

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado: Reporte de Caso
Carrera Contador Público

**Análisis y evaluación del control interno en los procesos de compras de la
empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. distribuidora**

Autora: Cejas, Vanina Gisela

DNI: 33.502.625

Legajo: VCPB27192

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos

Argentina, 22 de Noviembre de 2019

Índice

Resumen/ Abstract	3
1. Introducción	4
1.1 Marco de referencia institucional.....	4
1.2 Breve descripción de la problemática.....	4
1.3 Resumen de antecedentes	5
1.4 Relevancia del caso.....	6
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivo Específico.....	7
3. Análisis de la situación	8
3.1 Descripción de la situación.....	8
3.2 Análisis del contexto.....	8
3.3 Diagnóstico institucional.....	10
4. Marco Teórico	16
4.1 Control Interno.....	17
4.2 Objetivo del control interno.....	17
4.3 Componentes del control interno.....	18
4.4 Riesgos.....	18
5. Diagnóstico y Discusión	19
5.1 Declaración del problema.....	19
5.2 Justificación del problema.....	20
5.3 Conclusión diagnóstica.....	20
6. Plan de Implementación	21
6.1 Alcance.....	21
6.2 Limitaciones.....	22

6.3 Recursos involucrados.....	22
6.4 Acciones concretas a desarrollar.....	23
6.5 Marco de tiempo para la implementación.....	26
6.6 Medición de la propuesta.....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Referencias.....	31
Anexo.....	32

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 de este trabajo se llevará a cabo una verificación de la estructura y actividades de control interno haciendo énfasis en los procesos de compras ejecutados por el personal de la empresa tomando en consideración el marco COSO. Para ello, se realizó un análisis de situación enfocado en los procesos de compras donde se identificaron las problemáticas y debilidades de control interno que posee la empresa teniendo en cuenta un marco teórico. De esta manera se procede a realizar un diagnóstico y como resultado se presentará 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, Personal.

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, beverages, cigarettes, cleaning and perfume products. Throughout this work, a verification of the internal control structure and activities will be carried out, emphasizing the purchasing processes executed by the company's personnel taking into account the COSO framework. For this, a situation analysis focused on the purchasing processes was carried out where the problems and weaknesses of internal control that the company possesses were identified taking into account a theoretical framework. In this way a diagnosis is made and as a result a detailed proposal will be presented 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, Risks, Personal.

1- Introducción

1.1 Marco de referencia institucional

Seleccioné como organización objeto de estudio a A.J. & J.A Redolfi S.R.L., cuya actividad principal es la venta al por mayor de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. En referencia a las ventas, puedo remarcar que se venden grandes volúmenes de variedades de productos, permitiendo que la organización logre su expansión en el mediano plazo, instalando nuevas sucursales, explorando nuevos lugares e incorporando nuevos productos para su venta y a la vez ampliando su cartera de clientes. La rentabilidad o lucro obtenido de dichas ventas, le permite un progreso continuo y su propia sustentabilidad en el tiempo.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de James Craick y cuenta con 4 (cuatro) socios en total. La misma está conformada por una casa central ubicada en la ciudad de James Craick y autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto. Además cuenta con distribuidoras ubicadas en las ciudades de James Craick, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Rio Cuarto.

En lo que respecta a las compras que lleva a cabo la organización, destaco como característica principal, la debilidad en la ejecución de sus procesos. Mediante este trabajo propongo realizar un análisis específico de dichos procesos y sus controles, los cuales no se realizan correctamente, debido a que el personal que cumple la función de realizar las adquisiciones, no se dedica exclusivamente a ellas, sino que realiza muchas funciones a la vez, lo cual provoca deficiencias en los mismos.

1.2 Breve descripción de la problemática

El problema sobre el cual se pone énfasis es que el proceso de compras de la empresa no está formalizado. Por lo tanto, se toma la decisión de llevar a cabo un análisis de control interno respecto de las actividades concernientes con el proceso de compras, con el fin de

detectar los distintos errores, las debilidades y proporcionar soluciones factibles para la empresa.

Otra de las problemáticas considerada importante, es que el agente de pedidos tiene a su cargo demasiadas funciones, ya que se encarga de hacer los pedidos de compras, solicitando cotizaciones a los proveedores de la organización, además realiza la función de recibir la mercadería, controlarla con la orden de compra y remito del proveedor. También lleva a cabo el stock, de las distintas sucursales y casa central. Por lo tanto, al realizar tantas tareas, no se dedica de lleno en lo que le compete que es analizar las cotizaciones de los diferentes proveedores y hacer las compras, lo que provoca que el proceso de adquisición no sea del todo eficiente y confiable.

También se presenta el inconveniente, de que la empresa envía un cadete a retirar la mercadería del local del proveedor, cuando este no puede acercárselas a la empresa, por lo tanto, debemos afirmar que el cadete no posee los conocimientos adecuados para realizar los controles correspondientes.

Además el área de compras carece de un sistema de gestión de las mismas por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital.

1.3 Resumen de antecedentes

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).

Es muy importante a la hora de llevar a cabo una auditoría externa e interna en la organización, para la evaluación de las tareas, sus distintos procesos y circuitos de compras, etc, que exista un criterio uniforme de control interno por parte de los auditores, es decir, una homogenización de conceptos, para un mejor entendimiento e interpretación y ejecución de los mismos.

Adoptar un criterio uniforme de control interno, resulta esencial para la auditoría de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dado que existe una evidente deficiencia de los controles y de los procesos de compras. Incorporar y ejecutar el mismo a los procesos de adquisición, reduciría notablemente los posibles riesgos de no comprar la mercadería a un precio razonable, estableciendo una relación entre precio-calidad, permitiría ejecutar la compra en el momento oportuno, detectar posibles desvíos, errores, u omisiones en las tareas.

1.4 Relevancia del caso

Resulta fundamental por todo lo mencionado anteriormente ejecutar una revisión de las estructuras 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 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 que 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 de poder tomar decisiones relacionadas de que productos son los más consumidos por los clientes, que calidad es la solicitada por los mismos, las cantidades necesarias, etc.

2- Objetivos

2.1 *Objetivo general*

Desarrollar en un semestre, un proceso eficiente de compras y abastecimiento correspondiente a la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L., a través de un análisis del control interno, para de esta manera poder reducir riesgos, que puedan generar desvíos.

2.2 *Objetivo específico*

-Detectar las debilidades que presenta el proceso de adquisición y ofrecer actividades que tiendan a reducir o subsanar las mismas dentro de la empresa, tales como análisis del circuito de compras, es decir, de cada uno de los pasos del proceso, que permitan tomar decisiones certeras y lograr los objetivos de la empresa.

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

-Determinar tareas de control y análisis de precios, que 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, para garantizar su correcta implementación.

-Identificar las actividades claves del sector y sus controles básicos, para un funcionamiento eficiente de las mismas.

3- Análisis de la situación

3.1 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.

3.2 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.

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).

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.

3.3 Diagnóstico 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 Ramírez Rojas (2012), permite la recopilación y uso de datos para poder 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 que otorguen la posibilidad de 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.

Luego del análisis FODA, se detallan los cinco componentes claves del control interno que han sido proporcionados por el informe COSO, los cuales se plasman 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 comercializa 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 compras 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 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).

Análisis Profesional

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 planificar mediante un plan de compras: 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.

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 la cual 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 pueden 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 la capacidad y habilidad del empleado 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 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.

- 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.

Cabe concluir que éstas debilidades, serán subsanadas a través de la implementación de un control interno eficiente, el cual permitirá reducir el riesgo y tomar decisiones certeras, que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

4- Marco teórico

Comenzaremos analizando el sistema de control interno de la empresa, para luego establecer como impactan los riesgos en la toma de decisiones.

4.1 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 logran los objetivos definidos.

4.2 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)

4.3 Componentes del control interno

El informe de COSO (1992) y sus actualizaciones posteriores estructuran el control interno en cinco componentes:

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

Debemos tener en cuenta que el sistema de control interno de la empresa es esencial para la misma, ya que permite reducir riesgos que generan incertidumbre a la hora de tomar decisiones, de intentar crecer o plantear soluciones ante determinados problemas que se presenten.

4.4 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)

Aunque se dediquen 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 cada una de las decisiones que se tomen en una empresa tienen asociado un riesgo, pero no solo hay riesgos que se originan dentro del sistema organizacional, sino que existen riesgos que provienen del entorno, que esta no puede controlar, pero puede 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.

Cabe aclarar que 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, para evitar posibles desvíos u omisiones en las distintas áreas de la empresa, y poder de esta manera proporcionar un grado de seguridad razonable a la hora de tomar decisiones, alcanzando una óptima eficacia y eficiencia en las operaciones diarias.

Es necesario destacar que se requiere en lo posible de una buena implementación del control interno, decimos en lo posible, porque el mismo presenta sus propias limitaciones y no es un sistema infalible, es decir, que puede llegar a fallar en algún momento. Lo recomendable para lograrlo, es a través de la capacitación del personal, en las distintas dependencias de la empresa, haciendo hincapié sobre todo en el proceso de compras. La correcta implementación del control interno, le otorgará a la empresa un alto grado de previsión, detección y corrección en tiempo oportuno de cualquier error u omisión, que pueda arrojar como resultado desvíos y deficiencias en las tareas llevadas a cabo por el personal.

Finalizando, es importante remarcar que resulta esencial en toda empresa llevar adelante un proceso de control interno, para poder evaluar y analizar cada una de las tareas llevadas a cabo, detectar a tiempo los posibles errores que podrían llegar a existir, brindando un alto grado de garantía a través de una buena implementación, seguridad y confianza en la toma de decisiones, permitiendo de esta manera un trabajo eficiente y el logro de los objetivos de la empresa.

5- Diagnóstico y discusión

5.1 Declaración del problema

El problema que hemos planteado de 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:

Como se mencionó anteriormente Cejas (2019), el agente de pedidos tiene a su cargo demasiadas funciones en el proceso de compras, además de realizar el stock, de las distintas sucursales y casa central. Por lo tanto, al no dedicarse de lleno en lo que le compete, que es analizar las cotizaciones de los diferentes proveedores y hacer las compras, provoca que el proceso de adquisición no sea del todo confiable y eficiente, lo cual puede traer aparejado posibles deficiencias y desvíos en dichos procesos.

Desde este punto de vista, el agente de compras al realizar tantas funciones a la vez, hace que en el proceso de compras se pasen por alto ciertos controles internos de suma importancia, por lo cual 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 de cometer errores, omisiones, desvíos, y eliminar la incertidumbre en la toma de decisiones.

5.2 Justificación del problema

Debemos tener en cuenta que ninguna empresa se encuentra exenta del riesgo anteriormente nombrado, ya que el mismo 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.

5.3 Conclusión diagnóstica

Lo que se pretende lograr es un control interno eficiente, que permita prever, detectar y corregir a tiempo posibles errores u omisiones, los cuales pueden derivar en desvíos en las distintas etapas del proceso de compras. De la mano de un control eficiente, se quiere obtener

un óptimo proceso de compras, confiable y seguro, que brinde garantía a la hora de tener que tomar decisiones, eliminando la incertidumbre y un alto grado de riesgo en las operaciones y tareas llevadas a cabo por el personal de la organización, logrando a la vez un eficiente aprovechamiento de los recursos y una mejoría en cuanto a las operaciones de la empresa. Al obtener un control interno eficiente y un óptimo proceso de compras, esto impacta de lleno en la organización, permitiéndole alcanzar los objetivos en el corto plazo, y obtener así mismo una mayor rentabilidad, ahorro de costos, mejoría en los precios de venta, rapidez en las entregas de mercadería y un alto nivel de satisfacción en los clientes. También impacta generando un mayor prestigio de la empresa, es decir, obteniendo un mayor reconocimiento a nivel comercial, atrayendo nuevos demandantes, tratando de aumentar y diversificar la cartera de clientes, abriendo nuevos caminos hacia la innovación e incorporación de nuevos productos. Todo esto también trae aparejado la instalación de nuevas sucursales, en distintos puntos geográficos del país, brindando un mayor y mejor servicio de distribución y ventas de productos, ampliando a la vez con este crecimiento, los activos de la empresa, en cuanto a la adquisición de nuevos rodados, que permitan el traslado de los productos.

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.

6- Plan de implementación

6.1 Alcance

El plan abarca exclusivamente al sector de compras de la empresa, cuya implementación se prevé para un período de tiempo de seis meses en total.

-De contenido: Se abordó un tema referido al análisis de actividades claves 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.

6.2 Limitaciones

Durante la redacción del trabajo se pudo identificar una única limitación, que es la manera en la cual la empresa llevará a cabo el plan de implementación que 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 el recurso humano con el 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.

6.3 Recursos involucrados

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 realiza 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 software de gestión con funciones que se especialicen en compras y abastecimientos. Se necesitaría la compra de 5 (cinco) software de gestión, uno para cada sucursal y la casa central, ubicadas las mismas en James Craick, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Rio Cuarto.

El costo de su ejecución será aproximadamente de unos \$15.000,00 (pesos, quince mil con 00/100), por cada Software. El total de la inversión sería estimativamente de \$75.000,00 (pesos, setenta y cinco mil con 00/100), los cuales se ajustan a los valores del mercado.

- Capacitación de analistas del software a todo el personal que intervenga en los procesos de compras. La capacitación se realizará en cada sucursal y casa central, por un costo por sucursal de \$10.000,00 (pesos, diez mil con 00/100), siendo el total de la inversión de \$50.000,00 (pesos, cincuenta mil con 00/100).

- 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. El costo de la capacitación sería aproximadamente de \$20.000,00 (pesos, veinte mil con 00/100), por cada sucursal y casa central, en concepto del servicio prestado por un Administrador, con un plazo de duración de cinco días. El total de la inversión sería estimativamente de \$100.000,00 (pesos, cien mil con 00/100).

6.4 Acciones concretas a desarrollar

- 1- *Capacitar al personal de compras:* Implementar capacitaciones periódicas a todo el personal que intervenga en los procesos de compras las cuales tienen que ser realizadas 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- *Formalización de órdenes de compras en soporte digital:* Las órdenes de compras de la empresa se hacen en una planilla Excel la cual es altamente vulnerable. Se deben realizar las órdenes de compras a través de un sistema de gestión, de manera tal, que pueda organizar la información provista por las mismas como las últimas compras realizadas,

establecer 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 órdenes de compras abiertas:* Esta tarea tiene como finalidad realizar un seguimiento a las órdenes de compras que no estén completas por parte del proveedor, o en su caso, que falten completar dichas órdenes de compras para evitar posibles faltas de mercaderías.
- 15- *Registración de las compras:* Las operaciones de compras deben ser registradas 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 compras. 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 realicen en el área de compras deben quedar asentadas por escrito mediante formularios internos y que a su vez deben quedar asentados 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 para 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 internas:* 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.

6.5 Marco de tiempo para la implementación

Las actividades anteriormente nombradas, se presentan por intervalos de tiempos, a través de un diagrama de Gantt, de forma detallada en el *Anexo 1: Diagrama de Gantt*.

6.6 Medición de la propuesta

Para este apartado mencionaremos que la medición de la propuesta será realizada mediante la utilización de Key Performance Indicador, 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 compras 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 que 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 indicará 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 indicará 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 de buscar lograr disminuir el gasto de compras sobre las ventas favoreciendo a la vida económica de la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

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 compras 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 el mismo, 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, de forma tal de lograr 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.

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 incrementarse 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 de todos los procedimientos relacionados a las compras, ya que observamos que dicho control presentaba fallas y debilidades en su ejecución. De esta manera, fortalecer el sistema de control interno a través de la capacitación del personal y de la implementación de un software de gestión de compras, permitirá restablecer y obtener una estructura eficiente del circuito de compras, disminuyendo errores y riesgos operativos. Sin embargo, es necesario que la empresa efectúe un análisis de control interno generalizado a todas sus áreas, 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 dichas fallas, afectando el cumplimiento de los objetivos de las mismas y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En cuanto a la capacitación del personal, cabe destacar que sólo se propuso que esté dirigida aquellos pertenecientes al área de compras de la empresa, por lo cual resulta importante recomendar la capacitación para todos los empleados, en cada una de las áreas de

la firma, ya que de este modo van a poder desempeñarse con mayor eficiencia y podrán conducir sus tareas al logro de los objetivos.

Referencias

- Amat, O. S. y Campa F. (2014) *Manual del controller*. Barcelona: Profit editorial
- 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.
- 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
- 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=
- 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/>
- Ramirez Rojas, J. L. (2012). *Google Academico*. Obtenido de UDGVirtual: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

ANEXO

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Revisión y reestructuración de los procesos de compras																								
Relevar los procesos de compras (60 hs)																								
Modificar los procesos de compras (100 hs)																								
Rediseñar el organigrama, definir funciones, responsabilidades y actividades de control de información y procesos (80 hs)																								
Definir políticas sobre el personal: Rotación, política de reclutamiento, evaluaciones de desempeño (80 hs)																								
Capacitar al personal de compras (120 hs)																								
Evaluar el cumplimiento y eficiencia de los nuevos procesos (160 hs)																								
Recomendaciones de actividades del proceso actual																								
Comenzar a registrar las compras en sistema de gestión (80 hs)																								

Anexo1: Diagrama de Gantt

