

Dománico Peluc, Fernando M.

**Análisis de los procesos de
control interno en el área
compras de una empresa
comercial bajo el enfoque
COSO 2013: identificación de
falencias y propuestas de
mejoras**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Especialista en Costos
para la gestión**

Director: Pantano, Andrés

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

ARGENTINA

Especialización en Costos para la Gestión

Trabajo Final

Trabajo Final

Análisis de los procesos de Control Interno en el área compras de una empresa comercial Bajo el Enfoque COSO 2013: Identificación de falencias y propuestas de mejoras.

Autor: Fernando M. Dománico Peluc

Director: Andrés Pantano

Córdoba, 23 de mayo de 2025

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo final representa un hito importante en mi formación dentro de la Especialización en Costos para la Gestión en la Universidad Católica de Córdoba. Este recorrido académico ha sido un desafío enriquecedor, y no habría sido posible sin el apoyo y la guía de muchas personas a lo largo del camino.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los profesores de la especialización, cuya dedicación y conocimiento han sido fundamentales en mi desarrollo profesional. Sus enseñanzas han aportado un gran valor a este trabajo, brindándome herramientas para analizar y proponer mejoras en el ámbito de la gestión empresarial.

A la Universidad Católica de Córdoba, por ofrecer un espacio de formación de excelencia, donde pude profundizar en el estudio de costos para la gestión con un enfoque práctico y aplicado a la realidad empresarial.

A mis compañeros de especialización, con quienes compartí experiencias, intercambios enriquecedores y el desafío de conciliar estudio y trabajo. Su apoyo y camaradería han sido una parte fundamental de este proceso.

A mi familia, por su paciencia, comprensión y aliento incondicional en cada etapa de este camino. Su respaldo ha sido clave para que pudiera dedicarme con compromiso y perseverancia a la finalización de este trabajo.

Un reconocimiento especial merece el director de este trabajo final, Andrés Pantano, profesor y colega, por su orientación, sus valiosas observaciones y su permanente disposición para acompañar este proceso con profesionalismo y respeto. Asimismo, expreso mi agradecimiento al director de la Especialización, Marcelo Jaluf, por su disposición, sus aportes y sus observaciones precisas en la instancia de evaluación, las cuales resultaron fundamentales para fortalecer la calidad y la consistencia del desarrollo final.

Finalmente, agradezco a la empresa UNV, objeto de estudio de esta intervención profesional, por haber permitido el acceso a su estructura organizativa y por la predisposición del personal en colaborar con entrevistas, documentación y observaciones. Su apertura fue decisiva para la construcción de este análisis aplicado y para contribuir al mejoramiento de sus procesos internos.

Este logro es el resultado del esfuerzo colectivo de todos quienes han estado presentes de una u otra manera, brindándome su apoyo y motivación. A cada uno de ustedes, gracias.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y optimizar el sistema de control interno en el área de compras de UNV, una empresa comercial mayorista dedicada a la venta de accesorios y repuestos de celulares con operaciones en siete provincias de Argentina. La falta de procedimientos estructurados en esta área ha generado debilidades en la selección de proveedores, en la gestión de órdenes de compra y en la recepción de mercadería, lo que impacta directamente en la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio.

A partir del marco teórico del control interno aplicado a la gestión de compras, y utilizando el modelo COSO 2013 como referencia, se realizó un diagnóstico detallado mediante entrevistas con actores clave, análisis documental y aplicación de cuestionarios. Los resultados evidenciaron la ausencia de criterios objetivos en la selección de proveedores, la falta de un sistema de autorizaciones para las órdenes de compra y la inexistencia de procedimientos estandarizados para la recepción y control de mercadería.

Si bien el foco del estudio estuvo en el área de compras, el análisis permitió identificar deficiencias conexas en el área de pagos, como la falta de planificación financiera y controles sobre los desembolsos. Por ello, además de las propuestas de mejora en el proceso de compras, se plantearon recomendaciones para fortalecer el vínculo entre compras y pagos, asegurando una mayor trazabilidad y eficiencia en la gestión de recursos.

Las mejoras propuestas incluyen la formalización del proceso de compras mediante documentación de procedimientos, la implementación de un sistema de evaluación y auditoría de proveedores, el establecimiento de controles escalonados para la autorización de adquisiciones y la optimización del flujo de información entre compras y pagos, y la propuesta de una serie de indicadores claves de gestión buscando mejorar la eficiencia de los procesos. La implementación de estos cambios permitirá mejorar la gestión del abastecimiento en UNV, reduciendo riesgos y contribuyendo a la sostenibilidad financiera de la empresa en un entorno altamente competitivo.

Contenido

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
Contenido	1
I- Introducción: construcción del Problema	3
II- Objetivos.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
III- Marco Conceptual	5
1. Función de Control	5
1.a. Definición de Control Interno.....	6
1.b. Informe COSO.....	7
1.c. Componentes del control interno	11
2. Área Compras	35
3. Fraude y error.....	38
IV. Metodología	39
1. Unidad de análisis	39
2. Enfoque metodológico.....	39
3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
1.a. Entrevistas semiestructuradas	40
1.b. Entrevistas de incidentes críticos.....	40
1.c. Observación directa.....	41
1.d. Análisis documental.....	41
1.e. Plan de mejora profesional	41
4. Etapas del análisis.....	41
V. Resultados Esperados	42
VI. Descripción del sistema de control interno de área compras de una empresa del rubro comercial	42
5. Descripción de la empresa	42
6. Organigrama	43
7. Proceso interno de compras y pagos, el funcionamiento de estos y su contribución a los objetivos de la compañía.	45
8. Falencias detectadas.....	47
1.a. Falta de Formalización en los Procedimientos de Compras.....	47

1.b.	Deficiencias en la Gestión de Órdenes de Compra.....	47
1.c.	Deficiencias en la Recepción y Control de Mercadería	48
1.d.	Falta de Control en Pagos y Gestión de Tesorería	48
1.e.	Debilidades en la Trazabilidad y Registro de Transacciones	48
1.f.	Falta de Auditoría Interna y Monitoreo del Desempeño	49
1.g.	Conclusiones	49
9.	Propuesta para el diseño de un sistema de procedimientos y control interno del área compras de la empresa bajo análisis.....	49
1.a.	Selección y Evaluación de Proveedores	49
1.b.	Emisión y Aprobación de Órdenes de Compra	55
1.c.	Recepción y Control de Mercadería.....	65
1.d.	Control de Pagos y Tesorería	68
1.e.	Supervisión y Auditoría	74
10.	Relación entre el control interno y la eficiencia de costos en el área de Compras	81
1.a.	Demora en el procesamiento de las compras	81
1.b.	Deficiencias en la gestión y actualización de los costos dentro del sistema contable	81
1.c.	Utilización de proveedores locales.....	82
1.d.	Conclusiones	82
11.	Dimensiones de análisis y control del área de Compras.....	82
1.a.	Eficiencia operativa del proceso de compras	82
1.b.	Eficiencia económica y control presupuestario	84
1.c.	Gestión financiera y de liquidez asociada al proceso de compras	87
1.d.	Gestión de inventarios y abastecimiento.....	91
1.e.	Gestión de proveedores.....	94
1.f.	Cumplimiento y control interno.....	95
VII.	Conclusiones.....	99
1.	Conclusiones complementarias derivadas del análisis de KPIs	100
2.	Síntesis final	101
VIII.	Referencias Bibliográficas	101
IX.	Anexos	104
1.	Preguntas para el Área de Compras	104
1.a.	Ambiente de Control	104
1.b.	Evaluación de Riesgos	104
1.c.	Actividades de Control.....	105

1.d.	Información y Comunicación	105
1.e.	Monitoreo y Supervisión	106
2.	Preguntas para el Área de Tesorería.....	106
1.a.	Ambiente de Control	106
1.b.	Evaluación de Riesgos	107
1.c.	Actividades de Control.....	107
1.d.	Información y Comunicación.....	108
1.e.	Monitoreo y Supervisión	109
3.	Preguntas para el Área de Administración.....	109
1.a.	Ambiente de control.....	109
1.b.	Evaluación de Riesgos	110
1.c.	Actividades de Control.....	110
1.d.	Información y comunicación.....	111
1.e.	Monitoreo y Supervisión	111

I- Introducción: construcción del Problema

En el contexto actual de creciente complejidad operativa y competitiva en el sector comercial mayorista, los sistemas de control interno se han vuelto elementos esenciales para la sostenibilidad organizacional. Particularmente en el área de compras, donde se articulan decisiones estratégicas y operativas con impacto directo en la rentabilidad, la transparencia y la eficiencia de la empresa, contar con procedimientos robustos, formales y estructurados resulta crítico. La falta de control adecuado no solo incrementa los riesgos operativos y financieros, sino que también debilita la capacidad de la organización para tomar decisiones basadas en información confiable.

La presente propuesta de trabajo final se enfocará en analizar los procedimientos de control interno en el área de compras de una pequeña empresa (según parámetros de facturación y cantidad de empleados establecidos por la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo para el 2025) del rubro comercial dedicada a la venta mayorista de artículos electrónicos como accesorios y repuestos de telefonía celular ubicada en la Provincia de Córdoba. Esta empresa, a pesar de su relevancia en el mercado local, presenta grandes falencias en sus controles internos. Estas deficiencias no solo representan un riesgo significativo en términos de exposición a fraudes o errores financieros u operativos, sino que también afectan negativamente la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa. La evaluación del riesgo en este trabajo no persigue la finalidad de contabilizar los errores

individuales derivados del incumplimiento de controles, sino que busca determinar en qué medida la organización se está apartando del logro de los objetivos estratégicos previamente establecidos. El análisis se orienta, por tanto, a identificar posibles desviaciones estructurales que comprometan la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento de los fines organizacionales previstos.

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicadas.” (Coopers & Lybrand, 1997).

Dado el impacto directo que el área de compras tiene sobre los costos y el flujo de caja, se vuelve imprescindible implementar un sistema de control interno robusto y eficaz que garantice la integridad de los procesos, desde la adquisición de productos hasta la selección de proveedores y la gestión del presupuesto.

El trabajo que se presenta buscará abordar estas problemáticas mediante un análisis exhaustivo de la situación actual, identificando las principales debilidades en los procedimientos de compras. A partir de este diagnóstico, se evaluarán los riesgos asociados y las probabilidades de ocurrencia de dichos eventos que podrían afectar el logro de los objetivos. Se propondrán una serie de mejoras y estrategias orientadas a mitigar los riesgos detectados, optimizar la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa. Con ello, se pretende proporcionar una guía para fortalecer los mecanismos de control interno, alineando las operaciones con las mejores prácticas del mercado y garantizando la sostenibilidad a largo plazo.

Este trabajo comienza estudiando, evaluando y construyendo una adecuada estructura de control interno para luego medir su cumplimiento a través de una matriz de riesgos en donde se vuelque la información relevada en cada circuito de la organización. Para llegar a esto, primero se debe asegurar que el sistema de control interno exista, funcione y se cumpla.

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino. (Coopers & Lybrand, 1997, p.7).

Un buen sistema de control interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad. (González, 2013).

En base a esta situación mencionada surge el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las falencias en los procesos de control interno del área de compras de una pequeña empresa comercial y qué mejoras se pueden proponer para optimizar su eficiencia y efectividad?

II- Objetivos

Objetivo General

Analizar los procesos de control interno en el área de compras de una empresa del rubro comercial, con el fin de identificar las falencias existentes y proponer mejoras alineadas al modelo COSO 2013 que optimicen la eficiencia y efectividad del proceso de adquisición.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos y procedimientos actuales de control interno en el área de compras y pagos.
- Analizar las políticas y normas existentes en el área de compras y pagos.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en cuanto a la prevención de fraudes y errores.
- Proponer recomendaciones para la mejora de los procesos de control interno y mecanismos de monitoreo.

III- Marco Conceptual

1. Función de Control

Entendemos por control al proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema. Podemos decir entonces que el control es ejercido dentro de la organización como sistema, en cada uno de sus circuitos, siendo esta una función esencial de la administración para el logro de los objetivos planeados. (Lattuca & Mora, 2004).

Los controles pueden ser controles preventivos, aquellos que detectan los errores o fraudes antes de ocurrir como puede ser “la separación de funciones”, y los controles correctivos que identifican errores o fraudes luego de ocurrir.

Cuando los controles correctivos se aplican sobre hechos del pasado, se denominan también controles retroalimentados, sirviendo de base para evaluar las desviaciones. Estos desvíos deben ser informados a quien deba accionar y tomar medidas para corregir.

En el presente trabajo, el enfoque estará puesto sobre el control, específicamente en el área compras de la empresa, función de la administración que busca identificar donde se están produciendo los desvíos, analizarlos y evaluar porque se dan, y tratar de corregir éstos ajustando los controles pertinentes.

Toda empresa, lucrativa o no lucrativa, realiza actividad económica, la cual ocurre por: transacciones, al comprar y pagar, vender y cobrar, transferencias, al trasladar internamente dentro de la empresa, bienes y servicios de una persona a otra, decisiones operativas internas y decisiones externas dictadas por terceras personas, el tiempo, a través de acumulaciones y la depreciación, y hechos fuera del control de la empresa, entre otros.

Para evaluar el control administrativo contable de cualquier empresa es necesario familiarizarse con cinco actividades básicas y siete riesgos potenciales. Las primeras refieren al sistema de información a través del cual reconoce, calcula, clasifica, registra, resume y reporta sus operaciones de compra y pago, venta y cobro de bienes o servicios, contratación de mano de obra y su pago y mantiene control de sus inventarios y costos. De ello se desprenden los riesgos potenciales de estas operaciones como transacciones no autorizadas, no contabilizadas, indebidamente valuadas o clasificadas, registradas en otros periodos, entre otras. Para prevenir o detectar estos riesgos, la empresa establece controles administrativos y contables (Estupiñán Gaitán, 2015).

1.a. Definición de Control Interno

A lo largo del tiempo, los controles han aumentado y han cambiado en sus formas. En la antigüedad y durante bastante tiempo, las primeras empresas creadas eran dirigidas por sus propietarios quienes supervisaban directamente sus tareas, bajo procedimientos que ellos mismos diseñaban.

Cuando la complejidad y la cantidad de operaciones de las empresas aumentaron, para el buen desarrollo y cumplimiento de las misiones y metas trazadas por las organizaciones fue necesario realizar una división de tareas por la magnitud que tomaban las compañías, por lo tanto, se nombraron terceros a cargo tanto de la dirección central como de

las áreas operativas, administrativas y financieras. De esta manera se crearon nuevos mecanismos de control ejecutados por terceros y distanciados de los dueños de las empresas. Esto exige la implementación de nuevos controles internos bajo responsabilidades delegadas y que les aseguren a los propietarios la confianza o seguridad razonable en la gestión de las compañías. En la actualidad, el control interno constituye un componente esencial en la administración moderna de las organizaciones, ya que actúa como un sistema estructurado de políticas, procedimientos y actividades destinadas a proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento. En el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas, el fortalecimiento del control interno se presenta como una condición imprescindible para la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera, particularmente en áreas sensibles como el proceso de compras.

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar al logro del objetivo administrativo. Como consecuencia de ello, surgen como instrumento el control interno contable, que busca que todas las operaciones sean registradas, que todo lo contabilizado exista realmente, que las operaciones se realicen con las debidas autorizaciones y que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa. La implementación de controles internos es fundamental para la sostenibilidad y el éxito de una empresa. Estos controles no sólo protegen los activos de la organización, sino que también mejoran la eficiencia, garantizan la calidad y contribuyen a la toma de decisiones estratégicas, todo ello dentro de un marco de transparencia y cumplimiento normativo.

Los objetivos generales del control interno es asegurar que las actividades que se desarrollan en toda organización brinden una seguridad razonable en la parte operativa, de información y de cumplimiento de leyes y regulaciones correspondientes. Comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procesos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, los registros contables son fidedignos y que las actividades se desarrollan eficazmente.

1.b. Informe COSO

Como antecedente al Informe COSO, el comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos definió al control interno como “El plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la

eficiencia operativa y estimular la adhesión a colocar entre paréntesis las prácticas ordenadas por la gerencia.”

Adicionalmente a esto, el comité diferenció dos categorías de control interno. Por un lado, los controles contables, que se encargaban de la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros; y, por otro lado, los administrativos, que se centran en la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que se relacionan de una u otra forma, con los registros contables. Un ejemplo puede ser, el control contable sería que el importe de determinada factura coincida con el registro, mientras que, el administrativo, podría ser que el mismo se haya realizado a tiempo.

La definición antes mencionada, fue cambiando con el paso del tiempo hasta llegar a una concepción aceptada universalmente por los profesionales.

El trabajo sobre control interno realizado en 1992 (COSO I), publicado en EE. UU., surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban una diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones en torno a la temática referida. Plasma los resultados de las tareas realizadas durante más de cinco años por el grupo de trabajo creado en 1985 bajo el nombre de COMMITTEE OF SPONSORING ORGANITATIONS (COSO). El nuevo COSO II, fue publicado en 2013 y reemplaza el COSO I, ofreciendo métodos y ejemplos para ayudar a todas las empresas de cualquier índole a adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, a la detección y respuesta a los riesgos, conseguir el logro de los objetivos y emitir información confiable que apoye la adecuada y oportuna toma de decisiones.

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”. (Waterhouse, 2013). Esta definición coincide con la enunciada en el Informe COSO, el cual define al control interno como “Un proceso, efectuado por los miembros del directorio, gerencia y el resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar un grado razonable de seguridad en el logro de los objetivos relacionados a las operaciones, reportes y cumplimiento y adaptable a la estructura de la entidad.” Es un *proceso* porque implica realizar tareas y actividades que se encuentran enmarcadas en políticas, manuales, sistemas y formularios, es decir, es un medio para un fin, y no un fin en sí mismo. Es *realizado por el consejo de administración, dirección y resto del personal*, referido a que intervienen personas de todos los rangos de la organización, sin embargo, el directorio y la gerencia general son quienes establecen el tono de la organización respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados en toda

la entidad. Su fin es *el logro de objetivos*, clasificados en operativos, de información y de cumplimiento. Proporciona *seguridad razonable*, es decir, los sistemas de control interno no pueden garantizar una protección absoluta contra riesgos, errores humanos o irregularidades, pero si ofrecen un nivel aceptable de confianza para cumplir con los objetivos. Y *adaptable a la estructura del ente*, refiere a que el control interno debe contar con flexibilidad para ser aplicable a toda la entidad en general o también para una subsidiaria en particular, división, unidad operativa o unidad de negocio.

Podemos agregar también, que “el control interno es un proceso integrado y no un conjunto de mecanismos burocráticos pesados, efectuados por el consejo de la administración, dirección y el resto del personal de una entidad, diseñados con el objeto de proporcionar una garantía razonable para alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.” (Coopers & Lybrand, 1997).

Es importante mencionar sobre la capacidad que debe tener la gerencia para adaptarse o manejar los cambios que influyen sobre la efectividad de los controles, ya que, los procedimientos son fijados bajo ciertas circunstancias, pero pueden no ser aplicables en otras situaciones. Este manejo está ligado con el proceso de análisis de riesgos y es capaz de brindar la información para responder y adaptarse a las condiciones cambiantes.

Tal como se comentó previamente, en el año 2013 se publicó una versión actualizada del Marco Integrado de Control Interno, conocida públicamente como COSO II. Esta versión, parte de la definición base sobre control interno y de los cinco componentes ya existentes, pero enfatiza la importancia que tiene la Dirección en el diseño, implementación, funcionamiento y evaluación de la efectividad del sistema de control interno. Se formalizan una serie de principios relacionados a los cinco componentes con el fin de brindar una mayor claridad en el diseño e implementación del sistema de control interno y define con mayor claridad la responsabilidad de todas las áreas del ente. También, se amplía el enfoque, no sólo se tiene en cuenta la información financiera sino también reportes no financieros e interno. Esta versión, tiene como finalidad facilitar el uso y aplicación del control interno, teniendo en cuenta los cambios de los negocios y entorno donde operan las organizaciones.

El marco teórico que orienta el presente trabajo se basa en el modelo de Control Interno desarrollado por el comité antes mencionado (COSO), en su versión actualizada de 2013. Este modelo, adoptado a nivel internacional, establece cinco componentes integrados e interrelacionados que deben coexistir dentro del sistema de control interno para asegurar su efectividad: (1) Ambiente de control, (2) Evaluación de riesgos, (3) Actividades de control,

(4) Información y comunicación, y (5) Actividades de supervisión. Cada uno de estos elementos contribuye a crear una cultura organizacional de cumplimiento, integridad y responsabilidad.

El componente de **ambiente de control** se refiere al conjunto de actitudes, valores éticos y estructura organizativa que determinan la conciencia de control dentro de la entidad. Incluye factores como la independencia del órgano de gobierno respecto a la gerencia, la definición de responsabilidades, la competencia del personal y el compromiso con la integridad.

La **evaluación de riesgos**, por su parte, implica la identificación, análisis y valoración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el área de compras, este componente adquiere especial relevancia, ya que el riesgo de adquisiciones improcedentes, fraudes, errores contables o pagos indebidos puede generar impactos significativos sobre la liquidez, el cumplimiento normativo y la calidad operativa.

Las **actividades de control** comprenden las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se lleven a cabo. Estas incluyen la segregación de funciones, los sistemas de autorizaciones escalonadas, la verificación de operaciones, el control presupuestario y la documentación formal de los procesos. Su correcta aplicación mitiga los riesgos identificados y mejora la trazabilidad de las decisiones.

El componente de **información y comunicación** hace referencia a la necesidad de contar con sistemas de información confiables y con canales de comunicación eficaces para que los datos relevantes lleguen a las personas adecuadas en el momento oportuno. En este sentido, la implementación de plataformas tecnológicas para la gestión de compras y pagos constituye un facilitador clave del control interno.

Finalmente, el componente de **monitoreo o supervisión** se refiere a la evaluación continua o periódica del sistema de control interno, a fin de identificar desviaciones, realizar ajustes y asegurar su alineación con los objetivos de la entidad. Esto incluye auditorías internas, revisiones cruzadas, indicadores de gestión y reportes periódicos a la gerencia.

En el contexto del modelo de Control Interno Integrado (COSO 2013), la eficacia del sistema no solo depende del diseño adecuado de políticas y procedimientos, sino también de la capacidad de la organización para medir y monitorear el cumplimiento de sus objetivos de control. En este sentido, los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPI) constituyen un instrumento complementario esencial para traducir los principios cualitativos del control interno en resultados cuantificables y verificables.

De acuerdo con lo expuesto por Estupiñán Gaitán (2015), la integración de indicadores permite evaluar de manera objetiva la eficiencia y efectividad de los controles implementados, fortaleciendo los componentes de monitoreo y evaluación de riesgos definidos por el marco COSO. Por su parte, el Comité COSO (2013) destaca que la retroalimentación proveniente de métricas e indicadores constituye una fuente clave de información para la mejora continua del sistema, asegurando que los controles operen conforme a los objetivos establecidos y que los desvíos sean detectados oportunamente.

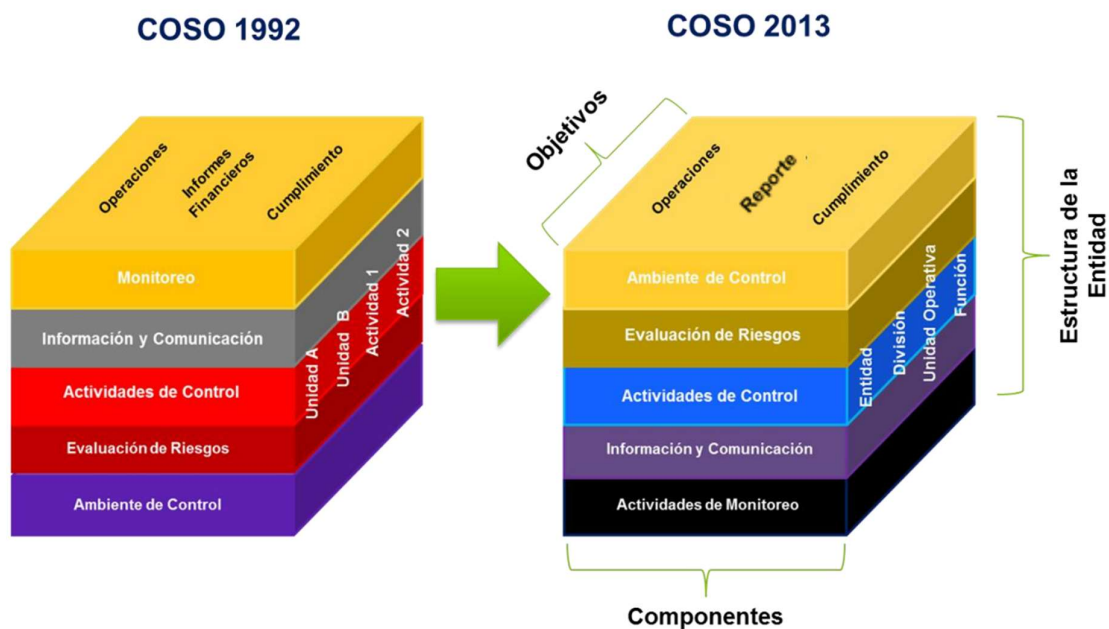
Asimismo, autores como Rojas Suárez (2017) señalan que los KPI, cuando se aplican en procesos críticos como el área de compras, permiten identificar ineficiencias operativas, debilidades de control y riesgos financieros, proporcionando una visión integral del desempeño organizacional. De esta manera, los indicadores se configuran como una medida cuantificable de la efectividad del control interno, al permitir relacionar los objetivos estratégicos con los resultados reales obtenidos en materia de eficiencia, economía y cumplimiento.

La aplicación del modelo COSO 2013 en entornos organizacionales permite no solo mejorar la eficacia de los procesos administrativos y operativos, sino también promover una cultura de autocontrol y responsabilidad. En este marco, el área de compras representa un proceso crítico, dado que constituye el punto de entrada de compromisos económicos y decisiones estratégicas que afectan transversalmente a toda la organización.

En consecuencia, la presente investigación, incorpora un conjunto de indicadores específicos de gestión aplicados al área de compras, diseñados conforme a los principios del modelo COSO 2013, con el propósito de medir de manera empírica el grado de madurez del sistema de control interno y su incidencia en la gestión de costos y en la eficiencia organizacional.

1.c. Componentes del control interno

Los sistemas de control interno operan con diferentes grados de efectividad, cuando alcanza una calidad razonable, se considera que el mismo es efectivo. Para ello, tanto la gerencia como la junta directiva deben tener una seguridad razonable en conocer el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones, exista confiabilidad en los informes financieros y se observe la aplicación de leyes y reglamentaciones.



A

Fuente: Cubo Informe COSO: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Las tres categorías de objetivos están representadas en columnas, los cinco componentes a través de filas, y la estructura de la entidad mediante la tercera dimensión. De esta manera cada componente trasciende y se aplica en las tres categorías de objetivos y en toda la estructura de la organización. Cabe aclarar que estas categorías de objetivos no son partes o unidades de la entidad.

El Marco Integrado de Control Interno establece tres categorías de objetivos:

- De cumplimiento: dirigido a la adherencia a leyes y reglamentaciones, así como a las políticas emitidas por la administración. Diversas leyes, reglas y regulaciones son muy bien conocidas como las relacionadas a impuestos, recursos humanos y medio ambiente, pero otras, pueden ser desconocidas como las relacionadas a territorios extranjeros. Las leyes y regulaciones establecen estándares mínimos de conducta y se espera que la organización los incorpore a sus objetivos. En este sentido, es decisión de algunas organizaciones la posibilidad de establecer estándares más elevados para sus objetivos.
- De operación: refiere a la efectividad y eficacia de las operaciones de la empresa, relacionados con el cumplimiento de la misión y visión, es decir, la razón de su existencia. Los objetivos a nivel entidad se desmenuzan en subobjetivos dentro de las

divisiones, subsidiarias, unidades operativas y funcionales, dirigidos a mejorar la eficiencia y efectividad para lograr el objetivo final. De esta manera, los objetivos operacionales pueden estar relacionados a mejorar el rendimiento financiero, la productividad, la calidad, innovación, prácticas ambientales, satisfacción al cliente y empleados. Por otro lado, también incluyen la salvaguarda de los activos, es decir, la protección y preservación de los activos de la entidad.

- De información: implica que la información financiera o no financiera sea confiable y transparente para su uso interno como externo.

Los objetivos de información financiera o no financiera interna se fundamentan en las decisiones y juicios de la gerencia y el directorio, con el fin de respaldar el proceso de toma y evaluación de decisiones en relación con las actividades y el desempeño de la entidad. Esto incluye aspectos como la dirección de la estrategia, los planes operacionales y los indicadores de rendimiento a diferentes niveles.

Por otro lado, *los objetivos de información financiera o no financiera externa* están relacionados principalmente con los informes requeridos por regulaciones y normativas establecidas por organismos y autoridades. Los informes financieros son esenciales para cumplir con las expectativas y responsabilidades ante los inversionistas, además de ser necesarios para acceder a los mercados de capitales, firmar ciertos contratos, obtener financiamiento o negociar con proveedores y compradores. Los objetivos no financieros están vinculados con leyes, normativas y regulaciones que exigen información sobre la efectividad del control interno, el nivel de contaminación, el número de empleados y sus salarios, entre otros aspectos.

Tal como indican Cooper (1997) y Estupiñán Gaitán (2015), quienes establecen que el marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados que permiten evaluar la calidad del control interno, derivados del estilo de dirección, e integrados al proceso de gestión.

Retomando sobre la efectividad de los sistemas de control, los mismos cumplen dicha condición cuando proveen de una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad y reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzarlos. Un sistema de control interno efectivo requiere que cada uno de los cinco componentes y principios se encuentren presentes, funcionando y, operando conjuntamente de manera integrada.

Cuando se establece esto, se refiere a:

- *Presentes*: significa la existencia de los componentes y principios en el diseño e implementación del sistema de control interno para lograr objetivos específicos.
- *Funcionando*: señala el hecho de que los componentes y principios continúan existiendo en la conducción del sistema de control interno para lograr objetivos específicos.
- *Operando conjuntamente de manera integrada*: se refiere a la determinación de que los cinco componentes colectivamente reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar los objetivos.

El marco general de COSO establece principios aplicables a todas las entidades, suponiendo que estos principios son importantes debido a su vínculo con la existencia y operación de los componentes relacionados. Así, si un principio no está presente ni en funcionamiento, se concluye que el componente vinculado a él tampoco lo está. Para lograr esto, COSO sugiere realizar un mapeo entre los principios y los controles, lo que implica asignar los principios a los controles o viceversa.

Respecto a este tema, en una entrevista de Tysiac K. a Stephen Soske (2013) (Contador Público matriculado en EE. UU. y encargado de dirigir a PriceWaterhouse&Cooper en la actualización del marco y guía de COSO) para el Journal of Accountancy dijo:

El ejercicio de mapeo permite que una entidad registrada demuestre cómo su sistema se alinea con el marco COSO de 2013 y respalda la afirmación de control interno de la administración. Además, el ejercicio de mapeo sirve como una evaluación de brechas para mostrar áreas donde los controles no respaldan los principios.

El concepto de deficiencia en el control interno hace referencia a la ausencia o debilidad en uno o más principios, lo que impacta negativamente en los componentes del sistema y disminuye las probabilidades de que la entidad cumpla sus metas. Una deficiencia, o una combinación de ellas, se considera significativa cuando impide que la organización afirme que ha alcanzado los requisitos para un sistema de control interno eficaz. Además, esta deficiencia no puede ser compensada por la presencia y el funcionamiento adecuado de otro componente o principio.

El control interno se implementa para reducir los riesgos de que una entidad no logre sus objetivos. Así, si el sistema de control interno no funciona de manera adecuada, aumenta el riesgo de que los objetivos de la entidad no se alcancen.

Al considerar las limitaciones del control interno, se deben tener en cuenta dos conceptos clave. El primero indica que algunas situaciones o eventos están fuera del control de la gerencia. El segundo establece que ningún sistema de control interno puede garantizar siempre el cumplimiento de su propósito. El objetivo más alcanzable para un sistema de control interno es ofrecer un nivel razonable de seguridad, lo cual no implica que el sistema esté exento de fallos. Diversos factores, tanto individuales como colectivos, contribuyen a reforzar este concepto de seguridad razonable.

A pesar de estas limitaciones inherentes, la gerencia debe identificar, seleccionar, desarrollar y aplicar controles que, en la medida de lo posible, ayuden a reducirlas.

Estas limitaciones pueden derivarse de: la relevancia de los objetivos establecidos como base para el control interno; la posibilidad de errores en el juicio humano durante la toma de decisiones, que pueden estar influenciados por sesgos; fallos derivados de errores humanos; la posibilidad de que la gerencia pase por alto los controles internos; la capacidad de la gerencia, el personal o terceros para eludir los controles mediante colusión; y la ocurrencia de eventos externos fuera del alcance de la organización.

- Ambiente de Control:

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno, es en esencia el fundamento sobre el cual se construyen los demás elementos. Es la base de los demás componentes al proveer disciplina y estructura para el control. La dirección y la alta gerencia son responsables de establecer el enfoque y la relevancia asignada al control interno, incluyendo los estándares de conducta esperados. Por su parte, la gerencia refuerza estas expectativas en los distintos niveles de la organización.

El ambiente de control está determinado por diversos factores internos y externos, como la trayectoria de la organización, sus valores, el mercado en el que opera, y el contexto competitivo y regulatorio. Este ambiente establece la base disciplinaria necesaria para la evaluación de riesgos orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la ejecución de actividades de control, la implementación de sistemas de información y comunicación, así como el desarrollo de actividades de monitoreo.

Existen una serie de elementos o principios que influyen sobre el “Ambiente de control”:

1. Integridad y valores éticos de la Organización

Refiere a los valores de conducta que mantienen los miembros de la organización durante su accionar. Es importante también, los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer dichos valores.

Los directores y la gerencia, en todos los niveles de la organización, reflejan a través de sus decisiones, acciones y comportamientos, la relevancia de la integridad y los valores éticos como pilares fundamentales para el funcionamiento del sistema de control interno. En este sentido, se espera que los líderes establezcan el ejemplo al promover valores, filosofías y un estilo operativo que guíe a la organización. Asimismo, fomentan la comprensión y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, tomando medidas concretas para establecer un enfoque en aspectos morales, sociales, ambientales y legales, entre otros. Este compromiso se formaliza mediante la misión, los valores, los códigos de conducta, políticas y procedimientos.

Por otro lado, actitudes como indiscreciones personales, resistencia a recibir malas noticias o sistemas de compensación inadecuados pueden impactar negativamente en la cultura organizacional, incentivando comportamientos inapropiados. Es importante destacar que los empleados tienden a adoptar las mismas actitudes que la gerencia respecto a lo que consideran correcto o incorrecto, así como en su percepción sobre los riesgos y controles.

El establecimiento de estándares de conducta actúa como una guía fundamental para orientar el comportamiento, las actividades y las decisiones de la organización en la consecución de sus objetivos, definiendo claramente lo que es correcto e incorrecto. Estos estándares ofrecen un marco para interpretar las áreas grises, teniendo en cuenta los riesgos asociados, y reflejan las leyes, normativas, regulaciones, estándares y otras expectativas de las partes interesadas, como la responsabilidad social corporativa. La gerencia y los directivos, o el órgano equivalente, son los encargados de establecer estos estándares, así como los mecanismos necesarios para que la organización los comprenda y se adhiera a ellos, definiendo procesos y recursos para interpretar y gestionar posibles desviaciones. Estas expectativas se formalizan en una declaración organizacional que refleja las creencias, valores y estándares de conducta.

Una manera de demostrar el compromiso con la integridad y los valores éticos es implementar y retroalimentar continuamente los estándares de conducta, especialmente en contextos donde se enfrentan decisiones complejas. Asimismo, se pueden presentar ejemplos de situaciones pasadas donde dichos valores ayudaron a identificar y resolver problemas.

Es fundamental que los estándares de conducta sean comunicados y reforzados regularmente en todos los niveles de la organización, incluyendo también a los proveedores de servicios externos. La entidad debe evaluar la alineación entre sus normas de conducta y las de los proveedores, además de supervisar la calidad y frecuencia del cumplimiento de dichas normas por parte del personal de los proveedores. Esto es esencial, ya que la conducta inadecuada de socios comerciales o proveedores externos puede impactar negativamente en la reputación de la organización, generar daños a los clientes y otras partes interesadas, e incluso afectar directamente a la alta gerencia. Por lo tanto, la gerencia debe asumir la responsabilidad por el desempeño de los procesos delegados a proveedores o socios comerciales, asegurándose de que estos operen bajo los estándares de integridad y ética establecidos por la organización.

En este sentido, las desviaciones de los estándares de conducta deben gestionarse de manera coherente y en el momento adecuado. Según la gravedad de la desviación identificada, evaluada mediante un proceso específico, la gerencia puede implementar diversas medidas e incluso considerar la posibilidad de proceder a nivel judicial, si corresponde.

2. Independencia de la Junta Directiva respecto a la Gerencia y ejerce supervisión en el desarrollo y desempeño del control interno

La independencia del directorio frente a la gerencia constituye un principio esencial para el fortalecimiento del sistema de control interno y la gobernanza organizacional. Esta independencia permite que el directorio ejerza una función de supervisión objetiva, enfocada en asegurar que las actividades de la entidad se desarrollen conforme a los objetivos estratégicos, las expectativas de las partes interesadas (como clientes, empleados, inversores y reguladores) y el cumplimiento normativo vigente.

En este contexto, es fundamental que se establezcan responsabilidades claras para la supervisión. El directorio debe asumir un rol activo en la revisión y el monitoreo de las operaciones, garantizando que la organización disponga de las estructuras, competencias y recursos adecuados para una gestión eficaz del riesgo. Esta responsabilidad incluye la definición de lineamientos estratégicos, la aprobación de políticas clave, y la evaluación continua del desempeño del control interno.

Asimismo, el directorio posee la autoridad para gestionar los recursos humanos estratégicos, lo que abarca la designación y eventual reemplazo de los principales directivos, incluida la planificación de la sucesión del CEO. Este último, junto con la alta gerencia, tiene a su cargo la implementación operativa del sistema de control interno, la ejecución de la estrategia y el logro de los objetivos de la organización.

Es deber del directorio mantener una composición que reúna las capacidades técnicas, la experiencia y la independencia necesarias para formular juicios críticos y cuestionar de manera constructiva las decisiones de la gerencia. La interacción entre el directorio y la alta dirección debe basarse en principios de transparencia, responsabilidad y colaboración estratégica.

Aunque la responsabilidad operativa recae en la gerencia, la supervisión efectiva del control interno por parte del directorio implica una evaluación constante de su diseño, funcionamiento y adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Esta función de supervisión refuerza una cultura organizacional basada en la ética, el cumplimiento y el buen gobierno corporativo, contribuyendo así a la sostenibilidad y la credibilidad institucional.

3. Mentalidad y rol de la Gerencia

Implica la participación de la alta administración, fijando y ejemplificando con pautas de conducta a imitar por el resto del personal, ejerciendo un liderazgo responsable. Es clave que cuenten con la experiencia, dedicación y el compromiso necesario para tomar acciones adecuadas.

En las organizaciones, la delegación de autoridad facilita la agilidad en la toma de decisiones, aunque también aumenta la complejidad en la gestión de los riesgos asociados. El directorio transfiere autoridad y establece responsabilidades específicas para la alta gerencia, que, a su vez, delega dichas funciones a los niveles gerenciales y al personal operativo. Este proceso permite que las decisiones se tomen siguiendo las directrices de la entidad y enfocándose en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad se realizan en función de las competencias demostradas, definiendo roles claros en cuanto a quién tiene la responsabilidad y a quién deben reportarse las decisiones.

En las organizaciones, los roles clave y la asignación de responsabilidades suelen involucrar al directorio, que se encarga de mantenerse informado y exigir a la alta gerencia orientación en las decisiones estratégicas cuando sea necesario. La alta gerencia, liderada por el CEO o su equivalente, tiene la responsabilidad de establecer directivas, brindar dirección y ejercer control, asegurando que tanto la gerencia como el resto del personal comprendan y cumplan con sus responsabilidades.

Por su parte, la gerencia, que incluye a supervisores y mandos medios, ejecuta las directrices asignadas por la alta gerencia dentro de las distintas subunidades de la organización. Finalmente, al resto del personal, compuesto por todos los empleados de la entidad, se le exige no solo comprender los estándares de conducta y los objetivos asignados a sus áreas de responsabilidad, sino también evaluar los riesgos asociados, garantizar un

flujo adecuado de información y comunicación, y monitorear las actividades relacionadas con el cumplimiento de dichos objetivos.

4. Compromiso para atraer, desarrollar, y retener individuos competentes alineados a los objetivos

La selección, capacitación y evaluación del personal debe enfocarse en asegurar que las personas tengan las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con sus tareas.

Un aspecto fundamental es la evaluación de las competencias y la forma de abordar posibles deficiencias. La competencia se define como la capacidad para asumir las responsabilidades asignadas, la cual depende de habilidades específicas y experiencia, adquiridas a través de la práctica profesional, capacitaciones y certificaciones. Esta competencia se refleja en las actitudes, conocimientos y comportamientos de los individuos, así como en la manera en que desempeñan sus funciones.

La organización establece los requisitos de competencias necesarios para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta aspectos como el conocimiento, las habilidades y la experiencia requerida para cada puesto. Asimismo, considera factores como el nivel de juicio y responsabilidad asociado al rol, las limitaciones de autoridad aplicables y un análisis de costo-beneficio en relación con los diferentes niveles de habilidades y experiencia. En este proceso, el departamento de recursos humanos juega un papel clave, colaborando en la definición de las competencias necesarias y los niveles de personal requeridos para cada rol dentro de la organización.

El compromiso con la competencia se integra con los procesos de gestión de recursos humanos para garantizar la atracción, desarrollo, evaluación y retención de personal idóneo, incluyendo a la gerencia y a los proveedores de servicios subcontratados.

La gerencia, en sus distintos niveles, diseña estructuras y procesos para buscar y atraer candidatos que se alineen con la cultura, el estilo operativo y las necesidades de la organización, asegurando que posean las competencias necesarias para los roles asignados. Es fundamental medir el desempeño de los empleados en función del cumplimiento de los objetivos y de las conductas esperadas, además de establecer incentivos que motiven y refuercen el rendimiento deseado. Esto incluye, cuando corresponda, brindar entrenamiento especializado y acreditaciones que respalden el desarrollo profesional.

5. Rendición de cuentas de los individuos por sus responsabilidades en el control interno

La rendición de cuentas implica que cada individuo sea responsable del desempeño de sus funciones relacionadas con el control interno, orientadas al logro de los objetivos de la entidad y teniendo en cuenta los riesgos asociados. En el caso de proveedores de servicios subcontratados, estos pueden asumir ciertas responsabilidades en conjunto con la gerencia o en su nombre, pero siempre bajo los niveles de desempeño y supervisión establecidos por la gerencia, quien conserva la responsabilidad final sobre el sistema de control interno.

Este principio está respaldado por el compromiso con la integridad, los valores éticos, la competencia, la estructura organizativa, los procesos y la tecnología, que juntos moldean la cultura de control de la entidad. Además, se requiere que los empleados se comprometan con los objetivos colectivos y que la gerencia responda de manera adecuada ante cualquier desviación de los estándares y comportamientos esperados.

Las métricas de desempeño, los incentivos y las recompensas son fundamentales para un sistema de control efectivo, siempre que se ajusten a las necesidades de la organización. El rendimiento de los individuos está influenciado tanto por su responsabilidad como por las recompensas que reciben, las cuales deben ser adecuadas para cada nivel de la entidad y considerar tanto el cumplimiento de los objetivos a corto como a largo plazo. Los incentivos, que incluyen aumentos salariales, bonos, mayor visibilidad, reconocimiento y otras formas no monetarias, motivan a la gerencia y al personal en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, la gerencia debe revisar y aplicar estas estructuras de manera consistente para evitar conductas inadecuadas.

Por otro lado, los sistemas de compensación, contratación y promoción deben incorporar revisiones sobre el historial de conducta de los empleados frente a las expectativas éticas. Aquellos que no cumplan con los estándares de la entidad no deberían ser promovidos ni recompensados. Regularmente, la gerencia y el directorio evalúan el desempeño de los individuos y equipos, considerando tanto los resultados del negocio como el cumplimiento de los estándares de conducta y la competencia demostrada.

Finalmente, el desempeño se mide en función del logro de los objetivos y de la capacidad para gestionar dentro de los niveles de tolerancia al riesgo, evaluando tanto riesgos históricos como futuros y tomando en cuenta los impactos en el corto y largo plazo.

- Evaluación de riesgos:

El control interno se ha diseñado para limitar los riesgos que afectan a las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y el análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

La fijación de objetivos es el camino para identificar los factores de éxito claves, donde la gerencia debe ocuparse de establecer los criterios para medirlos y prevenirlos, con la finalidad de mantener permanentemente enfocados tales factores críticos de éxito e identificando los posibles riesgos para mitigarlos. Los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad están vinculados a la tolerancia al riesgo previamente establecida. En este sentido, la evaluación de estos riesgos es fundamental, ya que sirve como punto de partida para definir las estrategias y medidas de gestión que se implementarán.

La tolerancia al riesgo se refiere al grado de variabilidad aceptable en el desempeño de una organización con respecto al cumplimiento de sus objetivos. Mantenerse dentro de estos límites permite a la gerencia tener mayor seguridad en la consecución de las metas establecidas. Esta tolerancia puede representarse de distintas maneras según la categoría de objetivos a la que se aplique. En el ámbito de los estados financieros, por ejemplo, suele expresarse en términos de materialidad. Su determinación es un componente clave en el proceso de fijación de objetivos, dado que establecer niveles específicos de tolerancia es un requisito previo para definir las respuestas al riesgo y las actividades de control correspondientes. En ausencia de restricciones externas, la gerencia tiene margen de discreción para establecer y gestionar la tolerancia al riesgo. Sin embargo, en contextos regulados, como la elaboración de estados financieros y el cumplimiento normativo, la tolerancia al riesgo debe enmarcarse en las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables.

Es una actividad en la cual son responsables todos los niveles que tienen participación en el logro de los objetivos del ente. La gerencia debe evaluar los riesgos a los cuales se enfrenta toda entidad, que pueden provenir del ambiente interno o externo y que pueden implicar que no se logren los objetivos generales o específicos o afectar la capacidad para salvaguardar los bienes y recursos, mantener las ventajas competitivas, incrementar y mantener la solidez financiera, conservar la imagen y mantener el crecimiento. No hay forma práctica de reducir el riesgo a cero. La gerencia debe definir el nivel de riesgo que puede aceptarse de manera prudente, comprender hasta qué punto es tolerable superar dichos límites y procurar que la exposición al riesgo se mantenga dentro de los niveles establecidos.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Evaluación del riesgo”, se los puede resumir de la siguiente manera:

6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para ser identificados y evalúa los riesgos relacionados a dichos objetivos

Aunque la formulación de estrategias no es parte del proceso de control interno, los objetivos sirven como punto de partida para llevar a cabo la evaluación de riesgos y definir las actividades de control correspondientes. Dentro del marco del control interno, la gerencia establece los objetivos y los clasifica en distintas categorías a lo largo de todos los niveles de la organización, vinculándolos con las operaciones, los informes y el cumplimiento normativo.

Los objetivos operacionales reflejan las decisiones de la gerencia, considerando un nivel de riesgo aceptable, así como metas tanto operativas como financieras, y sirven de base para la asignación de recursos.

Por otro lado, los objetivos de reportes están relacionados con la elaboración de informes que deben cumplir con criterios de confiabilidad, puntualidad y transparencia, ya sea según normativas de organismos reguladores, requisitos internos o políticas de la entidad. Esta categoría abarca tanto reportes externos, financieros y no financieros, como informes internos.

Asimismo, este principio incluye los objetivos de cumplimiento, los cuales se basan en las leyes y regulaciones que establecen estándares mínimos de conducta que la entidad debe adoptar. Para asegurar su cumplimiento, las políticas y procedimientos internos deben abordar aspectos como la comunicación, las auditorías y la capacitación en la materia. Además, el marco legal y regulatorio puede llevar a la gerencia a definir límites más estrictos en la tolerancia al riesgo con el fin de garantizar el cumplimiento normativo.

7. La organización identifica los riesgos para lograr los objetivos de toda la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser encarados

El proceso de identificación y análisis de riesgos es una actividad dinámica y permanente, diseñada para fortalecer la capacidad de la organización en la consecución de sus objetivos. Este proceso no solo implica una evaluación sistemática de los factores de riesgo, sino que también abarca el reconocimiento de posibles amenazas, ya sean explícitas o implícitas en el contexto organizacional. Por lo tanto, la gestión del riesgo debe anticipar y considerar cualquier evento que pueda comprometer el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operacionales, financieros o de cumplimiento normativo.

La identificación de riesgos debe realizarse de manera integral, abarcando todas las interacciones relevantes dentro de la organización y con sus principales partes interesadas, incluidas aquellas derivadas de la adquisición de bienes y servicios, la gestión de información y las relaciones con terceros. Este análisis debe considerar no solo a los proveedores de

insumos y servicios tercerizados, sino también a inversores, acreedores, accionistas, clientes, empleados, intermediarios y competidores, tanto actuales como potenciales. Además, la organización debe tener en cuenta los riesgos asociados a factores externos, tales como cambios en el marco legal y regulatorio, cuestiones medioambientales y eventos naturales que puedan afectar su estabilidad y desempeño operativo.

Dado que el riesgo es un fenómeno dinámico, la gerencia debe establecer la periodicidad con la que se llevará a cabo la evaluación de riesgos. Para ello, se considera la velocidad con la que cambian los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos, así como otras prioridades operativas y los costos asociados a la evaluación. En este análisis, se toman en cuenta tanto factores internos como externos. Dentro de los factores externos, se incluyen aspectos económicos, regulatorios, ambientales, sociales, tecnológicos y aquellos vinculados a operaciones en mercados internacionales. Por otro lado, los factores internos pueden abarcar cambios en la infraestructura, modificaciones en la estructura organizativa y de liderazgo, disponibilidad y competencia del personal, acceso y control sobre los activos, así como la evolución de la tecnología utilizada en la entidad.

Una vez identificados los riesgos, tanto a nivel organizacional como en transacciones específicas, se procede con su análisis detallado. Este proceso implica evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y estimar su impacto en la entidad. La probabilidad de ocurrencia hace referencia a la posibilidad de que se materialice un evento adverso, mientras que el impacto refleja la magnitud de sus consecuencias en los objetivos estratégicos, operacionales y financieros.

Luego de valorar la importancia potencial de los riesgos identificados, la gerencia debe definir estrategias para su gestión, asegurando una respuesta efectiva. Esto requiere la aplicación de criterios basados en juicios profesionales, análisis de escenarios y una evaluación razonable de los costos que implicaría mitigar los riesgos detectados. Las estrategias de respuesta ante el riesgo se agrupan en cuatro categorías principales: i) Aceptación: No se implementan acciones específicas para disminuir la probabilidad o el impacto del riesgo, asumiendo su existencia. ii) Evasión: Se opta por eliminar o abandonar actividades que generan riesgos significativos, como la discontinuación de una línea de productos con alta exposición al riesgo. iii) Reducción: Se implementan medidas destinadas a disminuir la probabilidad de ocurrencia, el impacto del riesgo o ambos. iv) Distribución: Se decide transferir o compartir el riesgo con terceros, lo que permite reducir su impacto en la entidad.

Cuando la gerencia opta por reducir o distribuir un riesgo, debe establecer un plan de acción para su gestión. Esto incluye la selección y desarrollo de actividades de control específicas, diseñadas para minimizar su impacto y garantizar una respuesta efectiva dentro del marco de control interno de la organización.

8. La organización considera el potencial fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos

Este principio abarca la diversidad de formas de fraude y la evaluación del riesgo implica un examen por parte de la gerencia sobre reportes fraudulentos y la protección de los activos de la organización. Asimismo, la gerencia considera posibles actos corruptos tanto del personal interno como de proveedores externos subcontratados, los cuales repercuten en la capacidad de la entidad para cumplir sus metas. Este principio, conocido como “evaluación de riesgos de fraude”, analiza el riesgo en distintos escenarios; por ejemplo, un individuo podría actuar de manera contraria a los estándares éticos establecidos. Los reportes fraudulentos pueden surgir cuando los informes de la entidad se elaboran intencionalmente con omisiones o datos incorrectos, lo que puede manifestarse mediante recibos y gastos no autorizados, irregularidades financieras u otras anomalías en la presentación de información.

La salvaguarda o protección de activos se refiere a las medidas destinadas a evitar la adquisición, utilización o disposición no autorizada y premeditada de los recursos de la entidad. El uso indebido de estos activos ocurre cuando se emplean en beneficio de una persona o grupo específico. La responsabilidad de establecer políticas y procedimientos adecuados para prevenir pérdidas y combatir el fraude recae en la gerencia de la entidad y en las subunidades donde se identifican los riesgos.

Al analizar el riesgo de corrupción, no se espera que la organización controle directamente las acciones del personal de terceros, como los involucrados en operaciones subcontratadas, clientes, proveedores o consultores. No obstante, según el nivel de riesgo identificado en este componente, la gerencia puede definir expectativas de desempeño y estándares de conducta mediante acuerdos contractuales, además de implementar actividades de control para supervisar las acciones de estas partes externas.

Como parte de la evaluación del riesgo de fraude, la gerencia examina la posibilidad de que ella misma anule los controles internos, es decir, tome medidas que impidan su cumplimiento. El directorio o un organismo designado, como el comité de auditoría, supervisa este análisis y cuestiona a la gerencia según el contexto específico.

Dentro del análisis de incentivos y presiones en la evaluación de riesgos de fraude, se toman en cuenta las oportunidades para perpetrar fraudes, así como las actitudes y

justificaciones que los respaldan. Quienes cometen estas acciones suelen confiar en que sus actos pasarán desapercibidos. Estas oportunidades surgen debido a controles débiles, supervisión insuficiente o la anulación de controles por parte de la gerencia. Por ejemplo, el riesgo de pérdida de activos o de reportes externos fraudulentos aumenta en estructuras organizativas complejas o inestables, con alta rotación de personal en áreas como contabilidad, operaciones, gestión de riesgos, auditoría interna o tecnología, o cuando existen diseños ineficaces de controles, ya sea por parte de la dirección o de sistemas tecnológicos deficientes.

Las actitudes y justificaciones de quienes participan o excusan conductas indebidas pueden variar. Algunos podrían considerar el uso de recursos como un “préstamo” con la intención de restituirlo, mientras que otros podrían sentir que la organización les debe algo debido a insatisfacción laboral.

9. La organización identifica y evalúa los posibles cambios que pueden afectar significativamente el sistema de control interno

A medida que evolucionan los entornos económicos, industriales y normativos, también deben adaptarse el alcance y las características de una entidad, incluyendo su liderazgo, prioridades, modelo de negocio, procesos, estructura organizativa y actividades. Si estas condiciones cambian, el control interno puede perder su eficacia. Como parte de la evaluación de riesgos, la gerencia debe detectar los cambios que puedan influir de manera significativa en el sistema de control interno y tomar las medidas correspondientes. La entidad debe contar con controles que permitan identificar y comunicar los cambios que impactan sus metas y la evaluación asociada de riesgos, lo que implica analizar las posibles causas del éxito o fracaso de un objetivo, estimar la probabilidad de que estas causas se materialicen, evaluar su impacto en las metas y determinar hasta qué punto el riesgo puede ser gestionado. Esto requiere considerar transformaciones tanto en el entorno externo como en el físico.

Los cambios en el entorno externo ya sean regulatorios o económicos, pueden generar mayores presiones competitivas, modificaciones en los requisitos operativos y riesgos notablemente distintos. En el caso objeto de estudio, se puede mencionar las modificaciones constantes en medidas económicas y del sector importación que impactan de lleno sobre todas las organizaciones, pero principalmente, en el caso bajo análisis, sobre la cadena de abastecimiento. Por otro lado, los cambios en el entorno físico, como desastres naturales, afectan directamente a la entidad, su cadena de suministro y otras áreas del negocio, aumentando los riesgos que debe considerar para mantener su operatividad. En tales casos, una organización podría necesitar buscar fuentes alternativas de materias primas

o reubicar su producción. Por mencionar un caso, podemos hacer alusión al periodo de la pandemia ocasionada por el Covid-19, la cual generó múltiples efectos y cambios que tuvieron que ser contemplados en toda organización.

Los cambios significativos en el personal, como la incorporación de un nuevo directivo o una rotación sin capacitación ni supervisión adecuada, también pueden necesitar un análisis del sistema de control interno. Esto se debe a que el nuevo personal podría no comprender la cultura de la entidad, adoptar una filosofía distinta o priorizar el desempeño sobre las actividades de control.

- Actividades de control:

Refiere a los procedimientos específicos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para mitigar los riesgos y consecuentemente alcanzar los objetivos. Son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Dentro de las actividades de control, se pueden utilizar tres tipos para asegurar el logro de las metas y objetivos:

- **Controles Internos Preventivos:** son aquellos que permiten reducir la posibilidad de ocurrencia de hechos indeseables o evitan los mismos, lo que permite ahorrarse los costos de corrección o reproceso.
- **Controles Internos de Detección:** son aquellos que permiten detectar la ocurrencia de un hecho indeseable a través de ejercer una función de vigilancia actuando cuando los controles preventivos se evaden, aunque permiten medir su efectividad. No evitan las causas, ya que los hechos son detectados posteriormente a su ocurrencia, con lo cual son costosos porque pueden implicar correcciones. Dentro de este tipo de controles podemos encontrar las conciliaciones de cuentas, el recuento de inventarios, el registro de activos y de desempeño, entre otros.
- **Controles Internos Correctivos:** Son complementarios a los controles de detección, al generar una acción luego de hallar el error, permitiendo corregir los efectos del hecho indeseable o corrigiendo las causas del riesgo detectado. Esto hace que sean controles más costosos que los anteriores tipos, ya que implican medidas correctivas e incluso reprocesos. Ayudan a corregir la evasión o falta de controles preventivos y son fundamentales para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Actividades de Control” se los resume de esta manera:

10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables

Las actividades de control constituyen un soporte esencial para todos los componentes del control interno, aunque mantienen una relación especialmente estrecha con la evaluación de riesgos. En conjunto con esta evaluación, la gerencia define e implementa las medidas necesarias para responder a riesgos específicos. Las actividades de control son acciones que aseguran que las respuestas a los riesgos identificados se ejecuten de manera adecuada y en el momento oportuno.

Cada organización posee objetivos y estrategias de implementación únicos, gestionados por personas con habilidades diversas que aplican su criterio individual para lograr un control efectivo. Los controles reflejan el contexto en el que opera la entidad, incluyendo su entorno, industria, complejidad organizativa, historia, cultura, naturaleza y escala de operaciones.

Al decidir las acciones para mitigar riesgos, la gerencia evalúa todos los aspectos de los componentes del control interno, los principales procesos de negocio, la tecnología de la información y las ubicaciones donde se necesitan actividades de control. Las actividades de control que apoyan directamente la mitigación de riesgos en el procesamiento de transacciones dentro de los procesos de negocio se conocen comúnmente como “controles de aplicación” o “controles transaccionales”. Estos son fundamentales, ya que abordan directamente las respuestas a riesgos en los procesos diseñados para cumplir los objetivos de la gerencia. Los controles transaccionales se seleccionan y desarrollan en los puntos donde se ejecutan los procesos.

Entre las actividades de control transaccional que pueden desarrollarse se encuentran: i) autorizaciones y aprobaciones (validan la legitimidad de una transacción, generalmente mediante la aprobación de un nivel superior o una verificación); ii) verificaciones (comparan elementos entre sí o con políticas, actuando ante discrepancias); iii) controles físicos (protegen activos como equipos o inventarios mediante conteos periódicos); iv) controles sobre bases de datos permanentes (mantienen la precisión e integridad de datos clave, como precios); v) conciliaciones (ajustan diferencias entre elementos para garantizar integridad y exactitud); y vi) controles de supervisión (evalúan la ejecución de otras actividades de control, enfocándose en transacciones de mayor riesgo).

Las actividades de control pueden ser preventivas, para evitar eventos no deseados desde el inicio, o detectivas, para identificarlos tras ocurrir, pero antes de que afecten el objetivo final. En ambos casos, la acción correctiva es esencial. La tecnología, entendida en COSO como sistemas informatizados, se relaciona con los controles de dos formas: como soporte a procesos de negocio y como herramienta para automatizar actividades de control.

Los controles automatizados, menos propensos a errores humanos, son más confiables y eficientes, abarcando desde procesos financieros hasta operativos. Además de los controles transaccionales, existen actividades de control de mayor alcance, como revisiones analíticas o de desempeño empresarial, que operan en niveles superiores y complementan los controles transaccionales para abordar riesgos de manera integral.

Estas revisiones de desempeño suelen tener un alcance más amplio y se realizan en niveles organizacionales más altos que los controles transaccionales, aunque deben ser precisas para detectar desviaciones significativas. Generalmente detectivas, ocurren tras el procesamiento de transacciones, por lo que los controles transaccionales son indispensables para una gestión eficiente de riesgos. La segregación de funciones, al asignar tareas entre diferentes personas, reduce errores y fraudes, aunque no los elimina por completo, especialmente si existe colusión. La gerencia debe considerar el entorno legal, regulatorio y las expectativas de las partes interesadas al diseñar esta segregación, que implica separar responsabilidades de registro, autorización y manejo de activos, mitigando así el riesgo de anulación de controles por parte de la propia gerencia.

11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales de tecnología para alcanzar sus objetivos

Este principio subraya la interdependencia entre el empleo de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales tecnológicos. La confiabilidad de la tecnología en los procesos comerciales, incluyendo los controles automatizados, está condicionada por la selección, desarrollo y aplicación de actividades de control generales sobre la tecnología, conocidas como controles generales de tecnología. Controles de seguridad efectivos restringen el acceso al sistema únicamente a las personas autorizadas, minimizando el riesgo de modificaciones no permitidas en los archivos. Así, estas actividades, cuidadosamente seleccionadas y desarrolladas, contribuyen a reducir los riesgos asociados al uso de procesos tecnológicos.

El acceso de los usuarios a la tecnología se regula generalmente mediante actividades de control de autenticación, como identificadores únicos o tokens que se verifican contra una lista de usuarios autorizados. Los controles generales de tecnología están diseñados para restringir el acceso exclusivamente a quienes están autorizados, alineando las políticas de acceso con las responsabilidades laborales y apoyando una adecuada segregación de funciones.

12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen qué se espera y procedimientos que ponen las políticas en acción

Las políticas representan las directrices establecidas por la gerencia para garantizar el control, y pueden estar formalmente documentadas, comunicadas a través de mensajes o inferidas a partir de las acciones y decisiones de los líderes. Por otro lado, los procedimientos son las acciones concretas que ponen en práctica dichas políticas. Estos se vinculan específicamente con las políticas y procedimientos diseñados para reducir los riesgos a niveles aceptables y facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Frecuentemente, las políticas y procedimientos se transmiten de forma oral. Las políticas no documentadas pueden ser efectivas si constituyen una práctica habitual y ampliamente comprendida. Aunque esto puede ser práctico y económico para algunas organizaciones, las políticas y procedimientos no escritos son más susceptibles de ser ignorados, pueden generar costos elevados en caso de alta rotación de personal y tienden a disminuir la rendición de cuentas. La oportunidad en los procedimientos es clave: los procedimientos deben integrarse en el momento en que el personal responsable ejecuta una actividad de control y cualquier acción correctiva subsiguiente. Los procedimientos tardíos pueden comprometer la eficacia de dichas actividades.

Un procedimiento pierde utilidad si se aplica de manera mecánica, sin un enfoque constante y específico en los riesgos que la política busca mitigar. La gerencia debe revisar y actualizar periódicamente las políticas, procedimientos y actividades de control relacionadas para asegurar su relevancia y eficacia, así como su capacidad para adaptarse a cambios significativos en los riesgos o metas de la entidad. Alteraciones en el personal, los procesos o la tecnología pueden disminuir la efectividad de las actividades de control o volver algunas redundantes. Ante tales cambios, la gerencia debe reevaluar la pertinencia de los controles existentes y ajustarlos cuando sea necesario.

- Información y comunicación:

El componente de Información y Comunicación sostiene el desempeño de todos los demás elementos y facilita la consecución de los objetivos de la entidad, incluyendo aquellos relacionados con la elaboración de reportes tanto internos como externos.

Es imprescindible que el personal de la entidad cuente con información periódica y oportuna para orientar su accionar en consonancia con los demás, hacia el logro de los objetivos. Refiere tanto a información generada internamente como aquella que proviene de eventos acontecidos en el exterior. Hay quienes consideran que para la toma de decisiones basta con la información financiera, aunque la no financiera también constituye la base para la conducción de un ente. El personal debe recibir información pertinente, de manera

comprensible, en la forma y tiempo indicado, de forma que le permita cumplir con sus responsabilidades y le ayude a entender el rol que juegan dentro del sistema de control de la organización, así como la forma en que las labores individuales se relacionan con el trabajo colectivo.

Un sistema de información abarca el conjunto de actividades que integran a personas, procesos, datos o tecnología, o una combinación de estos elementos, permitiendo a la organización recopilar, producir, utilizar y transmitir transacciones e información con el fin de preservar la rendición de cuentas, así como evaluar y monitorear el desempeño de la entidad o su avance hacia la consecución de sus metas.

Los elementos que integran este componente son:

- La información generada internamente, así como aquella que proviene del exterior.
- Los sistemas integrados a la estructura. Como elemento de control, ligados a los procesos de planeación estratégica, son un factor clave de éxito de las organizaciones.
- Los sistemas integrados a las operaciones son medios efectivos para realizar actividades de la entidad.
- La calidad de la información constituye un activo para la entidad. Para ser efectiva como medio de control, requiere oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad. Por ello es por lo que los entes deben invertir una cantidad importante de recursos.
- La comunicación debe contar con canales adecuados en todos los niveles de la organización, permitiéndole al personal conocer sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Se comunica información indispensable a los gerentes y los hechos críticos al personal encargado de realizar operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior son medios por los cuales se obtiene o proporciona información a los clientes, proveedores, contratistas y a las entidades de vigilancia y control sobre operaciones de la entidad.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Información y Comunicación” se los resume de esta manera:

13. La organización obtiene o genera y utiliza una cantidad relevante de información para apoyar el funcionamiento del control interno

Una característica esencial de este principio es la determinación de los requerimientos de información. La información resulta indispensable para que la organización ejecute sus responsabilidades de control interno y alcance sus objetivos. Para obtener datos relevantes,

la gerencia debe identificar y establecer estos requerimientos con el nivel de detalle y la especificidad necesarios.

La gerencia evalúa un rango amplio de eventos, actividades y fuentes de datos potenciales, tanto internas como externas y confiables, seleccionando la estructura organizativa, el modelo de negocio o los objetivos más apropiados y útiles. La información puede recopilarse de diversas formas, como ingreso manual, compilación o mediante tecnologías como el intercambio electrónico de datos (EDI) o interfaces de programación de aplicaciones (API). Las interacciones con clientes, proveedores, reguladores y empleados también constituyen fuentes valiosas de datos e información necesarios para identificar y analizar riesgos y oportunidades. En algunos casos, los datos capturados requieren procesos manuales y automatizados para alcanzar el nivel de relevancia y detalle exigido, mientras que, en otros, pueden obtenerse directamente de fuentes internas o externas.

Mantener la calidad de la información es vital para un control interno efectivo, especialmente ante el volumen actual de datos y la dependencia de sistemas automatizados complejos. Esta calidad depende de atributos como accesibilidad (disponible para quienes la necesitan), veracidad (datos precisos y completos), actualización (fuentes actuales y frecuencia adecuada), protección (acceso restringido a personal autorizado), almacenamiento (disponibilidad a largo plazo para consultas o inspecciones), suficiencia (detalle adecuado para los requerimientos), oportunidad (disponible cuando se necesita), validez (proveniente de fuentes autorizadas y representativa de eventos reales) y verificabilidad (respaldada por evidencia).

14. La organización comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.

La transmisión de información dentro de la entidad abarca las políticas y procedimientos que sirven como soporte al personal para cumplir con sus deberes de control interno y alcanzar objetivos específicos, al tiempo que subraya la relevancia, importancia y ventajas de un sistema de control interno robusto. Este proceso también engloba las funciones y responsabilidades tanto de la alta gerencia como del personal en la ejecución de los controles, así como las expectativas organizacionales de reportar de manera ascendente, descendente y transversal cualquier asunto significativo vinculado al control interno, como deficiencias, deterioros o incumplimientos.

La comunicación interna se inicia con la difusión de los objetivos establecidos. Es imperativo que la alta gerencia traslade un mensaje contundente y claro a todo el personal, enfatizando que las responsabilidades asociadas al control interno deben asumirse con seriedad y compromiso. Mediante la transmisión de objetivos y subobjetivos, los empleados

logran comprender cómo sus roles, tareas y acciones laborales se alinean con las responsabilidades de control interno que les competen, así como los comportamientos que la organización considera aceptables o inaceptables. Resulta indispensable que la gerencia adopte medidas oportunas y coherentes para reforzar los mensajes emitidos, consolidando así su impacto y credibilidad.

La selección del método de comunicación más adecuado debe priorizar tanto la claridad del contenido como la eficacia en su transmisión. Los enfoques activos, como las reuniones presenciales, suelen resultar más efectivos que los métodos pasivos, como los correos electrónicos masivos o las publicaciones en intranets, debido a su capacidad para fomentar la interacción y la retroalimentación inmediata. Para elegir el canal apropiado, la gerencia considera factores como el público objetivo, la naturaleza del mensaje, el tiempo disponible, los costos asociados y los requisitos legales o regulatorios aplicables.

Las comunicaciones críticas para un control interno efectivo podrían requerir métodos que permitan su retención a largo plazo, como revisiones periódicas del conocimiento y entendimiento de políticas y procedimientos por parte de los empleados. Por otro lado, para comunicaciones más inmediatas y menos sensibles, métodos informales como correos electrónicos, mensajes de texto o publicaciones en redes sociales pueden ser suficientes.

15. La organización se comunica con los terceros respecto a temas que afectan a la funcionalidad del control interno

La comunicación no se limita al ámbito interno de la entidad, sino que se extiende hacia el exterior, involucrando a terceros. Mediante canales de comunicación externa efectivos, es posible transmitir información relevante sobre los objetivos de la organización a actores como accionistas, propietarios, socios comerciales, clientes, reguladores, analistas financieros, organismos gubernamentales y otras partes externas interesadas.

- Supervisión y monitoreo:

Implica la revisión y actualización periódica de la estructura del sistema de control interno para mantenerlo en un nivel adecuado, ya que, al haber cambios en las circunstancias internas o externas aparecen nuevos riesgos que afrontar. La evaluación conduce a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para que con el apoyo de la gerencia sean mejorados o implementados. Se requieren evaluaciones independientes, que permite que sean objetivas y dirigidas a la efectividad de los controles y de los procedimientos de supervisión. Las mismas pueden realizarse durante la ejecución de actividades diarias en los diferentes niveles de la organización, de manera separada por personal no responsable en la ejecución y mediante la combinación de ambas.

Dentro de la supervisión, existen actividades de monitoreo que refiere al seguimiento continuo y regular de las actividades de control interno para identificar desviaciones o problemas en tiempo real. Tiende a ser operativo, ejecutado por mandos intermedios, en cambio, la supervisión tiene carácter estratégico e involucra a la alta dirección. Ambas, trabajan en conjunto para garantizar la eficacia del control interno.

El comunicar las debilidades y oportunidades de mejora de los sistemas de control debe dirigirse a los propietarios y a los responsables en la ejecución, con el fin de implementar las acciones necesarias.

Los principios y puntos focales relacionados al componente de control interno “Monitoreo de las actividades” se los resume de esta manera:

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o separadas para determinar si los componentes del control interno se encuentran presentes y funcionando

El monitoreo de los sistemas de control interno puede llevarse a cabo mediante evaluaciones continuas, evaluaciones separadas o una integración de ambas modalidades. Las evaluaciones continuas se caracterizan por ser procesos rutinarios, definidos e incorporados a las actividades cotidianas de los negocios, permitiendo una respuesta inmediata a las condiciones dinámicas del entorno. Por su parte, las evaluaciones separadas se realizan de manera periódica y son ejecutadas por personal de la gerencia, auditores internos o agentes externos.

Durante las actividades de monitoreo, es esencial entender cómo la gerencia ha configurado el sistema y cómo los controles, distribuidos en los cinco componentes del control interno, interactúan con los principios establecidos.

Las evaluaciones continuas suelen estar a cargo de gerentes funcionales con competencias específicas, quienes reflexionan cuidadosamente sobre las implicancias de la información recibida. Al identificar relaciones, inconsistencias o aspectos relevantes, plantean interrogantes y coordinan con otros miembros del equipo para determinar si se requieren medidas correctivas u otras acciones. Por otro lado, las evaluaciones separadas frecuentemente son responsabilidad de la función de auditoría interna, la cual, aunque no es un requisito obligatorio del control interno, aporta mayor alcance, periodicidad y objetividad a las revisiones. El evaluador examina la existencia y operatividad de los componentes del control interno, interpretando los resultados en función de los estándares establecidos por la gerencia, con el propósito último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos.

Entre las formas de realizar las evaluaciones separadas se incluyen: a) Auditorías internas, ejecutadas por auditores internos o externos como parte de sus funciones regulares o por solicitud de la alta gerencia o el directorio, basándose en planes de auditoría orientados al riesgo y alineados con las prioridades organizacionales; b) Revisiones objetivas adicionales, llevadas a cabo por revisores internos o externos como oficiales de cumplimiento, especialistas operativos o consultores; c) Evaluaciones por unidades operativas o funcionales, donde personal de distintas áreas evalúa los controles relacionados con sus actividades; d) Comparaciones entre pares, que contrastan los controles de la entidad con los de otras organizaciones, considerando las diferencias contextuales; y e) Autoevaluaciones, realizadas por los responsables de una unidad o función para analizar la operatividad de sus controles.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno a tiempo a las partes relacionadas para que tomen las acciones correctivas incluyendo a la gerencia y a la junta de directores en caso de corresponder

En el desarrollo de las actividades de monitoreo, una organización puede detectar aspectos que requieran atención especial, los cuales se identifican como deficiencias de control interno cuando representan fallos potenciales o efectivos en algún elemento del sistema que puedan comprometer la capacidad de la entidad para cumplir sus objetivos. Este proceso también permite reconocer oportunidades para optimizar la eficiencia del control interno o áreas donde ajustes al sistema vigente podrían incrementar las probabilidades de alcanzar las metas establecidas.

Las deficiencias en los componentes del control interno y sus principios subyacentes pueden originarse en diversas fuentes. Entre ellas se encuentran las actividades de monitoreo, incluidas las evaluaciones continuas realizadas por la gerencia y la supervisión cotidiana de los empleados, como evaluaciones separadas llevadas a cabo por la gerencia, auditores internos, gerentes funcionales u otro personal. De igual manera, actores externos como clientes, proveedores, auditores externos y reguladores aportan perspectivas valiosas que enriquecen la identificación de estas debilidades.

La transmisión oportuna de las deficiencias de control interno a las partes competentes para implementar medidas correctivas resulta esencial para garantizar el logro de los objetivos organizacionales. Generalmente, se notifican a las personas encargadas de ejecutar acciones correctivas y, como mínimo, a un nivel jerárquico superior. Cuando los hallazgos trascienden los límites internos, se comunican a todas las partes relevantes y a un nivel jerárquico suficientemente elevado para impulsar respuestas efectivas.

Al decidir qué información comunicar, es crucial analizar las implicancias de los hallazgos y seguir las directrices de reporte de la entidad. También se deben revisar los procedimientos fallidos asociados y establecer canales alternativos para reportar información sensible, como actos ilícitos o inapropiados. Una vez comunicadas a los responsables de las acciones correctivas, la gerencia realiza un seguimiento para verificar que las medidas de remediación se implementen de manera oportuna. Cabe destacar que quienes ejecutan estas correcciones suelen ser distintos de los encargados del monitoreo. La organización aplica su criterio profesional para determinar cómo abordar las deficiencias que permitan fortalecer los principios del sistema de control interno.

2. Área Compras

Serrano (2014), define que el departamento compras es el encargado de adquirir los productos y contratar los servicios, de acuerdo con el tamaño y actividad de la empresa, necesarios para el buen funcionamiento, tratando de alcanzar las metas propuestas.

Las empresas que se dedican a la venta compran directamente al fabricante, por ello no requieren de personal cualificado en esta área. Sin embargo, el personal de ventas debe estar muy preparado y conocer el mercado. También, el importe de las compras no tiene que ser aprobado por el departamento financiero, pues el pago a proveedores se puede realizar con el ingreso de las ventas, sin embargo, si no existe una buena y fluida comunicación, puede desembocar en inconvenientes o faltas de cumplimientos. (Escudero Serrano, 2014).

Relacionado con el área compras, el autor R. Estupiñán Gaitán (2015) hace mención del ciclo de adquisiciones y pagos. Por su naturaleza, este ciclo abarca operaciones de compra y nómina. Refiriéndose a las primeras como la adquisición de bienes, mercancías y servicios, afectando a rubros de efectivo, inventario, gastos pagados por anticipado, cuentas por pagar, costos de fabricación, gastos de venta y expedición, gastos generales y de administración, impuestos y otros ingresos y egresos.

Cuando el autor habla de funciones de nómina, refiere a operaciones de clasificación, resumen, información y pago de los servicios de los empleados, afectando rubros de efectivo, inventarios, cuentas por pagar, gastos acumulados, costos de fabricación, gastos de venta y expedición, gastos generales y administración. También, se producen afectaciones a cuentas de resultado por las remuneraciones devengadas por los empleados, impuestos sobre la nómina y cuentas por pagar por los aportes a la seguridad social y retenciones por impuesto a la renta.

Entre los objetivos del sector compras, podemos mencionar: buscar proveedores competitivos (buena calidad en los productos y que aseguren plazos de entrega), adquirir

productos de calidad adecuada para satisfacer al cliente y con la mejor relación precio calidad posible y abastecer a la empresa en el momento justo evitando faltantes o excesos de productos inmovilizados.

Este departamento tiene por función recepcionar las solicitudes de artículos, realizar un análisis de los proveedores (anticiparse a cambios de precios) y gestionar la compra que una vez concretada tendrá que hacer un seguimiento hasta el arribo de esta. Es importante realizar una planificación de las compras antes de recibir el encargo, es decir, debe mantener actualizados las listas de precios de los proveedores.

La función de nómina implica selección del personal, gestión del recurso humano, información y control la asistencia, registraciones de nómina y desembolsos.

- Proceso de compra

Consta de las siguientes fases:

- 1- Planificar la compra: consiste en estudiar las necesidades de la empresa y buscar posibles proveedores para estar prevenidos antes de que surja la necesidad.
- 2- Analizar las necesidades: reciben solicitudes de compra del almacén o ventas y estudia la prioridad de las peticiones. Preferencia aquellas solicitudes cuyas existencias se encuentran bajo el mínimo, se debe comprobar si el artículo es habitual o se adquiere por primera vez, y cuando son varios es conveniente agruparlos según el proveedor que los suministra.
- 3- Evaluar las ofertas y seleccionar al proveedor: se realiza una comparativa entre varias ofertas recibidas de parte de los proveedores en cuanto a calidad, precio, plazo de entrega y condiciones de pago y se elige al más conveniente. Luego, aquellos con los que se puede establecer una mejor relación comercial, pasarán a ser proveedores habituales y se agiliza el proceso de compra, hasta que en virtud de alguna circunstancia cambie dicho estado.
- 4- Negociar las condiciones: se trata de ajustar algunos puntos de la oferta tratando de acercar posiciones, aunque no siempre es posible. Se fijan cantidades mínimas y máximas a solicitar, formas de pago, gastos de embalaje, fecha de entrega, reposiciones o devoluciones de excedentes.
- 5- Solicitar pedido: cuando se llega a un acuerdo con el proveedor, se concreta la compra y se formaliza el pedido mediante una orden de compra la que debe contar con un n° identificadorio, fecha de emisión, datos del

comprador y vendedor, dirección y fecha de entrega, detalle de los artículos solicitados y condiciones de pago.

- 6- Seguimiento del pedido y los acuerdos: se trata de comprobar que hemos recibido todos los artículos solicitados, que se corresponden las características detalladas en el pedido y se han suministrado a tiempo.

- Objetivos del control interno en el área compras

El autor Estupiñán Gaitán (2015), en su libro referido al control interno con base en los ciclos transaccionales de toda empresa, establece una serie de objetivos del ciclo adquisiciones y pagos, el cual se puede asemejar al área compras.

Autorización: Deben considerarse, de acuerdo con criterio de la dirección, los proveedores de la empresa, tipos, cantidades, especificaciones y condiciones de las mercancías y servicios, los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores.

La falta de autorización en la compra puede generar realizar pagos a personas no autorizadas, adquirirse mercancías de baja calidad, efectuar compras a precios excesivos, o comprarles a proveedores cuyos vendedores soliciten sobornos u obsequios. También, pueden adquirirse mercancías que no se requieran o no estén entre las prioridades, trayendo como consecuencia restricciones en la liquidez, costos adicionales de almacenaje, pérdidas y extemporaneidad de los productos.

No registrar los pasivos puede ocasionar que las cuentas por pagar estén incorrectamente presentadas, pudiendo producir disgustos en los proveedores. Pueden originarse notas de débito o crédito no justificadas, con el objeto de incrementar la suma adeudada para ocultar desembolsos indebidos. También, a raíz de esto, pueden realizarse pagos duplicados.

Los departamentos de una empresa pueden ser reorganizados con motivos de modificar las funciones del personal con el objeto de vulnerar la segregación de funciones, deteriorando los requerimientos de control interno (v.gr., omitirse la emisión de la orden de compra escrita, implica riesgo de incurrir en compras no autorizadas).

Procesamiento de transacciones: solamente deben aprobarse las solicitudes a proveedores por mercancías o servicios, que se ajusten a criterios de la dirección. Deben haberse solicitado con exactitud y en forma oportuna para ser aceptadas. Los desembolsos de efectivo por mercancías y servicios deben autorizarse y estar fundamentados en pasivos reconocidos oportunamente.

La falta de procesamiento de las operaciones puede ocasionar recibir mercancías y servicios, no ser informados o hacerlo de manera inexacta y presentar de manera incorrecta los inventarios y los pasivos de las cuentas por pagar. Se puede correr el riesgo de

desembolsar de manera indebida o inexacta, acumulaciones de saldos inesperados, pudiendo provocar información errónea, y, por lo tanto, decisiones equivocadas.

Clasificación: por las sumas adeudadas a proveedores y desembolsos, deben prepararse asientos contables correspondientes, que resuman y clasifiquen las actividades de compra, de acuerdo con los planes de la dirección.

No cumplir con el objetivo de clasificación, los estados financieros pueden no elaborarse oportunamente o presentarse incorrectamente, provocando información errada para la toma de decisiones como para el cálculo de impuestos en base a dichos datos.

Verificación y evaluación: periódicamente deben controlarse los saldos de las cuentas por pagar.

No realizar esta función de manera regular, puede provocar que la información errónea siga en dicho estado afectando los saldos de las cuentas, los estados financieros y las decisiones que se puedan tomar.

Protección física: sólo quienes estén autorizados por la dirección pueden acceder a registros contables, recepción de desembolsos y a las formas documentales relacionadas a las compras.

3. Fraude y error

El fraude se define como despojar mediante el uso del engaño, ya sea a una persona o a un ente jurídico, con la finalidad de adueñarse de fondos o activos de una empresa o la declaración falsa de la situación financiera de un determinado ente (omisión o manipulación de registraciones). Mientras que el error, en materia contable, consiste en la presentación incorrecta de los estados financieros y procesos de la contabilidad pero que no reviste la característica de haber obrado con intención, en cambio el primero si la tiene, existiendo premeditación (error deliberado o irregularidad llamada fraude). (Estupiñán Gaitán., 2015)

En 1985, se creó la Comisión Nacional para Reportes Financieros Fraudulentos, comúnmente conocida como Comisión de Treadway. La Comisión fue de iniciativa privada pero conjuntamente patrocinada y financiada por el AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), la FEI (Instituto de Ejecutivos Financieros), el IIA y la Asociación Nacional de Contadores. Esta comisión de seis miembros era independiente de las organizaciones patrocinadoras e incluyó representantes de la industria, contabilidad pública, empresas de inversión y la Bolsa de Nueva York. El informe del estudio realizado por la Comisión fue emitido en octubre de 1987, la que antes de enunciar sus recomendaciones definió un reporte financiero fraudulento como “la conducta intencional o imprudente a propósito o por omisión de la que se obtiene un estado

financiero engañoso”, es decir, que no representa la realidad. Puede implicar distorsión grave y deliberada de registros contables o la aplicación errónea de uno o más principios contables. Esta conducta intencional puede involucrar empleados de cualquier nivel de la entidad. La Comisión también distinguió la información financiera fraudulenta de incorrectas actitudes empresariales, tales como malversaciones de empleados, violaciones de la seguridad ambiental o del producto de regulaciones y fraude fiscal, lo que no necesariamente hace que los estados financieros sean materialmente incorrectos.

Con frecuencia se hace referencia a que un buen sistema de control interno conlleva a la eliminación de las posibilidades de ocurrencia de irregularidades. Esto no es así, lo que logra tener un sistema de control interno eficiente y eficaz es reducir la probabilidad de irregularidades. Éstas son dables y posibles ante cualquier sistema, pero no son ampliamente probables cuando se enfrentan a una estructura de control interno eficiente. Por ello, es que el presente trabajo tendrá por objetivo hacer un diagnóstico del estado del sistema de control interno de los procesos del área compras o adquisiciones de una empresa comercial mayorista y poder elaborar propuestas de mejoras a dicho sistema.

IV. Metodología

En el presente trabajo final de la Especialización en Costos para la Gestión se llevará a cabo una intervención profesional en la empresa UNV, con sede central en la provincia de Córdoba. El objetivo es analizar el ciclo de adquisiciones y pagos, con especial énfasis en el área de compras, a fin de detectar deficiencias en los controles internos vigentes y formular propuestas de mejora orientadas a optimizar la eficiencia y la eficacia de los procesos.

1. Unidad de análisis

La unidad de análisis será el área de compras de esta empresa mayorista, dedicada a la comercialización de accesorios, repuestos para telefonía celular y artículos electrónicos. Dicha área concentra el proceso de compras, y está directamente relacionada con el circuito de pagos, que también será objeto de revisión de manera complementaria.

2. Enfoque metodológico

Dado que el objetivo del trabajo radica en detectar fallas procedimentales y proponer mejoras bajo el modelo COSO 2013, se adopta un enfoque metodológico de tipo cualitativo, con predominancia del análisis descriptivo, interpretativo y aplicado, basado en la recolección de datos primarios y secundarios, con el fin de describir y comprender la realidad operativa

de la organización y evaluar el grado de alineación de sus procedimientos con los principios del marco COSO 2013.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se llevará a cabo mediante el empleo de fuentes primarias, tanto de carácter testimonial y observacional como documental. Las fuentes primarias incluyen entrevistas semiestructuradas a informantes clave, observación directa, registro de incidentes críticos y análisis de documentación interna, como registros de compras, facturas, planillas de seguimiento, estructuras organizativas y reportes obtenidos de los sistemas de gestión digital utilizados por la empresa. Complementariamente, se recurrirá a fuentes secundarias de carácter bibliográfico y normativo, integradas por libros, artículos, informes técnicos y marcos de referencia (como el Informe COSO 2013), que permiten contextualizar teóricamente el estudio y apoyar la interpretación de los resultados.

1.a. Entrevistas semiestructuradas

Se utilizará esta técnica para recabar información directa de los actores clave involucrados en los procesos de compras y pagos: el encargado del sector compras, su auxiliar, el responsable del área administrativa y el encargado de tesorería.

Este formato combina preguntas preestablecidas con la flexibilidad de introducir nuevas cuestiones durante el desarrollo, lo cual permite obtener información profunda sobre percepciones, prácticas informales, posibles fallas no documentadas y el grado de conocimiento del personal sobre los controles aplicados.

Las entrevistas estarán diseñadas para detectar debilidades en la segregación de funciones, redundancias en los procedimientos, percepción sobre la eficacia de los controles internos y propuestas espontáneas de mejora.

1.b. Entrevistas de incidentes críticos

Se aplicará esta técnica como complemento de las entrevistas semiestructuradas, con el propósito de identificar eventos puntuales que hayan tenido impacto significativo en el sistema de control interno.

A partir de estos incidentes (por ejemplo, pagos no detectados con sobreprecios), se podrá profundizar el análisis de las fallas sistémicas y generar propuestas correctivas.

1.c. Observación directa

Se efectuará observación no participante y no obstructiva de los procesos administrativos vinculados al circuito de compras y pagos.

Esta técnica permitirá registrar, en tiempo real y sin intervenir, cómo se aplican los procedimientos, verificar la existencia o no de manuales o protocolos, y comparar las prácticas observadas con los controles formales (si existieran).

La observación facilitará detectar incongruencias, ineficiencias operativas, desviaciones respecto a la normativa interna, y posibles cuellos de botella.

1.d. Análisis documental

Se revisarán documentos clave vinculados al proceso de compras y pagos: órdenes de compra, comprobantes de recepción, facturas, informes de proveedores, registros contables y cualquier otro soporte que evidencie la trazabilidad de las operaciones.

Esta revisión aportará insumos objetivos para contrastar la información obtenida mediante entrevistas y observación directa.

1.e. Plan de mejora profesional

El proceso culminará con la elaboración de un plan de mejora profesional, que incluirá recomendaciones prácticas, asignación de responsabilidades, y mecanismos de control interno adaptados a la realidad organizacional de la empresa, considerando tanto sus limitaciones operativas como su estructura jerárquica.

4. Etapas del análisis

- Recolección de datos mediante las técnicas mencionadas.
- Organización y sistematización de la información, estructurando los datos obtenidos para su posterior análisis.
- Diagnóstico de la situación actual, mediante la identificación de fallas, riesgos y oportunidades de mejora en el control interno del circuito de compras.
- Diseño de propuestas de mejora, adaptadas a las características específicas del proceso y alineadas con el marco COSO 2013. Estas contemplarán el fortalecimiento del ambiente de control, la mejora en la comunicación interna, la implementación de controles claves y la adecuada gestión del riesgo.

V. Resultados Esperados

El desarrollo de este trabajo final aportará a la empresa un análisis de los procesos de control interno en el área de compras de una empresa comercial. Se espera facilitar la identificación de las falencias existentes en los procesos actuales y elaborar el desarrollo de una propuesta que permita optimizar el proceso de adquisición de mercadería como así también reducir las posibilidades de cometer fraudes.

Por otro lado, se busca presentar un análisis en cuanto a la eficiencia y eficacia de los controles internos. En cuanto a la eficiencia si los controles se implementan de manera que no generen costos excesivos ni procesos innecesarios, en cuanto a la eficacia deben cumplir su propósito de mitigar riesgos y asegurar la integridad del proceso de compra. También la identificación de oportunidades de mejora para fortalecer los controles internos, como podría ser simplificación y automatización de procedimientos, redefinición de responsables o una mejor segregación de funciones para evitar conflictos de interés, fortalecimiento de controles preventivos e implementación de controles tecnológicos permitiendo una mayor trazabilidad en las compras.

Por último, se prevé la existencia de limitaciones en la ejecución del presente proyecto que podrían influir en la profundidad y precisión de los hallazgos. En primer lugar, podría existir resistencia a colaborar de los empleados del sector compras que se entrevistarán, porque podrían pensar que la empresa utilizaría dicha información para evaluar su desempeño en el área o buscar fallas individuales. También, puede haber sesgo en las respuestas por miedo de los empleados a entrevistarse en que pueden existir represalias o consecuencias a partir de los datos que ellos brindan. Pueden no estar los controles formalizados, es decir, los procedimientos de control interno no estar documentados, pudiendo dificultar la identificación de puntos clave. Para minimizar el impacto de estas limitaciones, es importante planificar cuidadosamente el proyecto, gestionar las expectativas con la empresa y adaptar las herramientas y técnicas de análisis a las realidades específicas de la organización.

VI. Descripción del sistema de control interno de área compras de una empresa del rubro comercial

5. Descripción de la empresa

UNV es una empresa comercial dedicada a la compra y venta de productos electrónicos y accesorios del rubro de la telefonía celular. Sus inicios se remontan a los años 2013-2014, cuando Francisco y Daniel, sus fundadores, recorrían la región oeste y cuyana

de Argentina vendiendo accesorios de telefonía celular. Con el tiempo, la empresa amplió sus horizontes, incorporando nuevos rubros como repuestos de celulares, herramientas para técnicos y productos informáticos, ofreciendo una amplia variedad de periféricos.

En 2018, Martín se unió como socio, aportando un nuevo impulso al proyecto. Juntos decidieron abrir un local comercial en San Juan, sede principal de la empresa en ese entonces, seguido de locales en La Rioja y Catamarca. Esto permitió abastecer a clientes no solo en estas provincias, sino también en las regiones vecinas.

A medida que la empresa crecía, se estableció como importadora directa, abriendo nuevos locales estratégicos en Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Tucumán. En 2022, la sede y el depósito central se trasladaron a Córdoba, mientras que en San Juan continuaron operando el local comercial y las áreas administrativas y contables.

En 2023, UNV diversificó sus operaciones con la creación de la unidad de negocio “Traslasierra Hidroponía”, dedicada a la importación y producción en invernaderos de hojas verdes y frutos rojos, promoviendo la Economía Circular y el cuidado del medio ambiente.

Finalmente, en 2024, la empresa inauguró un local en Moreno, Provincia de Buenos Aires, reafirmando su compromiso con el crecimiento y la innovación. Actualmente, UNV cuenta con 47 colaboradores y mantiene como objetivo principal brindar productos diferenciados y un asesoramiento personalizado, alineado con su misión de convertirse en un referente en el mercado mayorista de accesorios y repuestos de telefonía, e hidroponía.

6. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama completo de la empresa, donde se puede visualizar el área compras, la cual será la unidad de análisis, para brindar a primera vista una visión clara y estructurada de cómo está ordenado el sector:

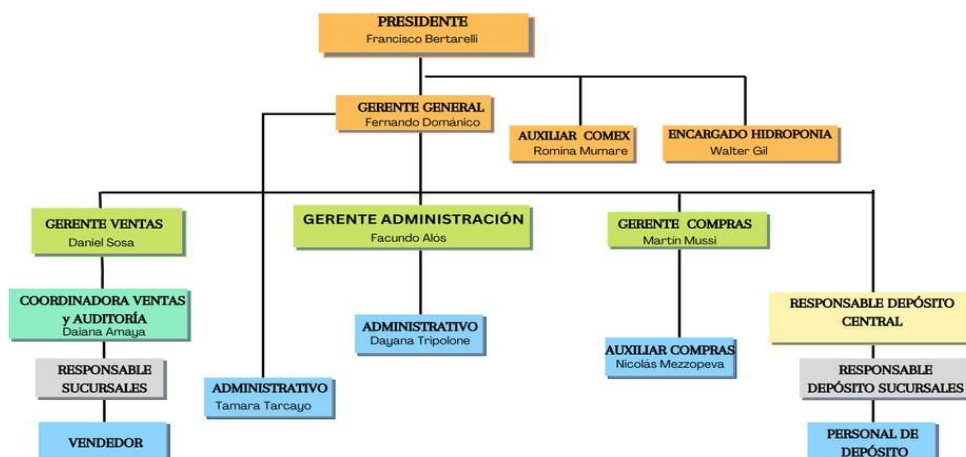


Figura 1: Organigrama general de la empresa UNV

El organigrama de la empresa UNV muestra una estructura jerárquica clara y bien definida, encabezada por el presidente Francisco Bertarelli. Debajo de la presidencia, la empresa se organiza en varias áreas clave, cada una con su respectivo responsable:

- Gerencia General: A cargo de Fernando Dománico, quien supervisa de manera integral las operaciones diarias y la ejecución de la estrategia empresarial. A su vez, es el encargado de la tesorería de la empresa.
- Gerencia de Ventas: Liderada por Daniel Sosa, esta área se enfoca en la gestión comercial. Incluye un nivel de coordinación a cargo de Daiana Amaya, responsable de ventas y auditoría, y se extiende hasta los responsables de sucursales y vendedores.
- Gerencia de Administración: Facundo Alós se encuentra al frente de esta área, con el apoyo de personal administrativo como Dayana Tripolone y Tamara Tarcayo, quienes manejan las tareas administrativas cotidianas.
- Gerencia de Compras: Martin Mussi lidera el área de compras, con el apoyo del auxiliar de compras Nicolás Mezzopeva. Esta sección es vital para garantizar el suministro y la negociación con proveedores. Martín, es el responsable de definir las estrategias de compras, seleccionar proveedores, negociar contratos y asegurar la calidad y costo de los productos adquiridos. Además, participa en la planificación del stock y en la evaluación continua del desempeño de los proveedores. Dicha área será la unidad de análisis en el presente trabajo.
- Comercio Exterior (COMEX): Romina Mumare se desempeña como encargada en este sector, facilitando las operaciones internacionales de la empresa.
- Unidad de Negocio Hidroponía: Walter Gil es el encargado de esta área especializada, vinculada con la innovación en el cultivo hidropónico, bajo la marca “Traslasierra Hidroponía”.
- Depósito Central y Sucursales: El responsable del depósito central coordina las operaciones logísticas, mientras que el responsable de depósitos de sucursales y su personal aseguran el manejo y distribución de los productos.

En resumen, el organigrama destaca una organización funcional, con cada área bien delimitada, promoviendo una operación eficiente y alineada con los objetivos de crecimiento y expansión de UNV.

7. Proceso interno de compras y pagos, el funcionamiento de estos y su contribución a los objetivos de la compañía.

Como se estableció previamente, el objetivo de este trabajo final es analizar los procesos de control interno en el área de compras de la empresa objeto de estudio, con el fin de identificar las falencias existentes y proponer mejoras que optimicen la eficiencia y efectividad del proceso de adquisición. A continuación, se comenta el paso a paso del proceso de compras para poder evaluar que controles se ejecutan y poder sugerir controles adicionales.

El proceso de compras y pagos en UNV se caracteriza por una estructura poco formalizada, con procedimientos que no están documentados ni estandarizados. Esto genera un ambiente de control débil y una alta dependencia del conocimiento implícito del personal, lo cual representa un riesgo significativo para la operatividad y estabilidad financiera de la empresa.

El proceso se inicia con la identificación de necesidades, generalmente determinada por el encargado del área de compras o a solicitud de las sucursales. No existen políticas formales para evaluar las solicitudes, por lo que la decisión de proceder con una compra se basa principalmente en la experiencia y el criterio personal del encargado.

La selección de proveedores carece de un procedimiento formal. No se utilizan criterios objetivos como calidad, precio, plazos de entrega o condiciones comerciales para evaluar a los proveedores. Las relaciones comerciales suelen basarse en acuerdos previos y no se realiza una revisión periódica de los proveedores existentes para garantizar condiciones ventajosas para la empresa.

Una vez seleccionado el proveedor, se emite la orden de compra, aunque este proceso no está debidamente documentado ni existe un presupuesto asignado para llevarlo adelante. No hay flujos de autorización definidos, lo cual otorga al encargado de compras una gran discrecionalidad en sus decisiones. Esto, sumado a la ausencia de controles automatizados, aumenta el riesgo de errores, pagos duplicados o incluso posibles fraudes.

La recepción de mercadería desde el proveedor se realiza en el depósito central de la empresa para llevar a cabo su control y posterior distribución hacia las sucursales. El personal encargado verifica el ingreso y el estado de los productos recibidos, aunque no existe un procedimiento estandarizado para el control de calidad. Las discrepancias entre las órdenes de compra y la mercadería recibida se manejan de manera informal, sin un registro claro de las mismas.

En cuanto a las compras menores, como insumos o pagos de fletes, estas se realizan directamente en cada sucursal. El encargado de la sucursal gestiona estos egresos contra

una factura o comprobante de pago. Para los fletes, existe una autorización tácita para dar fluidez al proceso de recepción de mercadería, pero esto también implica una debilidad en el control previo, ya que la validación se realiza a posteriori.

El área de tesorería en UNV no cuenta con políticas documentadas para regular el proceso de pagos, lo cual dificulta la planificación financiera y el control interno. Los pagos se realizan en función de la disponibilidad de caja, prácticamente de la venta realizada el día previo, sin un análisis estructurado de las obligaciones financieras. Aunque se priorizan pagos críticos, como proveedores clave, obligaciones laborales y gastos fijos, esta priorización se realiza de manera reactiva y no preventiva.

En cuanto a los pagos menores realizados en las sucursales, estos se ejecutan sin controles previos rigurosos. Los egresos se registran de forma directa, sin pasar por un proceso de autorización formal. Si bien el área administrativa revisa las planillas de caja al cierre mensual, este control es posterior al hecho, lo que limita la capacidad de detección temprana de errores o irregularidades.

En el sistema de gestión de UNV se registran los pagos y se vinculan a las facturas cargadas previamente. Para los pagos importantes, se sigue un proceso relativamente ordenado, donde cada factura cuenta con su correspondiente recibo de pago. Sin embargo, para los egresos menores, no existe un proceso de registro igual de robusto. Los comprobantes respaldatorios de dichos gastos se manejan como “egresos varios”, lo que debilita la trazabilidad y el control documental.

El área de tesorería informa periódicamente a la gerencia sobre la situación de caja, incluyendo ingresos, egresos y pagos programados. No obstante, la falta de proyecciones detalladas de flujo de caja limita la capacidad de anticipar problemas de liquidez y planificar adecuadamente los pagos. No se cuenta con información actualizada de la cuenta corriente con los proveedores del exterior, dicha información se encuentra en poder del encargado de compras.

En UNV no se realizan auditorías internas para evaluar el cumplimiento de los procesos de compras y pagos. Tampoco existen indicadores específicos para medir la eficiencia del proceso, como el cumplimiento de tiempos de pago, la eficacia en la selección de proveedores o la detección de discrepancias en conciliaciones bancarias.

La supervisión de las actividades del área de tesorería se realiza de manera general, sin un enfoque estructurado. La gerencia revisa periódicamente el flujo de caja y los movimientos financieros, pero no se aplican procedimientos de auditoría o revisiones detalladas que permitan identificar y corregir desviaciones de manera oportuna.

8. Falencias detectadas

El diagnóstico realizado sobre los procesos de compras y pagos de la empresa UNV permitió detectar una serie de falencias relevantes en materia de control interno. Presenta múltiples debilidades que afectan tanto la eficiencia operativa como la integridad del control interno. Estas falencias, derivadas de la ausencia de procedimientos formalizados, la falta de trazabilidad y el escaso monitoreo de transacciones, generan un entorno propenso a ineficiencias, errores y posibles fraudes.

1.a. Falta de Formalización en los Procedimientos de Compras

El proceso de compras en UNV se caracteriza por la inexistencia de un marco normativo que regule sus etapas. No hay una metodología estandarizada para la identificación de necesidades, lo que provoca una dependencia excesiva del criterio subjetivo del encargado del área. En la práctica, esto significa que las adquisiciones no responden necesariamente a un análisis estructurado de prioridades, sino que se basan en solicitudes ad hoc que no siempre se justifican en términos de eficiencia y costo-beneficio.

Asimismo, la selección de proveedores se realiza sin parámetros objetivos ni procesos comparativos que garanticen las mejores condiciones comerciales para la empresa. La ausencia de revisiones periódicas sobre el desempeño de los proveedores incrementa el riesgo de dependencia y de condiciones desfavorables, como sobrecostos o incumplimientos en los plazos de entrega.

1.b. Deficiencias en la Gestión de Órdenes de Compra

En la etapa de formalización de compras, la emisión de órdenes carece de un flujo documentado de aprobaciones. Actualmente, no existen niveles de autorización predefinidos ni una política clara sobre los montos que requieren aprobación por parte de la gerencia, no se maneja un presupuesto para dichas operaciones de rutina. Esta situación otorga un grado excesivo de discrecionalidad al encargado de compras, lo que puede derivar en compras innecesarias o en condiciones contractuales desfavorables.

Además, la falta de un registro sistemático de órdenes de compra impide realizar un seguimiento efectivo de las adquisiciones. No contar con un archivo consolidado de órdenes genera problemas de trazabilidad, dificulta la conciliación con facturas y pagos y aumenta el riesgo de adquisiciones duplicadas o erróneas.

1.c. Deficiencias en la Recepción y Control de Mercadería

El proceso de recepción de mercadería en UNV se lleva a cabo de manera centralizada en el depósito de la empresa, para luego ser distribuida entre las sucursales, sin un protocolo homogéneo de validación de calidad y cantidad. Esto implica que no existe un control documentado para la verificación de productos recibidos contra las órdenes de compra, lo que puede ocasionar errores en la cantidad, calidad o especificaciones de los productos adquiridos.

Ante discrepancias entre lo solicitado y lo recibido, la gestión de reclamos y devoluciones se realiza de manera informal, sin mecanismos que aseguren la trazabilidad de los incidentes. La ausencia de registros estructurados dificulta la generación de estadísticas sobre incumplimientos de proveedores, lo que impide tomar decisiones basadas en datos sobre la continuidad de relaciones comerciales con determinados suministradores.

1.d. Falta de Control en Pagos y Gestión de Tesorería

El área de tesorería en UNV opera bajo una lógica reactiva, priorizando pagos en función de la disponibilidad de caja en lugar de una planificación estratégica. No existen políticas formales que regulen la programación de pagos ni criterios predefinidos para la priorización de obligaciones financieras. Esta ausencia de planificación puede derivar en problemas de liquidez y en la necesidad de recurrir a financiamiento de corto plazo con costos elevados. No se cuenta con el estado actualizado del pasivo con los proveedores de exterior, información que se encuentra bajo manejo del encargado de compras.

Asimismo, el control sobre los pagos menores realizados en las sucursales es deficiente. La falta de un sistema de autorización previa permite que los encargados de cada punto de venta efectúen egresos sin supervisión inmediata. Aunque la administración revisa las planillas de caja a fin de mes, este control ex post no previene irregularidades ni asegura que todos los gastos sean legítimos.

1.e. Debilidades en la Trazabilidad y Registro de Transacciones

Si bien UNV cuenta con un sistema de gestión para el registro de pagos, su implementación no es uniforme para todos los tipos de egresos. Mientras que los pagos de mayor cuantía siguen un proceso relativamente ordenado, los egresos menores carecen de una estructura robusta de control documental. En particular, estos pagos menores se registran como "egresos varios", lo que dificulta la auditoría y la identificación de gastos no justificados.

La comunicación entre las áreas de compras y tesorería es otro punto crítico. Aunque se reportan flujos de caja periódicamente, estos informes carecen de análisis detallados sobre proyecciones de liquidez, lo que impide anticipar necesidades financieras con suficiente margen de maniobra.

1.f. Falta de Auditoría Interna y Monitoreo del Desempeño

La ausencia de auditorías internas específicas sobre el proceso de compras y pagos representa una de las debilidades más significativas del sistema de control interno de UNV. No existen mecanismos estructurados de revisión que permitan detectar irregularidades o evaluar la eficiencia de los procedimientos implementados.

Asimismo, la falta de indicadores clave de desempeño impide medir la efectividad del área en términos de cumplimiento de plazos, calidad de proveedores o nivel de discrepancias que se detectarían en conciliaciones bancarias, ya que, no existe tal procedimiento implementado. En la práctica, esto significa que la gerencia carece de información confiable para la toma de decisiones estratégicas sobre la optimización del proceso.

1.g. Conclusiones

El análisis realizado evidencia que el sistema de control interno de UNV en el área de compras se encuentra en un estadio inicial, caracterizado por la informalidad de los procesos, la dependencia de personas clave y la inexistencia de mecanismos de supervisión sistemática. Esta situación incrementa el riesgo operativo y financiero, y dificulta la alineación del proceso de compras con los objetivos estratégicos de la empresa. En este contexto, resulta urgente y necesario implementar un conjunto de medidas correctivas que fortalezcan los cinco componentes del modelo COSO, dotando al área de herramientas de gestión, trazabilidad, planificación y control.

9. Propuesta para el diseño de un sistema de procedimientos y control interno del área compras de la empresa bajo análisis

1.a. Selección y Evaluación de Proveedores

Es un proceso estructurado que permite identificar, analizar y elegir a los proveedores más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa, garantizando calidad, eficiencia operativa y optimización de costos. Este proceso no solo implica la elección inicial de un proveedor, sino también su monitoreo continuo para asegurar el cumplimiento de estándares y condiciones comerciales a lo largo del tiempo.

a. Registro Formal de Proveedores:

Crear una base de datos centralizada con información detallada y actualizada sobre cada proveedor, incluyendo historial de desempeño, condiciones comerciales, tiempos de entrega y cumplimiento de contratos. Este registro permite evaluar, controlar y optimizar la gestión de compras, asegurando que la selección de proveedores se base en criterios objetivos y alineados con las necesidades estratégicas de la organización.

- Elementos Claves de un Registro Formal de Proveedores
 - Datos Generales del Proveedor
 - Razón social y nombre comercial
 - CUIT/CUIL o identificación fiscal
 - Dirección y datos de contacto (teléfono, correo electrónico, representante de ventas)
 - Ubicación geográfica y alcance de distribución
- 2. Clasificación del Proveedor
 - Tipo de bienes o servicios suministrados
 - Sector o industria de pertenencia
 - Proveedores críticos o estratégicos versus proveedores ocasionales
 - Capacidad de producción o abastecimiento
- 3. Condiciones Comerciales y Contractuales
 - Precios, descuentos por volumen y plazos de pago
 - Condiciones de entrega y logística
 - Términos y condiciones del contrato
 - Cláusulas de penalización por incumplimiento
- 4. Historial de Desempeño
 - Cumplimiento de plazos de entrega
 - Calidad de los productos o servicios entregados
 - Nivel de respuesta ante problemas o devoluciones
 - Evaluaciones periódicas y auditorías de proveedores
- 5. Información Financiera y Legal
 - Estados financieros o evidencia de solvencia económica
 - Certificaciones de calidad y cumplimiento de normativas
 - Situación impositiva y certificaciones fiscales al día
 - Seguro de responsabilidad civil (si aplica)
- 6. Evaluaciones Periódicas y Auditorías

- Revisión semestral o anual del desempeño del proveedor
 - Auditorías internas para asegurar el cumplimiento de requisitos
 - Retroalimentación de las áreas usuarias sobre la calidad del servicio
 - Revisión de nuevas opciones en el mercado para evitar dependencia de un solo proveedor
- Beneficios de un Registro Formal de Proveedores
 1. Reducción de Riesgos: Minimiza la posibilidad de fraudes, incumplimientos o problemas de calidad.
 2. Optimización de Costos: Permite negociar mejores condiciones comerciales con proveedores evaluados.
 3. Mejor Control y Seguimiento: Facilita la trazabilidad de las compras y la gestión de relaciones con los proveedores.
 4. Cumplimiento Normativo: Asegura que los proveedores cumplan con las regulaciones vigentes y con los estándares de la empresa.
 5. Mayor Transparencia: Evita decisiones discrecionales y favorece una gestión de compras más objetiva y estructurada.

b. Tener criterios objetivos de evaluación de proveedores:

Implica definir y aplicar parámetros medibles, verificables y estandarizados para analizar y comparar el desempeño de los proveedores en función de su capacidad para cumplir con las necesidades de la empresa. Estos criterios permiten tomar decisiones fundamentadas, reducir riesgos y optimizar la gestión de compras, alineando la selección de proveedores con los objetivos estratégicos de la organización.

- Principales Criterios Objetivos de Evaluación de Proveedores
 1. Calidad del Producto o Servicio
 - Cumplimiento de especificaciones técnicas y normativas
 - Certificaciones de calidad (ISO, IRAM, GMP, entre otras)
 - Tasa de devoluciones o rechazos
 - Pruebas de calidad realizadas por la empresa o terceros
 2. Precio y Condiciones Comerciales
 - Competitividad en el mercado
 - Descuentos por volumen y condiciones de pago
 - Costos ocultos (gastos de transporte, almacenamiento, impuestos, etc.)

- Relación costo-beneficio en comparación con otros proveedores
- 3. Cumplimiento de Plazos de Entrega
 - Puntualidad en las entregas según los términos acordados
 - Capacidad de respuesta ante urgencias o pedidos especiales
 - Tiempos de producción y logística
 - Historial de demoras o incumplimientos contractuales
- 4. Capacidad de Producción y Suministro
 - Capacidad instalada y disponibilidad de stock
 - Flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda
 - Integridad en la cadena de suministro y proveedores secundarios
 - Historial de cumplimiento en situaciones de crisis o alta demanda
- 5. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
 - Uso de materiales sustentables y procesos ecoeficientes
 - Cumplimiento de regulaciones ambientales y laborales
 - Políticas de inclusión y diversidad en la contratación
 - Ética empresarial y transparencia en sus operaciones
- 6. Atención al Cliente y Servicio Postventa
 - Disponibilidad y tiempo de respuesta ante consultas o reclamos
 - Soporte técnico y capacitación para el uso de productos o servicios
 - Garantías ofrecidas y políticas de devolución
 - Evaluaciones de satisfacción por parte de la empresa
- 7. Solidez Financiera y Reputación en el Mercado
 - Estados financieros y liquidez del proveedor
 - Antecedentes comerciales y referencias de otros clientes
 - Cumplimiento fiscal y situación impositiva
 - Revisión de litigios o conflictos comerciales pasados
- Implementación de los Criterios de Evaluación
 - 1. Asignación de Ponderaciones: Se puede establecer un sistema de puntuación donde cada criterio tenga un peso según su relevancia para la empresa.

2. Evaluaciones Periódicas: No basta con analizar al proveedor al inicio de la relación comercial; es necesario realizar revisiones periódicas.
 3. Uso de Checklists y Matrices de Evaluación: Permiten estandarizar la medición y facilitar la comparación entre diferentes proveedores.
 4. Feedback Interno y Externo: Recoger la opinión de las áreas usuarias y considerar referencias de otros clientes.
 5. Decisiones Basadas en Datos: Se deben utilizar informes y métricas concretas para evitar decisiones subjetivas.
- Beneficios de Implementar Criterios Objetivos de Evaluación de Proveedores
 1. Mayor Transparencia y Reducción de Riesgos: Se evitan decisiones basadas en relaciones personales o intuición.
 2. Optimización de Costos y Eficiencia Operativa: Permite seleccionar proveedores que ofrecen el mejor equilibrio entre precio, calidad y servicio.
 3. Mejora Continua: Identifica oportunidades para fortalecer la relación con proveedores estratégicos y sustituir a aquellos con bajo desempeño.
 4. Mayor Cumplimiento Normativo: Garantiza que los proveedores operen bajo regulaciones y estándares internacionales.
 5. Mejora en la Planeación de Compras: Se obtiene información valiosa para negociar mejores condiciones y garantizar abastecimiento continuo.

c. Revisión Periódica de Proveedores:

Consiste en evaluar de manera sistemática y recurrente el desempeño, la calidad del servicio y el cumplimiento de las condiciones comerciales acordadas con cada proveedor. Este proceso permite identificar riesgos, detectar oportunidades de mejora y asegurar que la empresa trabaja con socios estratégicos que contribuyan a su eficiencia operativa y financiera.

- Elementos Claves de la Revisión Periódica de Proveedores
 1. Frecuencia de la Revisión
 - Depende del tipo de proveedor y el impacto de sus productos/servicios en la operación.
 - Generalmente se realiza de manera trimestral, semestral o anual.

- En casos críticos (proveedores estratégicos o con desempeño variable), puede hacerse de manera más frecuente.

2. Indicadores de Desempeño (KPIs)

- Cumplimiento de plazos de entrega: porcentaje de pedidos entregados a tiempo.
- Calidad de productos o servicios: nivel de defectos, devoluciones o reclamos.
- Condiciones comerciales: estabilidad de precios, cumplimiento de descuentos y términos de pago.
- Atención al cliente y soporte: tiempo de respuesta ante consultas, reclamos o emergencias.
- Flexibilidad y capacidad de respuesta: adaptación a cambios en volúmenes de compra o urgencias.
- Sostenibilidad y cumplimiento normativo: verificación de regulaciones ambientales, fiscales y laborales.

3. Fuentes de Información para la Evaluación

- Reportes de compras y registros de transacciones en el sistema.
- Feedback de las áreas usuarias (almacén, producción, comercial, etc.).
- Auditorías internas de calidad y cumplimiento contractual.
- Encuestas de satisfacción con los equipos involucrados.
- Comparaciones con proveedores alternativos en el mercado.

4. Metodología de Evaluación

- Matrices de Evaluación: asignación de puntuaciones a cada criterio para comparar proveedores de manera objetiva.
- Clasificación de Proveedores: diferenciación entre proveedores estratégicos, tácticos y transaccionales según su impacto en la empresa.
- Reuniones de Revisión: sesiones con los proveedores clave para discutir desempeño y áreas de mejora.
- Planes de Acción Correctivos: establecimiento de medidas para corregir deficiencias o renegociar condiciones.

- Resultados Esperados de la Revisión Periódica

1. Identificación de Riesgos y Oportunidades: Detectar fallas en el suministro, evaluar riesgos de dependencia excesiva y explorar nuevos proveedores.
2. Optimización de Costos y Condiciones Comerciales: Mejorar negociaciones con base en datos concretos de desempeño.
3. Mejora en la Calidad y Eficiencia Operativa: Asegurar que los productos o servicios adquiridos cumplen con los estándares requeridos.
4. Fortalecimiento de Relaciones Estratégicas: Mantener una comunicación proactiva con proveedores clave y fomentar alianzas a largo plazo.
5. Mayor Cumplimiento Normativo y Reducción de Riesgos Legales: Asegurar que los proveedores operan bajo las regulaciones establecidas.

d. Responsables

La responsabilidad de implementar políticas formales para la selección y evaluación periódica de proveedores recaerá en la Gerencia de Compras, siendo esta área quien tendrá a su cargo el diseño y aplicación de criterios objetivos y sistemáticos para la evaluación de los proveedores. La aprobación de dichas políticas estará a cargo de la Gerencia General, mientras que la Gerencia de Administración y el auxiliar de compras brindarán apoyo operativo en su implementación

1.b. Emisión y Aprobación de Órdenes de Compra

Es un procedimiento clave en la gestión de adquisiciones de una empresa. Su objetivo es formalizar las compras de bienes y servicios, garantizar la trazabilidad de las transacciones y fortalecer los controles internos para evitar errores, fraudes o desviaciones presupuestarias.

Una Orden de Compra (OC) es un documento oficial mediante el cual una empresa solicita bienes o servicios a un proveedor bajo condiciones previamente acordadas. Este documento funciona como un contrato vinculante entre ambas partes y debe contener información detallada sobre la transacción.

Elementos Claves de una Orden de Compra:

6. Datos del proveedor: Nombre, CUIT, dirección, contacto.
7. Descripción de los productos o servicios: Detalle, cantidad, unidad de medida.
8. Condiciones comerciales: Precio unitario, total, descuentos aplicables.

9. Plazos de entrega: Fechas estimadas de recepción.
10. Condiciones de pago: Modalidad (transferencia, cheque, crédito, etc.).
11. Número de OC: Identificación única para trazabilidad.
12. Aprobaciones internas: Firma o autorización de responsables según el nivel jerárquico.

Proceso de Emisión y Aprobación de Órdenes de Compra:

1. Fase 1: Requerimiento de Compra
 - Origen: Una necesidad interna (insumos, materias primas, servicios).
 - Solicitud: Se genera un pedido formal dentro del sistema de compras.
 - Validación: Se verifica que la solicitud sea justificada y se enmarca en el presupuesto aprobado.
2. Fase 2: Evaluación y Selección del Proveedor
 - Comparación de ofertas: Se analizan cotizaciones según criterios objetivos (precio, calidad, plazo de entrega).
 - Negociación: Se definen condiciones comerciales óptimas.
 - Confirmación del proveedor: Se selecciona el proveedor con mejor propuesta y se valida su cumplimiento previo.
3. Fase 3: Emisión de la Orden de Compra
 - Generación de OC: Se emite el documento en el sistema de gestión ERP o de manera manual.
 - Asignación de número de OC: Para trazabilidad y control.
 - Detalle de condiciones: Se incorporan términos específicos acordados con el proveedor.
4. Fase 4: Aprobación de la Orden de Compra
 - Jerarquía de aprobación: Se establecen niveles de autorización según el monto de la compra.
 - Validación presupuestaria: Se verifica que la compra esté dentro del presupuesto asignado.
 - Firma o aprobación digital: Se obtiene la autorización del área financiera o gerencial.
5. Fase 5: Envío al Proveedor y Seguimiento
 - Comunicación formal: La OC se envía al proveedor por correo electrónico o a través del sistema de compras.

- Confirmación de recepción: El proveedor valida los términos y acepta la orden.
- Seguimiento de entrega: Se monitorea el cumplimiento del pedido.

Beneficios de Formalizar la Emisión y Aprobación de Órdenes de Compra:

1. Mayor Control y Transparencia: Evita compras informales y gastos no autorizados.
2. Reducción de Riesgos: Minimiza errores en pedidos y facturación.
3. Mejor Gestión Financiera: Facilita la planificación de pagos y flujo de caja.
4. Optimización de la Relación con Proveedores: Define términos claros y fortalece negociaciones.
5. Facilidad para Auditorías: Permite un control documental estructurado.

a. Formalización del Proceso de Compra:

Consiste en estructurar y documentar cada etapa del procedimiento de adquisición de bienes y servicios dentro de una empresa. Su objetivo es reducir riesgos, mejorar la trazabilidad, optimizar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de políticas internas y normativas externas.

○ ¿Qué Implica Formalizar el Proceso de Compra?

Formalizar el proceso de compra implica estructurar y documentar cada una de las etapas que componen la adquisición de bienes y servicios dentro de una organización, estableciendo procedimientos claros, responsables definidos y criterios objetivos de evaluación. Esta formalización permite garantizar que cada compra responda a necesidades reales, se realice bajo condiciones óptimas y cuente con los controles adecuados para evitar errores, ineficiencias o fraudes.

Uno de los principales aspectos de esta formalización es la definición de políticas y normativas que regulen la actividad de compras, asegurando que todas las adquisiciones sean planificadas, justificadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica la creación de un manual de procedimientos que detalle cómo se deben solicitar los bienes, cuáles son los criterios para evaluar proveedores, qué requisitos deben cumplir las órdenes de compra y quiénes tienen la autoridad para aprobarlas. La existencia de normas escritas evita la improvisación y reduce la dependencia del criterio subjetivo de los encargados del área.

Otro punto clave en la formalización es la estandarización del flujo de trabajo, asegurando que todas las compras sigan un proceso estructurado desde la identificación de

la necesidad hasta la recepción y pago de los productos o servicios. Al establecer un camino definido, con controles en cada etapa, se incrementa la eficiencia operativa, se reducen los tiempos de gestión y se minimizan los riesgos asociados a adquisiciones innecesarias o fuera de presupuesto.

Asimismo, la implementación de registros sistemáticos es fundamental dentro de un proceso de compra formalizado. Contar con un historial detallado de cada transacción, incluyendo cotizaciones, órdenes de compra, contratos y comprobantes de pago, facilita la trazabilidad y la auditoría de los gastos. Esto permite un mayor control sobre los compromisos financieros de la empresa, facilitando la planificación y optimización de los recursos disponibles.

Otro aspecto esencial de la formalización del proceso de compra es la asignación de roles y responsabilidades dentro del equipo encargado de las adquisiciones. Establecer quiénes pueden solicitar compras, quiénes las autorizan y quiénes son responsables de su ejecución y control permite distribuir adecuadamente las tareas y evitar conflictos de interés. Además, definir niveles de aprobación según el monto o la criticidad del gasto introduce un sistema de control adicional que previene compras innecesarias o decisiones unilaterales.

En la actualidad, la formalización del proceso de compra se ve fortalecida con el uso de plataformas digitales de gestión, que permiten automatizar cada una de las etapas, desde la solicitud hasta el pago. Estas herramientas no solo optimizan la eficiencia y reducen la carga administrativa, sino que también garantizan que se sigan los procedimientos establecidos, proporcionando alertas y reportes en tiempo real que mejoran la toma de decisiones.

Podemos resumir la formalización del proceso en los siguientes puntos:

1. Definir y documentar procedimientos estándar: Cada etapa del proceso debe estar claramente establecida en un manual o política interna.
2. Establecer criterios objetivos de selección de proveedores: Determinar parámetros como calidad, precio, condiciones de pago y cumplimiento de plazos.
3. Implementar un sistema de autorización y aprobación: Definir jerarquías y montos para que cada compra tenga la validación correspondiente.
4. Automatizar la gestión de compras: Utilizar un sistema ERP u otro software de gestión que facilite el control y la trazabilidad de órdenes de compra.

5. Tener un registro centralizado de transacciones: Documentar cada solicitud, orden de compra, recepción de mercadería y pago, asegurando accesibilidad y control.
 6. Ejecutar auditorías y revisiones periódicas: Evaluar el cumplimiento del proceso y la eficiencia en la gestión de compras.
- Beneficios de la Formalización del Proceso de Compra
 1. Mayor control y transparencia: Se evita la discrecionalidad en las decisiones y se asegura que cada compra responda a necesidades reales.
 2. Reducción de riesgos operativos y financieros: Minimiza fraudes, compras innecesarias o gastos no autorizados.
 3. Mejor planificación y uso eficiente de los recursos: Permite una administración más efectiva del presupuesto y el flujo de caja.
 4. Optimización de la relación con proveedores: Garantiza mejores negociaciones, cumplimiento de contratos y evaluación de desempeño.
 5. Facilidad en auditorías y cumplimiento normativo: Proporciona un respaldo documental estructurado para revisiones internas y externas.
 6. Mejor integración con otras áreas de la empresa: Facilita la comunicación entre compras, finanzas, almacén y producción.
 - Pasos Claves para Formalizar el Proceso de Compra
 1. Definir políticas y procedimientos claros: Crear un documento que establezca criterios, responsables y flujos de trabajo.
 2. Capacitar al personal: Asegurar que todos los involucrados conozcan y cumplan las normativas establecidas.
 3. Implementar herramientas tecnológicas: Adoptar sistemas digitales para gestionar órdenes de compra, pagos y control de inventario.
 4. Monitorear el cumplimiento: Realizar auditorías internas y medir indicadores de eficiencia en compras.
 5. Revisar y mejorar continuamente: Ajustar el proceso en función de los resultados obtenidos y las necesidades del negocio

b. Sistema de Autorizaciones Escalonadas

Es un mecanismo de control interno mediante el cual la aprobación de compras, gastos u otras decisiones financieras se asigna a diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, en función de la importancia y el monto de la transacción. Este sistema

garantiza que las decisiones económicas sean supervisadas por distintos responsables, reduciendo el riesgo de fraudes, errores o gastos innecesarios.

- ¿En Qué Consiste un Sistema de Autorizaciones Escalonadas?

Un sistema de autorizaciones escalonadas es un mecanismo de control interno diseñado para regular y validar la toma de decisiones dentro del proceso de compras y otras transacciones financieras. Su propósito es establecer una estructura jerárquica en la que cada adquisición o compromiso de gasto de la empresa deba pasar por distintos niveles de aprobación, dependiendo de su naturaleza, monto o impacto estratégico.

Este sistema permite que las decisiones no recaigan en una sola persona, reduciendo así el riesgo de errores, fraudes o compras innecesarias. Cada nivel de autorización está asignado a un responsable con mayor grado de supervisión y facultades para validar o rechazar una solicitud. Por ejemplo, las adquisiciones de bajo valor pueden ser aprobadas por el encargado de compras, mientras que aquellas de montos más elevados o de carácter estratégico requieren la validación de la gerencia o incluso de la dirección financiera.

Además de proporcionar un mayor nivel de control, este esquema contribuye a una gestión más eficiente de los recursos, asegurando que cada compra esté alineada con las necesidades operativas y presupuestarias de la empresa. La implementación de un sistema de autorizaciones escalonadas también favorece la transparencia, ya que cada decisión queda debidamente registrada y documentada, lo que facilita auditorías y revisiones internas.

El funcionamiento de este sistema suele apoyarse en plataformas digitales de gestión de compras, donde cada solicitud es registrada y sometida a un flujo de validación automatizado. Esto no solo agiliza el proceso, sino que también permite mantener un historial detallado de cada aprobación, garantizando que las decisiones sean trazables y respaldadas por criterios objetivos.

En términos generales, contar con un sistema de autorizaciones escalonadas significa establecer una estructura clara de validación que garantice el uso eficiente y controlado de los recursos financieros. Su implementación ayuda a mitigar riesgos, mejorar la planificación y asegurar que cada compra o gasto responda a los intereses estratégicos de la organización.

- Ejemplo de Escalamiento de Autorizaciones

1. Compras menores (hasta \$150.000): Aprobadas por el encargado de compras o el gerente de la sucursal.
2. Compras intermedias (entre \$150.000 y \$500.000): Requieren aprobación del gerente financiero.
3. Compras mayores (\$500.000 en adelante): Deben ser validadas por la dirección general.

- Beneficios del Sistema de Autorizaciones Escalonadas

La implementación de un sistema de autorizaciones escalonadas en una organización conlleva múltiples beneficios que fortalecen la gestión financiera y operativa, asegurando que cada gasto o adquisición se realice bajo un esquema de control estructurado. Uno de sus principales aportes radica en la mitigación de riesgos asociados a fraudes, errores administrativos o compras innecesarias. Al establecer distintos niveles de validación según el monto o la naturaleza de la operación, se reduce la posibilidad de que decisiones individuales afecten negativamente la estabilidad financiera de la empresa.

Este sistema también promueve una mayor transparencia y trazabilidad en la gestión de compras. Cada autorización queda registrada y documentada, lo que facilita auditorías internas y revisiones externas. La existencia de un historial detallado de aprobaciones permite identificar patrones de gasto, evaluar la coherencia de las decisiones y detectar posibles irregularidades antes de que generen impactos significativos. Además, la formalización de un flujo de aprobaciones permite alinear las adquisiciones con la estrategia financiera de la empresa, asegurando que los recursos sean destinados a necesidades prioritarias y que cada gasto se ajuste a las previsiones presupuestarias.

Otro beneficio clave es la optimización en la toma de decisiones. Al distribuir la responsabilidad de las aprobaciones entre distintos niveles jerárquicos, los directivos pueden concentrarse en decisiones estratégicas de mayor envergadura, mientras que la validación de operaciones menores queda en manos de responsables operativos. Esto no solo agiliza los procesos, sino que también permite una delegación eficiente de funciones dentro de la empresa, evitando cuellos de botella administrativos que podrían ralentizar la adquisición de bienes o servicios esenciales.

La implementación de autorizaciones escalonadas también fomenta una cultura organizacional basada en la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo. Al exigir la validación de múltiples actores dentro del proceso de compra, se genera una mayor conciencia sobre la importancia del control financiero y se desalientan prácticas ineficientes o discrecionales en el uso de los recursos.

En la actualidad, este sistema se complementa con herramientas digitales de gestión que permiten automatizar las solicitudes de compra y las aprobaciones. A través de plataformas especializadas, los responsables pueden recibir notificaciones, revisar documentos y aprobar transacciones de manera ágil y estructurada. Esta integración tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la seguridad en la toma de decisiones al reducir la posibilidad de errores humanos.

En definitiva, un sistema de autorizaciones escalonadas no solo protege los intereses financieros de la empresa, sino que también impulsa una gestión más eficiente, transparente y alineada con los objetivos estratégicos. Su implementación representa un pilar fundamental dentro de un sólido sistema de control interno, garantizando que cada gasto responda a criterios objetivos y contribuya al crecimiento sostenible de la organización.

c. Plataforma de Gestión de Compras

Se refiere a un sistema digital centralizado que permite automatizar, gestionar y supervisar todo el ciclo de adquisiciones dentro de una empresa. Su implementación optimiza la emisión, aprobación y control de órdenes de compra, mejorando la eficiencia y la trazabilidad del proceso.

- ¿Qué Funciones Cumple una Plataforma de Gestión de Compras?

Una plataforma de gestión de compras desempeña un papel fundamental en la optimización y control de todo el proceso de adquisiciones dentro de una empresa. Su función principal es centralizar y automatizar la gestión de órdenes de compra, permitiendo que las solicitudes se generen de manera sistematizada y con una trazabilidad completa. A través de este sistema, las órdenes se crean de forma automatizada a partir de requerimientos internos previamente aprobados, lo que elimina la necesidad de procesos manuales y reduce significativamente el riesgo de errores u omisiones.

Además, la plataforma establece un flujo de aprobación estructurado, definiendo distintos niveles jerárquicos que determinan quiénes tienen la facultad de autorizar compras según su monto o relevancia estratégica. Esto evita la discrecionalidad en la toma de decisiones y fortalece los controles internos, asegurando que cada adquisición esté alineada con los objetivos financieros de la empresa.

Otro aspecto clave de la plataforma es su capacidad para almacenar y gestionar un registro centralizado de proveedores, donde se incorporan criterios objetivos de evaluación como calidad, precios, cumplimiento de plazos y condiciones comerciales. De esta manera, la selección de proveedores se basa en información actualizada y verificable, lo que favorece la toma de decisiones fundamentadas y permite la renegociación de mejores condiciones contractuales.

Asimismo, la integración con los sistemas de tesorería y contabilidad facilita la planificación financiera al proporcionar una visión clara de los compromisos de pago adquiridos. Gracias a la interconexión con estas áreas, la plataforma permite prever necesidades de liquidez y garantizar que los pagos a proveedores se realicen dentro de los plazos establecidos, evitando sanciones o deterioro en las relaciones comerciales.

Otro de los beneficios más relevantes es el seguimiento en tiempo real del estado de cada orden de compra. Desde el momento en que se genera la solicitud hasta la recepción de la mercadería, la plataforma registra cada etapa del proceso y permite a los responsables monitorear el cumplimiento de los proveedores. Esta funcionalidad resulta esencial para detectar posibles retrasos o incumplimientos y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Finalmente, la plataforma de gestión de compras cumple una función clave en la auditoría y el control documental, al mantener un historial detallado de todas las transacciones. Cada compra realizada queda registrada en el sistema, con su correspondiente justificación y aprobación, lo que permite a la empresa contar con un respaldo verificable en caso de auditorías internas o externas. De esta manera, se garantiza una mayor transparencia y se fortalece el control interno, contribuyendo a una administración más eficiente y alineada con los principios de buen gobierno corporativo.

- Beneficios de Implementar una Plataforma de Gestión de Compras

La implementación de una plataforma de gestión de compras representa un cambio significativo en la eficiencia y control del proceso de adquisiciones dentro de una empresa. Su impacto se traduce en una mayor transparencia, optimización de recursos y reducción de riesgos operativos y financieros, permitiendo que la organización tenga una visión más clara y estructurada de sus compromisos comerciales.

Uno de los beneficios más evidentes es la automatización de procesos, eliminando tareas manuales propensas a errores e inconsistencias. La generación de órdenes de compra se vuelve más ágil y precisa, reduciendo la posibilidad de compras duplicadas, omisiones o discrepancias en la documentación. Esta automatización no solo ahorra tiempo, sino que también mejora la trazabilidad de cada operación, facilitando el acceso a información clave para la toma de decisiones estratégicas.

Además, la centralización de la información en una única plataforma permite una mejor coordinación entre las distintas áreas de la empresa. Compras, tesorería, contabilidad y almacenes pueden acceder en tiempo real a datos actualizados sobre pedidos en curso, pagos pendientes y recepción de mercadería. Esta interconexión favorece la planificación financiera, evitando imprevistos relacionados con flujos de caja y asegurando que cada pago se realice dentro de los plazos estipulados, reduciendo riesgos de morosidad o penalizaciones por incumplimientos contractuales.

Otro aspecto fundamental es la mejora en la selección y evaluación de proveedores. Una plataforma de gestión de compras permite establecer criterios objetivos de evaluación, asegurando que cada proveedor cumpla con estándares de calidad, costos y tiempos de

entrega previamente definidos. A través del análisis de desempeño histórico y la comparación de ofertas, la empresa puede negociar mejores condiciones comerciales y minimizar la dependencia de proveedores poco eficientes o riesgosos.

La implementación de este tipo de herramienta también refuerza los controles internos al definir flujos de aprobación escalonados, donde cada adquisición debe ser validada según su monto o importancia estratégica. Esto evita la discrecionalidad en la toma de decisiones y garantiza que todas las compras estén alineadas con los objetivos financieros y operativos de la empresa. Asimismo, la plataforma mantiene un registro digital de cada transacción, facilitando auditorías internas y externas, lo que contribuye a una mayor transparencia y cumplimiento normativo.

Por otro lado, la posibilidad de generar reportes y análisis de compras en tiempo real brinda a la dirección una visión integral del desempeño del área de adquisiciones. Gracias a esta capacidad de monitoreo continuo, se pueden detectar tendencias de consumo, identificar oportunidades de ahorro y mejorar la planificación a mediano y largo plazo.

En definitiva, la implementación de una plataforma de gestión de compras no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también fortalece la estructura de control y planificación financiera de la empresa. Su adopción permite reducir costos, minimizar riesgos y mejorar la relación con proveedores, garantizando un proceso de adquisiciones más estratégico y alineado con los objetivos corporativos.

d. Responsables

El diseño de un sistema de autorizaciones por niveles jerárquicos será liderado por la Gerencia de Administración, quien definirá las jerarquías de autorización según los montos y categorías de las compras. Esta propuesta deberá ser aprobada por la Gerencia General o eventualmente por la Presidencia. La Gerencia de Compras y el área de Tesorería serán consultados para asegurar la viabilidad operativa del sistema.

La incorporación de una plataforma digital para la gestión integral de las compras será impulsada por la Gerencia de Compras, que definirá los requerimientos funcionales y liderará su implementación. Esta herramienta requerirá aprobación por parte de la Gerencia General, mientras que el área administrativa, el auxiliar de compras y el área de sistemas (si existiera) serán actores clave en su puesta en marcha.

1.c. Recepción y Control de Mercadería

a. Procedimientos de Inspección Estandarizados

Contar con procedimientos de inspección estandarizados en la recepción y control de mercadería implica establecer un conjunto de normas y directrices claras que deben seguirse al momento de recibir los productos adquiridos, con el objetivo de garantizar que cumplan con las especificaciones pactadas en la orden de compra y los estándares de calidad de la empresa.

Este proceso comienza con la verificación documental, donde el personal responsable debe cotejar la mercadería recibida con la orden de compra y el remito del proveedor. Se revisan aspectos como cantidad, descripción, código del producto y cualquier otra especificación relevante, asegurando que los bienes entregados correspondan exactamente con lo solicitado. Si se detectan discrepancias en cantidades o productos incorrectos, se deben registrar de inmediato para gestionar su corrección con el proveedor.

Posteriormente, se realiza la inspección física de los productos, en la que se evalúan su estado y condiciones generales. Esto implica verificar la integridad del embalaje, la ausencia de daños visibles, la correcta rotulación y cualquier otro criterio de calidad previamente establecido. Dependiendo del tipo de mercadería, esta inspección puede incluir pruebas funcionales, medición de dimensiones, verificación de fechas de vencimiento o incluso análisis de laboratorio en el caso de productos con requerimientos específicos. Esto último no sería aplicable a la empresa en cuestión.

Un aspecto clave de estos procedimientos estandarizados es la existencia de criterios predefinidos de aceptación y rechazo. Cada categoría de producto debe contar con parámetros objetivos que determinen si la mercadería es apta para su almacenamiento y uso, o si debe ser rechazada y devuelta al proveedor. Este paso reduce la probabilidad de que productos defectuosos o de baja calidad ingresen al inventario y lleguen a los clientes, evitando reclamos y costos adicionales.

Además, es fundamental registrar de manera sistemática todos los resultados de la inspección en un documento o sistema digital, permitiendo un adecuado seguimiento y trazabilidad de las operaciones. En caso de detectar problemas recurrentes con determinados proveedores, esta información facilita la toma de decisiones basada en datos concretos, promoviendo mejoras en la cadena de suministro.

Por último, la implementación de procedimientos estandarizados en la recepción y control de mercadería también debe incluir la capacitación del personal encargado, asegurando que comprendan la importancia del proceso y apliquen los criterios de inspección de manera rigurosa y consistente. Esto no solo mejora la calidad de los productos que la

empresa pone a disposición de sus clientes, sino que también optimiza la eficiencia operativa y minimiza costos asociados a devoluciones y reprocesos.

- Un proceso eficiente de recepción e inspección estandarizada de mercadería debe estructurarse de manera clara y sistemática para garantizar la calidad y cantidad de los productos recibidos. Para ello, pueden definirse las siguientes etapas:

1. Notificación y Preparación para la Recepción: Antes de la llegada de la mercadería, se debe contar con información anticipada sobre el envío, como el detalle de productos, cantidades y fecha estimada de entrega. Esto permite organizar al personal y los recursos necesarios para realizar la inspección de manera ágil y eficiente.
2. Verificación Documental: Al recibir la mercadería, el equipo encargado debe cotejar la documentación de entrega (remito, factura y orden de compra) con el pedido original. Se revisa que los datos coincidan en términos de proveedor, productos, cantidades, códigos y condiciones pactadas.
3. Inspección Física y Control de Calidad: Se verifica el estado del embalaje y la integridad de los productos para detectar daños visibles. Se comprueba que las cantidades físicas coincidan con lo detallado en los documentos de entrega. Se realiza una evaluación más detallada de los productos según su categoría, aplicando criterios específicos como dimensiones, fecha de vencimiento, especificaciones técnicas y pruebas funcionales si corresponde.
4. Registro y Documentación de Resultados: Todos los hallazgos del proceso de inspección deben registrarse en un formato estandarizado, ya sea en un sistema de gestión o en planillas físicas. Si se identifican discrepancias o productos defectuosos, se documentan con evidencia fotográfica y descripciones detalladas para su posterior resolución.
5. Gestión de Discrepancias y Rechazos: En caso de detectar productos en mal estado, incompletos o no conformes con lo solicitado, se debe seguir un procedimiento de devolución o reclamo al proveedor. Esto implica informar formalmente la situación, coordinar la reposición o compensación y asegurar la trazabilidad del caso hasta su resolución.
6. Almacenamiento y Distribución: Una vez aprobada la recepción, los productos deben ser etiquetados e ingresados al inventario siguiendo

un sistema ordenado que facilite su control y rotación. En caso de que la mercadería deba enviarse a sucursales, se organiza su distribución de manera eficiente.

7. Monitoreo y Mejora Continua: Es fundamental analizar periódicamente los datos de recepción e inspección para detectar patrones de fallas o problemas recurrentes con determinados proveedores. A partir de esta información, se pueden implementar mejoras en los procesos y establecer planes de acción correctivos para optimizar la gestión de compras y recepción de mercadería.

b. Registro Obligatorio de Discrepancias

Implica documentar de manera sistemática todas las irregularidades detectadas en la recepción de mercadería, asegurando un control riguroso sobre los errores, fallas o incumplimientos de los proveedores. Este registro permite mantener un historial detallado de los incidentes ocurridos y establecer un seguimiento de cada caso hasta su resolución.

El proceso comienza en el momento en que se detecta una discrepancia entre la mercadería recibida y la orden de compra o la documentación del proveedor. Estas discrepancias pueden incluir diferencias en cantidad, productos erróneos, daños en la mercadería, incumplimiento de especificaciones técnicas o cualquier otra anomalía. Una vez identificado el problema, se documenta en un formato estructurado, que debe incluir datos clave como la fecha de recepción, el proveedor involucrado, la descripción de la discrepancia, la evidencia fotográfica si corresponde y las acciones tomadas para su resolución. Además, es importante definir un protocolo de notificación, estableciendo quiénes deben ser informados sobre la discrepancia, ya sea el área de compras, la gerencia o el proveedor, y en qué plazos.

Este registro permite a la empresa contar con un respaldo formal ante futuras auditorías, facilitar la gestión de reclamos y evaluar el desempeño de los proveedores a lo largo del tiempo. Además, contribuye a mejorar la eficiencia del proceso de compras, ya que el análisis de tendencias en las discrepancias detectadas permite implementar medidas preventivas, optimizar la selección de proveedores y reforzar los controles de calidad en la recepción de mercadería.

Un registro obligatorio de discrepancias bien gestionado no solo fortalece el control interno de la empresa, sino que también mejora la relación con los proveedores, al establecer mecanismos claros de rendición de cuentas y asegurar que los acuerdos comerciales sean cumplidos de manera efectiva.

c. Responsables

Tanto la recepción y control de la mercadería que ingresa a la empresa como el registro obligatorio de discrepancias será una tarea asignada al encargado del Depósito Central, quien deberá documentar cualquier irregularidad detectada al momento de la recepción. Esta tarea será supervisada por la Gerencia de Compras, y contará con el apoyo del auxiliar de compras y los responsables de sucursales para asegurar la trazabilidad de los productos.

1.d. Control de Pagos y Tesorería

a. Política Documentada de Pagos

Tener una política documentada de pagos implica la formalización y estandarización de los lineamientos que regulan la gestión de pagos dentro de la empresa. Su objetivo principal es establecer reglas claras sobre cómo, cuándo y en qué condiciones se deben realizar los desembolsos, garantizando un control efectivo de la liquidez y reduciendo riesgos financieros y operativos.

En primer lugar, una política de pagos debe definir los criterios de autorización y jerarquías de aprobación, estableciendo quiénes tienen la facultad de aprobar los pagos según su monto, naturaleza o impacto en la operatividad de la empresa. Esto permite que los procesos sean más ordenados y evita la discrecionalidad en la toma de decisiones financieras.

Además, debe incluir un cronograma de pagos estructurado, especificando los plazos en los que se deben ejecutar los compromisos financieros con proveedores, empleados y otros acreedores. Esta planificación contribuye a mejorar la administración del flujo de caja, evitando retrasos que puedan generar penalidades, interrupciones en el suministro o deterioro de relaciones comerciales.

Otro aspecto clave es la determinación de los métodos de pago autorizados, detallando en qué circunstancias se deben utilizar transferencias bancarias, cheques, pagos electrónicos u otros mecanismos. También se deben especificar los procedimientos de conciliación bancaria para verificar que los pagos se ejecuten correctamente y que no existan errores o fraudes.

La política documentada de pagos debe contemplar la gestión de pagos prioritarios, estableciendo qué obligaciones deben atenderse con mayor urgencia en caso de restricciones de liquidez. Por ejemplo, pagos a proveedores estratégicos, salarios y obligaciones fiscales suelen tener prioridad sobre otros desembolsos menos críticos.

Asimismo, debe incluirse un proceso de validación de facturas y comprobantes, asegurando que cada pago tenga un respaldo documental adecuado y que haya pasado por una verificación previa en cuanto a montos, conceptos y condiciones pactadas con el proveedor.

Por último, una política documentada de pagos debe integrarse con un sistema de monitoreo y auditoría interna, permitiendo la revisión periódica de su cumplimiento y la detección temprana de desviaciones o debilidades en los controles. Esto facilita la toma de decisiones basada en información confiable y reduce el riesgo de fraudes o malversaciones.

- Para instrumentar un proceso eficiente de pagos desde el momento en que se concreta la compra, es fundamental estructurarlo en etapas bien definidas que garanticen un control riguroso y una adecuada planificación financiera. Este proceso debe abarcar desde la generación de la obligación de pago hasta la ejecución y conciliación, asegurando transparencia, cumplimiento de compromisos y optimización del flujo de caja.

1. Registro y Validación de la Compra: Antes de aprobar una orden de compra, se debe verificar si la compra está dentro del presupuesto autorizado o si requiere una reestructuración o autorización especial. Una vez aprobada la compra, se debe generar una orden de compra formal en el sistema de gestión de la empresa. Esta orden debe incluir información detallada sobre el proveedor, el monto, las condiciones de pago y la fecha estimada de recepción de la mercadería o servicio. Posteriormente, cuando el proveedor envía la mercadería o presta el servicio, se debe realizar un control documental y físico para verificar que la factura recibida coincida con la orden de compra y con los bienes o servicios efectivamente recibidos. Cualquier discrepancia debe registrarse en un sistema de gestión de incidencias para su análisis y resolución antes de proceder al pago.
2. Aprobación del Pago: Una vez validada la documentación y encontrándose el gasto dentro de los límites presupuestarios aprobados, el área de compras debe enviar la factura a tesorería para su procesamiento. Aquí se aplican las reglas establecidas en la política documentada de pagos, que pueden incluir revisiones escalonadas en función del monto o tipo de gasto. Es recomendable que los pagos sigan un sistema de autorizaciones escalonadas, en el que las facturas de mayor valor requieran aprobaciones adicionales por parte de la

gerencia o dirección financiera antes de su ejecución. Esto contribuye a la seguridad y control del proceso.

3. Programación y Gestión del Flujo de Caja: El área de tesorería debe programar los pagos en función del cronograma financiero, asegurando que los desembolsos se alineen con la disponibilidad de fondos y con la prioridad de las obligaciones. Para ello, se deben considerar factores como descuentos por pago anticipado, vencimientos críticos y compromisos estratégicos con proveedores clave. Aquí también es importante la utilización de sistemas de gestión financiera que permitan realizar simulaciones de flujo de caja y prever necesidades de liquidez, evitando problemas de iliquidez o sobregiro.
4. Ejecución del Pago: Una vez que el pago ha sido autorizado y programado, se procede a su ejecución mediante los métodos aprobados por la empresa (transferencias bancarias, cheques, pagos electrónicos, etc.). Es fundamental que cada transacción cuente con una trazabilidad clara, registrando los detalles en el sistema de gestión y archivando los comprobantes correspondientes. Adicionalmente, se recomienda implementar un sistema de conciliación automática entre los pagos realizados y los movimientos bancarios, con el fin de detectar rápidamente errores, pagos duplicados o transacciones pendientes de confirmación.
5. Control y Auditoría: Para garantizar la eficiencia y seguridad del proceso, es fundamental realizar revisiones periódicas a través de conciliaciones contables y auditorías internas, como así también la comparación de compras y pagos realizados con los presupuestos fijados inicialmente. Esto implica verificar que los pagos se realizaron de acuerdo con los términos acordados, que no haya pagos duplicados o no autorizados, y que se respetaron los procedimientos establecidos. Además, es recomendable implementar indicadores de gestión, como el cumplimiento de plazos de pago, el porcentaje de facturas conciliadas sin incidencias y el nivel de previsión del flujo de caja. Estos indicadores permiten identificar oportunidades de mejora y optimizar la planificación financiera a largo plazo.

b. Conciliaciones Bancarias Periódicas

Llevar adelante conciliaciones bancarias periódicas consiste en comparar y verificar de forma sistemática los registros contables de la empresa con los extractos bancarios emitidos por las entidades financieras. Este proceso permite detectar discrepancias, errores o irregularidades en los movimientos de fondos y garantizar que la información financiera refleje fielmente la realidad económica de la empresa.

Para que una conciliación bancaria sea eficiente, debe realizarse con una periodicidad establecida (diaria, semanal o mensual), dependiendo del volumen de operaciones. Además, debe involucrar un proceso estructurado que incluya la identificación de diferencias, su análisis y la correspondiente corrección en los registros internos o la reclamación ante la entidad bancaria en caso de errores externos.

- Incidencia en el Proceso de Compras

La correcta ejecución de las conciliaciones bancarias tiene un impacto directo en el proceso de compras y en la gestión financiera de la empresa, ya que permite:

1. Verificación de Pagos a Proveedores: Al comparar los registros contables con los movimientos bancarios, se asegura que los pagos efectuados a proveedores hayan sido procesados correctamente, evitando duplicaciones, omisiones o retrasos que podrían afectar la relación comercial y la continuidad operativa.
2. Prevención de Errores y Fraudes: Una conciliación periódica permite identificar pagos no autorizados, transacciones duplicadas o posibles fraudes internos o externos. Esto es fundamental en empresas con múltiples pagos recurrentes a proveedores, donde un error no detectado puede generar pérdidas económicas significativas.
3. Gestión del Flujo de Caja: Al contar con información actualizada sobre los fondos disponibles y los pagos pendientes, la empresa puede administrar mejor sus recursos y evitar problemas de liquidez. Esto es clave en la planificación de compras, ya que permite definir cuándo es el mejor momento para concretar adquisiciones sin afectar otras obligaciones financieras.
4. Mejor Planificación y Ejecución de Compras: La conciliación ayuda a proyectar pagos futuros y ajustar el presupuesto de compras en función de la disponibilidad real de fondos. De este modo, se pueden evitar compras innecesarias o fuera de presupuesto y garantizar que los

compromisos asumidos puedan ser cubiertos sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

5. Reducción de Costos Financieros: Detectar y corregir a tiempo errores en pagos, como comisiones bancarias indebidas o intereses por sobregiros no planificados, evita costos adicionales que podrían destinarse a la optimización de compras o inversiones estratégicas en la empresa.

- Instrumentar una conciliación Bancaria

Es clave seguir un proceso estructurado que garantice la exactitud de la información financiera y minimice riesgos. A continuación, se describen los pasos fundamentales y los roles de las personas que intervienen, asegurando independencia y control en el procedimiento:

1. Obtención de la información: consiste en recopilar los extractos bancarios y los registros contables de la empresa. El área de tesorería o el contador encargado deben descargar o solicitar los movimientos bancarios desde la entidad financiera y obtener el libro contable de bancos en el sistema interno. La independencia entre quien registra los pagos y quien revisa la conciliación es fundamental para evitar errores o fraudes.
2. Comparación de movimientos: Se realiza un análisis detallado de los movimientos registrados en los extractos bancarios versus los asientos contables en el sistema. Se deben identificar coincidencias y discrepancias en los ingresos y egresos. Esta tarea debe ser ejecutada por un analista contable o financiero independiente del área de pagos.
3. Identificación de diferencias: Si existen diferencias, se deben clasificar en categorías como depósitos no registrados, cheques pendientes de cobro, errores en registros internos, cargos bancarios indebidos o movimientos bancarios no reconocidos. Es importante que este análisis lo realice una persona distinta de quien efectuó los pagos, garantizando la objetividad en la revisión.
4. Ajustes y correcciones: Una vez identificadas las discrepancias, el área contable procede a registrar los ajustes necesarios en el sistema contable. En el caso de errores bancarios, el responsable de tesorería debe gestionar reclamos con la entidad financiera. Esta tarea debe

estar separada de la conciliación inicial para mantener un adecuado control interno.

5. Aprobación y reporte a la Gerencia: El resultado de la conciliación se documenta en un informe detallado, incluyendo las diferencias encontradas, las correcciones aplicadas y cualquier acción pendiente. Este informe debe ser revisado y aprobado por un supervisor contable o el gerente financiero, asegurando un control independiente del proceso.

Para evitar conflictos de interés o posibles fraudes, la conciliación bancaria debe ser realizada por un sector independiente de quienes gestionan pagos y cobros. Por ejemplo, si tesorería ejecuta pagos, el área contable debe ser la encargada de la conciliación. Además, el gerente financiero o un auditor interno deben supervisar periódicamente el procedimiento, asegurando una correcta segregación de funciones.

c. Automatización de Pagos

Consiste en la implementación de sistemas tecnológicos que permiten gestionar, programar y ejecutar pagos de manera sistemática, sin la necesidad de intervención manual en cada transacción. Este proceso se lleva a cabo a través de plataformas bancarias, software de gestión financiera o sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), que integran la información de compras, facturación y vencimientos, optimizando el flujo de pagos y minimizando errores.

Con un sistema automatizado, la empresa puede establecer reglas y parámetros para que los pagos a proveedores, impuestos, sueldos y otras obligaciones sean procesados en fechas específicas, evitando retrasos o incumplimientos. Además, la automatización permite configurar autorizaciones escalonadas, asegurando que cada pago sea aprobado por los niveles correspondientes antes de ejecutarse.

Otro beneficio clave es la integración con las conciliaciones bancarias, ya que los pagos automatizados generan registros digitales precisos que facilitan la trazabilidad y la detección de discrepancias con los estados bancarios. Esto reduce riesgos de fraude, optimiza tiempos operativos y mejora la planificación financiera, asegurando un uso más eficiente de los recursos de la empresa.

d. Responsables

La elaboración de presupuestos de compras alineados al flujo de fondos proyectado será una responsabilidad compartida entre la Gerencia de Compras y la Gerencia de

Administración. Esta planificación deberá ser aprobada por la Gerencia General, y contará con la colaboración del responsable de tesorería y del personal administrativo.

La instrumentación de controles internos en tesorería, tales como conciliaciones bancarias periódicas y automatización de pagos, será responsabilidad del encargado del área de Tesorería, bajo la supervisión de la Gerencia de Administración. La implementación de estos controles será asistida por el personal administrativo y, de corresponder, el sistema contable y el área de auditoría interna vinculada a ventas.

1.e. Supervisión y Auditoría

a. Indicadores de Gestión del Área de Compras y Tesorería

Establecer indicadores de gestión en el área de compras y tesorería implica definir métricas cuantificables que permitan evaluar el desempeño, la eficiencia y el cumplimiento de los procesos dentro de estas áreas clave. Estos indicadores sirven como herramientas de monitoreo y control, proporcionando información objetiva para la toma de decisiones y la optimización de los recursos financieros de la empresa.

En el área de compras, los indicadores pueden enfocarse en aspectos como el tiempo promedio de adquisición, la comparación de precios entre proveedores, la tasa de cumplimiento de entrega en tiempo y forma, y el porcentaje de órdenes de compra generadas sin desvíos presupuestarios. Esto permite evaluar si los procesos son ágiles, si se están seleccionando proveedores eficientes y si la planificación de adquisiciones es adecuada.

A continuación, se expone una lista de indicadores claves del área, con su descripción y método de cálculo:

- Tiempo promedio de entrega: Mide el tiempo total desde que se identifica la necesidad de compra hasta la recepción de la mercadería. Permite evaluar la eficiencia del proceso de compras y detectar posibles cuellos de botella.

$$\text{Tiempo promedio del ciclo} = \frac{\sum(\text{Fecha de recepción} - \text{Fecha de solicitud})}{\text{Número de compras}}$$

- Óptimo: 3 a 7 días hábiles desde la solicitud hasta la emisión de la orden de compra.
- Riesgo: Un tiempo superior puede indicar procesos ineficientes o burocráticos.
- Cumplimiento de entrega de proveedores: Mide el porcentaje de pedidos entregados en la fecha acordada. Evalúa la confiabilidad de los proveedores y permite renegociar condiciones en caso de incumplimientos.

$$\text{Cumplimiento de entrega(\%)} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$$

- Óptimo: 90% o más de los pedidos deben ser entregados en la fecha acordada.
- Riesgo: Un valor inferior indica problemas en la selección o gestión de proveedores.
- Variación de precios entre proveedores: Compara los precios de los principales proveedores para identificar variaciones en costos. Facilita la selección de proveedores más competitivos y optimiza costos de compra.

$$\text{Variación de precios} = \frac{\text{Precio más alto} - \text{Precio más bajo}}{\text{Precio más bajo}} \times 100$$

- Óptimo: Evaluación y renovación de proveedores clave al menos una vez al año.
- Riesgo: Una dependencia excesiva de un solo proveedor puede generar riesgos operativos y sobrecostos.
- Cantidad de órdenes de compra sin presupuesto asignado: Mide cuántas compras se realizaron sin estar previamente contempladas en el presupuesto. Permite evaluar el grado de planificación y control sobre las compras.

$$\text{Órdenes sin presupuesto(\%)} = \frac{\text{Órdenes de compra sin asignación previa}}{\text{Total de órdenes de compra}} \times 100$$

- Tasa de devoluciones o rechazos de mercadería: Mide el porcentaje de productos que no cumplen con los requisitos de calidad y deben ser devueltos o rechazados. Ayuda a mejorar la selección de proveedores y optimizar controles de recepción.

$$\text{Tasa de devoluciones(\%)} = \frac{\text{Número de productos devueltos}}{\text{Total de productos recibidos}} \times 100$$

- Óptimo: Menos del 2% de las facturas con diferencias respecto a la orden de compra.
- Riesgo: Un porcentaje elevado indica problemas en el control de recepción y facturación.

Por otro lado, en tesorería, los indicadores pueden incluir la rotación de pagos, el porcentaje de cumplimiento en los plazos de pago, el nivel de liquidez disponible en relación con las obligaciones, y la cantidad de discrepancias detectadas en conciliaciones bancarias. Estos datos permiten evaluar la solidez financiera de la empresa, prever problemas de flujo de caja y minimizar riesgos operativos.

A continuación, se expone una lista de indicadores claves del área, con su descripción y método de cálculo:

- Rotación de cuentas por pagar: Indica cuántas veces se renuevan las cuentas por pagar en un período determinado. Evalúa la eficiencia en la gestión de pagos y la relación con proveedores.

$$\text{Rotación CxP} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

- Plazo promedio de pago a proveedores: Mide el tiempo promedio que la empresa tarda en pagar a sus proveedores. Permite medir la salud financiera y la capacidad de negociación con proveedores.

$$\text{Plazo de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Costo de ventas anual}}$$

- Óptimo: Entre 30 y 60 días, dependiendo del acuerdo con los proveedores.
 - Riesgo: Un plazo muy corto puede afectar la liquidez, mientras que uno muy largo puede deteriorar relaciones con proveedores.
- Proporción de pagos fuera de término: Mide la cantidad de pagos realizados después de su vencimiento. Evalúa el cumplimiento de compromisos financieros y su impacto en la relación con proveedores.

$$\text{Pagos fuera de término(\%)} = \frac{\text{Número de pagos atrasados}}{\text{Total de pagos realizados}} \times 100$$

- Óptimo: 95% o más de los pagos deben realizarse en la fecha pactada.
 - Riesgo: Un porcentaje bajo indica deficiencias en la planificación de pagos.
- Conciliaciones bancarias pendientes: Indica la cantidad de partidas sin conciliar entre los registros contables y el extracto bancario. Identifica posibles errores o fraudes en la gestión financiera.

$$\text{Conciliaciones pendientes} = \text{Número de partidas no conciliadas en el mes}$$

- Óptimo: Conciliación bancaria semanal o al menos mensual.
 - Riesgo: Conciliaciones poco frecuentes dificultan la detección temprana de errores o fraudes.
- Disponibilidad de liquidez: Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo. Ayuda a prever problemas de flujo de caja y tomar decisiones financieras estratégicas.

$$\text{Disponibilidad de liquidez} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Obligaciones de corto plazo}}$$

- Óptimo: Mayor al 1.2 (es decir, que el flujo de caja sea al menos un 20% superior a las obligaciones de pago).
- Riesgo: Un valor inferior puede indicar problemas de liquidez.
- Cumplimiento del presupuesto de pagos: Evalúa si los pagos realizados se ajustan a lo planificado en el presupuesto. Permite evaluar la disciplina financiera y la eficiencia en la planificación de pagos.

$$\text{Cumplimiento presupuesto}(\%) = \frac{\text{Pagos realizados dentro del presupuesto}}{\text{Total de pagos realizados}} \times 100$$

La implementación de estos indicadores requiere que los registros contables y operativos sean precisos y estén sistematizados, permitiendo un análisis continuo. Además, su correcta interpretación facilita la implementación de medidas correctivas y la mejora en la planificación financiera, garantizando un mayor control y transparencia en la gestión de compras y pagos. En un capítulo posterior se mostrarán resultados obtenidos en la empresa UNV a partir de la aplicación de estos y otros indicadores de gestión.

b. Revisión Periódica del Cumplimiento de Procedimientos

Consiste en evaluar de manera sistemática si los procesos y controles establecidos en el área de compras y tesorería se están aplicando correctamente y de acuerdo con las normativas internas y mejores prácticas.

Este proceso implica la comparación entre las políticas documentadas y la operativa real para detectar posibles desviaciones, ineficiencias o incumplimientos. La revisión puede ser realizada por auditores internos, el área de control interno o personal designado dentro de la empresa con independencia de los sectores evaluados.

Se llevan a cabo mediante auditorías programadas, revisión de documentos, entrevistas con el personal y análisis de registros financieros y operativos. También pueden incluir pruebas de cumplimiento, como la verificación de órdenes de compra aprobadas, la correcta aplicación de los procedimientos de autorización de pagos y la conciliación bancaria periódica.

Los resultados de estas revisiones permiten identificar oportunidades de mejora, corregir errores y mitigar riesgos operativos y financieros. Además, favorecen la transparencia en la gestión y el fortalecimiento del control interno dentro de la empresa.

A continuación, se enumeran las principales revisiones que se pueden implementar, junto con la manera de llevarlas a cabo:

- Revisión de Cumplimiento de Políticas de Compras: Consiste en verificar si el proceso de adquisición de bienes y servicios sigue los lineamientos documentados en la política de compras. Para llevarla a cabo, se comparan órdenes de compra, registros

de proveedores y autorizaciones con los procedimientos establecidos. Se pueden realizar auditorías documentales periódicas y entrevistas con los responsables del área.

- Revisión de Selección y Evaluación de Proveedores: Su objetivo es asegurar que los proveedores sean seleccionados de acuerdo con criterios objetivos, como calidad, costo y cumplimiento de plazos. Se puede hacer mediante el análisis de registros de proveedores, comparaciones de cotizaciones, cumplimiento de contratos y evaluación de desempeño con base en métricas previamente definidas.
- Revisión de Procesos de Autorización de Compras y Pagos: Se enfoca en garantizar que todas las órdenes de compra y pagos sean aprobados por los niveles jerárquicos correspondientes. Se lleva a cabo revisando documentos de autorización, verificando la existencia de firmas o registros electrónicos de validación y contrastando con el flujo de aprobaciones establecido.
- Revisión de la Recepción e Inspección de Mercadería: Analiza si el personal encargado de la recepción de productos está cumpliendo con los procedimientos de control de calidad, verificación de cantidades y registro de discrepancias. Para realizarla, se revisan informes de recepción, registros de devoluciones y documentación asociada a la gestión de discrepancias.
- Revisión de Conciliaciones Bancarias y Flujo de Pagos: Busca validar que las conciliaciones bancarias se realicen de manera periódica y que los registros de tesorería sean consistentes con los movimientos bancarios. Se efectúa mediante la revisión de extractos bancarios, registros contables y justificativos de pagos, asegurando que no existan discrepancias sin resolver.
- Revisión del Registro y Control de Discrepancias: Se evalúa si la empresa documenta y gestiona adecuadamente las discrepancias detectadas en compras y pagos. Se revisan registros de diferencias en facturación, reclamos a proveedores y tiempos de resolución de incidencias para medir la efectividad del proceso.
- Revisión de Indicadores de Gestión en Compras y Tesorería: Analiza la efectividad del área mediante métricas clave como el tiempo promedio de pago a proveedores, la rotación de proveedores, la eficiencia en la conciliación bancaria y la relación entre compras planificadas y compras urgentes. Se realiza mediante el análisis de reportes periódicos y comparaciones con períodos anteriores.
- Auditoría de Gastos Menores y Caja Chica: Se centra en los egresos operativos de las sucursales para validar que estén debidamente registrados y autorizados. Se

efectúa mediante la comparación de comprobantes físicos o digitales con los registros de caja chica y la validación de los criterios de autorización.

Cada una de estas revisiones debe ser realizada con una frecuencia predefinida (mensual, trimestral o semestral) y por personal independiente del área evaluada, como el equipo de auditoría interna o un comité de control interno. Esto garantizará imparcialidad y contribuirá a la mejora continua del sistema de control interno de la empresa.

c. Reportes a la Gerencia

En el marco de supervisión y auditoría implica la elaboración y presentación de informes periódicos que proporcionen información clave sobre la gestión del área de compras y tesorería. Estos reportes tienen como objetivo ofrecer una visión clara y estructurada del desempeño financiero y operativo, permitiendo a la alta dirección tomar decisiones informadas basadas en datos confiables.

Un reporte a la gerencia debe incluir un análisis detallado de los principales indicadores de gestión, tales como volumen de compras, cumplimiento de plazos de pago, liquidez, conciliaciones bancarias y cualquier desviación detectada en los procedimientos internos. También es fundamental que contenga información sobre riesgos identificados, hallazgos de auditoría y propuestas de mejora para optimizar la eficiencia y el control interno.

La periodicidad de estos reportes puede ser mensual, trimestral o según las necesidades de la empresa. Su presentación debe realizarse de manera clara y ejecutiva, destacando tendencias, anomalías y oportunidades de mejora, para que la gerencia pueda evaluar el desempeño y definir estrategias correctivas o preventivas cuando sea necesario.

Para instrumentar un reporte a la gerencia de manera eficiente, es fundamental definir su estructura, la periodicidad de su emisión, las fuentes de información y el formato de presentación. Este proceso debe garantizar que la información sea clara, precisa y relevante para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

a. Definición del Alcance y Objetivos

Antes de elaborar el reporte, es necesario establecer qué información se presentará y con qué propósito. En el caso del área de compras y tesorería, los reportes deben reflejar el desempeño financiero y operativo, identificando posibles riesgos y áreas de mejora. Entre los objetivos principales pueden incluirse:

- Evaluar la eficiencia del proceso de compras (costos, proveedores, cumplimiento de órdenes).
- Analizar la situación financiera y disponibilidad de fondos.
- Identificar riesgos financieros, de liquidez o de incumplimiento en pagos.

- Brindar información clara sobre el cumplimiento de los procedimientos internos y políticas establecidas

b. Recolección y Validación de Datos

Los datos deben provenir de fuentes confiables y estar respaldados por registros contables, documentos de órdenes de compra, conciliaciones bancarias y reportes del sistema de gestión. Es fundamental la intervención de distintas áreas:

- Compras: Proporciona información sobre órdenes emitidas, proveedores, cumplimiento de entregas y precios.
- Tesorería: Informa sobre disponibilidad de caja, pagos realizados y planificación financiera.
- Contabilidad: Aporta conciliaciones bancarias y registro de egresos e ingresos.
- Para garantizar la veracidad de la información, se recomienda aplicar controles internos y validaciones cruzadas antes de la presentación del informe.

c. Estructura del Reporte

Un reporte a la gerencia debe contar con una estructura clara y ejecutiva. Puede dividirse en las siguientes secciones:

- Resumen Ejecutivo: Síntesis de los principales hallazgos, tendencias y puntos críticos detectados.
- Análisis del Área de Compras: Evaluación del cumplimiento de proveedores, costos de adquisición y eficiencia en los tiempos de entrega.
- Estado de Tesorería: Disponibilidad de fondos, flujos de efectivo, compromisos financieros y proyección de pagos.
- Indicadores Clave: Presentación de métricas relevantes (plazo promedio de pago, variación de costos, cumplimiento presupuestario, etc.).
- Hallazgos y Recomendaciones: Identificación de riesgos, problemas detectados y propuestas de mejora.
- Conclusiones y Propuesta de Acciones: Resumen de la situación y medidas sugeridas para optimizar la gestión.

d. Presentación y Seguimiento

El reporte puede ser presentado de forma escrita y, si es necesario, complementado con reuniones periódicas con la gerencia para discutir los hallazgos. Es recomendable utilizar herramientas visuales como gráficos y tablas para facilitar la interpretación de la información.

Posteriormente, la gerencia debe realizar un seguimiento de las acciones recomendadas y definir planes de mejora en base a los resultados del informe. Para ello, pueden establecerse responsables y plazos de ejecución para cada acción correctiva.

Con una instrumentación adecuada, los reportes a la gerencia se convierten en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas y la optimización del desempeño de compras y tesorería en la empresa.

10. Relación entre el control interno y la eficiencia de costos en el área de Compras

El control interno cumple un papel determinante en la eficiencia económica y operativa de las organizaciones, ya que permite garantizar que los recursos sean utilizados de manera racional, oportuna y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. En el caso particular del área de Compras de UNV, las deficiencias observadas en los procedimientos de control interno impactan directamente en los costos, tanto visibles como ocultos, afectando la rentabilidad y la capacidad de planificación de la empresa.

1.a. Demora en el procesamiento de las compras

Este resulta ser uno de los aspectos más relevantes identificados derivada de circuitos administrativos poco estandarizados y de una limitada supervisión en las etapas de solicitud, autorización y recepción. Estas demoras generan interrupciones en el flujo normal de abastecimiento, provocando faltantes de mercadería que, a su vez, afectan la continuidad operativa y las ventas. La ausencia de mecanismos de seguimiento oportuno implica costos indirectos por pérdida de oportunidades comerciales y necesidad de recurrir a soluciones de emergencia. Las demoras en preparar un pedido en el sector pueden estar entre 3 y 4 días, ya que, existe una falta de procedimientos formales y métricas que posibiliten tener un orden y una medida del rendimiento del sector. Estas demoras desembocan en terminar preparando pedidos con suma urgencia, de manera desordenada y sin los recaudos necesarios, provocando que dichas demoras puedan implicar faltantes de mercadería con posibilidad de pérdida de ventas.

1.b. Deficiencias en la gestión y actualización de los costos dentro del sistema contable

Dado que los valores solo se actualizan al momento de ingresar un nuevo pedido, sin un control sistemático ni un seguimiento periódico de las variaciones. Esta situación impide contar con información fiable sobre los costos reales de adquisición, afectando la precisión de los informes de gestión y dificultando la toma de decisiones estratégicas. Además, se generan costos administrativos adicionales derivados del tiempo destinado a corregir o verificar registros incompletos o desactualizados. Otro riesgo relacionado es la dificultad para

poder adoptar una política de precios eficiente, ya que, no se cuenta con información fidedigna.

1.c. Utilización de proveedores locales

La falta de planificación y de stock obliga en numerosos casos a realizar un abastecimiento local de la mercadería a precios más elevados, dado que no es posible esperar los tiempos de entrega de los proveedores del exterior. En promedio, la diferencia de costos entre un proveedor local y uno internacional oscila entre un 10% y un 15%, lo que representa un impacto significativo en la estructura de costos de la empresa, especialmente considerando el volumen de operaciones del rubro.

1.d. Conclusiones

En síntesis, las debilidades del control interno en el área de Compras de UNV derivan en ineficiencias de costos, pérdida de oportunidades comerciales y restricciones financieras. Fortalecer los mecanismos de control mediante la estandarización de procesos, la actualización periódica de la información, la planificación presupuestaria y el monitoreo a través de indicadores de desempeño permitiría mejorar la eficiencia operativa, reducir costos innecesarios y optimizar el uso de los recursos disponibles, alineando la gestión del área con los objetivos de eficiencia económica que promueve la especialización en costos para la gestión.

11. Dimensiones de análisis y control del área de Compras

El diseño de un tablero de control para el área de compras requiere identificar las dimensiones clave del desempeño, que integran tanto los objetivos operativos como los de control interno. Cada una de ellas permite observar el proceso desde un enfoque distinto, operativo, económico, financiero, estratégico o de cumplimiento y proporciona información esencial para la toma de decisiones y la mejora continua.

1.a. Eficiencia operativa del proceso de compras

Esta dimensión analiza la agilidad, precisión y coordinación interna en las etapas que van desde la solicitud del bien o servicio hasta la recepción de este. Su importancia radica en que las demoras, los errores administrativos o la falta de estandarización generan ineficiencias que se traducen en mayores costos, interrupciones en el flujo de abastecimiento y pérdida de oportunidades comerciales.

En UNV, los retrasos en la confección de las órdenes de pedido que oscilan entre 3 y 4 días constituyen un ejemplo claro de este problema, ya que impactan directamente en la disponibilidad de stock y en la satisfacción de los clientes internos (ventas, depósito y sucursales).

Evaluar esta dimensión permite identificar cuellos de botella, mejorar la planificación del proceso y fortalecer la trazabilidad de la información, en consonancia con los principios del monitoreo y supervisión del marco COSO 2013.

A continuación, se exponen aspectos a evaluar con una propuesta de indicador para tener en cuenta, qué mide y cuáles fueron los resultados hallados en la empresa en aquellos que pudieron analizarse.

a. Tiempo promedio de ciclo de compra

- Indicador: Tiempo promedio desde la solicitud hasta la emisión de la orden de compra y posterior recepción del pedido.
- Fórmula:
 - 1. Preparación OC: solicitud - Fecha OC
 - 2. Entrega nacional: solicitud – recepción pedido local
 - 3. Entrega internacional: solicitud – recepción pedido del exterior
- Meta:
 - 1. Preparación OC: ≤ 2 días
 - 2. Entrega nacional: 3-4 días
 - 3. Entrega internacional: ≤ 15 días
- Resultado:
 - 1. Preparación de la orden: de 3 a 4 días
 - 2. Demora proveedor local: 5 días
 - 3. Demora proveedor del exterior: 15 a 20 días
- Interpretación: El cuello de botella no está tanto en proveedores, sino en el tiempo interno de preparación de órdenes. Hay margen para mejorar internamente el procedimiento ya que representa casi entre el 25% y el 40% del ciclo total en compras nacionales. La demora del proveedor local es razonable, pero dependiente de buena planificación interna y control de inventario, y la del proveedor del exterior también es razonable, pero incrementa riesgo financiero (capital inmovilizado) y operativo (ruptura si la demanda varía).
- Recomendaciones: Parar mejorar internamente los tiempos: Automatizar solicitudes de compra y aprobaciones, políticas de nivel de stock y reposición

automática, matriz de autorización clara. Para mejorar la relación con los proveedores: Evaluación y homologación de proveedores por cumplimiento logístico, seguimiento anticipado de entregas internacionales y consolidación de pedidos para mayor eficiencia.

b. Órdenes procesadas sin error

- Indicador: Evalúa la eficiencia administrativa y exactitud documental.
- Fórmula: $(\text{Órdenes sin error} / \text{Total órdenes}) \times 100$
- Meta: $\geq 95\%$
- Interpretación: Menor porcentaje refleja deficiencia en revisión y control interno.
- Resultado: No se cuenta con este dato, pero se propone mantener el indicador.

c. Tiempo de actualización de precios en el sistema

- Indicador: Promedio de días entre actualizaciones de costos unitarios
- Objetivo: Controla la integridad de la información contable y su impacto en la gestión de márgenes.
- Meta: ≤ 2 días desde variación de costo y revisiones con frecuencia semanal o quincenal.
- Resultado: No es una tarea que se realice actualmente, con lo cual no se cuenta con este dato. Lo que se hace es actualizar costos con cada ingreso de mercadería, pero no se revisa periódicamente la totalidad o el grupo más importante de productos.
- Interpretación: La ausencia de un proceso formal de actualización de precios y la dependencia del ingreso de mercadería como único disparador refleja una debilidad en el control interno que afecta directamente la gestión de márgenes, la competitividad comercial y la precisión de la información financiera. Existe la posibilidad de que la empresa esté vendiendo con precios por debajo del costo de reposición, lo cual se traduce en pérdida de rentabilidad.

Establecer un proceso sistemático y medir este indicador es clave para reducir el riesgo de pérdida económica y fortalecer el sistema bajo el marco COSO 2013.

1.b. Eficiencia económica y control presupuestario

El propósito de esta dimensión es medir la capacidad del área de compras para optimizar el uso de los recursos financieros y mantener la coherencia entre los costos reales

y los presupuestados. La eficiencia económica no se limita al precio obtenido, sino que también considera la oportunidad, la planificación, el cumplimiento del presupuesto y la obtención de beneficios financieros (como descuentos por volumen o pronto pago).

Cuando los controles internos son débiles, es frecuente observar compras fuera del presupuesto o no planificadas, así como variaciones significativas entre el costo previsto y el real, lo que afecta la rentabilidad general de la empresa.

En el caso de UNV, la falta de actualización de los precios en el sistema contable y la ausencia de controles de costo por orden de compra reflejan deficiencias en esta dimensión.

A continuación, se exponen aspectos a evaluar con una propuesta de indicador para tener en cuenta, qué mide y cuáles fueron los resultados hallados en la empresa en aquellos que pudieron analizarse.

a. Desvío presupuestario de compras

- Indicador: Controla la diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado.
- Fórmula: $((\text{Ejecutado} - \text{Presupuestado}) / \text{Presupuestado}) \times 100$
- Meta: $\leq 5\%$
- Resultado: No se cuenta con este dato, ya que no se cuenta con un presupuesto formal de compras ni una planificación mensual o trimestral basada en proyección de ventas. Las compras se subordinan al flujo de caja disponible, generando un esquema reactivo, lo que implica que la gestión de abastecimiento no lidera la estrategia comercial, sino que se ajusta a ella.
- Interpretación: La empresa ejecuta compras con enfoque reactivo y de liquidez, y no bajo un modelo de planificación estratégica. Esto afecta directamente la disponibilidad de mercadería, los costos, la competitividad y el margen bruto. Cuando un KPI no puede calcularse porque el proceso no existe, es evidencia de riesgo significativo, no de ausencia de problema. La ausencia de presupuesto de compras representa una debilidad del sistema de control interno según el marco COSO 2013.

b. Compras no planificadas o de urgencia

- Objetivo: Medir el nivel de compras realizadas de manera reactiva o de urgencia, con el fin de identificar desviaciones respecto de una planificación formal y mejorar la eficiencia del proceso.
- Fórmula: $\text{Compras no planificadas} / \text{Compras totales}$
- Meta: 1er trimestre de implementación 30% máximo, luego de 6 meses entre 15%-20% y luego 12 meses $\leq 10\%$

- Resultado: La empresa no cuenta con un proceso formal de planificación de compras ni con un presupuesto específico del área, con lo cual no tiene cuantificado este indicador. El proceso de compra se ejecuta de manera principalmente reactiva, con el objetivo de reponer unidades vendidas y evitar quiebres de stock. Como resultado, el indicador pierde aplicabilidad operativa, dado que la urgencia deja de ser una excepción para convertirse en la dinámica habitual del proceso de aprovisionamiento
- Interpretación: La imposibilidad actual de medir compras no planificadas constituye evidencia de un proceso reactivo sin planificación estructurada. La implementación de este indicador, junto con un presupuesto y plan de compras, permitirá transformar el proceso hacia un enfoque preventivo, reducir costos, evitar quiebres de stock y fortalecer el control interno conforme al marco COSO 2013.

c. Aprovechamiento de descuentos por pronto pago o volumen

- Indicador: $(\text{Descuentos Aprovechados} / \text{Descuentos Disponibles}) \times 100$
- Meta: > 80%
- Objetivo: Permite medir eficiencia, anticipación y ahorro real, alineados con COSO y con los objetivos de control interno.
- Resultado: Siguiendo la misma línea de no contar con un presupuesto formal de compras, priorizando únicamente la reposición del stock en la medida de lo posible provoca que la empresa realice compras fragmentadas, en volúmenes menores y sin anticipación, lo cual dificulta capitalizar descuentos financieros por pronto pago o beneficios por adquisición de volumen. Esto genera un aumento sostenido en el costo unitario promedio, pérdida de competitividad por precios, mayor exposición a aumentos de precios e inflación y pérdida de capacidad de negociación con los proveedores, entre otros.
- Interpretación: El análisis demuestra que la falta de planificación financiera en el proceso de compras impide a la empresa aprovechar beneficios económicos significativos, afectando costos, rentabilidad y competitividad. La formalización de políticas, junto con la implementación de KPIs y herramientas de control interno alineadas a COSO 2013, constituye un paso fundamental para profesionalizar la gestión, fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia operativa y financiera del área de compras.

d. Costo promedio de adquisición por proveedor

- Indicador: Mide el costo medio ponderado de adquisición.
- Fórmula: $\text{Total compras} / \text{N.º de proveedores}$
- Meta: % compras internacionales/total > 60% sostenido
- Resultado: Se observa una diferencia significativa entre proveedores nacionales e internacionales. Mientras que las compras locales representan un promedio de \$45.800.000 entre 6 proveedores, las compras internacionales alcanzan aproximadamente \$72.500.000 entre 5 proveedores. Este diferencial responde a la lógica del negocio, donde las compras al exterior suelen realizarse en mayores volúmenes para aprovechar costos unitarios más competitivos y ampliar stock estratégico; sin embargo, la empresa actualmente no capitaliza plenamente estos beneficios debido a la falta de planificación financiera y de compras, lo que obliga en numerosas ocasiones a recurrir a proveedores nacionales a un costo relativo más elevado.
- Interpretación: Un costo promedio internacional mayor no implica ineficiencia, sino volumen superior y estrategia comercial más robusta. Esto sostiene una estructura donde la reposición local, más cara y reactiva, termina representando un peso mayor del deseado, elevando el costo unitario ponderado general, ya que, como hemos anticipado, comprar localmente tiene un costo mayor en promedio. Optimizar este indicador requiere desarrollar un esquema de planificación financiera y estratégica que permita privilegiar compras anticipadas y a escala, reduciendo la dependencia de proveedores nacionales y evitando incrementos en el costo promedio de adquisición.

1.c. Gestión financiera y de liquidez asociada al proceso de compras

Esta dimensión se centra en la disponibilidad y asignación eficiente de recursos financieros destinados a las compras. Una planificación deficiente o la priorización de otros gastos operativos puede limitar la capacidad del área para aprovechar oportunidades comerciales o negociar condiciones favorables.

En UNV, se observa que las compras más significativas, según datos obtenidos en agosto, se concentraron en la segunda y cuarta semana del mes, mientras que en septiembre la mayor parte de las compras cayó en la segunda y tercera semana. Esta falta de regularidad impide realizar compras proyectadas a proveedores del exterior, genera dependencia de proveedores locales con precios entre un 10% y 15% en promedio superiores y una pérdida de eficiencia en el flujo de abastecimiento.

Analizar esta dimensión permite equilibrar la programación financiera con las necesidades de compra, mejorar la gestión del capital de trabajo y evitar situaciones de escasez de mercadería.

A continuación, se exponen aspectos a evaluar con una propuesta de indicador para tener en cuenta, qué mide y cuáles fueron los resultados hallados en la empresa en aquellos que pudieron analizarse.

a. Proporción de fondos destinados a compras sobre ingresos mensuales

- Indicador: Porcentaje de ingresos mensuales aplicados a compras estratégicas.
- Fórmula: $(\text{Compras del mes} / \text{Ingresos del Mes}) \times 100$
- Meta: $\geq 30\%$ (mínimo sugerido en función del margen comercial del 20%–30% y la necesidad de sostener rotación y competitividad).
- Objetivo: Medir el nivel de reinversión en stock respecto de los ingresos mensuales, asegurando una política financiera que permita sostener el abastecimiento, optimizar costos y garantizar continuidad operativa.
- Resultado: jul-25 un 31%, ago-25 un 28% y sept-25 un 30%. Este porcentaje se ubica en niveles relativamente ajustados para sostener un ciclo eficiente de reposición, considerando que la empresa opera con márgenes brutos del 20% al 30%. En este contexto, destinar aproximadamente un 25% o 30% a compras es coherente, pero puede resultar insuficiente para garantizar niveles óptimos de stock, especialmente en un entorno inflacionario y con dependencia de proveedores internacionales que requieren compras anticipadas y financiamiento planificado.
- Interpretación: El análisis demuestra que la empresa mantiene un ratio de reinversión cercano a su margen bruto, reflejando un esquema financiero ajustado y reactivo. La proporción destinada a compras, si bien coherente con el modelo de negocio, resulta vulnerable al depender del flujo disponible y no de una planificación estratégica. En un contexto inflacionario y con dependencia de importaciones, la falta de previsión limita la capacidad de asegurar stock competitivo y optimizar costos, generando riesgos en abastecimiento, precios y rentabilidad.

b. Concentración de compras por período

- Indicador: Mide la distribución temporal de las compras.

- Fórmula: Porcentaje de compras por semana o mes.
- Meta: Ninguna semana debería concentrar más del 30%-35% del volumen mensual, salvo casos estacionales planificados.
- Resultado:
 1. Septiembre: concentración de un 65% de las compras totales en la semana 2.
 2. Agosto: concentración de un 35% en la semana 2 y un 33% en la semana 4.
 3. Julio: concentración de un 35% en la semana 4.

Este comportamiento responde a una dinámica de gestión basada en disponibilidad financiera posterior a la cobertura de costos operativos, lo que genera compras crecientemente acumuladas hacia momentos específicos del mes. En julio y agosto, la tendencia se mantuvo, con picos concentrados cerca del cierre de período (semana 4) y un segundo pico en agosto en la semana 2, lo que evidencia falta de regularidad y ausencia de planificación sistemática de abastecimiento.

- Interpretación: La concentración de compras observada revela una gestión reactiva condicionada por disponibilidad de fondos, sin respaldo en planificación estratégica ni presupuestaria. Este patrón compromete el control interno, la eficiencia de costos y la capacidad de abastecimiento continuo, afectando competitividad y márgenes. Fortalecer este indicador mediante una programación mensual y trimestral de compras, alineada a la rotación y al presupuesto financiero, resultará fundamental para mejorar la eficiencia operativa y consolidar control interno bajo el enfoque COSO 2013.

c. Días promedio de cuentas por pagar a proveedores

- Indicador: Mide el tiempo promedio que la empresa tarda en cancelar sus obligaciones con proveedores. Permite evaluar la salud financiera, capacidad de negociación y gestión del capital de trabajo
- Objetivo: Permite analizar la relación con proveedores y el manejo del capital de trabajo.
- Resultado: La empresa presenta una estructura de pagos muy rígida, con predominio de pagos anticipados tanto nacionales como internacionales, lo cual reduce liquidez y flexibilidad financiera. En el caso de los proveedores internacionales, se observa que actualmente las compras se realizan casi en su totalidad bajo la modalidad de pago anticipado. No obstante, dos

proveedores que en conjunto representan aproximadamente el 20 % de las compras totales, mantienen saldos pendientes de pago superiores a un año, equivalentes al total de las operaciones realizadas durante el ejercicio 2025. Esta situación refleja que la empresa contaba previamente con condiciones de crédito comercial internacional, las cuales ya no se encuentran vigentes, dificultando la reducción del saldo adeudado y afectando la capacidad de negociación actual. Adicionalmente, otro proveedor internacional, que representa alrededor del 14 % de las compras totales, mantiene una cuenta corriente a 30 días, plazo que se cumple regularmente, constituyendo la excepción dentro del esquema general de pagos anticipados. En cuanto a los proveedores locales, la dinámica resulta similar, la mayoría de las operaciones se cancelan de manera anticipada. Sin embargo, existen dos proveedores nacionales que, en conjunto, concentran aproximadamente el 24 % de las compras totales y otorgan plazos de pago promedio entre 20 y 30 días, los cuales son cumplidos por la empresa.

- Interpretación: La empresa exhibe una gestión de cuentas por pagar reactiva, poco planificada y financieramente restrictiva, con pagos anticipados que limitan severamente la liquidez y la capacidad de sostener el crecimiento. La pérdida de crédito internacional evidencia debilidad en relaciones comerciales y capacidad de pago, mientras que la incapacidad de reducir deuda histórica representa un riesgo financiero y operativo relevante. Desde el enfoque COSO 2013, esta situación revela falencias en evaluación de riesgos, actividades de control y monitoreo, comprometiendo la sostenibilidad del proceso de compras y el equilibrio financiero global de la organización. Se recomienda desarrollar políticas de crédito con proveedores, implementar una previsión de pagos y tablero de control de capital de trabajo, y fortalecer la comunicación financiera con aliados estratégicos.

d. Índice de disponibilidad presupuestaria

- Indicador: El índice de disponibilidad presupuestaria mide la relación entre los fondos asignados al proceso de compras y los fondos efectivamente utilizados, permitiendo identificar si el área cuenta con recursos suficientes, oportunos y planificados para la adquisición de mercadería conforme a los objetivos comerciales y operativos.
- Fórmula: $(\text{Presupuesto Asignado para Compras} / \text{Gasto Real en Compras}) \times 100$

- Meta: >100%: gasto por debajo del presupuesto (superávit) y <100%: gasto por encima del presupuesto (déficit). Siempre y cuando se haya cumplido con las compras planificadas. Contrariamente a lo planteado, no cumplir con las compras proyectadas puede ser por falta de liquidez y en ese caso no sería superávit al no cumplir el objetivo.
- Resultado: En el caso de la empresa analizada, no existe un presupuesto de compras formalmente definido ni mecanismos establecidos para su seguimiento y control, con lo cual, este KPI no puede ser calculado. Las decisiones de adquisición se encuentran supeditadas, en la práctica, a la disponibilidad de liquidez remanente luego de afrontar gastos operativos corrientes. Por tanto, la reposición de mercadería se realiza bajo un enfoque reactivo y condicionado financieramente, más que en función de una planificación estratégica de stock, ventas proyectadas o costos óptimos de adquisición.
- Interpretación: Este indicador resulta crítico para la gestión eficiente de recursos en un entorno económico volátil, dado que permite monitorear la congruencia entre las compras realizadas y la planificación financiera. Se recomienda la implementación inmediata de un presupuesto formal de compras y su seguimiento mensual, como herramienta esencial para fortalecer el sistema de control interno y garantizar la sostenibilidad económica del proceso de aprovisionamiento.

1.d. Gestión de inventarios y abastecimiento

El control de inventarios es una extensión natural de la función de compras y constituye una de las variables más sensibles en términos de eficiencia de costos. Un nivel de stock insuficiente genera faltantes que afectan las ventas, mientras que un exceso inmoviliza capital, incrementa los costos de almacenamiento y deteriora la rotación. La eficiencia en la gestión del abastecimiento depende del nivel de coordinación entre el área de compras y el depósito central, así como de la calidad de la información sobre consumos, plazos de entrega y demanda proyectada.

En el caso de UNV, los faltantes de mercadería asociados a demoras en las órdenes de compra y la falta de planificación anticipada con proveedores del exterior revelan la necesidad de fortalecer esta dimensión, incorporando indicadores de rotación, cobertura y quiebre de stock.

A continuación, se exponen aspectos a evaluar con una propuesta de indicador para tener en cuenta, qué mide y cuáles fueron los resultados hallados en la empresa.

a. Rotación de inventario

- Indicador: Medir la cantidad de veces que la empresa renueva su inventario en un período determinado.
- Fórmula: $\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio}$.
- Meta: En empresas mayoristas del rubro tecnológico o de accesorios (como UNV), un índice entre 4 y 6 rotaciones anuales suele considerarse adecuado. En términos de tiempo promedio, una rotación de 4 veces al año implica renovar el inventario cada 90 días aproximadamente.
- Resultado: Durante el proceso de relevamiento se detectó que la empresa no cuenta con información de costos de inventario actualizada en su sistema de gestión. Esta situación se origina principalmente en la ausencia de un procedimiento sistemático para la actualización de costos de reposición y valoración del stock, lo que impide obtener un valor confiable tanto del inventario final como del costo de ventas.
- Interpretación: Esta situación constituye una falencia relevante en el sistema de control interno, dado que la rotación de inventario es un indicador crítico para evaluar la eficiencia del capital de trabajo y la efectividad del proceso de compras. Se recomienda la implementación urgente de un procedimiento estructurado de actualización de costos, la definición de una metodología de valuación y el registro periódico de costos de reposición, lo cual permitirá integrar este KPI a la gestión y fortalecer la toma de decisiones financieras y operativas. Desde la perspectiva del marco COSO 2013, esta deficiencia se asocia con debilidades en los componentes “Información y Comunicación” y “Monitoreo”, debido a la falta de registros confiables y actualizados que permitan una supervisión efectiva del ciclo operativo.

b. Días promedio de cobertura de stock

- Indicador: mide el tiempo, expresado en días, durante el cual el inventario disponible puede satisfacer la demanda promedio sin necesidad de reposición. Permite evaluar la eficiencia en la gestión del stock, el equilibrio entre niveles de inventario y ventas, y la capacidad de la empresa para evitar tanto faltantes como sobreabastecimientos.
- Fórmula: $(\text{Inventario actual} / \text{Consumo promedio diario})$

- Meta: Un nivel de cobertura de entre 20 y 30 días constituye un rango óptimo o saludable, dependiendo del mix de productos y la dependencia de importaciones.
- Resultado: En el análisis realizado sobre la categoría de módulos, que representa aproximadamente el 80 % de las ventas mensuales, se determinó que el top 20 de productos más comercializados presenta una cobertura promedio de solo 13 días. Este resultado evidencia un nivel de stock ajustado, con márgenes operativos limitados para absorber variaciones en la demanda o demoras en el abastecimiento.
- Interpretación: El nivel de cobertura de 13 días resulta inferior al umbral recomendado para empresas del rubro comercial mayorista con tiempos de reposición nacionales e internacionales. Esto genera una creciente dependencia de proveedores locales a mayor costo, compras de reposición efectuadas sin planificación ni seguimiento de punto de pedido y riesgo de pérdida de ventas por quiebres de stock recurrentes ante un aumento imprevisto de la demanda. Por lo tanto, el indicador sugiere una insuficiente política de inventarios, donde el foco está en la disponibilidad inmediata de fondos más que en la eficiencia del ciclo de aprovisionamiento.
- Recomendación: Establecer un sistema de planificación de inventario integrado al flujo financiero, definir niveles mínimos de stock y puntos de pedido para los productos críticos, y ampliar la cobertura promedio hacia un rango de 20 a 25 días, con el fin de asegurar continuidad operativa, optimizar costos y fortalecer el control interno del proceso de compras.

c. Compras urgentes por faltantes

- Indicador: Mide el porcentaje de adquisiciones realizadas fuera de la planificación habitual o sin programación previa, motivadas por la necesidad inmediata de reponer mercadería agotada o evitar rupturas de stock.
- Objetivo: Mide el costo operativo y financiero de la improvisación.
- Fórmula: $(\text{Monto compras urgentes} / \text{Monto total de compras}) \times 100$
- Meta: Un índice de compras urgentes inferior al 10 % sobre el total mensual se considera adecuado, indicando un sistema de compras planificado y previsor. Un rango de 10 % a 25 % se considera tolerable, mientras que valores superiores reflejan ineficiencia estructural en la planificación.
- Resultado: En la actualidad, la empresa no dispone de un indicador cuantitativo que permita medir las compras urgentes; sin embargo, del análisis

operativo se desprende que la totalidad de las adquisiciones se realizan de manera reactiva y urgente, con el único objetivo de evitar faltantes de mercadería.

- Interpretación: Esto evidencia un proceso reactivo y no planificado, que compromete la continuidad del abastecimiento y la eficiencia de costos. El indicador, en su estado actual, pierde capacidad analítica (ya que no existe una proporción diferenciable), pero funciona como evidencia de una brecha crítica en el sistema de control interno y la gestión presupuestaria. En términos del marco COSO 2013, la situación compromete los componentes de evaluación de riesgos, actividades de control y monitoreo, limitando la capacidad de anticipación y respuesta eficiente del área.
- Recomendación: Implementar un sistema de planificación y registro de compras, establecer niveles mínimos de stock y definir indicadores de seguimiento que permitan reducir progresivamente las compras urgentes hasta alcanzar un nivel inferior al 10 % del total mensual, fortaleciendo la eficiencia y previsibilidad del proceso de abastecimiento.

1.e. Gestión de proveedores

Esta dimensión se orienta a evaluar la efectividad y sostenibilidad de las relaciones con los proveedores, entendidos como socios estratégicos del negocio. Un adecuado control interno requiere contar con una base de proveedores evaluada, diversificada y periódicamente monitoreada, lo que reduce riesgos de dependencia y permite obtener mejores condiciones económicas y de servicio. La ausencia de procedimientos formales de evaluación o la concentración de compras en pocos proveedores suele derivar en mayores costos, menor capacidad de negociación y vulnerabilidad operativa.

En el contexto de UNV, el análisis de los proveedores, locales e internacionales permite medir la conveniencia económica de cada fuente de abastecimiento y establecer criterios de selección y reevaluación periódica.

A continuación, se exponen aspectos a evaluar con una propuesta de indicador para tener en cuenta, qué mide y cuáles fueron los resultados hallados en la empresa:

a. Dependencia de proveedor único

- Indicador: mide el nivel de concentración de las compras en un solo proveedor o en un grupo reducido de ellos. Evalúa el riesgo operativo y financiero que representa la excesiva dependencia de uno o pocos proveedores para el abastecimiento de insumos o mercadería crítica.

- Fórmula: $(\text{Compras a un proveedor} / \text{Total compras}) \times 100$
- Meta: En empresas comerciales mayoristas del rubro tecnológico, un nivel saludable de dependencia de un solo proveedor no debería superar el 20 %-25 % del total de compras.
- Resultado: El análisis de la estructura de abastecimiento de la empresa evidencia una alta concentración de compras en dos proveedores principales, que en conjunto representan el 50 % del total de adquisiciones de mercadería. El principal proveedor internacional concentra el 32 % del total, históricamente el principal canal de suministro y con condiciones de precio más competitivas. El segundo proveedor, de origen local, alcanza un 18 % del total, habiendo incrementado su participación significativamente en los últimos meses. Esta situación refleja un cambio en la composición del abastecimiento: la empresa depende fuertemente de un proveedor internacional sujeto a plazos extensos, y simultáneamente aumenta su dependencia de un proveedor local más costoso, como mecanismo compensatorio ante la falta de cobertura.
- Interpretación: La concentración del 50 % de las compras en solo dos proveedores constituye un nivel de dependencia alto, exponiendo a la empresa a riesgos de continuidad operativa. El aumento del proveedor local evidencia un modelo reactivo para evitar quiebres de stock, con un costo adicional de entre 10 % y 15 %. Desde el enfoque del modelo COSO 2013, esta situación evidencia debilidades en la evaluación de riesgos y en las actividades de control, ya que no existen procedimientos formales para monitorear ni mitigar la exposición ante proveedores críticos.
- Recomendación: Desarrollar una estrategia de diversificación de proveedores, establecer límites de concentración, y crear un programa de evaluación y seguimiento periódico. Alcanzar un nivel de dependencia inferior al 25 % por proveedor fortalecería la sostenibilidad del proceso de compras, la estabilidad del abastecimiento y la eficiencia económica de la empresa

1.f. Cumplimiento y control interno

Esta dimensión refleja el grado en que el área de compras cumple con las políticas, procedimientos y mecanismos de control establecidos por la organización. El enfoque COSO 2013 destaca que el control interno debe garantizar razonablemente que las operaciones se realicen conforme a las normas y que la información financiera sea confiable. Un área de compras con baja trazabilidad documental, falta de autorizaciones o conciliaciones

incompletas compromete la transparencia y expone a la empresa a riesgos operativos y financieros.

En UNV, la documentación de respaldo y los controles de validación entre las órdenes de compra, los remitos y las facturas presentan debilidades, lo que hace necesario reforzar los mecanismos de supervisión y auditoría interna.

A continuación, se exponen aspectos a evaluar con una propuesta de indicador para tener en cuenta, qué mide y cuáles fueron los resultados hallados en la empresa.

a. Cumplimiento de políticas de autorización:

- Indicador: Mide el grado en que las operaciones del área se ejecutan conforme a los niveles de aprobación, límites de gasto y procedimientos establecidos por la organización.
- Fórmula: $(\text{Operaciones conformes} / \text{Total operaciones}) \times 100$
- Meta: En empresas con buen nivel de control interno, el cumplimiento de políticas de autorización debería superar el 90 % de las transacciones totales.
- Resultado: Del relevamiento efectuado en el área de compras se desprende que no existe un sistema formal de autorizaciones escalonadas ni un procedimiento documentado que determine límites de aprobación según montos, categorías de gasto o jerarquías. Las decisiones de compra se realizan de forma centralizada e informal, en función de la urgencia o disponibilidad de fondos, sin aprobación previa o registro de validación. Tampoco se cuenta con evidencia documental que permita verificar si las compras fueron evaluadas o autorizadas según criterios presupuestarios, técnicos o financieros.
- Interpretación: Esta situación representa una debilidad estructural del sistema de control interno, al no existir mecanismos que aseguren la validez, autorización y trazabilidad de las decisiones de compra. Los riesgos asociados incluyen la posibilidad de errores, desvíos financieros, fraude y pérdida de eficiencia administrativa. Desde la perspectiva del marco COSO 2013, se observan deficiencias en los componentes de Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.
- Recomendación: Diseñar e implementar un sistema de políticas de autorización con niveles jerárquicos definidos, registro documental obligatorio y revisiones periódicas de cumplimiento, con el fin de alcanzar niveles de control superiores al 90 %, fortaleciendo así la transparencia, la eficiencia y la confiabilidad del proceso de compras.

b. Conciliación de documentación respaldatoria

- Indicador: Mide el grado en que las transacciones del proceso de compras cuentan con documentación completa, coincidente y verificada entre los distintos documentos que la integran: orden de compra, remito, factura, y comprobante de pago.
- Fórmula: $(\text{Operaciones con doc. Completa y verificada} / \text{Operaciones totales}) \times 100$
- Meta: En empresas con buen nivel de control interno, el índice de conciliación documental debería situarse por encima del 95 %, es decir, casi todas las operaciones deben contar con documentación completa y verificada.
- Resultado: En la actualidad, la empresa no dispone de un indicador cuantitativo. Sin embargo, del relevamiento realizado, se desprende que las compras de mercadería ingresan al sistema mediante el remito del proveedor, lo que genera automáticamente el ingreso al stock. Posteriormente, se registra la factura, verificando precios acordados y cantidades facturadas con lo recibido, asegurando consistencia entre documentos. Por otro lado, si bien no existe un procedimiento formal de conciliación contable o documental, los responsables revisan los pagos y egresos bancarios, procurando que cada desembolso esté justificado o, en su defecto, sea consultado antes de su autorización.
- Interpretación: Este esquema refleja un control operativo funcional, pero informal, sustentado más en la práctica y la intervención directa del personal administrativo que en una política formal o un sistema de conciliación documentada. En consecuencia, la trazabilidad y la evidencia escrita de los controles resultan parciales y dispersas, lo que limita su valor como herramienta de auditoría o control interno formal, o que representa una debilidad del sistema de control interno en los componentes Actividades de Control y Monitoreo del marco COSO 2013.
- Recomendación: Establecer un procedimiento formal de conciliación documental que integre la verificación de órdenes, remitos, facturas y comprobantes de pago, implementando además un registro digital de validaciones y revisiones mensuales. Con ello se elevaría la confiabilidad del proceso, se reducirían riesgos de errores y pagos indebidos, y se fortalecería la transparencia y trazabilidad del circuito de compras.

c. Auditorías internas realizadas

- Indicador: Mide la frecuencia, alcance y efectividad de las revisiones internas efectuadas en el área de compras y gestión de inventarios, con el objetivo de verificar la exactitud de los registros, el cumplimiento de procedimientos y la confiabilidad del control interno.
- Fórmula: Enfocado en el stock podría ser $(\text{Artículos auditados} / \text{Total de artículos}) \times 100$ y $(\text{Artículos c/ diferencias} / \text{Artículos auditados}) \times 100$
- Meta: Para empresas comerciales con múltiples sucursales, se recomienda mantener una cobertura mínima del 70 % de los artículos por trimestre y un nivel de diferencias inferior al 3 %.
- Resultado: Durante los últimos 3 meses del 2025, la empresa realizó siete auditorías presenciales de stock en distintas sucursales. Los resultados obtenidos reflejan un esfuerzo sostenido de control físico, aunque con variabilidad en el nivel de cobertura entre dependencias. En promedio, las auditorías cubrieron el 48 % del stock total, con un promedio de diferencias del 4 % sobre los artículos revisados. Sin embargo, existe falta de uniformidad en el alcance y frecuencia entre sucursales. Tampoco existe evidencia de un plan anual de auditorías con cronograma, objetivos ni seguimiento formal.

Sucursal	Total Artículos	Art. Auditados	% Auditado	Art. c/ Diferencia	% c/ Diferencia
Moreno	3.248	1.706	53 %	137	8 %
La Rioja	2.984	1.471	49 %	21	1 %
Santa Fe	3.278	898	27 %	50	6 %
Catamarca	2.823	2.368	84 %	32	1 %
Indarte (29/7)	2.576	463	18 %	27	6 %
Indarte (7/8)	2.586	1.689	65 %	31	2 %
Tucumán	1.796	733	41 %	40	5 %

Fuente: producción propia

- Interpretación: La situación actual (48 % auditado promedio y 4 % de diferencia) ubica a la empresa en un nivel intermedio, con controles operativos activos, pero sin planificación ni registro formal. Desde la perspectiva del modelo COSO 2013, se observan debilidades en los componentes de Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.
- Recomendación: Implementar un plan anual de auditorías internas, con procedimientos estandarizados, registro formal de hallazgos y mecanismos de seguimiento, buscando alcanzar una cobertura mínima del 70 % y un nivel de diferencias inferior al 3 %, lo que fortalecerá significativamente el control interno y la confiabilidad de la información operativa y financiera.

En consecuencia, cada indicador propuesto constituye no solo una herramienta de control interno, sino también un instrumento de gestión de costos, en la medida en que permite identificar sobrecostos por urgencia, por mala planificación o por ineficiencia en la asignación del capital de trabajo

VII. Conclusiones

La presente tesis, desarrollada en el marco de la Especialización en Costos para la Gestión, se propuso abordar una intervención profesional orientada al análisis y mejora de los procedimientos del área de compras de una empresa del rubro comercial mayorista, con operaciones en diversas provincias del país. Si bien el foco principal del trabajo estuvo puesto en la función de compras, el diagnóstico de procesos llevó naturalmente a extender el análisis a la etapa de pagos, dada la estrecha interdependencia entre ambos sectores.

El marco conceptual que guio la investigación fue el establecido por el Informe COSO 2013, que define al control interno como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos relacionados con operaciones, información y cumplimiento. Este enfoque permitió estructurar un análisis técnico y sistémico, identificando debilidades y oportunidades de mejora a partir de los cinco componentes esenciales del modelo: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

A partir del relevamiento de datos, mediante entrevistas, análisis documental y observación directa, se evidenció que la organización presenta un alto nivel de informalidad en los procedimientos del área de compras, con debilidades estructurales en planificación, ejecución y control. La ausencia de políticas escritas, la concentración de decisiones, la falta de trazabilidad documental y la escasa utilización de herramientas de gestión incrementan la exposición a riesgos operativos, financieros y de cumplimiento normativo.

Entre las deficiencias más relevantes se detectaron: inexistencia de un registro formal y evaluación objetiva de proveedores, falta de aprobación escalonada de compras, controles informales en la recepción de mercaderías, ausencia de conciliaciones documentales periódicas, y carencia de un sistema de indicadores que permita evaluar eficiencia y desempeño.

Frente a este diagnóstico, se diseñaron propuestas de mejora técnica y procedimental orientadas a fortalecer el control interno y la gestión del área. Entre ellas se destacan: la elaboración de políticas formales de compras y autorizaciones, la implementación de un presupuesto anual alineado al flujo financiero, la digitalización del circuito de adquisiciones,

la definición de límites de aprobación por nivel jerárquico, la incorporación de controles automáticos en el sistema contable, y la estandarización de procedimientos de verificación y conciliación documental.

Adicionalmente, se desarrolló un sistema de indicadores de gestión (KPI) con enfoque en control interno, eficiencia y gestión presupuestaria, lo que permitió obtener información objetiva sobre el desempeño del área y establecer parámetros de mejora continua.

1. Conclusiones complementarias derivadas del análisis de KPIs

Del desarrollo e implementación de los indicadores de desempeño (KPI) en el área de compras surgieron evidencias cuantitativas que permitieron profundizar el diagnóstico inicial y validar empíricamente las debilidades previamente detectadas en el sistema de control interno. El análisis de estos indicadores puso de manifiesto que la gestión actual del área presenta características reactivas y operativamente informales, con decisiones basadas en la disponibilidad inmediata de fondos y sin planificación financiera ni presupuestaria.

En este contexto, se observó que la actualización de precios en el sistema no se realiza de forma periódica, limitando la confiabilidad de los costos de inventario; que las compras no responden a presupuestos predefinidos, sino a la liquidez remanente del mes; y que la totalidad de las adquisiciones se efectúan con carácter de urgencia para evitar faltantes de mercadería, lo que restringe la capacidad de negociación y genera sobrecostos por recurrir a proveedores locales con precios más elevados.

Asimismo, se detectó una alta concentración del abastecimiento, dado que dos proveedores (uno internacional y uno local) concentran el 50 % del total de las compras de la empresa, exponiéndola a un riesgo elevado de interrupción del suministro. En materia de control documental, si bien existen verificaciones operativas, no hay procedimientos formales de conciliación ni registros estandarizados, lo que reduce la trazabilidad y la evidencia de control.

Por otro lado, el cumplimiento de políticas de autorización es prácticamente inexistente, ya que no se han establecido niveles jerárquicos de aprobación ni registros de validación, lo que representa una vulnerabilidad significativa en los componentes de Actividades de Control y Monitoreo del modelo COSO.

Finalmente, las auditorías internas de stock, aunque se realizan de manera presencial y periódica, mostraron una cobertura promedio del 48 % de los artículos y una diferencia del 4 %, con disparidad entre sucursales. Si bien constituyen un control operativo valioso, requieren mayor estandarización, planificación y registro formal para convertirse en una herramienta efectiva de monitoreo continuo.

2. Síntesis final

El conjunto de indicadores aplicados permitió cuantificar y visibilizar las debilidades estructurales del área de compras, brindando evidencia concreta de las deficiencias en planificación, control documental, gestión presupuestaria y supervisión.

La información obtenida confirma la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más previsible, profesionalizado y alineado con los principios del marco COSO 2013, promoviendo la integración entre control interno y eficiencia económica.

En este sentido, la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia la formalización de políticas y procedimientos de compra, autorización y conciliación; la implementación de un presupuesto anual de compras, vinculado al flujo de fondos proyectado; la utilización de los índices de gestión planteados y plasmarlos en un tablero de control, que permita monitorear en tiempo real el desempeño del área; y la institucionalización de auditorías internas periódicas como mecanismo de verificación y mejora continua.

En conclusión, el desarrollo de los KPI constituyó una etapa complementaria y decisiva del trabajo, ya que no solo permitió validar los hallazgos cualitativos del diagnóstico inicial, sino también establecer una base objetiva para el seguimiento y mejora continua del área de compras. La aplicación sistemática de estos indicadores, bajo los lineamientos del modelo COSO 2013, representa un paso esencial hacia la modernización de la gestión, el aseguramiento del control interno y la eficiencia integral de la organización. Esta tesis busca, por tanto, constituirse en una herramienta concreta de diagnóstico y mejora, aplicable en el corto y mediano plazo, como aporte valioso tanto para la organización analizada como para otras empresas de características similares que enfrentan desafíos comparables en su gestión interna.

VIII. Referencias Bibliográficas

American Accounting Association. (2012). Comentarios: Comments by the Auditing Standards Committee of the Auditing Section of the American Accounting Association on Public Exposure Draft: Internal Control—Integrated Framework (COSO Framework).

- Arguello, M. (2018). Relevamiento de control interno en empresa constructora de la provincia de Córdoba.
- Chiavenato, I. (2017). Administración: teoría, proceso y práctica (9ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control—Integrated Framework. AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary. AICPA.
- Cooper, L. (1997). Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO. Ediciones Díaz de Santos.
- Deloitte. (2014). Challenges and leading practices related to implementing COSO's Internal Control—Integrated Framework. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-aers-coso-heads-up-sept-2014.pdf>
- Eniola, A. A. (2020). International Journal of Scientific & Technology Research, 9(2).
- Escudero Serrano, M. J. (2014). Gestión de compras. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Estupiñán Gaitán, R. A. (2006). Administración de riesgos ERM y la auditoría interna.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control interno: Enfoque COSO. Metodología para evaluación y fortalecimiento. ECOE Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2016). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales (3ª ed.). ECOE Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2023). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales (4ª ed.). ECOE Ediciones.
- González, A. A. (2013). La importancia del control interno en la empresa. El Economista, comunidad El Empresario. Disponible en: <https://www.soyconta.com/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Ladino, E. (2009). Control interno: Informe COSO. El Cid Editor Apuntes.

Mantilla B., S. A. (2019). Control interno y auditoría: una visión integral basada en riesgos. ECOE Ediciones.

Mintzberg, H. (2003). La estructura de las organizaciones: un enfoque de síntesis. Ariel.

Rojas Suárez, M. (2017). Indicadores de gestión y control interno en las organizaciones: aplicación práctica del modelo COSO. Revista Contaduría Universidad Nacional, 30(1), 45–62.

Tejada Betancourt, L. (2023). Administración de empresa I. Universidad Abierta para Adultos.

IX. Anexos

A continuación, se detallan los cuestionarios realizados en el área compras y tesorería, con el objetivo de conocer los procesos respectivos de cada área y detectar fallas en los mismo.

1. Preguntas para el Área de Compras

1.a. Ambiente de Control

P. ¿El área de compras cuenta con políticas documentadas que regulen sus procesos, incluyendo selección de proveedores, órdenes de compra y seguimiento?

R. No, no existen procesos definidos en manuales. Se realiza en base a la experiencia, los proveedores se eligen por confianza con el encargado de compras. No hay procedimiento para el uso de órdenes de compras. Si se realiza seguimiento de la mercadería solicitada, pero por fuera del sistema de gestión, que recién adquiere conocimiento de esta cuando se recibe. El encargado de compras cuenta con el documento del pedido que luego utiliza para comparar con las cantidades recibidas y los valores facturados.

P. ¿Estas políticas son accesibles para todo el personal del área, y se actualizan regularmente para reflejar cambios en el entorno operativo?

R. No, los procedimientos y proveedores son de conocimiento del encargado de compras. Depende de él para el conocimiento de estas por parte de cualquier otra persona que ingrese al puesto.

P. ¿Están claramente definidos los roles y responsabilidades del personal en el área de compras, incluyendo quién autoriza, ejecuta y verifica las compras?

R. Tanto los roles como las responsabilidades están parcialmente definidos, ya que, se conocen, pero no están documentados. Bajo la supervisión del encargado, quien realiza compras también, existen dos personas más que tiene responsabilidad de realizar pedidos según el tipo de mercadería.

P. ¿La alta dirección supervisa regularmente las actividades del área de compras mediante informes, reuniones o auditorías específicas?

R. No. Sólo se realizan reuniones periódicas, pero sin base documental con lo cual a partir de determinado problema (ej. faltante de stock en cierto artículo) se exponen las causas y se continúa sin ningún tipo de análisis de las causas de esta.

1.b. Evaluación de Riesgos

P. ¿Se realiza una evaluación formal de los proveedores antes de contratarlos, considerando criterios como calidad, precio, y cumplimiento legal?

R. No, los proveedores son elegidos en base a referencias o por ser los primeros encontrados en el rubro, pero sin hacer un estudio previo de antecedentes y cumplimiento de normativas

legales. La calidad se evalúa cuando se recibe la mercadería. Los precios son negociados o comparados con otro proveedor si existe en el rubro que se está pidiendo.

P. ¿Existe algún criterio determinado para elegir un proveedor sobre el otro?

R. Principalmente se evalúa el costo de la mercadería y el financiamiento posible, es decir, la posibilidad de acceder a una cuenta corriente.

P. ¿Existen compras no convenientes realizadas por la empresa?

R. Si, debido a la escasez de mercadería, muchas veces se prioriza la proximidad del proveedor por sobre el costo de esta. Es decir, en lugar de comprar a un proveedor del exterior, debiendo esperar entre 20 y 25 días la llegada de la mercadería, se utiliza un proveedor local a un mayor costo pero teniendo la mercadería a los 2 o 3 días de realizado el pedido.

P. ¿Se verifican antecedentes financieros, reputación y certificaciones de los proveedores como parte del proceso de evaluación?

R. No se realizan estos análisis.

P. ¿Existen medidas específicas para mitigar el riesgo de fraude en las órdenes de compra, como la revisión cruzada de documentos o auditorías internas?

R. No, pero se controla que lo pedido, tanto cantidades y precios, corresponda con lo facturado por el proveedor.

1.c. Actividades de Control

P. ¿Todas las órdenes de compra son aprobadas por personal autorizado según las políticas establecidas?

R. No, las órdenes de compras son autorizadas por quien realiza la compra, muchas veces sin consultar previamente con gerencia, comunicando al sector tesorería del compromiso adquirido, pero sin evaluar la posibilidad de pago.

P. ¿El sistema actual detecta automáticamente órdenes de compra duplicadas o inconsistentes antes de su aprobación?

R. No, se basa en la confianza en el criterio del encargado de compras.

P. ¿Se revisan regularmente las órdenes de compra para garantizar su exactitud, completitud y alineación con las necesidades de la empresa?

R. No se revisan, los pedidos son realizado mayormente en base a criterio del encargado de compras. En ciertos rubros se utiliza informes de consumo y stock para armar un pedido.

1.d. Información y Comunicación

P. ¿Se registran y actualizan regularmente los datos de los proveedores, incluyendo contactos, términos de pago y desempeño?

R. Los datos del proveedor se toman de la factura recibida. Los términos de pago se acuerdan

con el encargado de compras en su proceso de adquisición. El desempeño lo evalúa quien realiza la compra, basándose en su criterio.

P. ¿El área de compras comunica de manera oportuna las órdenes pendientes al área de tesorería, especificando fechas y montos de pago?

R. Parcialmente se comunica a tesorería la fecha y monto a pagar. Se asumen compromisos sin haberse consultado previamente. Muchas veces la mercadería se recibe y en ese momento alerta sobre la compra realizada.

P. ¿Se generan reportes periódicos sobre el desempeño y cumplimiento del área de compras, y se comparten con la gerencia?

R. No se realizan reportes de desempeño y cumplimiento.

1.e. Monitoreo y Supervisión

P. ¿Se realizan auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los procesos de compras, incluyendo la selección de proveedores y ejecución de órdenes?

R. No se realizan auditorías periódicas para realizar dichas evaluaciones.

P. ¿Existen indicadores específicos para medir el desempeño del área de compras, como el tiempo promedio de ciclo de compra o el nivel de cumplimiento de políticas?

R. El único indicador que se utiliza para evaluar el desempeño del área es si existen faltantes de stock o no de mercadería, pero no se profundiza el análisis en determinar si fue responsabilidad del área o puede deberse a otra causa que exista un quiebre de stock.

2. Preguntas para el Área de Tesorería

1.a. Ambiente de Control

P. ¿El área de tesorería cuenta con políticas documentadas que regulen el proceso de pagos, incluyendo autorizaciones, prioridades y límites?

R. No, no cuenta con políticas formalmente documentadas que regulen de manera integral el proceso de pagos. Las autorizaciones, prioridades y límites operativos se gestionan mayormente a partir de criterios informales y decisiones discrecionales, sustentadas en la experiencia del personal a cargo y en la urgencia operativa de cada situación. Las decisiones sobre pagos se toman en función de la disponibilidad diaria de caja y no a partir de un flujo de fondos planificado ni un presupuesto aprobado.

P. ¿Estas políticas son accesibles para todo el personal del área de tesorería, y se actualizan periódicamente?

R. No, no hay políticas documentadas.

P. ¿Están claramente definidos los roles y responsabilidades del personal en el área de tesorería, incluyendo la gestión de pagos y conciliaciones bancarias?

R. Están definidos los roles y responsabilidades. En cuanto a los pagos de compra de mercadería, recaen sobre una misma persona que es la encargada de registrar la factura de compra al proveedor, autorizar, firmar y registrar el pago. Las compras menores o pagos de fletes se realizan en cada sucursal por el encargado de esta contra una factura o comprobante que acredite el egreso, si son gastos ocasionales se consulta con el encargado de tesorería que lo debe autorizar. No se realizan conciliaciones bancarias, sólo se consulta el origen y destino si existe algún pago que se realizó fuera del área tesorería con la cuenta bancaria, ya que, el encargado de esta es el único con posibilidad de acceder a la misma.

P. ¿La alta dirección supervisa regularmente las actividades del área de tesorería mediante revisiones de flujo de caja o auditorías?

R. Se realiza un control periódico de flujo de ingresos y egresos por parte de gerencia. El flujo de ingresos es preparado por un auxiliar del área tesorería, pero informado por el encargado a gerencia, mientras que el flujo de egresos es preparado por el encargado del sector.

1.b. Evaluación de Riesgos

P. ¿Se dispone de proyecciones de flujo de caja detalladas y actualizadas regularmente para planificar los pagos a proveedores?

R. No existen proyecciones de flujo de caja y muchas veces se asumen compromisos sin evaluación previa, desembocando en problemas de liquidez y atraso en los pagos. No existe un manejo actualizado de las cuentas corrientes con los proveedores del exterior, información que suele tener el encargado de compras pero que es comunicada deficientemente.

P. ¿Existen políticas específicas para priorizar pagos en caso de problemas de liquidez, como pagos a proveedores críticos o cumplimiento de obligaciones legales?

R. Si, en caso de problemas de liquidez, se prioriza el pago a proveedores críticos que proveen de mercadería de alta rotación en caso de registrar en faltante o que se está por producir, en segundo lugar, se le da prioridad al pago de las obligaciones laborales con el personal como lo son los sueldos, y, en tercer lugar, cumplir con gastos fijos de las sucursales como son los alquileres y servicios básicos. Las obligaciones fiscales suelen financiarse a plazo. En caso de existir pagos atrasados, el mismo adquiere prioridad en el ordenamiento.

P. ¿Se realizan revisiones periódicas y detalladas para detectar irregularidades o errores en los pagos realizados?

R. No se realizan revisiones periódicas. Cada pago realizado es informado al proveedor referido, con lo cual, en caso de existir algún error surge en dicho momento. Si se realizan revisiones de pagos pendientes.

1.c. Actividades de Control

P. ¿Todos los pagos realizados cuentan con la aprobación previa de un superior autorizado según las políticas establecidas?

R. En el caso de los pagos de caja chica o que realiza un encargado de sucursal, los que son esporádicos sí están previamente autorizados por tesorería, salvo los egresos de fletes que cuentan con una autorización tácita para darle fluidez al proceso de ingreso de mercadería a la sucursal, debiendo controlarse luego contra la factura del servicio recibido. Los pagos que se realizan desde tesorería son realizados sin autorización previa, en determinadas ocasiones están visados por los socios. Estos últimos también realizan pagos, muchas veces sin autorización alguna.

P. ¿El sistema actual detecta automáticamente pagos duplicados o no autorizados antes de procesarlos?

R. No es una detección automática, depende del orden y prolijidad de tesorería en el manejo de los compromisos, las facturas y sus pagos. En caso de los pagos realizados por tesorería, utiliza el sistema de gestión donde cada pago es imputado a la factura previamente cargada en sistema. Mientras que, en los egresos realizados en cada sucursal, no se detecta la duplicidad de los mismo o la no autorización antes de ser realizados, ya que, estos tipos de pagos menores se hacen sin haber sido registrador el documento en el sistema, que luego llega a administración y se carga para ser imputado. En caso de ser un pago duplicado, aunque haya sido autorizado en su momento, el mismo se detecta cuando se realiza el control de la caja, pero siempre posterior a la ocurrencia del hecho.

P. ¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicas para validar los movimientos y pagos realizados, y se registran los resultados?

R. No se realizan conciliaciones bancarias. Tesorería controla los egresos desde las distintas cajas de las sucursales y las cuentas bancarias, pero no existe un check list del libro banco contra el resumen de cuenta.

1.d. Información y Comunicación

P. ¿Se registran adecuadamente todos los pagos realizados en un sistema formal, con referencias a órdenes de compra y facturas?

R. Si, todos los pagos deben ser cargados en el sistema de gestión que utiliza la compañía. Si corresponde a pagos importantes que pasan por el área tesorería, la factura generalmente está cargada previamente, siempre en cuenta corriente, y al momento de pagarse, se cancela la misma, siempre manejándolo desde la cuenta corriente del proveedor más allá que se haya realizado pago de contado, es decir, por cada factura hay un recibo de pago. Otro es el procedimiento para los egresos menores que se realizan en cada sucursal, directamente se impacta el pago en la cuenta corriente del proveedor como un crédito interno o se hace como “egresos varios”. Al cierre del periodo mensual administración controla toda la planilla de caja con los egresos realizados, debiendo estar firmado el mismo por el responsable y debiendo existir algún documento que lo constate.

P. ¿El área de tesorería comunica problemas relacionados con pagos al área de compras con suficiente antelación para evitar interrupciones?

R. En caso de haberse acordado previamente la fecha de pago entre tesorería y compras, si se da aviso en caso de existir un atraso.

P. ¿Se comparten informes detallados de flujo de caja con la gerencia y otras áreas relevantes de manera periódica?

R. Si, los periodos pueden incluir semanas o meses, se indica todo lo ingresado en dicho tiempo, los egresos realizados y los egresos pendientes de realizarse. Diariamente se informa el dinero disponible, los ingresos y egresos del día previo y los pagos programados a realizarse. Se maneja un disponible real de dinero que se compara contra un disponible teórico, los cuales deben coincidir.

1.e. Monitoreo y Supervisión

P. ¿Se realizan auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los procesos de tesorería, incluyendo la gestión de pagos y conciliaciones?

R. No se realizan auditorías internas.

P. ¿Existen indicadores específicos para medir el desempeño del área de tesorería, como el porcentaje de cumplimiento en tiempos de pago o discrepancias detectadas en conciliaciones?

R. No hay indicadores para medir el desempeño del área tesorería.

3. Preguntas para el Área de Administración

1.a. Ambiente de control

P. ¿Qué políticas y procedimientos están establecidos en la empresa para garantizar un adecuado control interno en el área administrativa?

R. Actualmente, no contamos con políticas formalizadas. Algunas prácticas se establecen de manera verbal y se aplican según el criterio de los empleados.

P. ¿Cómo se define y comunica la cultura organizacional en relación con la ética y la integridad dentro de la empresa?

R. No tenemos un código de ética formal. Se espera que los empleados actúen con honestidad, pero no hay un mecanismo claro para reforzar estos valores.

P. ¿Qué tipo de capacitaciones o instrucciones recibe el personal administrativo para garantizar el cumplimiento de los controles internos?

R. No se han realizado capacitaciones específicas sobre control interno. La formación se da en el puesto de trabajo de manera informal.

P. ¿Existen códigos de conducta o manuales de procedimientos para las funciones administrativas? ¿Cómo se asegura su cumplimiento?

R. No existe un manual de procedimientos de los puestos, el conocimiento depende de la persona que lo lleva a cabo.

P. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal administrativo en relación con el cumplimiento de los controles internos?

R. No hay una evaluación estructurada. Solo se supervisa de manera general el cumplimiento de las tareas asignadas.

1.b. Evaluación de Riesgos

P. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos que enfrenta el área administrativa en términos de control interno?

R. El mayor riesgo es la falta de procedimientos claros, lo que puede generar errores en registros contables, pagos indebidos o fraudes internos.

P. ¿Se han presentado casos de fraude o incumplimiento en el área administrativa? Si es así, ¿cómo fueron detectados y gestionados?

R. No hemos detectado fraudes formales, pero ha habido errores en pagos y falta de registros adecuados. Se corrigen cuando se encuentran.

P. ¿Qué medidas toma la empresa para minimizar los riesgos asociados a la gestión de efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar?

R. No se cuenta con medidas establecidas. Actualmente, un solo empleado maneja las cuentas y pagos, lo que podría generar riesgos.

1.c. Actividades de Control

P. ¿Cómo se estructuran los procesos administrativos para garantizar la segregación de funciones y evitar conflictos de interés?

R. No hay una segregación clara. En algunos casos, la misma persona registra y aprueba transacciones.

P. ¿Cómo se controlan los pagos a proveedores y la conciliación bancaria dentro del área administrativa?

R. Actualmente, los pagos se hacen según disponibilidad de caja sin un proceso formal de validación. No realizamos conciliaciones bancarias periódicas.

P. ¿Existen procedimientos documentados para la validación y registro de transacciones administrativas?

R. No hay registros documentados de las operaciones en el área administrativa.

P. ¿Se aplican controles automatizados en los sistemas de información contable y financiero? ¿Cómo se verifica su correcto funcionamiento?

R. No se han implementado controles automatizados en los sistemas de información contable y financiero que permitan una verificación preventiva, integral y en tiempo real de los procesos vinculados a compras, pagos y administración. El sistema de gestión actualmente en uso permite el registro de facturas y la imputación de pagos contra

proveedores, sin embargo, su funcionalidad está limitada a tareas operativas básicas y no cuenta con mecanismos automatizados que actúen como barreras de control interno.

1.d. Información y comunicación

P. ¿Cómo se gestiona el flujo de información dentro del área administrativa para garantizar la transparencia y la trazabilidad de los procesos?

R. Actualmente, la transmisión de información se realiza principalmente de forma verbal o a través de documentos físicos, sin que existan procedimientos formalizados para su registro, validación y seguimiento. Esta situación genera una fuerte dependencia del conocimiento del personal y del criterio individual de quienes intervienen en los procesos, aumentando la posibilidad de errores u omisiones involuntarias.

P. ¿Qué tipo de reportes o informes se generan para evaluar el cumplimiento de los controles internos en el área administrativa?

R. No generamos reportes específicos sobre control interno.

P. ¿Existen canales de comunicación para reportar irregularidades o riesgos dentro del área administrativa?

R. No, los empleados no tienen un canal específico para reportar irregularidades.

P. ¿Cómo se documentan y archivan las transacciones y decisiones administrativas para facilitar auditorías o revisiones futuras?

R. No hay un sistema formal de archivo. Algunos documentos se guardan en carpetas físicas sin un orden claro.

1.e. Monitoreo y Supervisión

P. ¿Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas de los procesos administrativos?
¿Cómo se gestionan los hallazgos?

R. No, no hemos implementado auditorías internas.

P. ¿Existen indicadores o métricas específicas para medir la efectividad del control interno en el área administrativa?

R. No, actualmente no medimos la efectividad del control interno.

P. ¿Cómo se gestiona el seguimiento de las acciones correctivas cuando se detectan fallas en los controles internos?

R. No hay un proceso estructurado para corregir fallas. Se resuelven sobre la marcha.