente cuenta con planillas de Excel que maneja el personal de compras lo que dificulta realizar un análisis de información para poder tomar la mejor decisión posible al momento de efectuar una compra, y por otra parte la empresa tampoco cuenta con una política de comunicación formalizada de los procesos que realiza cada miembro en el departamento de compras, toda comunicación entre estos es totalmente informal.

*Monitoreo:* Este apartado se refiere a todos los procedimientos que nos sirven para evaluar si cada uno de los componentes del control interno está funcionando correctamente. De acuerdo a este apartado estamos en condiciones de afirmar que como no se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de cada miembro del área de compras, tampoco se llevan a cabo actividades de control, seguimiento y monitoreo en los distintos procesos de compras.

En resumen y a partir del análisis de los de los cinco componentes del control interno del informe COSO que hemos realizado sobre los procedimientos en las compras, estamos en condiciones de afirmar que la empresa no cuenta con un adecuado sistema de control interno, se han detectado riesgos sobre los cuales es imprescindible ejecutar actividades de control que permitan eliminar o mitigar el riesgo y poder cumplir con las metas y objetivos de la empresa. (Coopers & Lybrand, 1997, Pág. 4).



## Marco teórico

Debemos tener en cuenta que en todos los negocios existen riesgos que generan incertidumbre a la hora de intentar crecer o plantear soluciones a los problemas que se presenten. Cada una de las decisiones que se tomen en una empresa tienen asociado un riesgo. Debemos tener en cuenta que no solo hay riesgos en nuestras decisiones, sino que existen riesgos para las empresas que provienen de su entorno, que no pueden controlar, pero pueden intentar mitigar para disminuir el margen de error. Por lo tanto, poder contar con un sistema de control interno actualizado en las distintas áreas de una empresa permitirá alimentar al sistema de información y ayudar en la toma de decisiones de la empresa. Es por todo lo mencionado en este párrafo que hablaremos acerca del riesgo, el control y el control interno.

### *Riesgo*

Debemos tener en cuenta que el riesgo es la posibilidad que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas. (Gaitán, 2015)

### *Control*

El control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas.

### *Control interno*

Como menciona (Mantilla, B., S. A. 2013) los controles internos proveen una seguridad razonable a través de los siguientes objetivos: Logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones y para los programas; Uso económico y eficiente de los recursos; Salvaguarda de activos; Confiabilidad e integridad de la información; Cumplimiento con las políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

Según el autor (Gaitán, 2015) define al control interno como un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: Efectividad y eficiencia

en las operaciones, Suficiencia y confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

- Es un proceso que hace parte a los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a estos.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.
- En concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.

"El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración"

### *Objetivos del control interno*

Los objetivos básicos del control interno son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (Gaitán, 2015)

### *Componentes del control interno*

El informe de COSO de 1992 y sus actualizaciones posteriores estructuran el control interno en cinco componentes: Entorno de control (control environment), Evaluación de riesgos (Risk assessment), Actividades de control (Control activities), Información y comunicación (Information & communication) y Actividades de seguimiento (Monitoring).

- Entorno de control (control environment)
- Evaluación de riesgos (Risk assessment)
- Actividades de control (Control activities)
- Información y comunicación (Information & communication)
- Actividades de seguimiento (Monitoring) (Barquero, 2013)

La autoridad, responsabilidad y responsabilidad deberían estar claramente definidas y ser coherentes con los objetivos de la organización, de modo que las decisiones sean tomadas por las personas adecuadas. Este criterio considera que debe ofrecerse a la persona o al grupo de personas con autoridad, la responsabilidad de realizar una actividad u obtener determinados resultados. Cuando la autoridad está definida, la responsabilidad asegura que las decisiones críticas sean adoptadas por personas calificadas que se sienten en capacidad de resolver un problema por sus conocimientos, experiencia y autoridad (Luna, 2011, Pág. 152)

Aunque se dedique todos los esfuerzos y recursos para implantar un buen sistema de control interno, se debe tener en cuenta que ningún sistema de control interno es infalible y que, como cualquier otra medida de control, estos sistemas tienen sus limitaciones. (Amat y Campa, 2014)

A modo de conclusión afirmamos que el riesgo es inherente a cualquier empresa en cualquier ámbito en que se desarrolle. El riesgo siempre existe ya sea en mayor o menor grado, por eso se hace énfasis sobre la importancia de verificar que se ejecuten los distintos procesos de control interno inherentes a las distintas áreas de las empresas para de esta manera intentar lograr mitigar el riesgo como así también servir de apoyo a la toma de decisiones mediante la profundización de actividades de control interno en los procesos de compras de la empresa.

## *Diagnóstico y discusión*

El problema que hemos planteado sobre la empresa en cuestión es sobre las actividades de control que se llevan a cabo en la organización respecto a los procesos de compras y abastecimientos. De acuerdo al análisis realizado sobre la información obtenida pudimos determinar que muchas de las actividades que se llevan a cabo por el personal de compras y abastecimientos no son realizadas de manera correcta, o en su defecto, se omiten actividades importantes que influyen en el control interno de las operaciones de la empresa, esto como consecuencia que no existe una clara definición de las tareas y responsabilidades de los integrantes del sector de compras. Desde este punto es que hacemos énfasis para proponer que la empresa realice un análisis de las actividades de control que lleva a cabo en el sector de compras de manera tal de poder mitigar el riesgo.

Debemos tener en cuenta que ninguna empresa se encuentra exenta del riesgo. El riesgo puede provenir desde el entorno como del interior de la organización. Para poder reducir o en su defecto, eliminar el riesgo desde el interior de la empresa lo que se propone es llevar a cabo actividades de control, de aquí la importancia de por qué el problema es relevante para la organización.

Las actividades de control deben ser ejecutadas por todo aquel integrante de la empresa que forme parte de los sectores en cuestión y que intervenga en todas las operaciones relacionadas a las compras y abastecimientos de la empresa, asignando responsabilidades a cada uno de los integrantes del sector en cuestión.

El problema planteado es necesario que se resuelva para que de esta manera poder lograr un mayor control de las operaciones que se realizan en el sector de las compras. Este mayor control tendrá como resultado un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa y una mejoría en cuanto a las operaciones de la misma. Debemos tener en cuenta que la empresa en cuestión es de carácter comercial, es decir, que gran parte de las utilidades y la vida económica de la misma van a depender en gran medida de una correcta toma de decisiones en las compras que esta realice.

Como hemos mencionado anteriormente, resolver este problema es importante, debido a que, al reducir el riesgo mediante la implementación de acciones de monitoreo y control interno del sector de compras de la empresa, lo que buscamos es reducir el riesgo de la misma.

Mediante el análisis del sistema de control interno en los procesos de compras y abastecimientos de la empresa, resulta imprescindible poder detectar las debilidades en tales procesos, definir claramente las actividades de control que se debe realizar para favorecer el control interno y el monitoreo de tales operaciones. Otro de los resultados esperados es un aprovechamiento óptimo de los recursos de la empresa evitando acciones tales como compra de productos en cantidades no deseadas como así también realizar compras en exceso a su rotación habitual.

## *Plan de implementación*

### *Objetivo general*

Realizar un análisis del sistema de control interno para todos los procesos de compras y abastecimiento correspondientes a la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. detectando debilidades de control interno en sus procesos, determinando sus posibles efectos para la organización y ofrecer actividades que tiendan a reducir o subsanar tales debilidades dentro de la empresa.

### *Objetivo específico*

Capacitar al personal de compras para posibilitar mejorar el desempeño de sus actividades correspondientes.

Determinar acciones concretas a desarrollar las cuales permitan lograr procesos eficientes y confiables

Evaluar el cumplimiento de las actividades de control interno y monitoreo en los procesos de compras por parte del personal de la empresa.

Identificar las actividades claves del sector y sus controles básicos.

### *Alcance*

De contenido: Se abordó un tema referido al análisis de actividades clave de control interno de los procesos de compras de una empresa dedicada a la distribución de productos alimenticios, congelados, refrigerados, perfumería.

Temporal: El estudio realizado abarca un periodo de tiempo estimativo equivalente a un semestre.

Ámbito geográfico: La problemática abordada sobre control interno de compras es aplicable a toda empresa que se dedique a la actividad comercial, es decir, que se dedique a la compra y venta de productos terminados. Pero podemos afirmar que es mucho más recomendable su aplicación para distribuidoras, supermercados y mayoristas, sin importar el tamaño de la empresa.

Metodológico: De acuerdo a los objetivos planteados mencionamos que dicho trabajo sigue la metodología descriptiva, documental y cualitativa.

### *Limitaciones*

Durante la redacción del trabajo pudimos identificar una única limitación, que es la manera en la cual la empresa llevará a cabo el plan de implementación que nosotros propusimos para mejorar el control interno en los procesos de compras y abastecimiento, ya que gran parte de los objetivos que buscamos lograr dependerá de las acciones que debe llevar a cabo los recursos humanos con los que cuenta la empresa y además de su capacidad de adaptarse a los cambios.

Otra potencial limitación puede llegar a ser el presupuesto disponible por la empresa, ya que es necesario realizar una inversión de capacitación a todo el personal de compras.

### *Recursos*

Para llevar a cabo la propuesta, la distribuidora en principio no necesita demasiados recursos a implementar, ya que gran cantidad de los cambios propuestos por nosotros consisten en mejorar la manera en la cual el personal de compras lleva a cabo sus tareas y sus correspondientes actividades de control y monitoreo.

De este modo los recursos y cambios necesarios para la implementación de nuestra propuesta son los siguientes:

- Adquirir un software de gestión con funciones que se especialicen en compras y abastecimientos.
- Capacitación de analistas del software a todo el personal que intervengan en los procesos de compras.
- Capacitación por parte de un profesional idóneo respecto a los circuitos y procesos de abastecimiento a todo el personal que intervenga en las funciones de compras.

### *Acciones concretas a desarrollar*

Dentro de las acciones concretas a desarrollar por la empresa resulta necesario tener en cuenta dos momentos. Un primer momento preliminar en donde se realizó un relevamiento de información, análisis y posterior evaluación de los procesos de la empresa, y un segundo momento donde se señalaran las acciones concretas a desarrollar por la empresa.

Las siguientes son actividades previas de relevamiento y evaluación de proceso:

- 1- *Revisar y analizar información:* Realizar un análisis de la información que la empresa tenga documentada tanto en formatos físicos como digitales.
- 2- *Relevamiento:* Una fuente importante en este proceso es la estructura organizacional y las unidades de negocio lo cual nos permitirá identificar las personas con quien se debe hacer el relevamiento, comenzado con aquellas de mayor nivel jerárquico.
- 3- *Análisis de la información:* Una vez revisada y analizada la información documentada de la empresa y concluido el relevamiento de información con el personal de la empresa se debe documentar y analizar toda la información.
- 4- *Evaluación y modificación de procesos:* Con toda la información obtenida y analizada anteriormente se procede a realizar una evaluación sobre los procesos de compras actuales. Con los resultados obtenidos en la evaluación se definen las modificaciones de los procesos a realizar mediante una serie de acciones concretas que debe desarrollar la empresa.

Las siguientes son acciones que debe desarrollar la empresa y posteriores al relevamiento y evaluación de proceso:

- 1- *Capacitar al personal de compras:* Implementar capacitaciones periódicas a todo el personal que intervenga en los procesos de compras la cual tiene que ser realizada en forma periódica, donde se recomienda que tengan una periodicidad bimestral.
- 2- *Política de reclutamiento y selección de personal:* Realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, teniendo en cuenta todas las capacidades y habilidades requeridas de los postulantes de modo tal que puedan cumplir de manera correcta y eficiente todas las actividades que un proceso de compras requiera.



- 3- *Diagramar un sistema de rotación de personal:* Formalizar una política de rotación de personal con integrantes de otros sectores con capacidades y habilidades similares a los que integran el área de compras.
- 4- *Definir el organigrama:* Rediseñar la estructuración del organigrama, definiendo las funciones, responsables y segregación de tareas de los procesos de compras.
- 5- *Control de acceso a la información:* Es necesario establecer medidas de protección y preventivas, de modo tal, que tengan acceso a dicha información únicamente los responsables de realizar tareas de compras, como así también el gerente de la empresa.
- 6- *Adquisición de software de gestión:* Se propone una adquisición de software de gestión aplicado a las compras que permita automatizar y centralizar procesos de las operaciones y donde se tenga acceso a toda la información de utilidad sobre las mismas tales como la rotación de mercaderías, emisión de órdenes de compra o comparación de precios entre proveedores.
- 7- *Evaluación de desempeño del personal:* Realizar evaluaciones de desempeños de modo tal que los directivos puedan determinar el grado de dedicación, comportamiento y resultados obtenidos del personal.
- 8- *Evaluación de desempeño de proveedores:* Realizar evaluaciones bimestrales de los proveedores y dejarlo asentado tanto electrónicamente como físicamente.
- 9- *Políticas de presupuestos y cotizaciones:* Establecer políticas de solicitud de cotización y presupuestos las cuales deben encontrarse formalmente escritas y pedir un mínimo de tres (3) presupuestos de distintos proveedores
- 10- *Definir actividades críticas de control:* Confeccionar y poner a disposición del personal un listado de aquellas actividades de control críticas, donde es más relevante la detección de errores, omisiones o fraudes, buscando la cooperación de los empleados en el cumplimiento de las mismas.
- 11- *Formalizar de órdenes de compra en soporte digital:* Las órdenes de compra de la empresa se hacen en una planilla Excel la cual es altamente vulnerable. Se debe realizar las órdenes de compra a través de un sistema de gestión de manera tal pueda organizar la información provista por las mismas como las últimas compras realizadas, los intervalos de tiempo, clasificar por proveedores, etc. Todo esto va a favorecer a la toma de decisiones que tiene que hacer el responsable del área en cuestión

- 12- *Programar los pedidos de compras:* Asegurarse de que se compren las cantidades oportunas de cada producto de acuerdo a la demanda y necesidades de los clientes, de manera tal de evitar pérdidas económicas de adquirir volúmenes en exceso.
- 13- *Documentación de proveedores:* Armar una carpeta en donde archivaremos toda la documentación obligatoria de nuestros proveedores de manera tal de prevenir inconvenientes al momento de efectuar las compras.
- 14- *Seguimiento de Ordene de compras abiertas:* Esta tarea tiene como finalidad realizar un seguimiento a las órdenes de compra que no estén completas por parte del proveedor, o en su caso, que falte completar dicha orden de compra para evitar posibles faltas de mercaderías.
- 15- *Registración de las compras:* Las operaciones de compra debe ser registrada en el momento en el cual se recibe la factura del proveedor. Una vez recibida en el depósito la mercadería se debe dar ingreso a las mismas. Puede darse la situación que se realice el pago de la compra antes de recibir la mercadería, dichos pagos tienen que ser ingresados como un pago a cuenta que realizamos a un proveedor.
- 16- *Definir tareas y responsabilidades:* Observar y reorganizar las tareas y responsabilidades que tiene todo el personal que intervenga en los procesos de compra. De esta manera las siguientes actividades y responsabilidades deben estar a cargo de personas diferentes: Administración de las compras, aprobación de la orden de compra, recepción de bienes y registro contable.
- 17- *Comunicación en procesos:* Las comunicaciones de cada proceso que se realice en el área de compras debe quedar asentado por escrito mediante formularios internos y que a su vez deben quedar asentador en forma digital dentro del sistema de gestión sugerido. De esta manera se podrá tener control de cada proceso que se lleve a cabo y quien fue el responsable de tal proceso.
- 18- *Definir política de inventarios:* Establecer y formalizar políticas de inventarios a seguir, las cuales deben ser cumplidas de manera tal de contar con la información necesaria de manera tal poder determinar que comprar, cuando comprar y que calidad comprar.
- 19- *Control de pedido de clientes:* Deben llevarse a cabo controles de los pedidos realizados por los clientes por personal que intervenga en el sector de compras de forma tal que se cumpla con las necesidades del cliente en tiempo y forma.

20- *Manual de normas y políticas interno*: Elaborar manuales de normas y políticas al alcance de todo el personal de la empresa de manera tal que permita un control adecuado, determinando funciones y responsabilidades de cada empleado de la empresa.

### *Diagrama de Gantt*

Las recomendaciones sugeridas para cada uno de los riesgos y debilidades identificados en esta revisión se presentan a través de un diagrama de Gantt de forma detallada en el *Anexo 2: Diagrama de Gantt*

### *Medición de la propuesta*

Para este apartado mencionaremos que la medición de la propuesta será realizada mediante la utilización de Key Performance Indicator cuya traducción válida al castellano de este término es indicador clave de desempeño o indicadores de gestión.

Los KPI son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad.

A continuación, proponemos los siguientes índices de gestión referidos a los procesos de compra mediante los cuales se evaluará la eficiencia del plan de implementación a partir del seguimiento de tales indicadores.

*Porcentaje de proveedores evaluados*: El objetivo de este indicador es controlar la calidad de servicio otorgado por los proveedores de modo tal de poder saber cuánto de ellos fueron evaluados de acuerdo a los criterios que sigue la empresa.

$$\text{Porcentaje de proveedores evaluados} = \frac{\text{Proveedores evaluados}}{\text{Total de proveedores}} * 100$$

Con este índice lo que logramos es determinar la cantidad de proveedores de la empresa los cuales han sido evaluados. Mientras más alto sea el valor de este índice, mayor va a ser la cantidad de proveedores evaluados por la empresa. En cambio, si este índice es bajo o muy bajo nos indicara que urge que se realice un análisis de todos aquellos proveedores que no han sido

evaluados de manera tal que nos permita seleccionar aquellos proveedores que cumplan con los requisitos que determine la empresa.

Índice de eficiencia del proveedor: Mide el número de pedidos entregados en tiempo y forma en relación de todos los pedidos generados.

$$\text{Índice de eficiencia del proveedor} = \frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}}$$

Mediante la aplicación de este índice vamos a poder determinar la eficiencia de cada uno de los proveedores de la empresa, mientras mayor sea este índice, mayor será la eficiencia del proveedor respectivo. En los casos de aquellos valores más bajos, nos indicara aquellos proveedores que presentan una mayor cantidad de fallas, errores u omisiones en los pedidos realizados los cuales incurrirán en un mayor costo operativo, de manera tal que se deberá realizar un acuerdo con el proveedor para mejorar las condiciones o buscar otros proveedores que vendan los productos relacionados o sustitutos.

Índice de rotación de proveedores: Este índice nos permite comprobar el grado de renovación de las fuentes de suministro que utiliza la empresa.

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Compras a proveedores nuevos}}{\text{Compras totales}} * 100$$

Cuanto más bajo sea este índice, nos estaría indicando que hay una tendencia de trabajar siempre con los mismos proveedores y una baja incorporación de los nuevos. Esto es de importancia determinar ya que la aparición de nuevos proveedores puede derivar en una disminución de costos de compras en la búsqueda de precios para realizar las compras.

Índice de gasto de compras sobre ventas: Este índice controla la evolución del volumen de compra en relación con las ventas, nos ayuda a determinar que de cada peso obtenido cuanto corresponde a lo que gastamos para comprar los productos que vendemos.

$$\text{Índice de gasto de compras sobre ventas} = \frac{\text{Valor total de compras}}{\text{Valor total de ventas}}$$

Mediante este índice vamos a poder determinar el nivel del gasto de las compras respecto a las ventas. Cuanto mayor sea este índice quiere decir que mayor es el gasto respecto a las ventas. Mediante la aplicación de las acciones específicas mencionadas anteriormente se

busca disminuir el valor total de las compras de manera tal buscar lograr disminuir el gasto de compras sobre las ventas favoreciendo a la vida económica de la empresa.

## *Conclusiones*

De acuerdo al análisis realizado para la presentación de este Trabajo Final de Grado, se procede a concluir que se identificaron varias irregularidades y debilidades en el sistema de control interno en los procesos de compras llevados a cabo en la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

Se efectuó un análisis de la situación actual de los procesos de compras que ejecuta la empresa con sus correspondientes actividades de control en donde concluimos que los componentes de control interno no son considerados en la estructura actual de la empresa desde ninguna perspectiva y por ningún integrante de la organización.

Mediante la implementación de nuestra propuesta lo que se recomienda es definir una estructura que integre actividades de control interno de acuerdo a las necesidades de la empresa en los procesos de compra que la misma ejecute.

Para el área de compras uno de los aspectos más importantes radica en la necesidad de considerar la importancia de contar con la implementación de un software de gestión para incluir el módulo de compras en este. Mediante este, muchas de las debilidades de control interno podrán ser solucionadas tales como el análisis de inventarios (máximos, mínimos, faltantes, productos vencidos), automatización de procesos y tener acceso a información para tomar la mejor decisión posible. Otro de los aspectos radica en la formación y capacitación del personal actual a través de un sistema periódico de capacitaciones y evaluaciones de desempeño a los empleados de forma tal de lograr de que los mismos estén en condiciones de llevar a cabo los procesos y tomar decisiones óptimas que requiere todo proceso de compras para una empresa.

La efectiva aplicación de un sistema de control interno es primordial puesto que la empresa objeto de estudio al ser de tipo comercial, en gran medida las ventas van a depender de que tan bien son realizadas las compras. Es por todo lo antes mencionado que la propuesta permitirá proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia y eficiencia de la operación, minimizar el riesgo y apoyar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### *Recomendaciones*

En general las Pymes no consideran o no asimilan la necesidad de llevar a cabo actividades tendientes al control interno de la organización, ya que piensan que al estar formadas por una estructura pequeña no se verán afectadas por demasiados riesgos. Sin embargo, es necesario darle la importancia que se merece. Esta importancia recién se la dan cuando empiezan a incrementar los costos de su actividad los cuales pueden ser reducidos mediante la implementación de un plan de control interno.

Durante la presentación de nuestro Trabajo Final de Grado nos centramos única y específicamente sobre el sistema de control interno todos los procedimientos relacionados a las compras. Sin embargo es necesario que la empresa efectúe un análisis de control interno generalizado a todas las áreas de la empresa comenzando por la más alta gerencia hasta el último eslabón de la empresa, ya que como se han encontrado infinidad de fallas y debilidades de control interno solamente en los procesos de compras, en el resto de los sectores de la empresa es altamente probable la existencia de fallas de control interno afectando no solo a dicha área si no que afecta el cumplimiento de objetivos del resto de las áreas afectando consecuentemente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## *Bibliografía*

Amat, O. S. y Campa F. (2014) *Manual del controller*. Barcelona: Profit editorial

Aranda García, L., & García Suarez, R. (26 de 3 de 2015). *Auditool*. Obtenido de Buenas Prácticas de Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3271-buenas-practic-as-de-control-interno>

Barquero, M. (2013), *Manual práctico de control interno: Teoría y aplicación práctica*. Barcelona: Profit editorial

Bertani, E. A., Polesello, M. F., Sanchez Mendoza, M. M., & Troila, J. A. (2014). *Coso I y coso II. una propuesta integrada. Trabajo de investigacion*. UNCUIYO Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza.

Coopers & Lybrand (1997), *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Federación Argentina de Concejos Profesionales de Ciencias Económicas. (22 de 3 de 2013). Resolución Técnica N° 37. *Normas de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento*. Santa Fe, Santa Fe, Argentina: Consejo emisor de normas de contabilidad y auditoría.

Gaitán, R. E. (2015), *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales 3ª ed.* Bogotá: Eco Ediciones

Harold, A. R. (23/07/2009) *El control interno y la gestión de compras: nuevas técnicas de seguridad y eficiencia*. Colombia: Monografias.com Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos72/control-interno-gestion-compras/control-interno-gestion-compras.shtml>)

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2004) *Ley n° 1540/04*: Buenosaires.gov.ar Recuperado de [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=67210&qu=c&cp=&rl=1&rf=1&im=&printi=1&mot\\_toda=&mot\\_frase=&mot\\_alguna=](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=67210&qu=c&cp=&rl=1&rf=1&im=&printi=1&mot_toda=&mot_frase=&mot_alguna=))



Luna, O. F. (2011), *Sistemas de control interno para organizaciones 1ª ed.* Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO

Mantilla B., S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda

Ministerio de producción y trabajo (2018) *Nuevas categorías para ser PyME*, Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

Parada, P. (10 de 01 de 2013). *www.pascualparada.com*. Recuperado el 14 de 04 de 2019, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA

Ramirez Rojas, J. L. (2012). *Google Academico*. Obtenido de UDGVirtual: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Senado y cámara de diputados de la provincia de Buenos Aires, *Ley n° 13.152. Gestión integral de los residuos sólidos urbanos*: [opds.gba.gov.ar](http://www.opds.gba.gov.ar) Recuperado de <http://www.opds.gba.gov.ar/sites/default/files/Ley%2013592.pdf>

## *Anexos*

### *Anexo I: Nuevas categorías para Pymes*

Categoría	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

Categoría	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 5.900.000,00	\$ 4.600.000,00	\$ 15.800.000,00	\$ 13.400.000,00	\$ 3.800.000,00
Pequeña	\$ 37.700.000,00	\$ 27.600.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 81.400.000,00	\$ 23.900.000,00
Mediana tramo 1	\$ 301.900.000,00	\$ 230.300.000,00	\$ 798.200.000,00	\$ 661.200.000,00	\$ 182.400.000,00
Mediana tramo 2	\$ 452.800.000,00	\$ 328.900.000,00	\$ 1.140.300.000,00	\$ 966.300.000,00	\$ 289.300.000,00

Recuperado de: Argentina.gob.ar, 2018





Seleccionar la mejor alternativa (80 hs)																									
Contratar la alternativa (40 hs)																									
Implementar la propuesta (80 hs)																									
Evaluar software de gestión (160 hs)																									

*Fuente:* Elaboración propia