



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



# **REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DE IMPORTANTE EMPRESA COMERCIAL DEL NORTE ARGENTINO**

**PRÁCTICA PROFESIONAL**

**2020**



**AUTOR:** Rivero Manganelli, Lourdes María

**DNI:** 41.238.627

**FECHA:** 1° cuatrimestre año 2020



---

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	5
<b>OBJETIVOS</b> .....	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>DESARROLLO</b> .....	11
<b>CONCLUSIONES</b> .....	16
<b>REFERENCIAS</b> .....	17
<b>ANEXOS</b> .....	18
<i>Anexo 1: Entrevistas de relevamiento</i> .....	18
<i>Anexo 2: Diagrama de Bloques</i> .....	20
<i>Anexo 3: Manuales de Funciones</i> .....	21
<i>Anexo 4: Políticas de Compras</i> .....	23
<i>Anexo 5: Presupuesto de Compras</i> .....	26
<i>Anexo 6: Cursogramas de procesos de Compras</i> .....	27
<i>Anexo 7: Matrices Administrativas</i> .....	29
<i>Anexo 8: Matriz de Riesgo y de Actividades de Control</i> .....	31



## ***Reorganización del área Compras de importante empresa comercial del Norte Argentino***

Rivero Manganelli, Lourdes María  
[riverolourdes01@gmail.com](mailto:riverolourdes01@gmail.com)  
41.238.627

### **RESUMEN**

La finalidad de este trabajo con enfoque Cualitativo es comprender el problema actual de la Empresa, planteando posibles planes de acción para resolverlo.

El objetivo es reorganizar el área de Compras, desde su estructura, procesos y software, proponiendo automatización de procedimientos y consolidación de los procesos de control interno, logrando así una mayor eficacia en el cumplimiento de sus logros.

El proceso comenzó por identificar dentro de la Organización cuales son las falencias y particularidades que caracterizan a la misma. Una vez identificadas, se continuó por delimitar el problema, llevándolo puntualmente al área de Compras y sus procesos.

A continuación, se abordó sobre la investigación y análisis de la Bibliografía que permitiría darle referencia al trabajo, constituyendo así el Marco Teórico, con una Resolución dictada por La Sindicatura General de la Nación, bibliografía de la Catedra de Organización Contable, un libro de Anthony y Govindarajan, y por último, el libro de Simons "Palancas de Control".

Como herramientas principales, se utilizaron para la recolección de datos entrevistas estructuradas, documentación brindada por la Empresa y observación del ambiente de trabajo.

Luego, de esta primera etapa, conocida como "Relevamiento", se identificó las debilidades e irregularidades de los procesos de Compras, fase que se conoce como "Diagnóstico".

Por último, las "Propuestas de mejoras", forman parte de la última parte del trabajo. Aquí, se elaboraron las siguientes propuestas: Políticas de Compras, Organigrama del Área, Manuales de Funciones, Diseños de procesos de Compras, Matrices Administrativas de los procesos, Matriz de Riesgo de Control y Matrices de Control Interno.

**PALABRAS CLAVES:** control interno, compras, reorganización, riesgo.



---

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Control Interno en una Organización es la base para el cumplimiento de sus objetivos de procesos y de una gestión de información confiable. Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones.

El control interno tiene como objetivos:

- I. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- II. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- III. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- IV. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- V. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Al dimensionar la importancia e incidencia positiva que tiene el Control Interno en una Organización, se observó en la Organización EMP, cómo la falla de estos influye negativamente en los procesos operacionales de la empresa.

EMP, es una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción y ferretería con una fuerte presencia en el mercado mayorista, minorista e industrial, desde 1975.

Posee 11 sucursales distribuidas en el noroeste del país. En Tucumán, particularmente, hay 6 de las mismas, componiendo así la provincia con mayor cantidad de sucursales de la Empresa. Dentro de los productos que ofrecen al Cliente, se pueden destacar los de Ferretería, Terminaciones, Griferías, Electricidad, Sanitarios, entre otros.



---

## PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se centrará en las irregularidades e informalidades del proceso de Compra de la empresa denominada, a fines de esta materia, como EMP. Se trata de una compañía que se caracteriza por presentar un proceso bastante particular, sin una modalidad definida de trabajo y con participación subjetiva de los miembros que intervienen en el proceso.

Todas las irregularidades y debilidades, tienen su origen en la falta de un Control Interno, el cual es la base para la efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

## OBJETIVOS

El *objetivo general* será reorganizar el área de Compras y sus procesos, de manera que priorice la satisfacción del Cliente, disminuyendo asimismo, la carga administrativa en toda la gestión operativa, mediante la automatización de los procedimientos y consolidando los procesos de control interno.

Para poder cumplir con el objetivo general, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Definir una adecuada estructura para el área de Compras y todas aquellas que intervengan en el proceso de Compras.
- Establecer pautas para la elaboración de un adecuado Plan de Compras.
- Formalizar los documentos intervinientes en dicho proceso.
- Estandarizar el proceso de manera que se ejecute dentro de los parámetros establecidos.
- Definir actividades y procedimientos de Control Interno necesarios en todo el proceso de Compras.
- Definir políticas como guías de acción para la ejecución de las Compras.



## MARCO TEÓRICO

El trabajo siguiente, presentará como marco teórico general la definición de 'Normas Generales de Control Interno' dictadas por La Sindicatura General de la Nación, en su rol de Órgano Rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional, normativo, de supervisión y coordinación (Resolución N° 107/98 SGN, 2014).

En el contexto de esta Resolución, el Control Interno es definido como el proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales. De este modo, el control interno apunta al logro de los objetivos, considerando que los mismos presentan tres aspectos desde los cuales deben ser abordados:

- a. La gestión operativa (es decir, los propósitos operativos que se determinan para la gestión)
- b. La generación de información (información contable, presupuestaria reportes internos y externos a generar de manera confiable y oportuna)
- c. El cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

El Componente "*Ambiente de control*" se encuentra constituido por el conjunto de procesos, estándares y estructuras que proveen la base para la ejecución del control interno en la organización. Hay cinco Principios que conforman este Componente:

- Principio 1: Integridad y valores éticos
- Principio 2: Responsabilidades de supervisión
- Principio 3: Estructura, autoridad y responsabilidad
- Principio 4: Competencias del personal
- Principio 5: Responsabilidad y rendición de cuentas

En particular para este trabajo, resulta fundamental desarrollar el Principio 3, el cual establece los siguientes puntos:

- a. Cada empleado debe conocer cabalmente sus deberes y responsabilidades, relacionando sus tareas con los objetivos de la organización, de modo de poder rendir cuenta por los mismos."
- b. La definición de la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad, debe respetar el criterio de separación de funciones, buscando evitar la concentración de responsabilidades en aquellos puestos que sean incompatibles o generen conflictos de intereses.
- c. Las definiciones de autoridad, responsabilidad y separación de funciones deben reflejarse en los permisos de acceso otorgados sobre los sistemas y tecnología de información.



El Componente “*Evaluación de riesgos*” se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta, ya sea de orden interno o externo, entendiéndose como “riesgo” a aquellos eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos involucra entonces, un proceso dinámico e iterativo orientado a identificar y evaluar los riesgos, que constituye la base para que la organización pueda tratar metódicamente los riesgos.

El tercer Componente “*Actividades de Control*” abarca las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Las actividades de control son llevadas a cabo por todas las áreas de la organización, a través de los procesos y la tecnología que les da soporte. Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas, abarcando diversas modalidades tanto manuales como automatizadas. Hay tres Principios que conforman este Componente:

- Principio 10: Definición e implementación de actividades de control
- Principio 11: Definición e implementación de controles sobre la tecnología
- Principio 12: Políticas y procedimientos

Respecto a estos tres principios, se definirán los siguientes:

Principio 10:

- a. En relación a las operaciones o transacciones que la organización ejecuta, se deben implementar controles que apunten a alcanzar los siguientes objetivos: • Integridad: debe asegurarse el tratamiento, procesamiento y registro de la totalidad de las transacciones u operaciones. • Exactitud: debe asegurarse la registración oportuna y correcta de las operaciones. • Validez: las transacciones registradas deben representar con precisión las operaciones ejecutadas, considerando los procedimientos establecidos.
- b. Los procedimientos de control sobre la ejecución de operaciones o transacciones relevantes para el logro de objetivos organizacionales, deben contemplar según corresponda, criterios preventivos y/o detectivos, considerando mínimamente: • Adecuados niveles de autorización y aprobación. • Verificaciones o comparaciones (ya sea entre diferentes elementos, contra estándares o procedimientos establecidos, cálculos automatizados, etc.). • Controles de seguridad física (control patrimonial, resguardo de activos en cajas de seguridad, espacio para el equipamiento tecnológico crítico, etc.) • Controles sobre datos maestros (que constituyen referencia para las operaciones y ejecuciones que se ejecutan). • Conciliaciones. • Controles de supervisión y monitoreo (apuntan a verificar si los controles anteriores fueron aplicados en forma adecuada).
- c. La implementación de controles debe contemplar la separación de funciones o responsabilidades de modo de reducir los riesgos de acciones





erróneas o fraudulentas, esencialmente en los procesos críticos o de alto riesgo. En la medida en que resulte factible, se deben separar las funciones de registración, autorización y aprobación de operaciones o transacciones, segregando asimismo la responsabilidad por la manipulación y custodia del activo en cuestión.

Principio 12:

- a. Se deben establecer políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de gestión, integrando los controles en los procesos. Los procedimientos deben estar documentados, formalizados y comunicados.
- b. Los responsables de la gestión deben analizar los resultados de los controles, investigando y adoptando las acciones correctivas que resultaren pertinentes.

Otro libro que se utilizará como aporte teórico es el del autor Robert Simons, "Palancas de Control" (Simons, 1995). En este libro, el autor define al Control administrativo como "rutinas formales, basadas en información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización".

Robert Simons, explica que hay 4 elementos claves que debe analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: valores centrales, riesgos a ser evitados, variables críticas de rendimiento, y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por una palanca. Estas palancas son:

- Sistemas de Creencias
- Sistemas de Límites
- Sistemas de Control y Diagnóstico
- Sistemas de Control interactivo

Tanto el sistema de Límites como el de Control y Diagnóstico crean limitaciones a la búsqueda de oportunidades y aseguran el cumplimiento de las órdenes, es por eso que serán esas dos las palancas que se utilizarán como referencia teórica.

- *Sistema de límites*: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades. Limitan la conducta tanto comercial como estratégica de la firma. Advierten qué actividades o conductas no serán toleradas, es por eso, que los participantes de la Organización ven al sistema de Límites como restrictivos o liberadores, es decir que dan libertad de acción dentro de los límites especificados.

Algunos de las herramientas definidas en el sistema de Límites son: organigrama, sistema de sanciones, manuales de funciones, manuales de procedimiento, descripciones de puestos.





- *Sistema de Control y Diagnóstico*: son sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones con respecto a las normas prefijadas. La base de esta palanca es la existencia de un Sistema de Información que concentre toda la información necesaria para la toma de decisiones.

Dentro de este sistema de información, deben incorporarse varias salvaguardas para que los datos que circulan por el sistema sean fidedignos y para evitar la posibilidad de cualquier fraude (Anthony, 2003).



---

## MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo se caracteriza por tener un paradigma socio crítico, ya que busca examinar el actual proceso de compras de EMP, con sus informalidades e irregularidades, comprender como afectan estas debilidades en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y unir la teoría con la práctica, integrando conocimiento y valores, de manera que todos los integrantes participen en los procesos de reflexión y toma de decisiones consensuadas.

Se trata de una investigación con enfoque Cualitativo, con diseño 'Investigación – Acción', ya que comprende el problema actual de la Empresa y plantea posibles planes de acción para resolverlo.

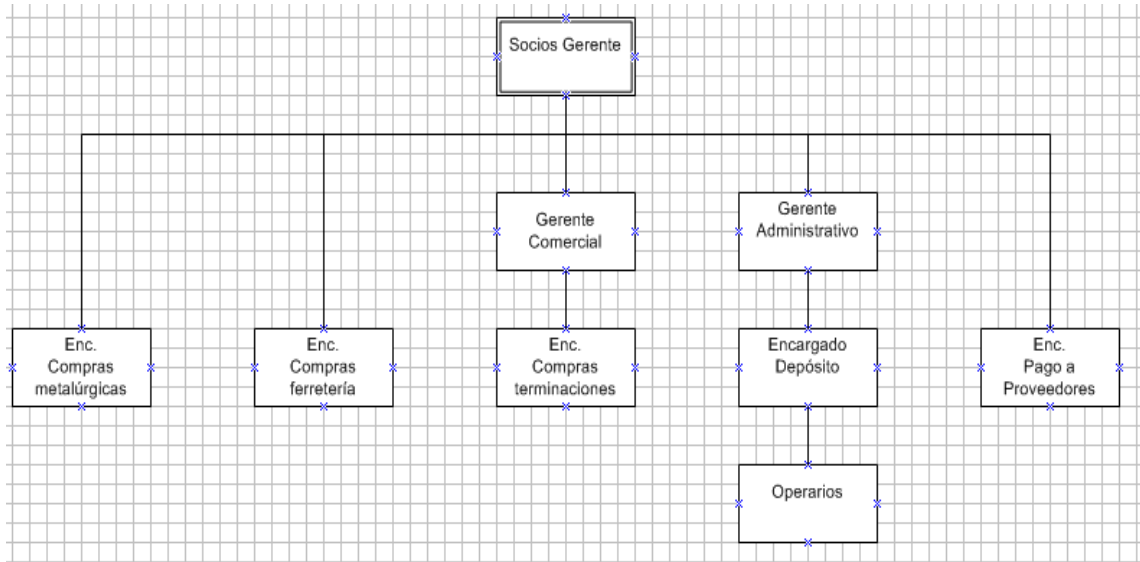
Las herramientas a utilizar en esta Situación de Revista serán las siguientes:

- Entrevistas semiestructuradas, para relevar las funciones y estructura actual de la Empresa.
- Documentación de evidencias, para determinar el grado de eficiencia de la palanca de Límites en EMP.
- Observación, para comprender como se lleva a cabo el proceso de compras. Se asumirá una participación activa, es decir que el observador estará presente y participará de algunas actividades.





A partir de la interpretación de las mismas, se graficó el Organigrama actual del Área Compras:



El paso siguiente fue graficar, a través de la herramienta Diagrama de Bloques, los procesos actuales de Compras, resultando los siguientes (Anexo 2: Diagrama de Bloques)

- Compra de mercadería metalúrgica
- Compra de ferretería
- Compra de terminaciones
- Compra de insumos generales
- Recepción de mercadería en sucursales
- Redistribución
- Recepción de mercadería por redistribución
- Conformidad de la Factura del Proveedor

### ***Etapa de Diagnóstico***

En la segunda parte del trabajo, y como consecuencia directa del Relevamiento, se determinaron las principales debilidades e irregularidades de los procesos y subprocesos, clasificándolas según su tipo:

#### Debilidades en la determinación de las compras:

- No se trabaja con un presupuesto de compras, sobre el cual se pueda ir aplicando las Órdenes de Compras y las Facturas de los Proveedores, de manera que se pueda medir las proyecciones y analizar las desviaciones.
- La falta de un Plan de Compras lleva a la necesidad de atender las mismas de manera cotidiana y habitual, con la aplicación de importantes tiempos operativos y la sobre utilización de recursos humanos.



- Hay Sucursales a las que no llegan los proveedores, por lo que se recibe la mercadería en el depósito central de Logística. Luego, para poder enviar la mercadería la sucursal correspondiente, se hace una Orden de Distribución, que autoriza el envío y egreso de la mercadería. Esa Orden de Distribución no está relacionada a la Orden de Compra.

#### Debilidades en la forma en que se ejecutan las compras:

- Las compras se realizan sin un control previo de unidades pendientes de entrega por parte de un mismo Proveedor.
- Las compras se realizan en forma departamentalizada según el rubro. Existe una dispersión en la forma de proceder según el Departamento lo que conduce a que cada uno de estos ejecute las compras y maneje los Proveedores según su propio criterio.

#### Debilidades en el subproceso de emisión de la Orden de Compra y seguimiento del pedido:

- No existe un correcto seguimiento de los pedidos pendientes de cumplimiento por parte del Proveedor. Este seguimiento solo se realiza cuando desde el Área Comercial informan a Compras que el pedido no llegó para que se gestione el reclamo correspondiente.
- Muchas veces las Órdenes de Compras son enviadas a los Proveedores sin ser autorizadas y firmadas por la persona correspondiente (Socio gerente).
- Las Órdenes de Compras no cuentan con condiciones de fecha de entrega, lo que dificulta conocer cuando se recibirá la mercadería, produciendo complicaciones en los procesos de Ventas.

#### Debilidades en el subproceso de confección del Legajo de Compras.

- El Legajo de Compras se da de alta y se controla en el Sector de Pago a Proveedores.
- Ocurre que muchas veces el Legajo de Compras llega incompleto al área.

#### Debilidades en el subproceso de Conformidad de la Factura del Proveedor:

- La Factura del Proveedor solo se controla con respecto a la Orden de Compra.
- El procesamiento y registro de la Factura del Proveedor son tareas que realiza Pago a Proveedores.
- No hay un control de la Factura del Proveedor vs. Orden de Recepción y el Remito del Proveedor.



- No existe uniformidad en el subproceso, de manera que se realiza según el criterio de cada departamento de compras.

#### Debilidades en la estructura interna del área de Compras:

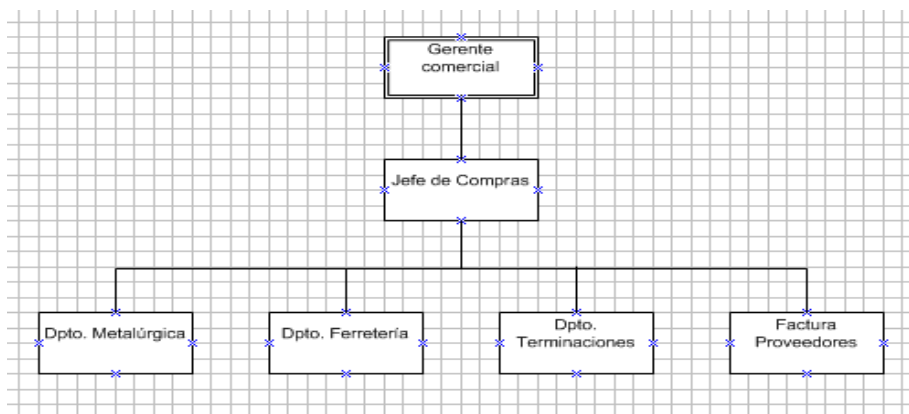
- No hay un Jefe de Compras, que cumpla con las funciones de supervisar y controlar que los subprocesos se llevan a cabo de manera eficaz y eficiente.
- Cada Departamento de Compras gestiona las compras de manera subjetiva.
- Cada Departamento de Compras está a cargo de un responsable diferente.
- No hay definidas Políticas de Compras que encuadren los procedimientos.
- Hay incompatibilidad de funciones tanto en el área de Compras como en el área de Pago a Proveedores.
- No están definidas las funciones de cada puesto.

#### ***Etapas de Propuestas de Mejoras***

En la tercera y última etapa del trabajo, el propósito estuvo concentrado en elaborar planes de acción para la Compañía que permitan superar todas las debilidades identificadas en la etapa anterior, y que el SCI cumpla sus funciones tal como se debe.

Haciendo referencia al marco teórico del trabajo y correspondiendo con el Principio 3 “Estructura, autoridad y responsabilidad”, se realizaron las siguientes propuestas para EMP:

- *Organigrama del área Compras*, diseñado de manera tal que cumpla con los principios de Administración relacionados con la estructura formal: Unidad de Mando, Alcance de Control, Delegación efectiva y Homogeneidad Operativa.





- *Manuales de Funciones*, de cada uno de los puestos intervinientes en el área, para que cada empleado conozca cabalmente sus deberes y responsabilidades, relacionando sus tareas con los objetivos de la organización, de modo de poder rendir cuenta por los mismos (Anexo 3: Manual de Funciones)

Respecto al Principio 12 “Políticas y Procedimientos”, se elaboraron:

- *Políticas organizacionales de Compras*, que sirvan como criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (Anexo 4: Políticas de Compras).
- Pautas para la elaboración de un *Presupuesto de Compras* e importancia de mantener uno en la empresa (Anexo 5)
- *Cursogramas de los procesos de Compras*, para que los mismos se encuentren documentados, formalizados y comunicados a todos los miembros de la Organización (Anexo 6: Cursogramas de procesos de Compras).
- *Matrices administrativas de los procesos de Compras*, que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, incluyendo documentación e información de cada proceso en análisis (Anexo 7: Matrices Administrativas).

Y por último, tomando como referencia el Principio 10 “Definición e Implementación de Actividades de Control”, se realizó:

- *Matriz de Riesgo*, herramienta visual que permite ver rápidamente qué riesgos deben recibir la mayor atención, en función a dos criterios: probabilidad y severidad (Anexo 8: Sistema de Control Interno)
- *Matrices de Actividades de Control*, herramienta que permite definir las Actividades de Control que permita alcanzar los Objetivos establecidos, minimizando los Riesgos asociados (Anexo 8: Sistema de Control Interno).





---

## CONCLUSIONES

Sin dudas, contar con una estructura formalizada y organizada, evitando la concentración de responsabilidades en aquellos puestos que sean incompatibles, y contando con herramientas que permitan que cada empleado conozca sus deberes y responsabilidades, es la base para el funcionamiento eficaz y eficiente de una Compañía. Como dice Robert Simons, en su libro “Palancas de Control”, tener un Sistema de Límites y un Sistema de Control y Diagnóstico formalizado es tan importante como permitir la búsqueda de Oportunidades dentro de una Organización.

El Organigrama, los Manuales de Funciones, las Políticas de Compras y los Manuales de procedimientos propuestos para EMP, tienen por objetivo limitar la conducta de búsqueda de oportunidades, como así también, proveer la base para la ejecución del control interno en la organización.

El segundo y el tercer componente también son claves en el SCI de una Empresa. El Componente “*Evaluación de riesgos*” se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta, mientras que el tercer Componente “*Actividades de Control*” abarca las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización.

Entonces, las actividades de control se definen y diseñan cuando se determina un PROCESO, y cuando se define una ESTRUCTURA.

Para complementar a todas las herramientas desarrolladas durante el trabajo, y que permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente, es importante que en el Sistema de Control Interno de Compras de EMP, se consideren como mínimo las siguientes actividades:

- Establecer una correcta segregación de funciones.
- Rotar a los empleados de las diferentes áreas de Compras.
- Establecer límites de autorización de Compras.
- Toda adjudicación debe estar respaldada en varias cotizaciones.
- Toda adjudicación debe tener un dictamen debidamente fundado que justifique la elección.
- Toda Factura del Proveedor será pagada si está debidamente conformada.
- Definir y ejecutar un procedimiento para la evaluación y aceptación de proveedores.
- Establecer un proceso que identifique compras innecesarias.



## REFERENCIAS

- Resolución técnica del Gobierno Nacional de Argentina.  
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ngci.pdf>
- Anthony y Govindarajan. Sistemas de control. (12° edición). Capítulo 2.  
RECUPERADO EN ABRIL 2020  
<https://es.scribd.com/doc/281653541/Anthony-y-Govindarajan-Sistemas-de-Control-de-Gestion-Cap-2-Ed-12>
- Robert Simons (1995). Palancas de Control. Temas grupo Editorial
- Hernandez Sampieri (2014). Metodología de la investigación. (6° edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed.
- Bibliografía Cátedra Organización Contable I.  
[https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/295269/mod\\_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%202%20-%20Sistema%20de%20Organizaci%C3%B3n%20-%20Sistema%20de%20Decisiones.pdf](https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/295269/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%202%20-%20Sistema%20de%20Organizaci%C3%B3n%20-%20Sistema%20de%20Decisiones.pdf)  
[https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/308282/mod\\_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%208%20-%20Matrices%20de%20Sistemas%20Administrativos%20-%20Clase.pdf](https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/308282/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%208%20-%20Matrices%20de%20Sistemas%20Administrativos%20-%20Clase.pdf)  
[https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310114/mod\\_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%209%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20I.pdf](https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310114/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%209%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20I.pdf)  
[https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310722/mod\\_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2010%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20II.pdf](https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310722/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2010%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20II.pdf)  
[https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312106/mod\\_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2011%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20III.pdf](https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312106/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2011%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20III.pdf)  
[https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312611/mod\\_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2012%20-%20El%20SCI%20Compras%20y%20Almacenes%20y%20Otros%20Conceptos%202019.pdf](https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312611/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2012%20-%20El%20SCI%20Compras%20y%20Almacenes%20y%20Otros%20Conceptos%202019.pdf)



## **ANEXOS**

### *Anexo 1: Entrevistas de relevamiento*

#### **COMPRAS DE FERRETERÍA**

##### **A. Estructura de la Organización:**

- **¿Cuál es su puesto?** Compras de ferretería.
- **¿Tiene jefe inmediato? ¿Quién es?** Si. Socios gerentes de la Organización.
- **¿Tiene personas a cargo?** No. Son 3 personas en el equipo.

##### **B. Procesos y tareas en las que participa:**

- **¿Cuáles son sus principales funciones?**

###### **1. Comprar mercadería de ferretería:**

Periódicamente se controla el stock de los distintos rubros y proveedores (no trabajan con reporte de punto mínimo, hay productos a los que no aplica; tienen más de 16000 artículos); tratan de manejarse con un stock de 2 a 3 meses (dependiendo del producto), de acuerdo a las ventas (no hay instructivos). Negocian condiciones de compra, generan las OC, las juntan y las hacen autorizar por la dirección (100% firmadas; puede que pasen una sin firmar, si eventualmente no hay alguien que firme, pero después se completa el circuito), luego se envían al proveedor por mail. Todas las compras van con Orden de Compra, si no después no puede ingresar la mercadería a las sucursales. Indicó que si bien emiten informes (Informe de Productos), la única persona que sabe que significa cada campo en el reporte es el encargado de Sistemas (por ejemplo figura m1 en lugar de decir neto). No usan el punto mínimo, ya que se debe cargar manualmente y son muchos productos (el sistema no hace un cálculo de puntos mínimos, medios y máximos).

Posteriormente, se hace un seguimiento con el transporte o el proveedor, para ver los despachos de la mercadería.

Una vez que se recibe la mercadería, se emite una Orden de Recepción en depósito. Sólo se comunican con los encargados del sector Compras de Ferretería cuando les mandan otro producto, pero las diferencias de cantidad las ven en Depósito o en Pago a Proveedores.



## 2. Compras para el campo:

Son compras que se realizan eventualmente para una finca. A medida que surgen las necesidades, reciben pedidos verbales de parte de la Dirección. La autorización de compra se realiza con el presupuesto del proveedor, que debe ser firmado por la dirección. Las compras que se realizan para el campo llevan otra Razón social.

## 3. Compras de insumos generales:

En este sector se encargan de comprar todo lo que no sea Metalúrgica o Terminaciones.

Del sector de RRHH, por ejemplo, reciben mail con el pedido para la compra de ropa de trabajo. Se cotiza con proveedores (generalmente trabajan con un solo proveedor, que es el de mejor precio y calidad) y una vez que tienen la Factura o la proforma, hacen autorizar por la dirección y luego le pasan el pedido al proveedor. Los pedidos también pueden venir del taller, si necesitan algún repuesto o maquinaria.

## 4. Control de Legajo de fletes y proveedores:

Reciben, de parte del depósito, el Remito conformado, la Factura del flete y la Orden de Recepción, y controlan que la tarifa facturada (por el flete) sea correcta.

Respecto al legajo de compra, sólo controlan si del sector Pago a Proveedores le informan alguna diferencia.

## 5. Otros:

En el sector también son responsables de cargar las listas de precios (actualizan cuando los proveedores informan que cambian los precios), cambiar precios de venta, dar de alta rubros, productos, etc.

### - **¿Qué informes y reportes realiza?**

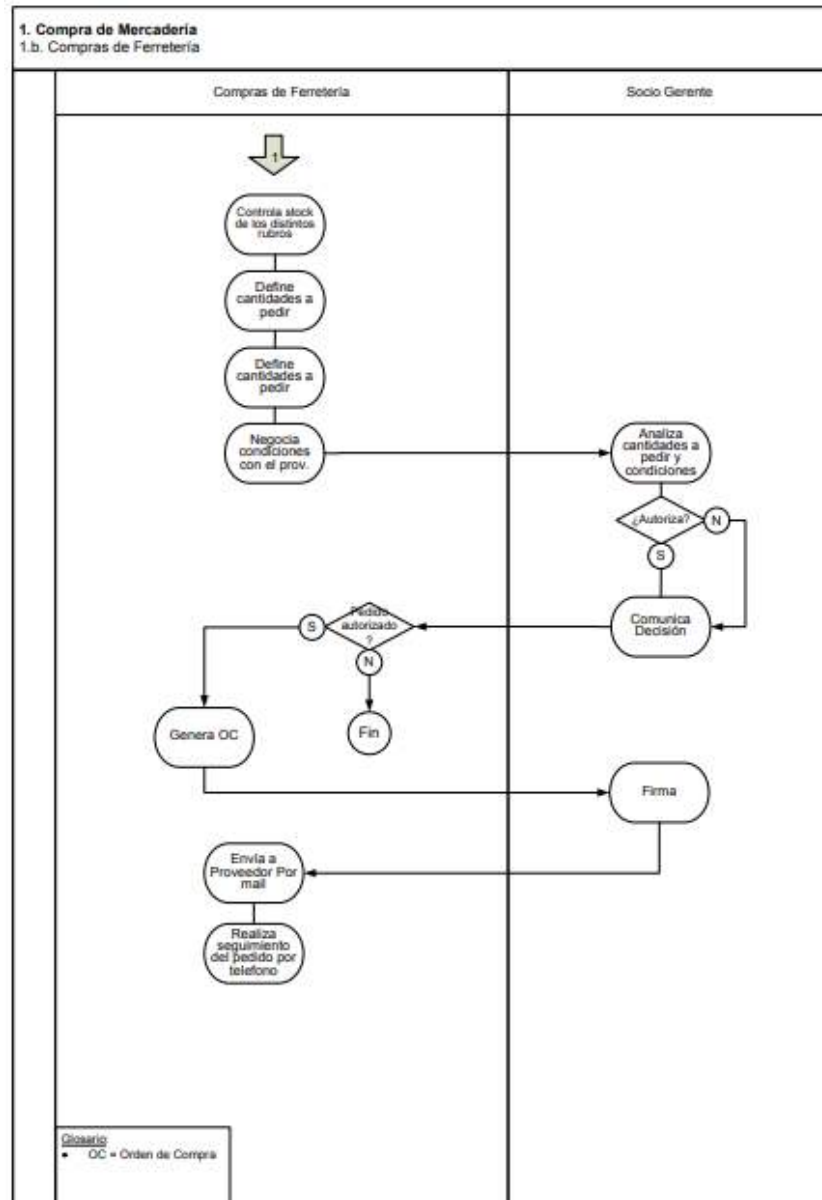
1. Lista de precios
2. Informes estadísticos
3. Orden de Compra
4. Informes de productos

## **C. Observaciones**

### - **¿Tiene observaciones/sugerencias? Enumérelas.**



Anexo 2: Diagrama de Bloques





---

*Anexo 3: Manuales de Funciones*

***Manual de Funciones***

**Puesto:** Jefe/Encargado de Compras

*1. Misión*

- 1.1. Garantizar el abastecimiento de la mercadería, materiales e insumos necesarios para la comercialización. Procurando el menor precio y las mejores condiciones financieras, dentro de la calidad requerida y el tiempo programado. Asimismo, mantener permanentemente actualizada la información sobre las condiciones en que se desenvuelven los distintos proveedores, las diversas fuentes de abastecimiento y el mercado en general.
- 1.2. Velar por una correcta registración de las operaciones de compras y de la documentación correspondiente, garantizando su correcta imputación dentro del Sistema de Gestión de la Empresa.

*2. Funciones*

- 2.1. Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio para el establecimiento en materia de abastecimientos de mercaderías, insumos y materiales.
- 2.2. Formular el presupuesto periódico de compras en función de los niveles de actividad programados y el presupuesto de gastos asignados a su área.
- 2.3. Verificar que se mantenga actualizado el registro de Proveedores, respecto a nuevos productos que ofrezcan, cumplimiento de compras efectuadas, capacidad de aprovisionamiento, descuentos y bonificaciones.
- 2.4. Mantener permanentemente actualizada la información sobre las condiciones en que se desenvuelven los distintos proveedores y el mercado en general.
- 2.5. Mantener actualizado el ranking de proveedores de los distintos rubros sobre los que efectúan compras.
- 2.6. Velar por una correcta registración en tiempo y forma de las operaciones de compras y de la documentación correspondiente, garantizando su correcta imputación dentro del Sistema de Gestión de la Empresa.



- 2.7. Ejecutar los procesos de cotización de precios según la política definida y/o productos o características de las compras a realizar.
- 2.8. Generar las Órdenes de Compras correspondientes y gestionar autorización de las mismas según esquema de firmas definido.
- 2.9. Gestionar y efectuar los reclamos a proveedores por inconsistencias de calidad, cantidad, precio y financiación de las compras y contrataciones, hasta su resolución definitiva.
- 2.10. Elaborar informes periódicos sobre los cumplimientos de los contratos y dar cuenta en forma oportuna sobre situaciones que pongan en riesgo el normal funcionamiento del establecimiento.
- 2.11. Alta de proveedores en el sistema de gestión.
- 2.12. Controlar la actualización sistemática de los precios de todos los bienes y productos comprados.
- 2.13. Velar por la correcta codificación de los bienes y servicios nuevos, que se incorporen a los maestros correspondientes, de acuerdo a los criterios definidos por la Dirección.

### 3. Alcance y autoridad de control

- 3.1. Depende de la Gerencia Comercial.
- 3.2. Posee bajo su responsabilidad la siguiente estructura:
  - Compras Metalúrgicas
  - Compras Ferretería
  - Compras Terminaciones
  - Factura de Proveedores





---

*Anexo 4: Políticas de Compras*

## **POLÍTICAS DE COMPRAS**

### **Objetivo**

Permiten orientar las actividades de compras de la Compañía. Son un marco de referencia que brinda lineamientos generales para la toma de decisiones y que complementan el logro de los objetivos. Es por eso, que en función de priorizar la calidad de los productos comercializados y del servicio prestado es necesario una política de compras y aprovisionamiento que esté alineada con los objetivos organizacionales.

---

### **Definición 1 – Clasificación de Compras**

Las compras se clasifican de la siguiente manera:

- Compra de Mercadería:
  1. Productos Ferretería
  2. Productos Terminación
  3. Productos Metalúrgica

---

### **Definición 2 – Centralización de la función compras**

#### **Función de Compras**

Las funciones de las compras para abastecer a la compañía están a cargo del Departamento Compras, responsable del control y ejecución en tiempos y forma de las distintas Compras de la Empresa.

#### **Compras de Mercadería de Reventa**

Las compras de mercadería para reventa, será ejecutada por cada comprador especializado, siguiendo los lineamientos generales definidos por la empresa.

---

### **Definición 3 – Necesidad de Compra**

Las necesidades de compras se determinan teniendo en cuenta:

- Niveles de Stock
  - Stock Mínimo: debe coincidir con el stock de seguridad definido por cada sector, entendiéndose por stock de seguridad aquel que evita paradas de la producción teniendo en cuenta el plazo máximo de reposición del proveedor.
  - Stock Máximo: se entiende por la cantidad máxima de un producto que se puede mantener en almacén.
  - Punto de Pedido: es nivel de existencias que indica la necesidad de iniciar una compra



- 
- Decisión de los socios, en el caso de promociones, temporada, diferencia de precios.
  - Pedidos de Ventas, según “pedidos especiales de los clientes”.

---

#### **Definición 4 – Decisión y autorización de Compra**

La decisión de compras se centraliza en la Dirección de la Compañía/Gerencia General, específicamente en el Director General/Gerente General, cuando se trata de nuevos proveedores o nuevas líneas de productos. En el caso de reposiciones, la decisión es del Encargado de Compras.

Las decisiones de compras tendrán niveles de autorización en función al monto y al tipo de cliente.

Habrán niveles intermedios con atribuciones para autorizar compras hasta determinados montos.

---

#### **Definición 5 – Proceso de Compra**

Toda compra debe responder a la secuencia de emisión de una Solicitud de Cotización, confección de una Planilla Comparativa de Presupuestos y emisión de un Pedido al Proveedor (Orden de Compra).

El proceso de cotización debe realizarse para todas las compras. A excepción de:

- Compras urgentes
- Compras menores

Las Solicitudes de Cotización deberán generarse en tiempo y forma que garanticen la igualdad de condiciones al momento de ser comparadas. En todos los casos deberá contarse como mínimo con 3 (tres) cotizaciones.

La instrumentación de todas las compras, se canalizarán a través del sector de Compras quien se encargará de seleccionar y negociar con proveedores, de reunir las autorizaciones correspondientes, emitir los Pedidos de Compras y conformar las Facturas del proveedor.

Todo procedimiento de compras se inicia con una Orden de Compra, o bien por un Pedido Interno de Reposición emitido desde el Depósito Central, al detectar faltantes de stock, que servirá de base de control de las futuras recepciones.

Efectuada la compra la misma generará una Orden de Compra a efectos internos que servirá de base de control de las futuras recepciones.

Toda Orden de Compras generará una afectación preventiva del stock.

El seguimiento de las cuentas corrientes de Proveedores es responsabilidad del Dpto Contaduría.



---

La conformidad del Remito y la Factura del Proveedor es responsabilidad del Encargado de Compras.

---

#### **Definición 6 – Conformidad de la Factura del Proveedor**

Las Facturas con diferencias de precios, cantidades y/o condiciones de pago requieren la conformidad del sector de Compras para luego ser administradas por Contaduría en cuanto al análisis de las Cuentas Corrientes.

Una vez conformada la factura por Compras, debe registrar dichas facturas en el sistema de gestión independientemente de si se pagaron o no.

---

#### **Definición 7 – Devolución de Compra**

El Departamento Compras es responsable de gestionar y solucionar las inconsistencias que se puedan presentar. Los tipos de contingencias posibles:

- Que el producto recibido no sea el solicitado
- Demoras excesivas y no informadas en el envío de productos solicitados
- Inconsistencias de Precios, de Cantidad o de condiciones de pago

La devolución de una compra se originará en una Orden de Devolución generada por el Depto. Compras.

El Departamento Contaduría – Sección Facturación es responsable de emitir la Nota de Débito desde el sistema de gestión y enviar al proveedor.

En el caso de recibir insumos / bienes, que no estén contemplados en la Orden de Compra y/o la Empresa no haya solicitado, deberán ser devueltos (en el mismo momento de la recepción) al proveedor con la debida observación en el Remito. El responsable de revisar la inconsistencia en la recepción (diferencia entre lo recibido y lo detallado en la Orden de Compra) y ordenar la devolución al proveedor es el Encargado de Compras.

---

#### **Definición 8 – Alta de Artículos**

Es responsabilidad del sector de Compras la codificación de los artículos (Altas / Bajas / Modificaciones de artículos).

---

#### **Definición 9 – Listas de Precios de Compras**

La actualización de listas de precios será realizada por el sector de Compras. Esta tarea se realizará en forma periódica y con la correspondiente registración de la fecha de vigencia.



---

## Anexo 5: Presupuesto de Compras

### **PRESUPUESTO DE COMPRAS**

El Presupuesto de compras es el informe que contiene la cantidad de materiales directos en inventario que la empresa debe comprar durante cada período presupuestario. La cantidad indicada en el presupuesto es la necesaria para garantizar suficiente inventario disponible para cumplir con los pedidos de productos de los clientes.

Este presupuesto consta de 3 elementos básicos:

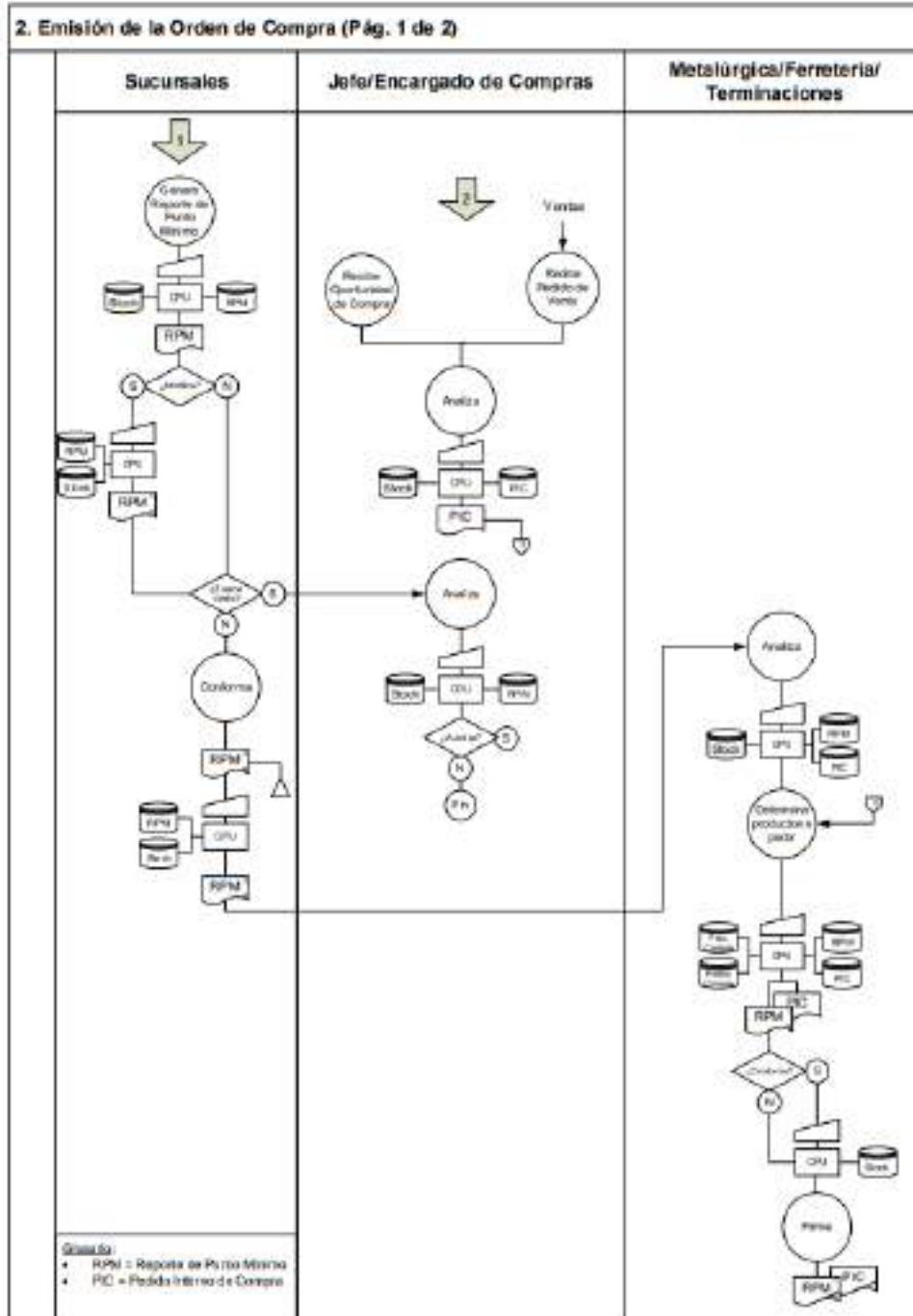
- Rotación del inventario: Se tiene que tomar en cuenta las políticas del inventario de la empresa y el costo que representa el manejo del mismo.
- Estimación de ventas: el presupuesto de ventas es la base para los presupuestos empresariales, como el de producción y compras.
- Costo de los materiales: este elemento es muy importante para poder planificar cuánto dinero se requiere para la compra de materiales en cada período, tomando en cuenta la cantidad de inventario necesaria para poder ofrecer un buen nivel de servicio y reflejando las posibles variaciones que puede haber en el costo.

Las principales utilidades de este presupuesto son:

- Correcta Planificación.
- Optimizar Recursos.
- Determinar Costos y Gastos.
- Toma de Decisiones.
- Abastecimiento oportuno de mercaderías para cubrir la demanda.



Anexo 6: Cursogramas de procesos de Compras









**Anexo 7: Matrices Administrativas**

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Elaboración presupuesto de compras	Difusión Presupuesto Compras	Jefe de compras		Real Stock	Analizar Real Stock y Presup. Ventas		Presup. Compras
	Autorización Presupuesto Compras	Gerente comercial		Presup. Ventas	Definir Presupuesto de compras		Presup. Compras
	Archivo Presupuesto Compras	Jefe de compras	Presup. Compras		Analizar Presup. Compras Modificar Presup. Compras en caso de ser necesario Imprimir y firmar Presupuesto Compras	Presup. Compras	Presup. Compras
					Archivar Presupuesto autorizado y consolidado		

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Compra de Mercadería	Apertura de la necesidad/opor. de Compra	Sucursal/Che Comercial		Stock	Generar Reporte de Puntos Mínimos		Stock
					Recibir Oportunidad de Compra o Pedido de Venta extraordinario	RPM	RPM
					Generar Pedido Interno de Compra	PC	PC
					Analizar y/o modificar PIC y RPM Confirmar y autorizar PIC y RPM		
	Solicitud de Cotización	Metalúrgica/Ferreteria /Terminaciones	RPM	RPM	Analizar PIC y RPM	Stock	Pedido de Compras
			PC	PC	Examinar Presup. Compras	SC	SC
				Stock	Determinar productos a pedir	PCP	PCP
				Presup. Compras	Enviar Solicitud de Cotización		
	Emisión Orden de Compra	Metalúrgica/Ferreteria /Terminaciones		SC	Enviar SC a proveedores		
				PCP	Recibir Cotizaciones de proveedores		
					Enviar Planilla comparativa de Precios		
					Seleccionar y adjudicar la compra		
			Stock	Enviar Orden de Compra		Stock	
			PCP	Firmar OC		Cash flow	
			Mira prov.	Enviar OC original al proveedor	OC	OC	
			Presup. Compras	Archivar transitoriamente OC duplicado			
			Cash flow				
			OC				
			IV				

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Recepción de la Mercadería	Emisión del Informe de Recepción	Depósito	Rp		Recibir al transportista/proveedor y controlar mercadería	IB	Ticket Balanza
				OC	Determinar calidad de la mercadería cargada	IR	IR
					Descargar mercadería y pesar en Balanza		Stock
	Conformidad del Rp	Metalúrgica/Ferreteria /Terminaciones			Enviar Ticket Balanza		Contab.
					Enviar Informe de Recepción		
			Rp	OC	Control de documentación (Rp, OC e IR)	Rp cont	
			Rp duplicado	Determinar si corresponde devolución de mercadería			
			IR	Conformar y firmar Rp			
				Entregar Rp duplicado firmado al transportista/prov.			
				Archivar transitoriamente el resto de la documentación			

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Distribución de Mercadería desde Logística	Abastecimiento de Sucursales	Metalúrgica/Ferreteria /Terminaciones		Stock	Analizar abastecimiento de Sucursales	Mov. Intercuc.	Mov. Intercuc.
				OC	Generar Orden de Distribución	OC	OC
	Envío de Mercadería	Logística		IR	Firmar Orden de Distribución		
			OD	OD	Analizar Orden de Distribución	RI	RI
			Stock	Enviar Pedido Interno		Contab.	
				Enviar Pedido Interno			
				Preparar mercadería y enviar a Sucursal de destino			

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Recepción de Mercadería por redistribución	Recepción de Mercadería	Depósito	RI		Recibir mercadería por redistribución	RI	RI
				OD	Descargar mercadería		Stock
					Controlar mercadería descargada con RI		Contab.
					Consultar OD en sistema		
				Controlar OD vs RI			
				Confirmar RI en sistema			





Universidad Nacional de Tucumán  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Instituto de Administración  
**VII Muestra Académica de Trabajos de  
 Investigación de la Licenciatura en  
 Administración**



PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Conformidad de la Fp	Control de la Fp	Registración Facturas de Prov.	Fp	Fp	Controlar Fp vs OC, Rp e IR		Cta Cbe prov.
			IR	IR	Registrar Fp en sistema		Cash flow
			Rp		Enviar Planilla de Inconsistencias		Confab
			OC duplicado	OC	Determinar inconsistencias	P. Inconsist.	P. Inconsist.
					Confirmar Fp	Fp	Fp
	Consolidación de la Cuenta Corriente	Cuentas Corrientes	Rp		Amar Legajo de Compras		Cta. Cbe prov.
			OC duplicado		Consolidar Cuentas a Pagar del prov.	Saldos cont.	Saldos cont.
			Fp				Web prov.
			IR				



Anexo 8: Matriz de Riesgo y de Actividades de Control

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Existen algunas herramientas para diseñar las actividades de control:

1. Matriz de Riesgo:

		Probabilidad				
Severidad	CATEGORÍA	Frecuente	Probable	Ocasional	Raro	Improbable
	Catastrófico	E	E	H	H	M
	Crítico	E	H	H	M	L
	Marginal	H	M	M	L	L
	Mínimo	M	L	L	L	L

Dentro de la siguiente matriz podemos identificar algunos ejemplos:

- Elegir a un proveedor que no ofrezca las mejores condiciones.

<b>Probabilidad</b>	Ocasional
<b>Severidad</b>	Marginal
<b>Riesgo</b>	<b>Moderado</b>
<b>Actividad de control</b>	I. Establecer en las políticas de compras la realización de una PCP. II. Realizar dos cotizaciones como mínimo.

- Generar pedidos que no estén planificados.

<b>Probabilidad</b>	Probable
<b>Severidad</b>	Catastrófico
<b>Riesgo</b>	<b>Excesivo</b>
<b>Actividad de control</b>	I. Vincular cada pedido de compras con el ítem específico del Presupuesto. II. Parametrizar al sistema de gestión para que automáticamente genere RPM cuando el stock se encuentre en su nivel mínimo.

- Especificaciones técnicas erróneas o insuficientes en las Órdenes de Compras.

<b>Probabilidad</b>	Ocasional
<b>Severidad</b>	Catastrófico



<b>Riesgo</b>	<b>Alto</b>
<b>Actividad de control</b>	I. Cargar las especificaciones técnicas del producto en forma automática en la OC. II. Referenciar el producto en la Orden de Compra, con el código del proveedor

- Emitir Órdenes de Compras que no estén autorizadas.

<b>Probabilidad</b>	Ocasional
<b>Severidad</b>	Crítico
<b>Riesgo</b>	<b>Alto</b>
<b>Actividad de control</b>	I. Parametrizar al sistema de gestión para que imposibilite la acción de dar curso a una compra sin que este autorizada.

- Registrar erróneamente la información en el sistema de gestión.

<b>Probabilidad</b>	Rara
<b>Severidad</b>	Marginal
<b>Riesgo</b>	<b>Bajo</b>
<b>Actividad de control</b>	-

## 2. Matriz de actividades de control:

Esta herramienta permite definir las Actividades de Control que permita alcanzar los Objetivos establecidos, minimizando los Riesgos asociados. Para cada uno de los procesos de Compras, se diseñó una matriz, identificando los riesgos que mayormente puedan afectar al cumplimiento de las metas.

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Elaboración del Presupuesto de Compras	Definición del Presupuesto de Compras	Que se estime la cantidad de materiales directos en inventario que la empresa debe comprar durante cada periodo presupuestario	Operacional e informativo	No contemplar toda la cantidad de materiales directos necesarios para cubrir la demanda.	Capacitar al Jefe de Compras y al Gerente comercial sobre temas de planificación y presupuestación Analizar periodos anteriores de adquisiciones



Universidad Nacional de Tucumán  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Instituto de Administración  
**VII Muestra Académica de Trabajos de  
 Investigación de la Licenciatura en  
 Administración**



CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Emisión de la Orden de Compra	Análisis del PIC	Que todas las compras estén presupuestadas y autorizadas	Operacional e informativo	Dar curso a un pedido de compra no contemplado en el presupuesto de compra.	Vincular cada pedido de compra con el ítem específico del Presupuesto Verificar si la firma corresponde al Nivel de Autorización definido por la Empresa
	Adjudicación de la compra	Que se compre al proveedor que ofrece mejores condiciones	Operacional e informativo	Elegir a un proveedor que no ofrece las mejores condiciones Elegir por afinidad, parentesco u otros motivos	La adjudicación debe tener un Dictamen debidamente fundado La adjudicación se acompaña con las respuestas de todos los proveedores invitados Rotar periódicamente al personal de Compras
	Emisión de la Orden de Compra	Que el proveedor identifique exactamente lo solicitado	Operacional e informativo	El proveedor no comprende las especificaciones del producto solicitado	Reproducir en la Orden de Compra exactamente lo indicado en la Solicitud de Cotización Actualizar periódicamente las especificaciones técnicas, con un Programa preestablecido, e impactar en la Base de Datos de los productos Referenciar el producto en la Orden de Compra, con el código del proveedor

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Recepción de la mercadería	Emisión del Informe de Recepción	Que se reciba la mercadería comprada en tiempo, forma y calidad	Operacional e informativo	Recibir mercadería distinta a la especificada en la OC	Quien compra debe ser diferente de quien recibe la mercadería Controlar el IR con la OC ciega
	Conformidad del Remito del Proveedor	Que se conforme que la mercadería recibida corresponde a la mercadería comprada	Operacional e informativo	Conformar el Rp incorrectamente	El Rp debe ser conformado por el área de Compras Comparar el Rp con la OC

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Distribución de Mercadería desde Logística	Abastecimiento de Sucursales	Detectar en tiempo y forma la necesidad de abastecimiento a Sucursales	Operacional e informativo	Generar una Orden de Entrega por cantidades incorrectas	Toda OC debe tener su documento de Mov. Inter sucursales previo El documento Mov. Inter suc. Debe generarse tomando la información del stock de la sucursal y de la OC
	Envío de Mercadería	Enviar la mercadería correcta	Operacional e informativo	Distribuir mercadería que no este autorizada	Toda salida de mercadería por distribución debe tener su respectivo RI Vinculación numérica entre el RI y la OC

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Recepción de Mercadería por redistribución	Recepción de Mercadería	Recibir la mercadería solicitada de manera eficaz y eficiente	Operacional e informativo	Recibir mercadería distinta a la requerida	Controlar la mercadería recibida con el RI Confirmar en el sistema el RI previamente habiendo chequeado la OE

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Conformidad de la Factura del Proveedor	Control de la Factura del Proveedor	Conformar la Factura correctamente	Operacional e informativo	Conformar incorrectamente la Rp Conformar una Fp de un proveedor que no cumple con los requisitos legales	Toda Fp debe tener su respectiva OC y ser equivalentes La P. Incoosist. Debe generarse automáticamente luego de registrar la Fp y vincularla a una OC Verificar en la web del Afp, que el proveedor este habilitado y registrado
	Consolidación de la Cuenta Corriente	Consolidar las Cuentas a Pagar del proveedor en tiempo y forma	Operacional e informativo	Consolidar incorrectamente las Cuentas a Pagar	Verificar en la página web del proveedor el saldo deudor Vinculación sistemática entre la Cta. Cie del Prov. Y los Saldos Consolid.