

TRABAJO FINAL DE GRADUACION



TEMA: Análisis de control interno en el circuito “Ventas – Cuentas por cobrar” de la empresa XX S.A..

Alumna: Garbero Carla Andrea

Legajo: CPB 067

Tutor y profesor de seminario final: Camporro Mariela

INDICE

Contenido	Página
Introducción	1
Planteo del Trabajo	2
Fundamentación	3
Objetivos y alcance del trabajo	5
Marco Teórico	
Introducción al control interno	6
Componentes del control interno	7
Limitaciones del control interno	9
Identidad del sistema de control interno	10
Normas generales y particulares del control interno	11
Conceptos adicionales - Análisis FODA	14
Metodología	16
Características de la empresa bajo estudio	24
Flujograma y Narrativo del circuito ventas cuentas por cobrar	35
Carta de Control Interno	42
Bibliografía	
Anexos Complementarios	
Anexo I – Entorno de Control	
Anexo II – Cuestionario de controles sobre el circuito ventas cuentas por cobrar	
Anexo III – Flujograma del circuito ventas cuentas por cobrar	
Anexo IV – Glosario	

INTRODUCCION

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Introducción

El presente trabajo final de graduación tendrá como objetivo general el análisis del sistema de control interno del circuito “Ventas – Cuentas por Cobrar” de la empresa XX S.A., considerando el software utilizado por la Compañía bajo estudio, para que de esta manera se pueda colaborar con la estrategia de la Sociedad mejorando la calidad y oportunidad de la información en base a la cual se toman las decisiones.

Como primer paso se realizó el planteo y la justificación del tema seleccionado, en donde se describe la importancia del control interno en una organización y en particular en el sistema antes mencionado de la empresa XX S.A..

En una segunda instancia se describieron las características principales de la compañía bajo estudio. En esta sección se podrán obtener los datos generales de la empresa, como por ejemplo: actividad, mercados en los que opera, ambiente regulatorio, ventas, recursos humanos, etc..

Luego de describir en forma general a la compañía bajo estudio, se desarrolló el marco teórico, realizando una breve introducción a los conceptos claves del control interno el cual se basó principalmente en los conceptos desarrollados en el Informe COSO y en el Informe N° 5 – Manual de Auditoría - ya que estos dos libros contienen los conceptos fundamentales del control interno.

A continuación se describió la metodología que se aplicará para la consecución del objetivo general del presente trabajo. En este tópico vamos a encontrar, entre otros datos, el plan de trabajo que se desarrolló para realizar el análisis de control interno en el circuito bajo estudio.

De los procedimientos aplicados se llevó a cabo el Flujograma y el narrativo del circuito “Ventas – Cuentas por Cobrar” de la empresa, en esta sección podemos conocer como funciona el circuito bajo análisis en situaciones normales.

Por último, como conclusión del presente trabajo, se realizó la “Carta de Control Interno” en donde se exponen las observaciones (debilidades) de control interno detectadas, sus posibles consecuencias y las recomendaciones a la Gerencia de la Sociedad para subsanar estas debilidades y mejorar el sistema de control interno.

El nombre de la Sociedad XX S.A. y los nombres de proveedores y clientes son ficticios por cuestiones de confidencialidad.

PLANTEO DEL TRABAJO

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Planteo de trabajo

En el presente trabajo final de graduación abordaré el sistema de control interno en el acápite referido a "Ventas - Cuentas por Cobrar" de la empresa XX S.A., que incluye desde el momento en que se recogen los pedidos efectuados por los clientes, hasta la etapa de facturación, la registración, y el control de la operación de venta, habiendo pasado previamente por los controles de los pedidos, y el despacho y la entrega de mercadería al cliente.

Para la realización de este trabajo se seleccionó a la empresa XX S.A. dedicada a la producción y ventas de envases, en la cual se llevó a cabo el trabajo de campo durante el año 2005.

El objetivo de este trabajo es determinar las debilidades de control interno, tanto operativas como contables, que se pueden presentar en el circuito de "Ventas - Cuentas por Cobrar" de la empresa XX S.A., considerando el software utilizado por la Sociedad para la registración de las transacciones, y plantear las sugerencias necesarias para fortalecer el control en las anomalías detectadas.

FUNDAMENTACION

Fundamentación

El tema seleccionado para mi trabajo final de graduación es, como se mencionó en el punto "Planteo del Trabajo", el análisis del sistema de control interno en el ciclo "Ventas - Cuentas por Cobrar". Su importancia radica en que la comprensión del control interno puede ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Como se mencionó anteriormente, el presente trabajo no abarcará todo el sistema de control de una organización sino que me limitaré al análisis de circuito "Ventas - Cuentas por Cobrar" por ser considerado uno de los circuitos básicos dentro de una entidad. La importancia del control en este circuito es evitar la comisión de fraudes ante la defectuosa registración de las operaciones concertadas por el personal asignado a tal tarea - omisión de registración de ventas, precios de ventas distintos a los establecidos, determinaciones inexactas de los impuestos que gravan las ventas (I.I.B.B.) -; verificar las salidas de mercadería sin el respaldo documental correspondiente con la consiguiente disminución de stock sin su correspondiente contrapartida, lo que trasunta a un adecuado control del patrimonio del ente.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente. Como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas. Si bien, el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y con el mismo busca que ésta sea más flexible y competitiva en el mercado, se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea confiable en su totalidad, razón por la cual se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría para la cual fue diseñado. Estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Este trabajo se propone modestamente aportar un enfoque conceptual y práctico con nivel técnico y posibilidad de aplicación inmediata.

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Objetivos y Alcance

Como primer paso se pretende definir el alcance del presente trabajo final de graduación. El mismo no comprenderá un análisis integral del sistema de control interno de la empresa XX S.A., como se mencionó anteriormente, sino que se centrará en el relevamiento, estudio y análisis de uno de los principales ciclos de una empresa industrial: "Ventas – Cuentas a Cobrar". El presente trabajo tratará sobre las ventas, estableciendo los límites desde el momento en que la empresa recoge los pedidos que efectúan sus clientes, y llegando hasta el punto de la facturación, la registración, y el control de la operación de venta, habiendo pasado previamente por los controles de los pedidos, y el despacho y la entrega de mercadería al cliente.

El **objetivo general** del presente trabajo es determinar, durante las tareas de campo realizadas en el año 2005, las debilidades de control interno, tanto operativas como contables, que se pueden presentar en el circuito de "Ventas - Cuentas por Cobrar" de la empresa XX S.A., considerando el software utilizado por la Sociedad para la registración de las transacciones, y plantear las sugerencias necesarias para fortalecer el control en las debilidades detectadas para que de esta manera se pueda colaborar con la estrategia de la Sociedad mejorando la calidad y oportunidad de la información en base a la cual se toman las decisiones

Para poder llegar al objetivo general propuesto se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

- a) Realizar, durante el primer trimestre del año 2005, el relevamiento de las principales rutinas y operaciones, utilizando métodos descriptivos y de flujograma que nos permita conocer como funciona el circuito bajo análisis en la empresa XX S.A.
- b) Detallar y describir los principales controles que la compañía lleva a cabo durante las tareas de campo realizadas en el primer trimestre del año 2005.
- c) Analizar, durante el mes de junio de 2005, el grado de cumplimiento y de seguridad de los controles que la compañía realiza.
- d) Detectar las debilidades de control interno, a través del análisis de los puntos detallados anteriormente, durante el mes de julio de 2005.
- e) Informar, a través de reuniones con la Compañía previstas para los meses de agosto y septiembre, las consecuencias que las debilidades de control interno detectadas pueden tener sobre las operaciones/actividades de la organización y sobre la situación económica – financiera y jurídica del ente.
- f) Realizar las recomendaciones adecuadas y pertinentes para cada debilidad observada al finalizar el análisis de los objetivos anteriores a través de la Carta de Control Interno (fecha prevista de emisión: diciembre de 2005).

MARCO TEORICO

Marco Teórico

Introducción al Control Interno⁷

En un sentido amplio, se define al control interno *como 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 cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

1. *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
2. *Fiabilidad de la información financiera.*
3. *Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.*

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos. La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables fiables, incluyendo estados contables interinos y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo los comunicados sobre resultados, que sean publicados. La tercera contiene el cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Estas distintas pero, en parte, coincidentes categorías tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de las necesidades individuales.

Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el Consejo de Administración y la Dirección tienen la seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados contables públicos.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

⁷ COOPERS & LYBRAND. - "Los nuevos conceptos del control interno - Informe Coso." – Laz de Antos -Año: 1997 – Páginas: 3 a 26.

Componentes del control interno²

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden interpretarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz. Los componentes son los siguientes:

- **Ambiente de control:** El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

- **Evaluación de los riesgos:** Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

- **Actividades de control:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

² Op Cit. Pág 6.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

- **Información y comunicación:** Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Debe haber una comunicación eficaz que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección debe ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismo de control y accionistas.

- **Supervisión:** Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

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 fiables. 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 el Anexo I denominado "Entorno de Control" se puede observar un análisis previo del entorno de control de la empresa XX S.A., el cual consiste en un cuestionario que se le realiza a la compañía para obtener una visión general de los cinco componentes del control interno que se explicaron anteriormente.

Limitaciones del control interno³

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de éxito se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho innegable de que las opiniones en las que se basan las decisiones pueden ser erróneas y que pueden producirse fallos como consecuencia de un simple error o equivocación. Adicionalmente los controles pueden esquivarse mediante la confabulación de dos o más personas y, por otra parte, la dirección tiene la capacidad de eludir los controles. Otro factor restrictivo consiste en que el diseño de un sistema de control interno debe reflejar el hecho de que existen restricciones sobre los recursos y que los beneficios de los controles han de ser considerados en relación con los costos correspondientes.

A continuación se detallan las limitaciones comunes del control interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se dirige hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Estas limitaciones son independientes de los controles que pueda establecer la organización y siempre están más vinculadas con el ambiente de control y al comportamiento de las personas.

Si el hecho ocurrido podría ser atenuado por un control, no estaríamos en presencia de una limitación inherente sino que nos encontraríamos ante una debilidad de control.

³ Op Cit. Pág 6.

Identidad del sistema de control interno⁴

El control interno, como su nombre lo indica, es y debe ser “interno” al sistema al que sirve y a la empresa que lo alberga, y tiene por finalidad principal **prevenir**, evitar que se den condiciones favorables para la comisión de errores, fraudes y anomalías en general.

Es por esto que el Sistema de Control Interno...

ES

- Preventivo
- Continuo

ESTA

- indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización
- incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos, y de los sistemas de información.

NO ES

- Esporádico
- Externo al sistema que sirve, ni a la empresa en que éste opera.

IMPLICA

- Eficacia en los procedimientos y controles
- Eficiencia operativa
- Seguridad en materia de información

UTILIZA

La relación costo/beneficio para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar.

⁴ JOSE LUIS PUNGITORE – “Sistemas Administrativos y Control Interno” – Club de Estudio – Año 1994 – Páginas: 5 a 24.

Normas generales y particulares de control interno⁵

Dentro de las normas a tener en cuenta para la implantación de un adecuado sistema de control interno, podemos diferenciar las de carácter general (y comunes a todas las áreas de la organización) y las propias del área que se esté analizando.

A continuación se detallan y explican las normas generales del control interno:

- 1) – Formación de un ambiente de control:** es la norma básica y fundamental, constituyendo un requisito previo e ineludible para la implementación de cualquier sistema de control. Consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.
- 2) – Evitar zonas de disputas:** las llamadas “zonas grises” como así también la falta de definiciones claras traen efectos como conflictos y la caída de la moral del personal afectado, y esto es así debido a las confusiones que se generan por falta de información respecto de las tareas que debe desempeñar cada sector.
- 3) – Formalización de operaciones por escrito:** las distintas operaciones que se realizan en una organización deberían formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente. Del mismo modo, las distintas decisiones y aprobaciones que se realicen con relación a las operaciones tratadas deberían volcarse sobre los instrumentos escritos utilizados. Por otro lado, y adicionalmente a la formalización de las operaciones, debemos destacar la importancia de contar en cada caso con la documentación de respaldo.
- 4) – Autorización de operaciones – Niveles de autorización:** esta norma apunta a que quede claramente establecido quién puede autorizar cada operación, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.
- 5) – Separación de funciones:** se presenta aquí uno de los pilares del Sistema de Control Interno, ya que la adopción de esta norma permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control por oposición de intereses en el que no podrá ocurrir que una sola persona o sector tenga a su cargo el cumplimiento de la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.

⁵ Op Cit. Pág 10

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

- 6) – **Prenumeración de los formularios utilizado:** se recomienda la prenumeración (de imprenta) de todos los formularios que utilice la empresa, aun aquellos de uso exclusivamente interno. Los formularios anulados deben conservarse con todas sus copias, para no dificultar el ejercicio de otros controles como el de correlatividad e integridad.
- 7) – **Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras:** no solo es importante que se asegure una perfecta continuidad en la numeración de los comprobantes al emitirse; también es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos.
- 8) – **Control de correlatividad numérico- cronológico:** consiste en verificar – ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario – que su fecha es similar o posterior a la del número precedente.
- 9) – **Existencia de determinadas funciones: operativas, de control y de asesoramiento:** lo que se busca con este control es que no se desvirtúe la naturaleza propia de cada área, por motivos de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad. Si desvirtuamos el perfil originalmente previsto para el sector al diseñarse su estructura pueden verse seriamente dañados tanto la eficacia y la eficiencia operativa como la confiabilidad de sus controles.
- 10) – **Análisis de riesgo / cobertura de seguros / análisis de su conveniencia:** lo que se recomienda con esta norma es el análisis de la conveniencia de la contratación de un seguro con el objeto de cumplir con uno de los preceptos iniciales: “salvaguardar de la forma más efectiva el patrimonio de la organización, y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro.
- 11) – **Dependencia entre sectores. El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado:** lo que se propone es que el sector que ejerce control se ubique en un nivel superior – o al menos similar – al del sector controlado, de forma tal de asegurar no solo su independencia, imparcialidad y libertad de movimientos, sino también la autoridad necesaria para ello.
- 12) – **Custodia de formularios sin utilizar:** los talonarios de diversos formularios sin utilizar deberían ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajena al manejo de fondos.
- 13) – **Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles:** intenta prevenir los efectos indeseables derivados de la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados períodos, lo que podrá dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones.

- 14) - Registros claros, adecuados y al día:** la registración de operaciones debe ser realizada en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio. Pero no solo eso, la registración debe además encontrarse permanentemente actualizada con el objeto de permitir el ejercicio del control.

Normas Particulares del sistema ventas - cuentas por cobrar de control interno ⁶

En este sistema se reconocen diversas actividades de control que son reconocidas como de validez generalizada. Se enumeran algunas de ellas:

A) – Relativos a las operaciones de ventas:

- 1) – Separación de funciones de ventas del otorgamiento de créditos, entrega al cliente, registraciones contables y del manejo y custodia de fondos.
- 2) – Utilización de notas de pedidos, remitos, facturas, notas de débito y crédito prenumeradas y control posterior de correlatividad numérica.
- 3) – Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y crédito.
- 4) – Existencia de pruebas del despacho de las mercaderías y de su recepción por el cliente.
- 5) – Existencia de un régimen de autorización para la concesión de descuentos y bonificaciones, aceptación de devoluciones y dar de baja a incobrables.
- 6) – Registración contable por procesos separados en sub-Mayores de clientes y en cuentas de control del Mayor General y conciliación periódica entre ambos por personas ajenas a la Registración.
- 7) – Control periódico de la antigüedad de los saldos a cobrar.
- 8) – Envío de los resúmenes de cuentas a los clientes.

B) – Relativos al otorgamiento del crédito:

- 1) - Existencia de políticas definidas sobre requisitos a cumplir para su otorgamiento.
- 2) - Existencia de límites de autorización para otorgar créditos por los distintos niveles de colaboradores.
- 3) - Mantenimiento de información actualizada sobre la solvencia y el cumplimiento de los deudores.

⁶ ANTONIO J. LATTUCA y CAYETANO A. MORA – “Informe Area de Auditoría N° 5 Manual de Auditoría” – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Año 2001 – Páginas 215 a 225.

Conceptos adicionales

Análisis FODA⁸

FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos/factores internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de objetivos.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que esta constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa:

La situación interna: esta constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. Los dos elementos que conforman la situación interna son:

- a) **Fortalezas:** son elementos/factores positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para el logro de sus objetivos;
- b) **Debilidades:** son los factores negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de los objetivos propuestos.

La situación externa: se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización, pero que se interrelacionan con ella y afectan ya sea de manera positiva o negativa la consecución de los objetivos de la organización. Los dos elementos que conforman la situación externa son:

- a) **Oportunidades:** son los elementos del ambiente que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus objetivos. Estos elementos o factores pueden ser del tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

⁸ Fernando Herrera Canale – <http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=7992>

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

- b) **Amenazas:** son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos de la organización.

Como podemos observar el diagnóstico FODA cuenta con elementos positivos y negativos en cada una de las situaciones (interna y externa). Agrupando los aspectos positivos tenemos las fortalezas y las oportunidades y agrupando los aspectos negativos tenemos las debilidades y las amenazas. De manera gráfica nos encontramos con:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Con la información que se obtiene del diagnóstico FODA se puede tanto definir acciones futuras como también tener una idea de la situación actual de la organización. Asimismo se pueden tomar los datos del diagnóstico para planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los negativos. Adicionalmente del diagnóstico FODA obtenemos los siguientes elementos:

- a) Información para la toma de decisiones,
- b) Datos para plantear objetivos más concretos y realizables,
- c) Conocimiento de los recursos propios de la organización y los que se pueden obtener del ambiente,
- d) Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas posibles,
- e) Un marco para la definición de las prioridades.

METODOLOGIA

Metodología

Como se expreso en “Objetivos y Alcances del trabajo” para la realización del presente trabajo final de graduación se utilizaron los siguientes métodos de relevamiento: descriptivos y de flujograma /cursograma para poder conocer y analizar de esta manera el funcionamiento del circuito “Ventas - Cuentas por Cobrar”.

En cuanto al *Método Descriptivo* el mismo consiste en la narración o relato escrito de las distintas operaciones que se realizan en cada área de actividad en que se subdivide funcionalmente la empresa. A tal efecto, deben describirse los formularios utilizados, cantidad de ejemplares, sitios y formas de archivos, controles y autorizaciones, etc..

Por otra parte los *Flujogramas/cursogramas* son una representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones pertenecientes a un área homogénea de actividad (en este caso “Ventas - Cuentas por Cobrar”) a través de símbolos convencionales. Este método constituye una herramienta moderna y eficaz para relevar y evaluar en forma preliminar, las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Las principales ventajas de este método son:

1. Simplifica la tarea de relevamiento.
2. Orienta la secuencia del relevamiento con criterio lógico, puesto que sigue el curso normal de las operaciones.
3. La utilización de símbolos convencionales uniforma la exposición con las consiguientes ventajas para el lector.
4. Pone de relieve, en un solo golpe de vista, de la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc..
5. Permite mostrar al cliente las razones que fundamentan las observaciones y sugerencias para mejorar sus sistemas derivados de las tareas de relevamiento.

Debemos tener en cuenta que cada método debe ser utilizado en forma complementaria con otro método para poder obtener de esta manera una mejor comprensión del sistema bajo estudio.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Para poder observar el cumplimiento de los controles generales y particulares, mencionados en el marco teórico, que la Compañía realiza se desarrolló el siguiente plan de trabajo el cual contiene cuales son los principales objetivos de control de los sub- ciclos del circuito bajo estudio, los riesgos que se pueden presentar para cada objetivo planteado y por último cuáles son los procedimientos que se van a realizar para analizar el ciclo “Ventas - Cuentas por Cobrar”:

Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
GENERAL		
N/A	N/A	Efectuar un relevamiento del circuito de ingresos de la Compañía y la documentación relacionada, basado en entrevistas con los responsables del área de ventas.
ADMINISTRACION GENERAL DE LA FUNCION DE VENTAS		
El ambiente de control existente es apropiado.	La predisposición de los funcionarios clave hacia el control o hacia el seguimiento de indicadores y operaciones no es adecuada.	Evaluación del ambiente general de control involucrado en el ciclo a través de entrevistas con la Gerencia.
Existencia de un manual de normas, procedimientos y funciones adecuado.	Posible degradación en el tiempo en la aplicación o modo de ejecución de controles en relación a su diseño y objetivos originales. Posible dilución de responsabilidad ante eventos. Incertidumbre o falta de claridad en cuanto a responsabilidades y funciones de cada empleado, así como en el alcance de las mismas.	Obtención de los manuales de normas, procedimientos, funciones y tareas de la compañía y análisis de los mismos en relación a la compañía.
Existencia de una adecuada segregación de tareas.	No existen separaciones de funciones de naturaleza incompatible o las mismas no son efectivas.	Relevamiento de la estructura, análisis de dotación, distribución de autoridad, responsabilidades y tareas. Revisión del esquema de separación de funciones a nivel: <ul style="list-style-type: none"> • funcional, • permisos de acceso a las funciones de procesamiento relacionadas.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
La coordinación y distribución de actividades entre las distintas locaciones es apropiada.	Existencia de fallas en la coordinación entre las locaciones impactan sobre el uso y administración de las existencias.	<p>Relevamiento y análisis crítico de las relaciones y comunicación entre áreas (ventas-producción-administración - expedición).</p> <p>Evaluación de la necesidad de esquemas de reporte formales, predefinidos y standarizados diarios/periódicos (y de los existentes) que eviten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • duplicaciones, • omisiones, • dilaciones <p>en actividades u operaciones.</p>
ORDENES DE PEDIDOS – VENTAS DE BIENES		
Se presupuestan con precisión las ventas para maximizar la eficiencia y rentabilidad de la producción y evitar deficit de existencias.	Información inexacta, a destiempo o no disponible de existencia y capacidad de producción de la compañía.	<p>Comparación de la información utilizada para preparar los presupuestos de ventas con los registros soportes o con la documentación soporte para verificar que la información se controla internamente.</p> <p>Verificación de que los sistemas de información identifican adecuadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las existencias, • necesidades de producción.
Existencia de análisis de stocks disponibles.	Información inexacta, a destiempo o no disponible sobre los stocks de productos en existencia.	Relevamiento del mecanismo utilizado por la compañía a efectos de identificar los stocks disponibles y de las capacidades de producción de la compañía a efectos de evitar ventas que no podrán cumplirse en los plazos establecidos con el cliente. Evaluación del sistema de información disponible.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
Asegurar el adecuado suministro de mercaderías.	Insuficiente comunicación de las necesidades de producción/mercadería.	Verificar que se comunica oportunamente al departamento de producción las necesidades de mercaderías.
Requerimiento de cantidades adecuadas en el momento oportuno o necesario.	Información no disponible o inexacta sobre los niveles de existencias o las necesidades de producción.	Verificar que se efectúan inventarios periódicamente y que se mantiene un inventario permanente. Verificar que existen políticas de producción en base al tiempo de demora de la misma y la planificación de ventas.
Procesamiento de ordenes de pedido en forma expeditiva y eficiente.	Procesamiento de ordenes de pedido a destiempo. Carencia de productos terminados.	Verificar que las órdenes de pedido se procesan en forma oportuna.
Asegurar el suministro de productos a los clientes en forma oportuna.	Entrega de mercadería a clientes en forma inoportuna. Falta de mercadería.	Analizar y comparar las fechas de pedido y entrega de la mercadería vendida.
ACTIVIDADES DE ANALISIS DE CREDITOS		
Los firmantes autorizados cuentan con poderes adecuados a sus funciones y niveles, y han sido designados por resolución del directorio.	Poderes y facultades otorgados a personal de nivel no apropiado, en exceso de las necesidades de la Sociedad o no acorde a las funciones desempeñadas.	Verificar mediante la lectura de actas de directorio el nombramiento de personal autorizado aprobar descuentos, bonificaciones, etc. Análisis crítico de poderes otorgados en relación con el ciclo. Evaluación de alternativas que minimicen riesgos. Revisión crítica de autorizantes de ventas, bonificaciones, descuentos, devoluciones en relación con el nivel.
Vender mercancías únicamente a clientes cualificados y de acuerdo con normas y contratos aplicables en el sector.	Información no disponible o imprecisa sobre actos fraudulentos u otras actividades inadecuadas de los clientes.	Revisar y verificar aprobación de los pedidos de mercadería.
Prevenir el uso no autorizado de los pedidos de mercadería.	Normas internas y procedimientos inadecuados para impedir un uso no autorizado.	Verificar la correlatividad de la documentación relacionada a los pedidos de mercadería. Verificar que los pedidos de mercadería se encuentran autorizados por personal adecuado.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
Efectuar análisis periódicos de límites de créditos otorgados a los clientes y cumplimiento de los mismos.	SalDOS de clientes en exceso a los límites de créditos otorgados. Posibles problemas de cobrabilidad.	Verificar el análisis crediticio efectuado por la compañía y la razonabilidad del límite de crédito otorgado.
Monitorear periódicamente la situación financiera de los clientes más importantes.	Ventas a clientes no calificados o cuya situación financiera es riesgosa. Posibles problemas de cobrabilidad.	Verificar solicitud y recepción de documentación actualizada en los legajos de los principales clientes de la sociedad y el análisis de las mismas.
Los controles de validación del sistema rechazan las órdenes individuales que provocarían que el saldo total pendiente del cliente excediera los límites de crédito.	Excesos en los límites de créditos otorgados a los clientes.	Verificar a nivel sistemas los controles de validación del mismo, trabajando en un ambiente de prueba.
Se establecen cuotas de ventas, comisiones u otras compensaciones de manera tal de alentar la correcta implementación de las estrategias de marketing acordadas.	Falta de incentivos para lograr los objetivos de la compañía. Exceso de incentivos para lograr los objetivos asociados con controles deficientes.	Verificar los mecanismos determinados por la compañía para el logro de las estrategias de ventas acordadas y su efectividad.
Se informa al personal de venta de los niveles de stocks.	Inmovilización de stocks.	Verificar que el personal de ventas cuenta con información actualizada de los niveles de stocks a efectos de determinar las disponibilidad de productos y para que coadyuven en una mayor venta de los productos de baja rotación.
El personal de ventas tiene acceso a información actualizada de precios, no pudiendo modificar el maestro de clientes y listas de precios.	Información desactualizada de condiciones de ventas.	Verificación de actualización de información de los sistemas.
Las responsabilidades para autorizar descuentos, rebajas y otros desvíos respecto de los precios normales de ventas se asignan al nivel gerencial apropiado.	Otorgamiento de descuentos o rebajas por personal inapropiado, en contra de las políticas de precios y bonificaciones fijadas por la compañía.	Verificar la política de bonificaciones y descuentos implantada por la compañía y la correspondiente autorización por personal apropiado, así como la política de fijación de precios de la compañía.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
El ambiente de control existente es apropiado.	La información analizada por los funcionarios clave es incompleta, inexacta o insuficiente para la administración de riesgos de Ventas.	<p>Relevamiento y evaluación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los controles de monitoreo aplicados por ésta, • los indicadores diarios/periódicos utilizados para gestión y control, • la información utilizada como base de decisiones.
DESPACHO DE MERCADERIAS		
Se registran con exactitud y totalidad los egresos de bienes en clientes y existencias.	<p>Los bienes entregados se desvíen, se pierdan o no se comuniquen con precisión al sector de cuentas a cobrar y ventas.</p> <p>Despachos no facturados</p>	Verificación de que la persona encargada del despacho de la mercadería no tenga responsabilidad en cuentas a cobrar o ventas.
Se efectúan entregas sólo para ventas autorizadas.	Despacho de mercaderías por ventas no autorizadas o en cantidades no solicitadas.	Verificación selectiva de que los despachos de mercadería se encuentren debidamente autorizadas y coincidan con las órdenes correspondientes.
Todos los bienes entregados tienen una orden de expedición aprobada.	Entregas/salidas de mercadería sin su correspondiente documentación / aprobación.	Verificar que las salidas de mercaderías cuentan con su correspondiente orden de expedición aprobando el despacho y se realicen conciliaciones de las cantidades entregadas con los despachos aprobados (obtenidas de registros independientes).
Registrar con exactitud las devoluciones.	Falta de documentación o información. Entrada de datos inexacta.	Verificar que las órdenes de recepción de bienes devueltos se encuentren prenumeradas y se efectúen controles sobre las mismas.
FACTURAS A CLIENTES – CUENTAS POR COBRAR		
Se registran con exactitud y totalidad los egresos de mercadería en clientes y existencias.	Los bienes facturados no se correspondan a las cantidades y especificaciones requeridas por los clientes.	En base a una muestra verificación de que las solicitudes de pedido de los clientes y los despachos coincidan con los importes facturados y los registrados.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
Se registra la totalidad de las ventas con exactitud.	Falta de documentación o información.	<p>Verificar que las ventas se encuentran registrados contablemente. Comparación de registros de despachos con cuentas a cobrar, etc.</p> <p>Revisar el control de secuencia numérica de entregas y ordenes de pedido y su seguimiento contable.</p>
Garantizar la integridad y exactitud de las cuentas a cobrar.	Entrada no autorizada de devoluciones no existentes. Imputaciones de cobranzas no autorizadas a cuentas a cobrar.	Verificar que se efectúan periódicamente conciliaciones con los clientes.
Salvaguardar los correspondientes registros contables.	<p>Inadecuada separación de funciones incompatibles.</p> <p>Accesos indebidos a la documentación o archivos de cuentas a cobrar / ventas / despachos.</p>	<p>Verificación de la separación de las funciones de custodia/despacho y contabilidad.</p> <p>Comprobación de la existencia de restricciones al acceso a los archivos de cuentas a cobrar/ventas y a los archivos utilizados para procesar las recepciones/despachos de productos terminados.</p> <p>Verificación del resguardo de la documentación en forma correcta y verificación de restricción al acceso de las mismas de personal no autorizado.</p>
Generar y revisar periódicamente informes con análisis de anticuación de las cuentas a cobrar, incluyendo saldos vencidos, cuentas en controversia y reclamos de los clientes.	Falta de oportunidad en el análisis de clientes y solución de controversias o consultas.	Verificar el envío periódico de resúmenes de cuentas de clientes y la investigación de controversias, reclamos, consultas en forma oportuna.
Verificar el adecuado cumplimiento de normas fiscales.	Incumplimiento de normas fiscales - Libro IVA ventas.	Verificar el correcto tratamiento dado por la compañía a las normas fiscales - cruce de documentación con libro IVA ventas.
Las devoluciones de clientes son analizadas y comunicadas al personal de ventas.	Aceptación de devoluciones de manera incorrecta.	Analizar las causas y magnitudes de las devoluciones de los clientes y su seguimiento.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
Las órdenes están prenumeradas y los documentos faltantes y no procesadas dentro de un lapso de tiempo prudencial son investigadas.	Documentos faltantes o órdenes no procesadas sin analizar.	Efectuar un análisis de órdenes pendientes o documentos faltantes y su explicación.
Las órdenes canceladas son monitoreadas y se investigan las razones de las mismas.	Excesivas cancelaciones o devoluciones por problemas de calidad, errores de confección, etc.	Analizar en base a una muestra las causas de las cancelaciones y su seguimiento.
Todos los bienes entregados se facturan.	Entregas/salidas de mercadería sin su correspondiente facturación.	<p>Verificar que las facturas se generen en forma automática a partir de los documentos de entrega y se realicen conciliaciones de las cantidades entregadas con las facturadas (obtenidas de registros independientes) y sean aprobadas por funcionario apropiado.</p> <p>Verificar que la totalidad de las órdenes de expedición aprobadas y despachadas son facturadas.</p>
Existencia de procedimientos efectivos para autorización y registración de devoluciones y bonificaciones.	Devoluciones o bonificaciones otorgadas por personal inapropiado. Perjuicio económico a la sociedad.	<p>Verificar la definición de niveles de autoridad y criterios de emisión de notas de crédito de la compañía. Analizar informes de mercaderías devueltas, razones que las originaron y acciones correctivas tomadas.</p> <p>Verificar que las notas de créditos se autorizan una vez investigadas las causas.</p>
Registrar exacta y oportunamente las facturas de todas las ventas y cobranzas, que han sido autorizadas y sólo las de dichas cobranzas.	Cuentas a cobrar/cobros no válidos o erróneos o fraudulentos creadas para ventas/cobranzas no autorizadas o inexistentes.	Verificar los límites de accesos a sistemas o documentación para modificar datos a personal inadecuado.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO

Características de la empresa bajo estudio.

Características generales:

XX S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de packaging tanto en el mercado interno como en el mercado externo. La Sociedad se encuentra radicada en la provincia de San Luis en la ciudad de Villa Mercedes, esta sociedad forma parte de un grupo económico cuya administración central se encuentra radicada en la provincia de Córdoba.

La compañía adquiere sus principales materias primas a proveedores locales, pero gran parte de estas materias primas también son adquiridas a proveedores del exterior por cuestiones de calidad y de precios, por lo que los precios de los productos que comercializa están atados a las variaciones del dólar.

En cuanto a las ventas de esta compañía, las mismas son realizadas en su mayoría en el mercado interno (80%), pero desde el año pasado las ventas en el mercado externo han crecido considerablemente pasando a representar un 20% del total de las ventas, mientras que en años anteriores solo representaban el 5%. Este crecimiento en las ventas al mercado externo está relacionado con la política de la dirección de la compañía de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, tanto en el interno como en el externo. Para poder lograr este objetivo la compañía ha ampliado sus gamas de productos incluyendo a demás de los envoltorios para productos de consumo masivos a clientes como pañaleras, empresas gastronómicas, perfumerías, farmacéuticas y otras. El nivel de facturación promedio anual es de 70 millones de pesos, por lo que podemos observar que el nivel de actividad de la compañía es elevado.

En el mercado argentino unas 150 empresas fabrican envases con alto valor agregado pero entre el 70 y 80% de la producción total está en manos de unas 20 compañías líderes, entre ellas se encuentra la compañía bajo estudio.

Estrategia

La estrategia de la Sociedad es la expansión de las exportaciones y la consolidación de su posición de liderazgo en el mercado interno a partir de la constante innovación comercial y la alta calidad de sus productos, reduciendo a su vez, los gastos administrativos en un 2%.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Objetivos

Los objetivos de la Sociedad para el año 2005 son los siguientes:

- Incrementar las ventas en el mercado externo en un 20% con respecto al ejercicio anterior.
- Incrementar las ventas en el mercado interno en un 10% con respecto al ejercicio anterior.
- Incrementar la rentabilidad del negocio en 2 puntos más a lo que incrementa el PBI en la Argentina.
- Incrementar la participación en el mercado en los diferentes segmentos.
- Continuar con el desarrollo de productos, es decir con la permanente innovación, principalmente dentro del segmento de pañaleras, empresas gastronómicas, farmacéuticas, entre otras
- Reducción de gastos administrativos en un 2% con respecto al ejercicio anterior.

Importancia del circuito “Ventas – Cuentas por Cobrar”

El circuito “Ventas – Cuentas por Cobrar” fue seleccionado para la realización del análisis de control interno considerando: a) el volumen de la cartera de clientes de la Compañía objeto del análisis, b) la significatividad de las ventas en los estados contables de la Sociedad, representando este ciclo un importante porcentaje dentro del universo de transacciones de la Sociedad; en función de esto la detección de debilidades en el ambiente de control de dicho circuito resulta de suma importancia ya que los impactos de un potencial error serían los siguiente:

- Registración de ventas no devengadas u omisión en la registración de ventas, siendo estas últimas el principal indicador considerado por la Sociedad para la toma de decisiones,
- Impacto significativo sobre los estados contables de la Sociedad, los cuales son presentados para la obtención de financiamiento tanto interno (accionistas), como externo (entidades bancarias),
- Determinación inexactas de impuestos como consecuencia de incumplimientos de las leyes tributarias lo que podría traer aparejado contingencias impositivas para la Sociedad.

Recursos Humanos

En cuanto a los recursos humanos, XX S.A. posee en la actualidad más de 400 empleados trabajando en los distintos departamentos de la empresa. Cabe aclarar que la mayoría de ellos son empleados que trabajan en el área de producción.

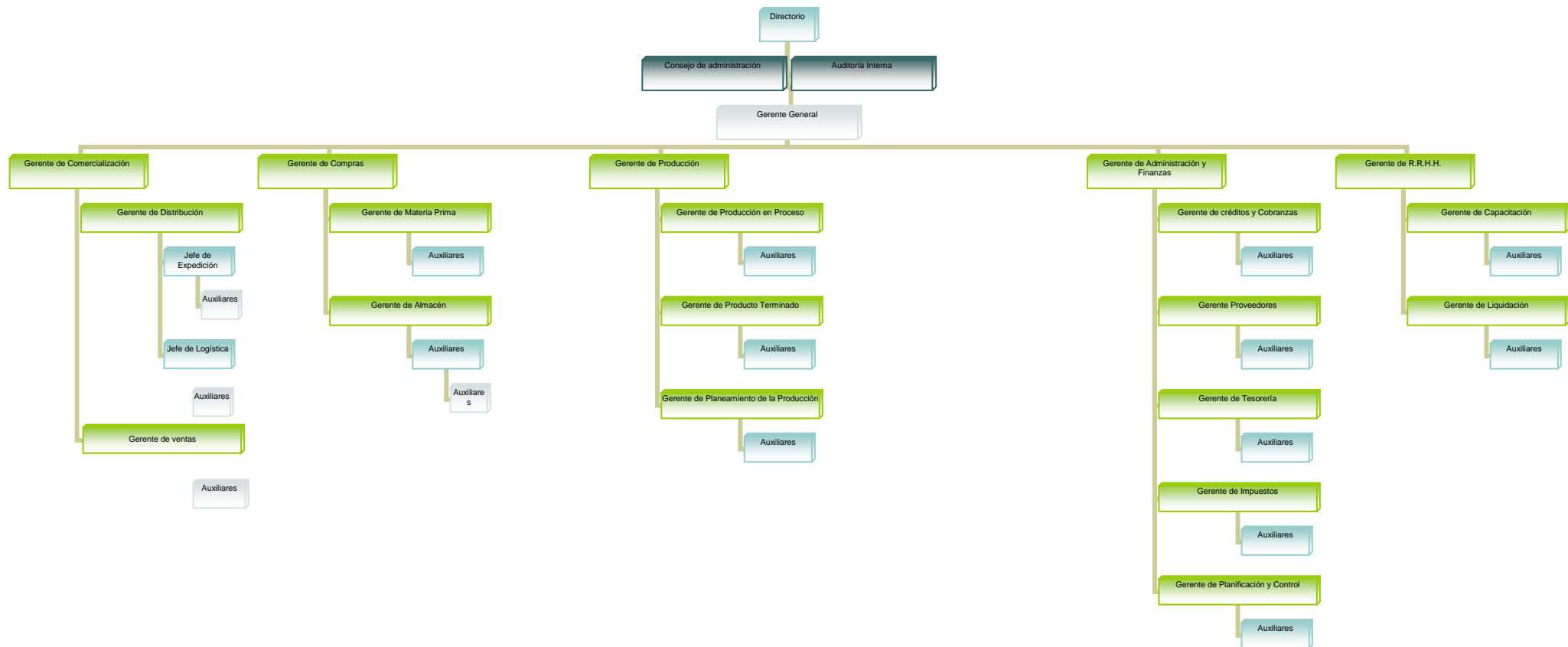
Información adicional

La información relacionada con la filosofía de la Dirección, las políticas de recursos humanos, etc, se encuentra en el Anexo I denominado "Entorno de Control".

Organigrama

A continuación se adjunta el organigrama de la Sociedad:

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla



Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Mercados en los que opera el ente:

Como se menciona anteriormente la compañía comercializa sus productos tanto en el mercado local como en el extranjero, siendo sus principales clientes empresas dedicadas a las siguientes actividades:

- Industrias Alimenticias: (45% de las ventas)
- Pañaleras (20% de las ventas)
- Mercado Gastronómico (15% de las ventas)
- Mercado Institucional (8% de las ventas)
- Máquinas Expendedoras Automáticas (6% de las ventas)
- Otros (perfumerías, farmacias, videos, bombonerías, etc. (6% de las ventas)

Como podemos observar el segmento de clientes en el que se desarrolla la actividad de la sociedad es amplio, pasando desde la industria alimenticia (consumo masivo) a la industria farmacéutica. Así mismo se observa que la mayor cantidad de ventas son realizadas a las empresas de consumo masivo.

En cuanto a los plazos de cobranza, estos dependen de los acuerdos celebrados con clientes, pero en promedio el plazo normal de cobro de los créditos es de 30 días en el mercado interno y de 60 días en el mercado externo.

Los principales países a los que la compañía exporta son los siguientes

País	% de exportación
Brasil	65%
Chile	20%
Perú	15%

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Abastecimiento de materias primas:

Los principales proveedores de la compañía son los siguientes:

Proveedor (*)	Mercado	% de compra
AAA S.A.	Local	30%
BBB	Externo (dólares)	14%
CCC	Externo (dólares)	9%
DDD S.A.	Local	6%
Otros	Externos y Locales	41%

(*) Los nombres de los principales proveedores son ficticios por cuestiones de confidencialidad.

En cuanto a los plazos normales de pagos son de 60 días para el mercado interno y de 90 a 120 días para el mercado externo.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento sólido asociado al sector. 2. Estructura exportadora y Know How previo a la devaluación. 3. Fuerte imagen de empresa y marca. 4. Alto poder de negociación con clientes. 5. Infraestructura moderna y adecuada a los niveles de ventas. 6. Tecnología de avanzada lo que permite cumplir con la calidad de los productos solicitada por los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios altos en algunos productos derivados del costo de las materias primas utilizados en la producción de los mismos. 2. Débil poder de negociación con los proveedores de las principales materias primas utilizados en el ciclo de producción como consecuencia de que los insumos provienen del petróleo. 3. Debilidades en algunos segmentos del mercado como por ejemplo en el segmento de empresas gastronómicas.
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conquistas de nuevos mercado como consecuencia de una mayor demanda de mercado. 2. Incremento en la participación en el mercado nacional de packaging derivado del mayor consumo interno. 3. Estabilización macroeconómica local y regional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de los costos de servicios de luz, gas, teléfono y transporte. 2. Incremento de la inflación y deterioro del salario real. 3. Incremento de la cotización internacional de los insumos de la industria petroquímica. 4. Tendencia alcista de los precios internacionales de los derivados del petróleo. 5. Cambios de hábitos de consumo y presión de productos sustitutos.

Amenazas y Oportunidades a las que se enfrenta la sociedad:

La compañía posee en el corto y mediano plazo las siguientes **amenazas**:

1)- Incremento de costos de servicios de luz, gas, teléfono y transporte.

Dado que desde la devaluación las empresas privatizadas no han realizado ningún ajuste en el valor de sus tarifas, sumado al planteo de los organismos internacionales sobre el gobierno para avanzar en este sentido, es de esperar en el corto plazo un incremento en dichas tarifas que afectaron los costos de producción.

2)- Incremento de la inflación y deterioro del salario real.

De acuerdo a las tendencias de este año y las dificultades en cuanto al comportamiento de los precios, sin una contrapartida en términos de salarios, puede desembocar en un achicamiento del mercado interno y en una caída mayor del poder adquisitivo.

3)- Incremento de la cotización internacional de los insumos de la industria petroquímica.

Durante el año 2005 los precios de las principales materias primas se vieron afectados por la variación del tipo de cambio.

4)- Tendencia alcista de los precios internacionales de los derivados del petróleo

En los próximos dos años, a nivel internacional se espera, ante una recuperación en la economía global, una mayor demanda de los derivados del petróleo, cuya oferta se enfrentaría con una falta de capacidad instalada, manteniendo firmeza en los precios.

5)- Cambios de hábitos de consumo y presión de productos sustitutos

En la Argentina, si bien los envases que comercializa la compañía están ganando terreno por el costo y su practicidad, en Europa se está notando una tendencia a regresar al vidrio y otros materiales que son más fáciles de reciclar, o que son biodegradables, como el papel y la hojalata. Ello puede generar presión hacia un cambio en las preferencias de los consumidores latinoamericanos hacia envases con un menor impacto ambiental.

Por otro lado, las **oportunidades** que XX S.A. posee en el corto y en el mediano plazo son las siguientes:

1)- Conquista de nuevos mercados

A partir de la devaluación, comenzó en el país una mejora en términos de competitividad internacional exportadora que provocó un aumento de los volúmenes de venta de productos de consumo masivo elaborados en el ámbito nacional. Ello incide en una mayor demanda de los productos de empaque por parte de los exportadores.

Los demás productores locales de packaging, debido a limitaciones de escala y atraso tecnológico, no son competitivos en el corto plazo para acceder a mercados externos con sus productos.

2)- Incremento en la participación en el mercado nacional de packaging

Con la incipiente reactivación del consumo interno durante el corriente año, es de esperar un aumento en la demanda local de envases.

Los niveles de calidad en la producción de la compañía son competitivos a nivel local, con lo que la compañía puede incrementar su penetración en el mercado local.

3)-Estabilización macroeconómica local y regional

La recuperación económica local y en el MERCOSUR, si se sostiene en el mediano plazo, permitirá atraer inversiones al sector, que no ha tenido grandes avances tecnológicos en los últimos 10 años. El fortalecimiento del MERCOSUR y la mejora de la competitividad en nuestro país luego de la devaluación darán las condiciones necesarias para acceder a mercados de mayor escala.

Macroambiente

Ambiente Regulatorio

En cuanto al ambiente regulatorio de la actividad de la compañía podemos decir que a partir de la estabilidad económica de los '90, comenzó un proceso de desregulación y apertura, simplificando en parte las regulaciones y disposiciones que traban el ingreso de nuevos actores a los distintos negocios.

Sin embargo, existen las normas sanitarias correspondientes a cualquier actividad industrial que fijan la Nación, las Provincias y las Municipalidades, además de otras leyes como la Ley de Lealtad Comercial, de Defensa de la Competencia y de los Derechos del Consumidor.

De todas maneras, en el conjunto de los actores no importa su estructura o volumen de ventas, existe una mayor conciencia de la necesidad de cuidar la calidad de la producción, pues existe también una exigencia cada vez mayor en el consumidor final. Esta es la razón de que las empresas comiencen a trabajar muy seriamente en la calidad de la producción, en un primer momento por las empresas líderes que suelen implementar las normas ISO y sistemas de calidad total y que lentamente son encaradas por el resto de los actores que intentan competir con las líderes.

En resumen, en la actualidad se observa una tendencia a crecer en la aplicación de las normas regulatorias, sobre todo para aquellas empresas que necesitan exportar para aumentar la producción, ante un mercado interno de lento crecimiento.

Ambiente Macroeconomico

Durante el año 2002 la crisis de Argentina afectó seriamente el desempeño de las economías de la región. En Brasil la crisis de confianza desatada en el mes de mayo y la incertidumbre generada por el proceso electoral determinaron la caída del 35% de la inversión extranjera y la reducción significativa del nivel de financiación internacional. El PBI tuvo un leve incremento del 1,4%, la devaluación del Real alcanzó al 50% y el nivel de inflación fue del 11,5%. En el caso de Chile, se mantuvieron los niveles de demanda interna, determinando un muy bajo nivel de inflación de 2,8%. El PBI tuvo un crecimiento de aproximadamente 2% motorizado por los altos volúmenes exportados, en un contexto de términos de intercambio deprimidos. En el resto de las economías de la región es de destacar la crisis política y económica que se está viviendo en Venezuela, con una caída del PBI del 6% en el 2002 y con la incertidumbre política sobre la continuidad institucional.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

En el marco internacional, durante el año 2002, la incertidumbre generalizada producto de la alta probabilidad de conflictos bélicos, afectó sensiblemente la incipiente recuperación de la economía de Estados Unidos.

Dentro de este contexto de complejidad política y económica regional y mundial, y ante la evolución de la profunda crisis en Argentina, el Directorio desarrolló y definió, al inicio del año 2002, un plan de acción de corto plazo que consideró los cambios necesarios en sus operaciones, de manera de minimizar el impacto que el entorno pudiera generar sobre su situación financiera y el resultado de sus negocios. Las acciones llevadas a cabo tuvieron como objetivo el ajuste de las políticas de stocks, la optimización de las políticas financieras para compras y ventas, la defensa de las posiciones de mercado, la focalización en las exportaciones y la renegociación de las condiciones de préstamos bancarios.

Este plan de acción desarrollado por el Directorio permitió mitigar los efectos de la crisis, mantener y fortalecer las participaciones de mercado y la renegociación de préstamos con los acreedores bancarios.

Tras la normalización institucional que se observa en Argentina, todo indica que en el año 2003 la economía de Argentina abandonará los números negativos de su nivel de actividad, el restablecimiento del crédito continuará condicionado a la normalización del sistema financiero y la reinserción del país en mercado de crédito internacional, lo cual va a ser posible en la medida que se de cumplimiento a las pautas acordadas con el Fondo Monetario Internacional y al inicio de la negociación de los servicios de la deuda pública impaga vencida.

El Directorio, ante este escenario político, económico y social de Argentina y la región, continuará con la implementación de los programas actualmente en marcha de desarrollo de los mercados externos con el objetivo de mantener un adecuado nivel de actividad y priorizando la generación de caja a la rentabilidad a corto plazo a fin de procurar el adecuado cumplimiento de las obligaciones de la Sociedad.

**FLUJOGRAMA Y NARRATIVO DEL
CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR
COBRAR**

Flujograma y Narrativo del circuito “Ventas – Cuentas por Cobrar” de XX S.A.

En esta sección se desarrolló el narrativo del circuito “Ventas – Cuentas por Cobrar” el cual es complementario al flujograma realizado en el Anexo III adjunto.

Facturación y despacho

El área de Expedición recibe las impresiones de las Notas de Despacho, y verifica el stock de productos existentes y la existencia de turnos de entrega. Posteriormente, carga los productos en el camión, a partir de la Nota de Despacho y utilizando lectores de códigos de barra para leer los números de serie de los productos. Luego de cargados los productos, el Jefe de Expedición realiza la generación del remito y la factura correspondiente a partir del sistema. Una vez generados los documentos, se entregan los correspondientes al transportista y se realiza la entrega efectiva de los productos al cliente.

Cuando un cliente devuelve un producto, se genera la Orden de Retiro, Calidad verifica la mercadería y se emiten las Notas de Crédito correspondientes.

Cuando es necesario, se emiten Notas de Crédito adicionales que son autorizadas por la Gerencia Comercial. Los límites de crédito de los clientes son definidos y autorizados por la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

Control de notas de despacho

Cuando el área Comercial autoriza en el último paso las Notas de Pedido, el sistema imprime automáticamente a partir de las mismas las Notas de Despacho en una impresora de Expedición, a fin de que se realicen la entrega y la facturación correspondiente. Una vez que salen impresas, las Notas de Despacho van siendo depositadas por el Jefe de Expedición en diversas carpetas dependiendo del destino de la carga, para ser analizadas.

El área de Expedición verifica el stock disponible de los productos detallados en la Nota de Despacho, a partir de la información que brinda el sistema. El stock existente puede satisfacer la totalidad de la ND o una parte. A partir de ello se van ordenando las ND que van a ser cargadas durante el día.

Si hay stock disponible se verifica, en el caso que sea necesario, la disponibilidad de turnos de entrega para los clientes grandes; para ello personal de Expedición se comunica con los clientes, generalmente a través de correos electrónicos, los cuales le informan los días y horarios disponibles para la entrega de los productos.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Luego de confirmados los turnos, o en el caso de clientes chicos para los cuales los turnos no son necesarios, las ND respectivas se van ordenando para ir despachando en forma diaria; cuando comienza la carga de una ND, el Jefe de Expedición las entrega a los operarios correspondientes para que realicen la lectura y carga de los productos.

En el caso de que no existan productos en stock para satisfacer la ND, o que no haya turnos disponibles en el caso de los grandes clientes, la ND queda pendiente, almacenada en el área de Expedición para ser nuevamente revisada en forma posterior. El jefe de expedición es el encargado de llevar el control de las ND pendientes, todos los días el jefe de expedición realiza el control de las ND pendientes contra el inventario de productos terminados para ver si se ha terminado de producir lo solicitado por los clientes.

Carga de camiones

Operarios de Expedición toman la Nota de Despacho y leen el código de barra existente en la misma con un lector óptico (tracker); a partir de ello, el lector muestra la información de los productos y las cantidades de cada uno existentes en la ND original.

A partir de las verificaciones previas de stock, el operario encargado modifica en el tracker las cantidades que se van a leer de cada producto (por consiguiente, las que se van a entregar y facturar); la única información que el lector permite modificar al operario es la cantidad mencionada. Cuando confirma las cantidades que se van a leer, automáticamente se imprimen las etiquetas que se van a pegar en cada producto a enviar (las mismas detallan la fecha, el nombre y la dirección del cliente, y los datos del producto).

El operario cuenta las etiquetas para asegurarse que coincidan con la cantidad a despachar, y va leyendo con el tracker los distintos productos a cargar y facturar, uno por uno; a cada unidad leída le va pegando una etiqueta; el lector no acepta la lectura de un producto diferente a los establecidos en la ND, no permite leer más cantidades que las cargadas por el operario, y no permite ingresar un producto repetido.

Todos los productos que fueron leídos y que poseen la correspondiente etiqueta, van siendo cargados al camión por otros operarios del área.

Luego de haber leído la totalidad de los productos a entregar, el tracker se cierra automáticamente; el operario confirma las cantidades leídas; el mismo no puede ser cerrado hasta que no se haya leído la totalidad de los productos establecidos previamente.

Generación de remito y factura

El Jefe de Expedición recibe las Notas de Despacho utilizadas por los operarios para cargar los lectores y tomar los productos. Posteriormente, el Jefe de Expedición debe cargar las cantidades a entregar y generar la documentación correspondiente; para ello ingresa el número de la ND y el sistema le muestra el documento con las cantidades originales (como viene de la Nota de Pedido); modifica si es necesario las cantidades reales cargadas al camión (leídas por el tracker), y carga los números de serie de los productos a entregar; esta carga de números de serie se realiza mediante una función automática: el sistema controla que la cantidad de números de serie leídos por el tracker sea igual a la cantidad ingresada por el Jefe del área.

Una vez verificados los datos, el Jefe de Expedición confirma la entrega, y el sistema emite y numera automáticamente el remito (cuatro copias) y la factura (2 copias). Adicionalmente, el sistema emite automáticamente una Nota de Despacho que detalla los productos pendientes, en el caso de que hayan quedado algunos sin despachar por falta en stock, en este momento la factura impacta en la cuenta del cliente e impacta en forma contable; adicionalmente descuenta los productos correspondientes del stock.

Entrega final del producto

Una vez generados los documentos, se distribuyen de la siguiente manera:

- El original y cuadruplicado del remito, y la factura original para el transportista.
- La cuarta copia del remito es firmado por el Jefe de Expedición, y entregado al transportista para que lo presenta en la guardia, a fin de que le permita al camión salir del predio.
- El duplicado del remito es firmado por el transportista y almacenado en Expedición como prueba de la entrega de la mercadería.
- El duplicado de la factura es almacenado provisoriamente en Expedición y en forma semanal es enviado a Administración.

La mercadería es entregada por el transportista al cliente, el cual firma el remito cuadruplicado, y se queda con el remito original y la factura.

Semanalmente, el transportista trae la documentación firmada por el cliente a la Compañía; esa documentación es archivada en el área de Expedición.

Generación de Notas de Créditos varias

El área de contaduría recibe la información del cliente por correo o e-mail, solicitando una NC; con esta información, verifica que los datos informados en la solicitud coincidan con la información de respaldo. Posteriormente, genera una solicitud de NC, registrando: cliente, tipo de solicitud, importe y usuario que autoriza; el sistema numera automáticamente la solicitud, y emite una impresión de la misma. La solicitud es enviada al autorizante correspondiente, quien realiza la autorización de la misma en el sistema. Esta autorización consiste en marcar la NC pendiente con una "X" en el listado que le muestra el sistema.

El Gerente de Crédito y Cobranzas, revisa las solicitudes de NC autorizadas, tanto por Comercial como por Post Venta, a fin de verificar la exactitud de las mismas y el impacto en las cuentas de los clientes.

Una vez autorizada la solicitud, vuelve al área de Contaduría, en dónde va a generarse la NC correspondiente. Para ello, la encargada ingresa a la opción "Emisión de NC" en el sistema, ingresa el número de solicitud, luego registra el importe Neto, el cliente, la NP, la lista de precios y el subtotal sin IVA; posteriormente registra, en el asiento contable, la cuenta del cliente y el total sin IVA (las registraciones de las NC se realizan sin IVA ya que luego el sistema automáticamente lo registra en base de los datos cargados); a partir de la confirmación, el sistema numera automáticamente la NC para el cliente, muestra el número asignado y emite la misma por duplicado. La copia de la NC es archivada en el sector y la original es enviada a Cobranzas.

El Gerente de Crédito y Cobranzas verifica nuevamente las NC y las distribuye al cliente correspondiente.

Definición de límites de créditos

El Analista de Crédito recibe del cliente la Solicitud de apertura de crédito, detallando: datos de la empresa, dirección, datos de los titulares, detalle de propiedades, detalle de rodados, montos anuales de ventas y compras, seguros, referencias comerciales y bancarias, informe del vendedor).

Adicionalmente, el cliente debe adjuntar según corresponda:

- Balance o manifestación de bienes.
- Situación impositiva.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

- Exenciones.

El Analista de Crédito consulta entes externos:

- Veraz.
- BCRA.
- Cámara de Industriales.
- Situación del cliente frente a otros proveedores.

El Analista de Crédito, en conjunto con el vendedor, el Gerente Comercial y el Gerente de Crédito y Cobranzas, analizan la información del cliente, verificando que no esté incluido en el Veraz o en los deudores del Central, que contenga la totalidad de los datos requeridos, que cumpla con los requisitos necesarios para comenzar a operar con la Compañía.

A partir del análisis efectuado, se define el monto de crédito a asignarle y la condición crediticia con la que va a operar; este límite tiene que ser aprobado por la Gerencia Financiera.

Una vez definido el monto, el Analista de Crédito lo carga en el sistema, a través de la opción "Asignación de Límites de Crédito". Sólo el Analista de Crédito y el Gerente de Crédito y Cobranzas pueden definir y modificar el límite y la condición de crédito de un cliente en el sistema. En el caso de que se trate de una modificación, el sistema deja un historial, tanto para el límite como para la condición, detallando las fechas de los cambios y los distintos estados por los que fue pasando el cliente.

Cobranzas a los clientes

El área de Contaduría recibe los comprobantes del pago de los clientes y genera el pre-recibo en el sistema, posteriormente el área de Tesorería recibe los comprobantes de Contaduría, los controla contra el pre-recibo generado en el sistema, y confirma el cobro, emitiendo el recibo definitivo.

Periódicamente, el área de Crédito y Cobranzas realiza un seguimiento de los clientes, el estado de sus cuentas y las deudas pendientes.

Generación del Prerecibo

Contaduría, recibe el pago del cliente de las siguientes formas:

- Cheques.
- Boletas de depósito.
- Personalmente (en forma muy eventual).

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Con la documentación recibida, controla la exactitud de la misma, verificando:

- Existencia del movimiento en el extracto del banco, si es una nota de depósito.
- Que el monto total del depósito o cheque coincida con el informado por el cliente.
- Existencia de las facturas pendientes con los montos detallados en el pago.
- Retenciones.

Una vez controlada la documentación, registra el cobro en el sistema de la siguiente forma:

- Registra el monto a cobrar, y el tipo (efectivo, cheque, retención).
- Detalla las facturas relacionadas con ese pago, ingresando número, monto y tipo de aplicación (Total, A Cuenta o Saldo). El sistema controla que las facturas correspondan al cliente, y no deja continuar.
- Una vez registrada la imputación, el sistema informa si la minuta está correcta; en caso de que se haya ingresado mal el importe de una de las facturas, el sistema no permite continuar.
- Luego se registran los datos de los cheques (en el caso de que haya), ingresando fecha, importe, tipo; luego pasa el cheque por un lector óptico y le aparece automáticamente el número.
- Una vez confirmada la última pantalla, el sistema muestra el número de Minuta de Ingreso correlativo asignado automáticamente, generando de esta forma un "pre-recibo".

Una vez registrado los comprobantes en el sistema, envía la documentación a Tesorería para el procesamiento final del cobro.

Control y confirmación del cobro

Personal de Tesorería recibe los comprobantes de pago del cliente por parte de Contaduría, ingresando al sistema, verifica los recibos pendientes de emitir; va ingresando uno a uno marcando con una "X", y va controlando los datos de los comprobantes recibidos con los datos cargados en el sistema en el pre-recibo, para verificar que coincidan, tanto en el cliente como en los montos. Una vez controlados los comprobantes contra los pre-recibos, confirma el cobro, lo que genera el impacto del mismo en la cuenta del cliente y en los libros contables. El sistema genera automáticamente un número de recibo, e imprime el recibo por duplicado, el original va a al cliente y el duplicado queda archivado en tesorería.

Seguimiento de cuentas corrientes

Diariamente el sistema genera en forma automática un archivo excel que incluye todos los movimientos pendientes de los clientes.

Semanalmente, el sistema genera el mismo archivo, pero con menos cantidad de datos, ordenado por: vendedor, cliente, tipo de comprobante y fecha de vencimiento.

El archivo emitido semanalmente por el sistema es enviado a los vendedores para que realicen la gestión de cobranzas necesaria.

A partir del mismo archivo resumen, personal del área Crédito y Cobranzas realiza en forma periódica el análisis de las situaciones de los clientes, en cuanto a:

- vencimientos.
- saldos impagos.
- etc.

Adicionalmente, la información surgida de consultas a las cuentas de los clientes, e información de entes externos (por ejemplo si a un cliente se le detectaron cheques sin fondo en alguna entidad), sirve de entrada para el análisis realizado periódicamente.

El análisis efectuado puede impactar de distintas maneras:

- Que se decida notificar al cliente de las situaciones dadas y las facturas adeudadas.
- Que se pasen a "inactivos" clientes que no poseen movimientos (previo análisis en conjunto con la Gerencia Comercial).
- Que se bloqueen las cuentas de los clientes en forma temporal, hasta que se continúe analizando las posibles acciones y consecuencias.

CARTA DE CONTROL INTERNO

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Carta de Control Interno

Como conclusión del presente trabajo, a continuación se adjunta la Carta de Control Interno en donde se detallan las debilidades de control interno del circuito bajo estudio, las posibles consecuencias y las recomendaciones a la Gerencia.

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
<p>Actualizaciones de listas de precios</p> <p>Con referencia a las actualizaciones de las listas de precios que el sector administrativo utiliza para facturar, he observado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No en todos los casos cuentan con evidencia de autorización por parte de un funcionario jerárquico del sector comercial. • No se realizan controles posteriores con el fin de asegurar que la actualización efectuada fuera correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones erróneas o no autorizadas podrían no ser detectadas de manera oportuna con los consiguientes errores en la facturación a clientes (seguramente los errores en perjuicio del cliente serán reclamados, pero los a favor no) • Eventuales perjuicios económicos, de imagen, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentar controles que impidan la carga o modificación no autorizada de condiciones de venta como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - emisión automática, dirigida a usuarios independientes, de listados diarios de carga y modificaciones para su control y seguimiento; - acumulación de las novedades en un archivo transitorio o asignación a las mismas de un estado de espera hasta tanto sean confirmadas y puestas en vigencia por otro usuario independiente mediante el sistema de "firma electrónica". • Controlar diariamente el "log" o pista histórica que registre el sistema (debe estar prevista y habilitada) de manera automática sobre los usuarios que efectuaron cambios a los precios y condiciones. • Evaluar el diseño de un nuevo esquema de precios, más simple, que facilite su

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
		administración y control y permita determinar el efecto de los cambios realizados.
<p><i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Ventas en forma conjunta con el Gerente de Créditos y Cobranzas, con la participación de Auditoría interna.</p>		
<p>Altas de Clientes</p> <p>En el proceso de “Alta de Clientes”, el sistema exige ingresar el número de cliente y su Clave Unica de Identificación Tributaria (CUIT). De los procedimientos realizados se observó que el sistema permite que se cargue un número de cliente no correlativo con el último cargado y a su vez admite cualquier CUIT es decir se pueden cargar CUIT inventados, que ya habían sido cargados, que no corresponden al cliente, etc.</p>	<p>Los datos de los clientes en el archivo maestro pueden no ser los correctos.</p>	<p>Implementar los cambios necesarios en el sistema de manera tal que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitan la asignación automática y correlativa de número de cliente al momento del alta. • Impidan el alta de clientes con la CUIT coincidente con la de un cliente ya existente.
<p><i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Ventas en forma conjunta con el Gerente de Créditos y Cobranzas, con la participación de Auditoría interna.</p>		
<p>Procedimiento de autorización para la emisión de notas de créditos</p> <p>Durante el ejercicio la Sociedad incurrió en la emisión de un importante número de notas de crédito ("NC") a clientes por importes significativos. Según comentarios de la Cía., los principales motivos de dichas notas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de notas de crédito no autorizadas o de manera discrecional, sin que esto sea advertido. • Emisión de notas de crédito para 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer controles independientes previos a la emisión de las NC correspondientes que prevean al menos un mínimo esquema de formalización, donde no sólo quede

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
<p>crédito fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diferencias de precios por facturación realizada a clientes para los que no se encontraba cargada al sistema la condición de venta correspondiente a determinado punto de facturación. Facturación realizada sobre la base de precios que no concuerdan con los acuerdos realizados con los clientes. Materiales que llegan al cliente en condiciones inapropiadas (mojados, etc.). <p>Se observó que el circuito y condiciones en que las notas de crédito son emitidas adolecen de ciertas debilidades que exponen a la Sociedad a riesgos importantes. Entre las principales podemos mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> No existe en todos los casos, control por un sector independiente sobre la emisión de NC. La formalización y el respaldo son insuficientes. Se detectaron problemas de pertinencia (ej. emisión de NC como bonificación de productos para cancelar totalmente el saldo de un cliente que el ejecutivo comercial consideraba no cobrable). <p>Asimismo hemos observado que a fin de anular créditos no reconocidos por los clientes causados por la tenencia de pallets, la Sociedad emite notas de crédito internas.</p>	<p>finés no coincidentes con el concepto que describe la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> Distorsión de la información para la toma de decisión. Utilización de NC para encubrir dificultades en la gestión de cobranza. 	<p>evidencia de quién fue la persona que preparó la NC sino también la firma de quien la autoriza, los motivos de la misma claramente detallados y los cálculos efectuados para su determinación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Prever restricciones al procesamiento de este tipo de transacciones, principalmente cuando superan ciertos importes, a fin de que se requiera la concurrencia de más de una persona (control independiente, firma o autorización electrónica). Instrumentar apropiados listados de excepción dirigidos a personal independiente para su control y seguimiento.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
<p><i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Ventas en forma conjunta con el Gerente de Créditos y Cobranzas, con la participación de Auditoría interna.</p>		
<p>Conformidad de los remitos</p> <p>No se realiza un seguimiento de la integridad de la recepción de los remitos conformados por los clientes. Si bien ha sido informado por la Sociedad que al fletero no se le abona el viaje hasta que no rinde dichos comprobantes, no hay un seguimiento adecuado para detectar aquellos remitos que se encuentran pendientes de rendición. Lo mismo ocurre con los remitos por entrega de mercadería para muestras.</p>	<p>Al cierre del ejercicio pueden existir remitos sin conformar por el cliente.</p>	<p>Desarrollar e implementar un control que identifique las excepciones de problemas en conformado del cliente, los remitos en cuestión y deben activarse los que se encuentran pendientes.</p>
<p><i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Distribución en forma conjunta con el Jefe de Expedición.</p>		
<p>Corte de Operaciones</p> <p>La sociedad no tiene previsto un procedimiento de identificación, control y registro de la mercadería facturada no despachada en oportunidad de los cierres contables. Esto es particularmente importante para la correcta medición de los resultados mensuales y/o del período de que se trate.</p> <p>Asimismo, no se efectúa al cierre, análisis para determinar aquellas ventas registradas,</p>	<p>Posibles errores de corte de facturación que pueden generar errores en la medición de los resultados de la Cía.</p>	<p>Desarrollar e implementar un control que asegure que las transacciones de ventas se registren en el período o fecha de despachado.</p>

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
respaldadas con remitos conformados con posterioridad (al cierre no se había producido la tradición de la mercadería vendida).		
<p><i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Distribución y Gerente de Ventas en forma conjunta con el Jefe de Expedición.</p>		
<p>Límite de Crédito</p> <p>Se observó que existían clientes a los cuales se le había otorgado dos límites de créditos, esta situación se consulto con la Cía. y nos respondió que se generaron por errores del sistema.</p> <p>Asimismo se observó que en determinados casos la Cía. no solicitó toda la información necesaria para evaluar la capacidad financiera del cliente (estados contables, referencias bancarias, etc).</p> <p>Por último se observaron excesos significativos sobre los límites de crédito determinados para ciertos clientes, así como también la existencia de cuentas a las cuales no se le estableció un límite de crédito o para las cuales el límite asignado estaba vencido o resultaba de una antigüedad no conveniente</p>	<p>Dichas situaciones pueden constituir evidencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado control sobre retiros en exceso del límite asignado o inapropiada formalización de su autorización. • Ausencia de seguimiento sobre las condiciones del cliente mediante información objetiva (estados contables, declaraciones patrimoniales, información de entidades independientes, cuestionarios efectuados por el vendedor, consultas sobre la central de riesgos del Banco Central de la República Argentina, etc.) y de adecuada revisión periódica sobre los límites acordados. • Falta de estandarización y revisión de los criterios de asignación de límites de crédito o criterios no adecuados a la realidad del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable la utilización de sistemas automáticos y flexibles de verificación de límites de crédito en el momento del despacho que además de prever restricciones a los retiros en exceso de los límites establecidos, permitan solucionar con agilidad las situaciones que se presentan en despacho tales como: <ul style="list-style-type: none"> – Segmentación de límites asignados, de modo que el sistema curse avisos en el momento de excederse el límite, sin que ello trabe los despachos. Ello permitirá notificar a los funcionarios y al cliente para evitar desvíos en los procedimientos, riesgos innecesarios y evitar otro tipo de situaciones en los que actualmente se debe actuar "bajo emergencia" para no obstaculizar la operación. – Instrumentación de márgenes de tolerancia predefinidos con notificación automática de su utilización a los funcionarios adecuados para prever el

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
		<p>curso de acción ante el siguiente retiro (o solucionar el tema con el cliente de manera previa).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los datos de clientes en forma periódica, mediante los vendedores, quienes poseen contacto permanente con los clientes. Implantar un cronograma de actualización y revisión de los límites acordados según vencimientos, rotaciones por zona, segmentos de clientes, etc. • Prever la emisión de listados de excepción con: <ul style="list-style-type: none"> – excesos diarios/semanales/mensuales para seguimiento y análisis de distintos funcionarios según su periodicidad y nivel del exceso (ventas, administración, finanzas, gerencia, auditoría interna); – listados de clientes con condiciones vencidas o a vencer en los días siguientes o sin condición asignada. • Estandarización de los criterios de asignación de límites de crédito de acuerdo con una política de riesgo y de crédito predefinida en relación con la naturaleza del cliente. Dichos criterios y mecanismos deberían incluir variables cuya modificación (de acuerdo a situaciones de mercado, regionales, etc.) permita actualizar de manera general, sistemática y simultánea los límites asignados a todos los clientes (o los de la región o segmento correspondiente). • Establecer chequeos rutinarios (probablemente sistematizados) con

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
		<p>información independiente (bases de datos) del comportamiento general del deudor, para poder adoptar medidas preventivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar y verificar los casos de cuentas sin límite de crédito determinado.
<p><i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Ventas en forma conjunta con el Gerente de Créditos y cobranzas.</p>		
<p>Previsión para deudores incobrables</p> <p>De los procedimientos realizados se observó que existen créditos con una antigüedad superior a los 6 meses que no se encuentran provisionados, siendo política de la Cía. provisionar al 50% los créditos cuya antigüedad supere los 6 meses.</p>	<p>Posibles errores en la valuación al cierre del ejercicio de los créditos por ventas.</p>	<p>Implementar controles semanales del analítico de clientes para determinar los clientes con posibles problemas de incobrabilidad y en caso de que la posibilidad de cobro sea "dudosa" registrar la previsión correspondiente.</p>
<p><i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Ventas en forma conjunta con el Gerente de Créditos y cobranzas.</p>		
<p>Otras consideraciones vinculadas con la gestión y depuración de cuentas de clientes</p> <p>Del análisis de una muestra de cuentas corrientes comerciales han surgido además otras observaciones vinculadas con problemas que obstaculizan la gestión de cobranzas y/o impiden una adecuada depuración de las cuentas. Entre las principales podemos</p>	<p>Todos los inconvenientes detallados hasta aquí exponen a la Sociedad al riesgo de un impacto negativo en su imagen ante terceros ("efecto imagen") lo que podría perjudicar la gestión de cobranzas si esto fuera percibido por el cliente.</p>	<p>Se recomienda tomar en consideración todos estos aspectos en la redefinición de actividades planeada para el sector comercial.</p>

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
<p>mencionar:</p> <p>a) Dificultades vinculadas con la documentación de respaldo de las transacciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retención de remitos por parte de los transportistas (para el cobro de flete) que generan dificultad en la cobranza por no poder acreditar la entrega del producto ante reclamos del cliente. Esta situación se presenta en muchas ocasiones por lo que se recomienda tomar los recaudos para contar en todo momento con el remito conformado por el cliente, incluyendo esto como condición previa al pago del flete. • En otras oportunidades el transportista entrega el remito adjunto a su factura, pero el esquema de archivo dificulta su localización, por lo que ante problemas con el cliente existen notorias demoras en proporcionar el remito al ejecutivo comercial para la gestión de cobranza. • Se observaron casos en los cuales los clientes manifiestan no haber recibido la factura razón por la cual no se efectúa el pago. Adicionalmente los ejecutivos comerciales manifiestan que en estos casos existe una demora significativa en la remisión desde Administración de copia de la factura correspondiente, por lo cual el cobro no se puede efectivizar. 		

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
<p>b) Mecanismos para gestión de cobranza judicial y prejudicial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demoras en el traspaso de clientes a Gestión judicial por problemas en la obtención de la documentación respaldatoria original de las operaciones, permaneciendo la cuenta en cartera activa. • Se mantienen sin explicación casos de clientes en gestión judicial cuyo saldo contable es superior al monto de la demanda entablada. • Los ejecutivos comerciales reclaman la implementación de un mecanismo de apoyo a la cobranza sobre la base de intimaciones (cartas y cartas documento), cobradores para casos especiales, etc. que funcionen de manera coordinada y complementaria con el vendedor. <p>c) Problemas de imputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se observan errores y atrasos en la imputación de cobranzas (imputación de recibos a facturas, cruces entre cuentas, etc.). • Demora en el reconocimiento de cobros efectuados mediante depósitos bancarios realizados directamente por el cliente a causa de que el ejecutivo comercial no informa a Administración Central (en consecuencia permanecen como partidas pendientes en las conciliaciones 		

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

Observación/Debilidad	Posibles consecuencias	Recomendaciones a la Gerencia
bancarias). d) Otros inconvenientes: • Atrasos en la emisión de NC (lo cual genera acumulación y dilución de controles al momento de su emisión) y de ND por intereses (con el consiguiente perjuicio financiero y de cobranza).		
<i>Responsable de la implementación por parte de la Cía:</i> Gerente de Ventas y Gerente de Distribución en forma conjunta con el Gerente de Créditos y cobranzas y el Jefe de Expedición.		

BIBLIOGRAFIA

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

BIBLIOGRAFIA

- COOPERS & LYBRAND – “Los nuevos conceptos del control interno - Informe Coso.” – Laz de Antos -Año: 1997 – Páginas: 3 a 26.
- JOSE LUIS PUNGITORE – “Sistemas Administrativos y Control Interno” – Club de Estudio – Año 1994 – Páginas: 5 a 24.
- ANTONIO J. LATTUCA y CAYETANO A. MORA – “Informe Area de Auditoría N° 5 Manual de Auditoría” – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Año 2001 – Páginas 215 a 225.
- Fernando Herrera Canale – <http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=7992>

ANEXOS

ANEXO I – ENTORNO DE CONTROL

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

En base a conocimientos anteriores se desarrollo el siguiente cuestionario en el cual se relaciona con los cinco componentes del control interno, citados y explicados en el marco teórico.

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p><i>Integridad y valores éticos</i></p> <p>La dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.</p> <p>❖ Existencia y puesta en practica de códigos de conducta y otras políticas que consideren las practicas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral. Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Los códigos son suficientemente amplios y se refieren a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información empresarial en las operaciones. ❑ Los códigos son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados. ❑ Los empleados entienden que comportamiento es aceptable o no aceptable y saben que hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido. ❑ La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando no existe un código escrito de comportamiento. Este código puede ser comunicado verbalmente en reuniones con el personal, reuniones individuales, o en el curso de las actividades diarias. <p>❖ La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que esta bien y lo que esta mal. Por</p>	<p><i>La compañía no tiene un código de conducta formal, donde se establecen los estándares de comportamiento y las sanciones a los desvíos de los mismos. No obstante, dentro de los principales objetivos de la dirección del grupo, se manifiesta públicamente que, cada integrante del conjunto debe cumplir con las obligaciones morales, comerciales y fiscales, respetando además los compromisos asumidos y observando una conducta recta en cada uno de sus actos. Además, se hace mención a que desde la fundación misma de la empresa, los hombres y mujeres de XX han mantenido una línea de conducta que prioriza los mas altos valores éticos (lo cual se manifiesta públicamente en todos los ámbitos comerciales argentinos e incluso internacionalmente, siendo un grupo económico sin cuestionamientos de parte de la opinión publica).</i></p> <p><i>Los empleados en esta corporación entienden perfectamente cual comportamiento es aceptable y cual no.</i></p> <p><i>La dirección espera que todos los empleados mantengan unas normas</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, el compromiso con la integridad y la ética. ❑ Los empleados sienten presión por parte de sus iguales para hacer “lo que es debido” o solamente se piensa en hacer “dinero rápidamente”. ❑ La Dirección trata adecuadamente los síntomas de que existen problemas (por ejemplo, productos potencialmente defectuosos) en particular cuando puede ser considerable el costo de identificar los problemas y tratar los temas. <p>❖ El trato con los empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores, auditores, etc. (por ejemplo, si la dirección dirige el negocio con una alta consideración ética e insiste en que los demás hagan lo mismo o si presta poca atención a los temas éticos). Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria (por ejemplo, no se ignora el pago excesivo de un cliente o la infraestructura de un proveedor o no se hacen esfuerzos para encontrar una manera de rechazar el derecho legítimo de un empleado o los informes a los prestatarios son completos, exactos y nada engañosos). <p>❖ Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas. Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización. Por ejemplo, considerar s:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento. ❑ Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias. 	<p><i>morales y éticas elevadas y que se comporten de acuerdo a ellas. Existe en la Cía., una clara conciencia de este aspecto, siendo además los principales referentes de ella, personas que dentro y fuera de la organización (en ámbitos comerciales, protocolares, gubernamentales, etc.) cuentan con una imagen intachable.</i></p> <p><i>El trato de la dirección con todos los estamentos con los cuales la organización se relaciona se realiza con un alto grado de integridad. Son excepcionales los casos de reclamos por parte de clientes de daños o perjuicios ocasionados por productos de la firma o por mala conducta en las relaciones con los clientes.</i></p> <p><i>Los desvíos de las políticas y procedimientos o transgresiones de las expectativas de comportamiento son tratados de acuerdo a la graduación de la infracción, pudiendo consistir desde recordar verbalmente al empleado la política de la empresa y su compromiso con la ética, hasta el despido.</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>❖ Actitud de la Dirección hacia su intervención en los casos en los que el sistema no dispone de los mecanismos necesarios para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos. Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ La Dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención. ❑ La intervención por parte de la dirección esta debidamente documentada y explicada. ❑ Esta explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la Dirección. ❑ Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas establecidas. <p>❖ Existe presión para cumplir con unos objetivos de rendimiento poco realistas especialmente en lo referente a resultados a corto plazo y hasta que punto la remuneración se apoya en la consecución de dichos objetivos de rendimiento. Por ejemplo considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Existen condiciones tales como incentivos extremados o alicientes que puedan poner a prueba (de una forma innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos. ❑ La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo. ❑ Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir. 	<p><i>La Dirección pone gran hincapié en el cumplimiento de los controles existentes y manifiesta su importancia lo que se traduce además en la existencia de un departamento de auditoria interna. En el caso de desvíos justificados por determinadas situaciones, los distintos circuitos prevén niveles de autorización y documentación en la mayoría de los casos.</i></p> <p><i>La Dirección siempre a manifestado que prioriza la obtención de resultados a mediano y largo plazo por sobre los resultados de corto plazo. Cuando la dirección interviene en el control de determinados aspectos de importancia para está todas las decisiones y medidas adoptadas quedan documentadas en las actas de directorio en el caso de que se de gran implicancia para la Cia lo analizado por la dirección y en los demás caso, solo queda un documento redactado por el o los directores que llevaron a cabo el análisis.</i></p> <p><i>Tanto los gerentes como las principales jerarquías dentro de los mismos, cobran un bonus anual en función a los resultados de los mismos. Así mismo los empleados de menor jerarquía cobran premios por los objetivos alcanzados y aquellos que han sido superados en el año.</i></p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias</p>	

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p><i>La Dirección ha mostrado históricamente y lo ha manifestado tanto a sus empleados como a toda la comunidad con la cual se relaciona, su compromiso con la integridad y el comportamiento ético, lo cual la ha transformado en una de las compañías de mejor imagen en tal sentido en la República Argentina.</i></p>	
<p>Compromiso de competencia profesional</p> <p>La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.</p> <p>❖ Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta que grado los individuos han de ejercer su propio juicio, y ha establecido cual es el grado de supervisión necesaria.</p> <p>❖ Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridos para realizar trabajos específicos.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.</p>	<p><i>La empresa no dispone actualmente de descripciones formales de los puestos de trabajo.</i></p> <p><i>Existe un proceso de evaluación del personal, el cual es responsabilidad de cada gerente de los distintos departamentos, para la identificación de colaboradores de alto potencial, cuadros de reemplazo para posiciones claves e información para la definición de los planes de capacitación y desarrollo.</i></p> <p><i>Si bien no se establecen por escrito los conocimientos y habilidades necesarios para poder desarrollar una función en la organización, cada reemplazo o incorporación a puestos de jerarquía media, se realiza en la mayoría de los casos en función a los antecedentes y referencias de cada postulante o con el asesoramiento de terceros especialistas.</i></p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias</p> <p><i>La inexistencia de descripciones escritas de los puestos de trabajo con tareas y parámetros definidos (por ejemplo, cualificaciones, formación) demuestra ciertas limitaciones en el objetivo de mantener un adecuado nivel de capacidad laboral, las cuales ya fueron identificadas por la Cía., existiendo un importante grado de avance en la solución al mismo, que se traduce en el desarrollo de una base de</i></p>	

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<i>datos donde se gestionen los recursos humanos.</i>	
<p>Consejo de administración y comité de auditoría</p> <p>Un consejo de administración activo y efectivo, o comités del mismo, es un elemento de control importante. Dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.</p> <p>❖ La independencia respecto de la dirección es mas que necesaria cuando se plantean cuestiones difíciles o que requieran investigación. Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ El consejo examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas y transacciones importantes), y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto). ❑ En el caso de un consejo que este formado únicamente por los ejecutivos y empleados de una entidad (por ejemplo, una empresa pequeña), se cuestionan y examinan detalladamente las actividades, se presentan opiniones alternativas y se toman las medidas que sean necesarias. <p>❖ Se establecen comités dependientes del consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención mas detallada o directa a asuntos específicos. Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Existen comités dependientes del consejo. ❑ Son suficientes, en cuanto a contenido y numero de 	<p><i>El consejo de administración se compone del presidente, el vicepresidente y cinco gerentes generales con amplia experiencia en la empresa.</i></p> <p><i>El consejo es responsable de la aprobación del plan estratégico del negocio, para lo cual requiere el acompañamiento de numerosa información (comparativo de las principales líneas del estado patrimonial y cuadro de resultados del negocio de años anteriores, perspectivas del mercado para el horizonte de planeamiento trazado, análisis de fortalezas y debilidades de la compañía y la de sus competidores, análisis de debilidades y fortalezas de clientes y proveedores, estrategias para mitigar los riesgos, etc.).</i></p> <p><i>No es muy común. Solo en casos excepcionales y a pedido de algún director, se le encomienda al departamento de auditoria interna algún trabajo especial.</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>miembros, para tratar los temas importantes adecuadamente.</p> <p>❖ Conocimiento y experiencia de los consejeros. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Los consejeros tienen suficientes conocimientos, experiencia en el negocio de la empresa y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.</p> <p>❖ Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> El comité de auditoria se reúne en privado con el jefe de contabilidad y con los auditores internos y externos para discutir la razonabilidad del proceso de presentación de los estados financieros, el sistema de control interno, los comentarios y recomendaciones significativas y la actuación de la dirección.</p> <p><input type="checkbox"/> El comité de auditoria realiza una revisión anual del alcance de las actividades de los auditores internos y externos.</p> <p>❖ Se suministra información a los miembros del consejo o del comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos. Por ejemplo considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> El consejo recibe regularmente información clave, tal como los estados financieros intermedios, iniciativas</p>	<p><i>Tal cual lo señalamos, los miembros del comité ejecutivo cuentan con importante experiencia en la Compañía. Todos ellos poseen un gran conocimiento del negocio en el cual opera la sociedad.</i></p> <p><i>La firma no cuenta con un comité de auditoria, ya que solo es obligatorio para aquellas entidades que realizan oferta pública de sus acciones. Dentro del consejo de administración, el responsable de finanzas y control o miembros de su estructura directa tienen un vinculo constante con los auditores externos, el cual se intensifica en los momentos de la planificación de las auditorias trimestrales y anuales y en el momento del cierre o presentación de los resultados de las mismas. El gerente de auditoria interna se reúne periódicamente con dos directores titulares quienes son los responsables del departamento. Además, envía sus informes a la Gerencia de Finanzas y Control, en los cuales se ponen de manifiesto sus hallazgos.</i></p> <p><i>El sistema de información de gestión es muy importante dentro de la organización y muy valorado por la dirección. Mensualmente, los miembros del consejo reciben estados de resultados incluyendo una comparación de los resultados actuales del ejercicio en curso con el presupuesto y con igual periodo del año anterior (del mes y</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>importantes de marketing, contratos significativos o sobre negocios en curso.</p> <p><input type="checkbox"/> Los consejeros consideran que reciben una información apropiada.</p> <p>❖ Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo o del comité de auditoría la información mas sensible, las investigaciones y los actos indebidos (por ejemplo, gastos de viaje de directivos importantes, litigios significativos, investigaciones de organismos de control, desfalcos, malversaciones o usos indebidos de los activos, violaciones de reglamentos con respecto al abuso de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales). Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Existe un proceso para informar al consejo sobre los acontecimientos significativos.</p> <p><input type="checkbox"/> Se comunica la información oportunamente.</p> <p>❖ Existe un control sobre la determinación de las remuneraciones de ejecutivos y el jefe de auditoría interna así como de su nombramiento y cese. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> El comité de remuneraciones aprueba todo los planes de incentivos de la dirección vinculados al rendimiento.</p> <p><input type="checkbox"/> El comité de remuneraciones trata, previa consulta con el comité de auditoría, de la retribución del responsable de auditoría interna.</p>	<p><i>acumulado hasta ese momento) y un análisis vertical del mismo. Además se le suministra información de estadística de ventas (ventas en moneda, toneladas y precio promedio por línea de productos), dotación de personal, análisis de horas extras y ausentismo, producción e indicadores operativos, etc.</i></p> <p><i>Es decir que la información que se suministra es tan amplia como para permitir un análisis detallado de la ejecución del plan y poder efectuar la retroalimentación del proceso decisorio en el caso de desvíos.</i></p> <p><i>Si bien no existe un proceso escrito que indique las etapas a cumplir en el caso de hechos extraordinarios que impliquen pérdidas económicas importantes o daños a la reputación o imagen de la empresa, obviamente el consejo recibe esta información, principalmente a partir del análisis de resultados en función al plan.</i></p> <p><i>La Dirección de XX, tal cual lo hemos</i></p>

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>❖ Esta establecida la forma de dejar evidencia de que “los superiores deben dar ejemplo”. Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none">❑ El consejo de administración y el comité de auditoría están suficientemente involucrados para evaluar la efectividad del “ejemplo de los superiores”.❑ El consejo toma las medidas necesarias para garantizar un “tono ético” apropiado.❑ El consejo controla específicamente la adhesión de la dirección al código de conducta. <p>❖ Las acciones que toma el consejo o el comité como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su cargo investigaciones especiales. Por ejemplo considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none">❑ El consejo ha emitido directrices a la dirección detallando las acciones específicas que han de ser tomadas.❑ El consejo supervisa y realiza el seguimiento necesario.	<p><i>señalado, impulsa al comité ejecutivo a imponer altas normas éticas y morales.</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>Conclusiones/Acciones necesarias</p> <p><i>El Directorio y el comité ejecutivo contribuyen significativamente a la efectividad del entorno de control.</i></p>	
<p><i>La filosofía de dirección y el estilo de gestión</i></p> <p>La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.</p> <p>❖ La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados; por ejemplo, la dirección suele emprender aventuras de especial alto riesgo o bien es extremadamente prudente para aceptar riesgos. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.</p> <p>❖ Existe rotación de la plantilla en las funciones claves, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna. Por ejemplo, considerar si:</p> <p><input type="checkbox"/> Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.</p> <p><input type="checkbox"/> Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados claves.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos financieros claves o miembros del departamento de auditoría interna) que pueda ser indicativa del énfasis que la dirección pone</p>	<p><i>De las evidencias obtenidas y del conocimiento histórico la sociedad, surge que la dirección tiene una importante aversión al riesgo, siendo conservadora en sus prácticas empresariales. El coeficiente de endeudamiento es relativamente bajo. Las decisiones referidas a compras de empresas, fusiones reorganización societaria se realizan con el apoyo de importantes consultores externos en materia de valuación de empresas. Las decisiones por intuición no son prácticas habituales en la Cía.</i></p> <p><i>El nivel de rotación de los empleados con funciones claves en el proceso decisorio es muy bajo en la Compañía.</i></p>

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>sobre el control.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Actitud de la dirección hacia el proceso de datos y funciones de contabilidad y su preocupación por la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> ❑ Se considera la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad. ❑ La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible. ❑ Si la función contable esta descentralizada, la dirección operativa correspondiente aprueba los resultados declarados. ❑ El personal de contabilidad tiene también una responsabilidad ante y es controlado por la dirección financiera central. ❑ Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado. ❖ Frecuencia de interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, en particular cuando opera en localizaciones geográficamente remotas. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> ❑ Los altos directivos visitan periódicamente a las subsidiarias o las divisiones. ❑ Se celebran con frecuencia reuniones de dirección del grupo o de las divisiones. ❖ Actitud respecto de la presentación de información financiera, incluyendo las posibles disputas en cuanto a la aplicación de criterios contables (por 	<p><i>Tal cual lo señalado anteriormente, existe por parte de la dirección y el comité ejecutivo una gran valoración hacia el sistema de información de la Cía. al cual consideran fundamental en el proceso decisorio.</i></p> <p><i>Los planes estratégicos, operativos, presupuestos económico – financieros, etc. tienen su base en el procesamiento de datos. Los mismos son confeccionados por los departamentos de contabilidad y planificación y control de gestión bajo la supervisión del gerente correspondiente y aprobados por el Gerente General para luego ser puestos a consideración del Comité y el Directorio quienes toman la última decisión.</i></p> <p><i>Además, los balances de la Cía. son aprobados en última instancia por los Gerente de Finanzas y Control. La carta de manifestaciones de la gerencia, entregada a los auditores externos, es firmada hasta por el propio presidente de la sociedad.</i></p> <p><i>Existe para la gran mayoría de las áreas contactos frecuentes entre la alta dirección y la dirección operativa.</i></p> <p><i>La dirección y el comité ejecutivo en la voz del Gerente de Administración y Finanzas son proclives a que los</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>ejemplo, la selección de un tratamiento conservador en contraposición con políticas contables muy liberales, si se han aplicado inadecuadamente los principios contables, si hay información financiera importante que no haya sido revelada, o si han sido manipulados o falsificados los archivos). Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ La dirección evita los enfoques excesivamente dirigidos sobre los resultados a corto plazo. ❑ El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos (por ejemplo, vendedores emitiendo pedidos para lograr la consecución de objetivos sabiendo que los clientes devolverán las correspondientes mercancías en el siguiente periodo). ❑ Los directivos ignoran las posibles sospechas o indicaciones de practicas indebidas. ❑ Se fuerzan las estimaciones hasta el limite de razonabilidad o incluso mas. 	<p><i>informes contables sean exactos, ya que los mismos, tal cual lo manifestado, constituyen la base para la toma de decisiones en la Cía.</i></p> <p><i>Además, son muy conservadores en cuanto a las políticas contables.</i></p> <p><i>En cuanto a la relación con los auditores externos, si bien en algunos casos existen desacuerdos, se trabaja conjuntamente para definir el tratamiento contable correcto a determinados hechos económicos que revisten cierta complejidad. Asimismo, es practica de la Cía., la exteriorización de los problemas que afectan a los estados contables al auditor externo, de modo de buscar aquella alternativa que satisfaga los intereses y objetivos de ambas partes.</i></p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias</p> <p><i>La aversión al riesgo por parte de la dirección y el comité ejecutivo, la valoración al sistema de información como base para la toma de decisiones y la actitud de exteriorizar los problemas derivados de determinados hechos económicos al auditor externo, favorecen la existencia de un control interno efectivo.</i></p>	
<p>Estructura organizativa</p> <p>La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuales son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.</p> <p>❖ La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades. Por ejemplo, considerar si:</p>	<p><i>La organización matricial facilita el flujo de información hacia los niveles superiores.</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La estructura organizativa esta debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad. <input type="checkbox"/> La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales. ❖ La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como su conocimiento de dichas responsabilidades. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad. ❖ Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones. ❖ Idoneidad de las relaciones de dependencia. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directas o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad. <input type="checkbox"/> Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos. ❖ Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa o en el sector en el que opera. 	<p><i>En la definición funcional de cada departamento, se estableció claramente el alcance funcional y su interacción organizativa con el resto de la estructura.</i></p> <p><i>Los responsables del comité ejecutivo, y de cada una de las áreas funcionales, son personas con experiencia en el negocio y en su gran mayoría en la Cía.</i></p> <p><i>Las relaciones de jerarquía son lógicas y cada responsable de actividad informa al directivo apropiado.</i></p> <p><i>La definición de un comité ejecutivo y la organización matricial, son cambios relativamente recientes lo que demuestra que se evalúa la estructura administrativa a los fines de adecuarla a las necesidades de la Cía. Además, en los últimos años se observaron importantes emprendimientos desde el punto de vista estructural que fortifican esta</i></p>

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>❖ Hay suficientes empleados, especialmente con capacidad de dirección y supervisión. Considerar, por ejemplo, si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. ❑ Los directores y los supervisores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían. 	<p><i>afirmación.</i></p> <p><i>Las estructuras de dirección y supervisión cuentan en una visión rápida de las mismas, con empleados suficientes como para cumplir con sus objetivos.</i></p>
<p>Conclusiones/Acciones necesarias</p> <p><i>La estructura organizativa y las relaciones jerárquicas existentes son lógicas y se corresponden con las actividades de la empresa.</i></p>	
<p>Asignación de autoridad y responsabilidad</p> <p>La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.</p> <p>❖ Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorización para efectuar cambios. Considerar, por ejemplo, si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa. ❑ La responsabilidad para la toma de decisiones esta relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad. 	<p><i>La dirección delega autoridad en función a las responsabilidades del puesto de trabajo. Idéntica misión efectúa cada gerente de un departamento respecto de sus subordinados. Es decir que, la decisiones importantes, además de respetar un proceso lógico de aprobaciones (p.e. para las inversiones existe un comité específico dentro del área de Ingeniería Industrial, al cual deben remitirse las evaluaciones de cada uno de los proyectos) son tomadas por personal con autoridad y</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p><input type="checkbox"/> Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.</p> <p>❖ Idoneidad de las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones. Considerar, por ejemplo, si:</p> <p><input type="checkbox"/> Existe una descripción de funciones para el trabajo de los directores de departamento y los supervisores.</p> <p><input type="checkbox"/> En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control.</p> <p>❖ Numero apropiado de personas, especialmente con respecto a funciones relacionadas con el proceso de datos y contabilidad que tengan los niveles técnicos requeridos en función del tamaño de la entidad y la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas. Considerar, por ejemplo, si:</p> <p><input type="checkbox"/> La entidad tiene el personal adecuado, en numero y experiencia, para llevar a cabo su misión.</p> <p>❖ Idoneidad de la delegación de autoridad establecida en relación con las responsabilidades asignadas. Considerar, por ejemplo, si:</p> <p><input type="checkbox"/> Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para “que se haga el trabajo” y la participación de personal directivo cuando sea requerida.</p> <p><input type="checkbox"/> Los empleados del nivel “adecuado” están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.</p>	<p><i>responsabilidad acorde a la importancia de la misma.</i></p> <p><i>No existe un manual de funciones para cada puesto de trabajo. No obstante la Compañía ha avanzado en la confección de manuales de procedimiento (p.e. el manual de procedimientos administrativos corporativos, el manual de compras corporativo, etc.), en el cual se establecen los puntos de control y las responsabilidades sobre los mismos.</i></p> <p><i>Si bien el área de administración y procesamiento de datos a sufrido importantes modificaciones estructurales hasta la fecha a podido cumplir con las exigencias de la dirección en tiempo y forma.</i></p> <p><i>Las responsabilidades de cada puesto de trabajo a grandes rasgos, se corresponden con las necesidades y capacitación. La toma de decisiones se baja a niveles razonables con la suficiente participación de los superiores, cuando es necesario.</i></p>

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<p>Conclusiones/Acciones necesarias</p> <p><i>La autoridad y la responsabilidad han sido adecuadamente establecidas y revisadas por la alta dirección.</i></p>	
<p>Políticas y practicas en materia de recursos humanos</p> <p>Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.</p> <p>❖ Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados. Considerar, por ejemplo, si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno. ❑ El nivel de atención que se presta al reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado. ❑ Cuando no existe documentación formal de las políticas y practicas la dirección informa de las expectativas existentes sobre que tipo de personas han de ser contratadas o participa directamente en el proceso de contratación. <p>❖ Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos. Considerar, por ejemplo, si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Los empleados nuevos conocen cuales son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos. ❑ El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y propone medidas para mejorarlo. <p>❖ Las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados son suficientes y adecuados. Considerar, por ejemplo, si:</p>	<p><i>No existen políticas escritas establecidas para la contratación de personal. Se esta avanzando en la definición escrita de planes de carrera de los empleados de supervisión. Además, tal cual lo señalado anteriormente, cada gerente es responsable de garantizar la sucesión profesional y el crecimiento de los empleados de sus áreas.</i></p> <p><i>No existen manuales escritos de funciones. Cada empleado, al momento de incorporarse a una función se le comenta sus responsabilidades y funciones. Una vez por año (al principio del mismo), el responsable de cada área funcional efectúa una evaluación de desempeño, la cual se transmite al área de recursos humanos.</i></p> <p><i>Tal como se menciona al principio, los desvíos a las políticas y procedimientos, así como los comportamientos inadecuados, son tratados según la</i></p>

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La respuesta de la dirección es adecuada cuando no se llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas. <input type="checkbox"/> Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas. <input type="checkbox"/> Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas. ❖ Las políticas de personal están orientadas a la observancia de unas normas éticas y morales apropiadas. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se toman en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional. ❖ Las verificaciones de los historiales de los candidatos en cuanto a comportamientos previos o actividades que se consideren no aceptables por la entidad son suficientes y apropiadas. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales que tienen cambios de empleo frecuentes o periodos de inactividad. <input type="checkbox"/> Las políticas de contratación incluyen una investigación de los candidatos con antecedentes penales. ❖ Idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento. Por ejemplo, considerar si: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones. <input type="checkbox"/> Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta. 	<p><i>infracción cometida, pudiendo ir desde un apercibimiento verbal hasta el despido.</i></p> <p><i>Efectivamente, el cumplimiento de normas éticas y morales apropiadas es uno de los objetivos principales de la Cía..</i></p> <p><i>En las tomas de personal, se les exige a los candidatos la inclusión de referencias, las cuales son consultadas como paso previo a la selección en la mayoría de los casos.</i></p> <p><i>En la evaluación anual de desempeño, la cual constituye una de las bases para promociones o mejoras en las remuneraciones, se deja constancia de las fortalezas y debilidades de cada empleado.</i></p>
<p>Conclusión/Acciones necesarias</p>	

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

ENTORNO DE CONTROL

Anexo I

Puntos de atención	Descripción/Comentarios
	<p><i>En líneas generales, las políticas y procedimientos con respecto al personal son adecuados. No obstante debería documentarse en un manual de funciones donde conste la descripción del puesto de trabajo, autoridad, responsabilidad y cualidades o requisitos necesarios para su desempeño, de modo de evitar la discrecionalidad.</i></p>
<p>Resumen del componente: Conclusiones/Acciones necesarias.</p>	<p><i>La dirección y el comité ejecutivo muestran un gran compromiso con la ética y las “buenas practicas” empresariales.</i></p>

**ANEXO II – CUESTIONARIO DE
CONTROLES SOBRE EL CIRUITO
VENTAS CUENTAS POR COBRAR**

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

CUESTIONARIO DE CONTROLES SOBRE EL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR

Anexo II

El siguiente cuestionario¹ se adjunta a continuación porque fue utilizado para el análisis del sistema de control interno del circuito “Ventas – Cuentas por Cobrar” de la empresa XX S.A.. El mismo fue completado considerando los datos que surgen del relevamiento del circuito realizado durante las tareas de campo.

N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
1.	¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de créditos?	SI			
2.	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidad?	SI			Si bien las funciones y responsabilidades no se encuentran documentadas, se observó que existe una definición clara de las mismas y que cada persona conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la Cía.
3.	¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos?	SI			
4.	¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?	SI			Si bien está preestablecido que se realicen controles periódicos para actualizar la lista de precios, se observó que dentro la lista de precios que maneja la Cía. existían precios desactualizados.
5.	¿Existen normas sobre condiciones de ventas?	SI			
6.	¿Se exige una orden de despacho o documento similar, para la salida de mercadería?	SI			Ver narrativo del Circuito.
7.	¿Se preparan las facturas en base a la orden de acuse de recibo? Si la emisión de ambos documentos es simultanea ¿se cotejan a posteriori la factura y al orden	SI			

¹ ANTONIO J. LATTUCA y CAYETANO A. MORA – “Informe Area de Auditoría N° 5 Manual de Auditoría” – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Año 2001 – Páginas 215 a 225.

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

CUESTIONARIO DE CONTROLES SOBRE EL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR

Anexo II

N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
	conformada?				
8.	¿Tienen numeración correlativa, preimpresa, las ordenes de despacho y las facturas?	SI			
9.	¿Cumplen los requisitos legales las facturas?	SI			
10.	¿Son autorizadas especialmente las facturas con precios especiales?	SI			
11.	¿Existen políticas definidas en materia de créditos?	SI			Se observo clientes que tenían otorgados dos límites de créditos distintos.
12.	¿Se han fijado normas sobre las condiciones de otorgamiento?	SI			
13.	¿Se estudian en cada caso los antecedentes de acuerdo con las normas?	SI			
14.	¿Se requieren de los deudores estados contables, referencias bancarias, estatutos, etc.?	SI			Se observaron casos de altas de clientes en donde no se había requerido dicha información.
15.	¿Se analiza la información requerida?	SI			
16.	¿Se deja constancia del análisis y comprobación de datos?	SI			Todos los datos entregados por el cliente son cargados al sistema.
17.	¿Se toman en cuenta los análisis a efectos de la decisión sobre cada crédito?	SI			
18.	¿Se realizan visitas a los clientes para corroborar la idea formada?		NO		
19.	¿Se autoriza el crédito por funcionario responsable?	SI			
20.	¿Se notifican a ventas los rechazos y sus causas?	SI			El sistema automáticamente le comunica a ventas el rechazo de un pedido.
21.	¿Se actualizan periódicamente los límites de créditos?		NO		Se observó que la Cía. no actualiza periódicamente los límites de créditos otorgados, salvo en casos excepcionales

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

CUESTIONARIO DE CONTROLES SOBRE EL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR

Anexo II

N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
22.	¿Se deja constancia de la actualización?	SI			En el sistema quedan registradas las modificaciones realizadas, la fecha y la persona que realizó la modificación.
23.	¿Se notifica a Ventas?	SI			
24.	¿Existen pautas a seguir en el caso de exceso sobre el límite?		NO		La Cía. no tiene formalizada las pautas a seguir cuando un cliente excede el límite de créditos.
25.	¿Se han organizado racionalmente los archivos?	SI			
26.	¿Se mantienen actualizados?	SI			
27.	¿Se preparan análisis periódicos de: ✓ Antigüedad de saldos ✓ Cuentas vencidas ✓ Excesos de límites ✓ Saldo acreedores?	SI			Si bien el sistema diariamente genera reportes, los mismos son analizados por el responsable a fin de mes.
28.	¿Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas?	SI			
29.	¿Se manejan adecuadamente las vías judiciales y extrajudiciales para el cobro?	SI			Se observaron demoras en el traspaso de clientes a Gestión Judicial por problemas en la obtención de documentación respaldatoria original de las operaciones, permaneciendo la cuenta en la cartera activa de clientes.
30.	¿Se envían resúmenes de cuentas a los clientes?		NO		
31.	¿Se investigan las diferencias observadas por personal ajeno a cobranzas?	SI			
32.	¿Son autorizadas debidamente las bajas de cuentas?	SI			

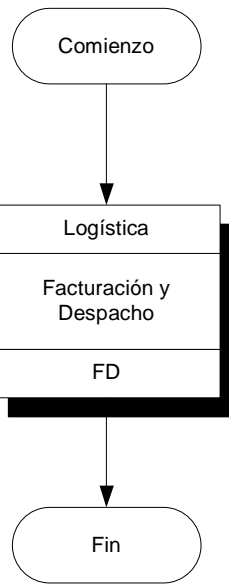
Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

CUESTIONARIO DE CONTROLES SOBRE EL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR

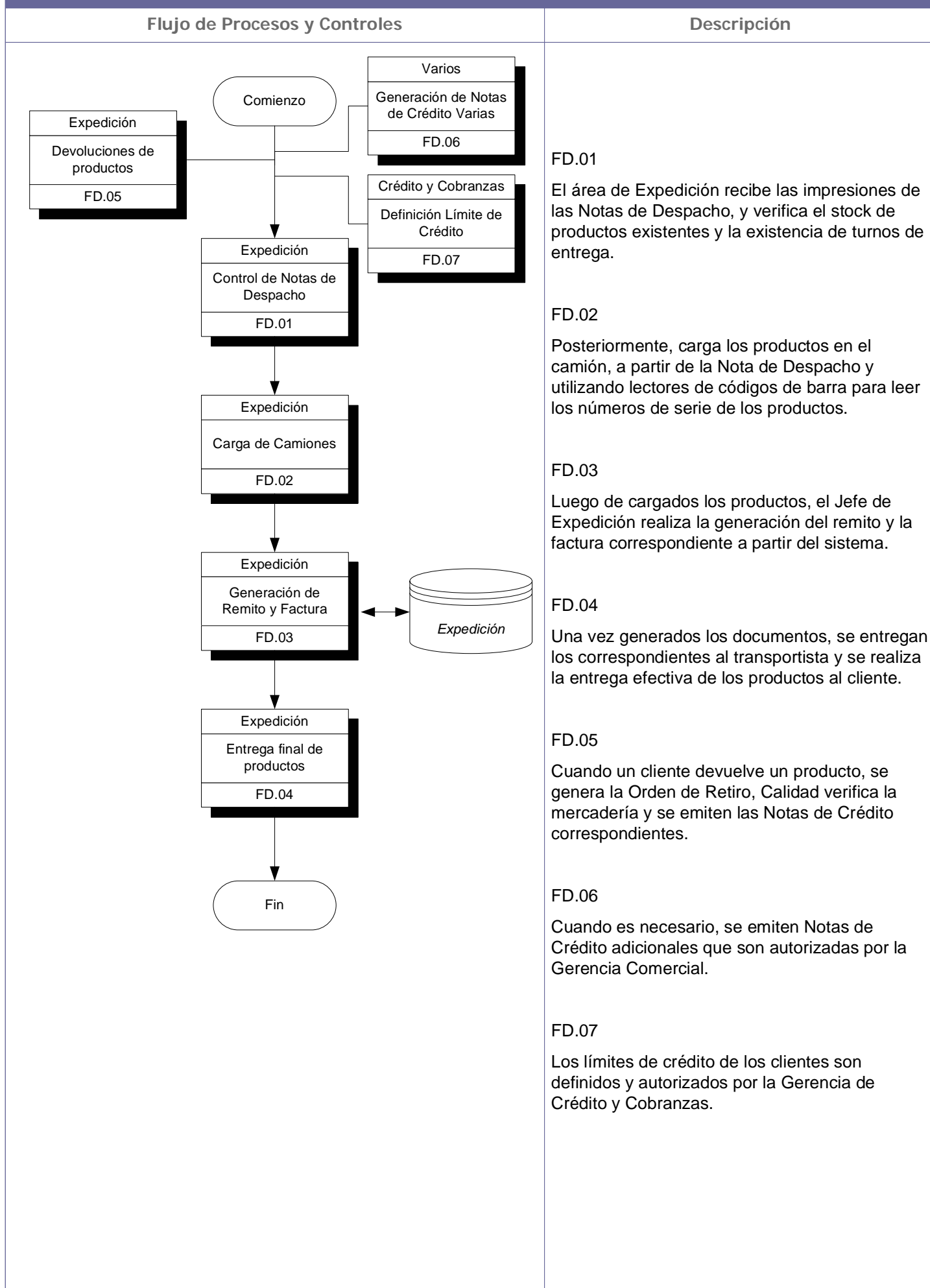
Anexo II

N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
33.	¿Se efectúa un seguimiento posterior de las cuentas dadas de baja con el fin de detecta posibilidades de recupero del crédito?	SI			
34.	¿Está debidamente autorizado todo movimiento por notas de créditos o transferencia de cuentas?		NO		No existe en todos los casos, control independiente sobre la emisión de NC, asimismo la formalización y el respaldo de la autorización son insuficientes.
35.	¿Se planifica la gestión de cobranzas?	SI			
36.	¿Se controla?	SI			
37.	¿Se elaboran partes de cobranzas?		NO		
38.	¿Se efectúa el cálculo y débito de los intereses por mora?	SI			
39.	¿Se preparan Notas de Créditos por descuentos o bonificaciones, ajustadas a las políticas de la compañía?	SI			Se observaron casos en los cuales las NC fueron utilizadas para anular créditos no reconocidos por los clientes.
40.	¿Se autorizan especialmente los descuentos y bonificaciones no habituales?	SI			

**ANEXO III – FLUJOGRAMA DEL
CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR
COBRAR**



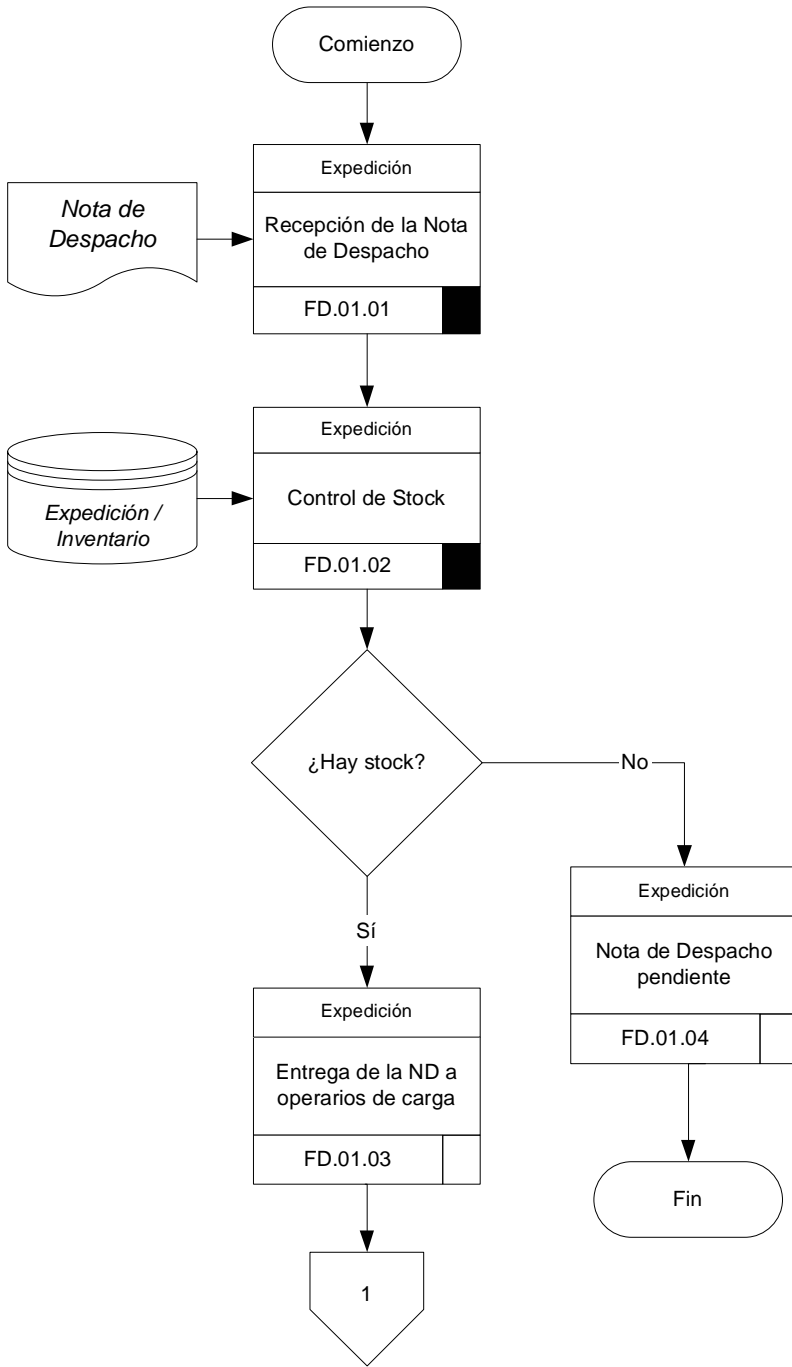
FD - Facturación y Despacho



FD.01 Control de Notas de Despacho

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



FD.01.01

Cuando el área Comercial autoriza en el último paso las Notas de Pedido, el sistema imprime automáticamente a partir de las mismas las Notas de Despacho en una impresora de Expedición, a fin de que se realicen la entrega y la facturación correspondiente. Una vez que salen impresas, las Notas de Despacho van siendo depositadas por el Jefe de Expedición en diversas carpetas dependiendo del destino de la carga, para ser analizadas.

FD.01.02

El área de Expedición verifica el stock disponible de los productos detallados en la Nota de Despacho, a partir de la información que brinda el sistema. El stock existente puede satisfacer la totalidad de la ND o una parte. A partir de ello se van ordenando las ND que van a ser cargadas durante el día. Si hay stock disponible se verifica, en el caso que sea necesario, la disponibilidad de turnos de entrega para los clientes grandes; para ello personal de Expedición se comunica con los clientes, generalmente a través de correos electrónicos, los cuales le informan los días y horarios disponibles para la entrega de los productos.

FD.01.03

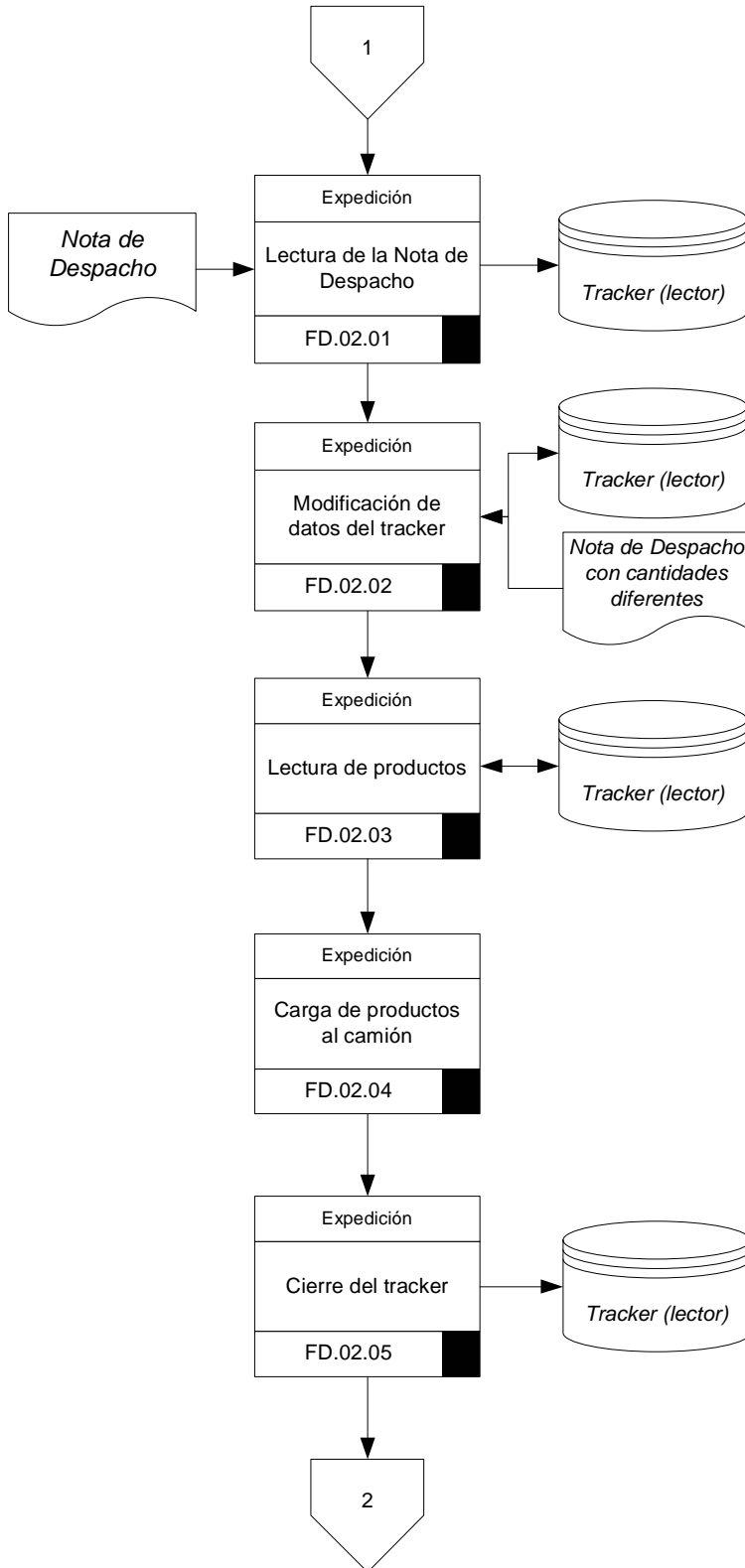
Luego de confirmados los turnos, o en el caso de clientes chicos para los cuales los turnos no son necesarios, las ND respectivas se van ordenando para ir despachando en forma diaria; cuando comienza la carga de una ND, el Jefe de Expedición las entrega a los operarios correspondientes para que realicen la lectura y carga de los productos.

FD.01.04

En el caso de que no existan productos en stock para satisfacer la ND, o que no haya turnos disponibles en el caso de los grandes clientes, la ND queda pendiente, almacenada en el área de Expedición para ser nuevamente revisada en forma posterior.

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



FD.02.01

Operarios de Expedición toman la Nota de Despacho y leen el código de barra existente en la misma con un lector óptico (tracker); a partir de ello, el lector muestra la información de los productos y las cantidades de cada uno existentes en la ND original.

FD.02.02

A partir de las verificaciones previas de stock, el operario encargado modifica en el tracker las cantidades que se van a leer de cada producto (por consiguiente, las que se van a entregar y facturar); la única información que el lector permite modificar al operario es la cantidad mencionada.

Cuando confirma las cantidades que se van a leer, automáticamente se imprimen las etiquetas que se van a pegar en cada producto a enviar (las mismas detallan la fecha, el nombre y la dirección del cliente, y los datos del producto).

FD.02.03

El operario cuenta las etiquetas para asegurarse que coincidan con la cantidad a despachar, y va leyendo con el tracker los distintos productos a cargar y facturar, uno por uno; a cada unidad leída le va pegando una etiqueta; el lector no acepta la lectura de un producto diferente a los establecidos en la ND, no permite leer más cantidades que las cargadas por el operario, y no permite ingresar un producto repetido.

FD.02.04

Todos los productos que fueron leídos y que poseen la correspondiente etiqueta, van siendo cargados al camión por otros operarios del área. Durante la carga, van viendo que los embalajes de los productos no se encuentren dañados.

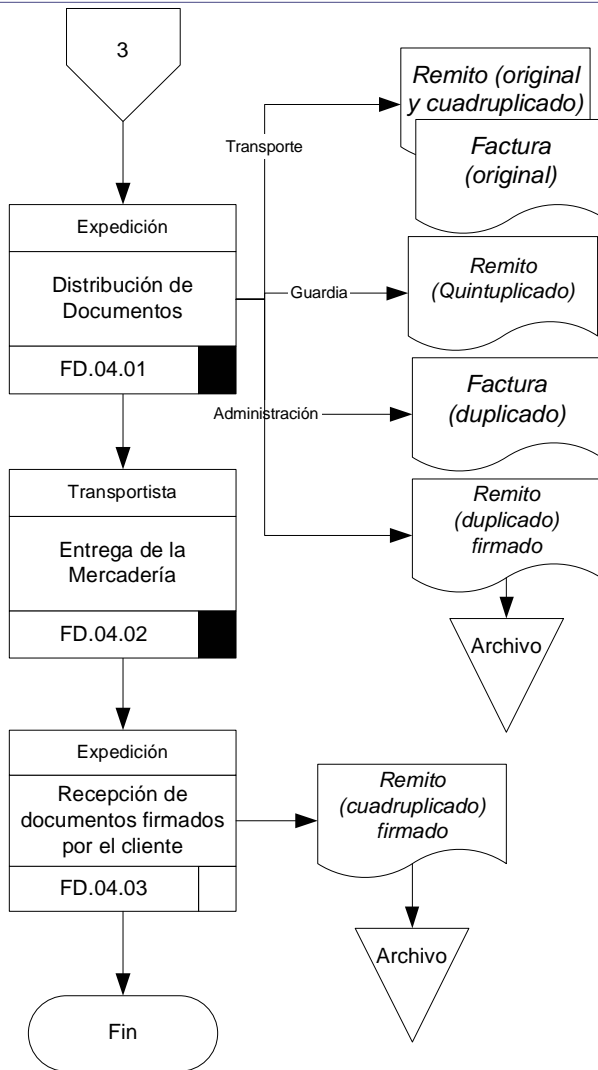
FD.02.05

Luego de haber leído la totalidad de los productos a entregar, el tracker se cierra automáticamente; el operario confirma las cantidades leídas; el mismo no puede ser cerrado hasta que no se haya leído la totalidad de los productos establecidos previamente.

Flujo de Procesos y Controles	Descripción
<pre> graph TD Start{{2}} --> P1 subgraph P1 [Jefe Expedición] direction TB P1_1[Recepción de ND] P1_2[FD.03.01] end ND[Nota de Despacho] --> P1_1 P1_1 --> P2 subgraph P2 [Jefe Expedición] direction TB P2_1[Carga de datos de la ND] P2_2[FD.03.02] end P2_1 <--> DB[(Expedición / ND)] P2_1 --> P3 subgraph P3 [Jefe Expedición] direction TB P3_1[Generación de Remito y Factura] P3_2[FD.03.03] end P3_1 --> R["Remito (x 4)"] P3_1 --> F["Factura (x 2)"] P3_1 --> ND2["Nota Despacho con pendientes"] P3_1 --> End{{3}} </pre>	<p>FD.03.01</p> <p>El Jefe de Expedición recibe las Notas de Despacho utilizadas por los operarios para cargar los lectores y tomar los productos.</p> <p>FD.03.02</p> <p>Posteriormente, el Jefe de Expedición debe cargar las cantidades a entregar y generar la documentación correspondiente; para ello ingresa el número de la ND y el sistema le muestra el documento con las cantidades originales (como viene de la Nota de Pedido); modifica si es necesario las cantidades reales cargadas al camión (leídas por el tracker), y carga los números de serie de los productos a entregar; esta carga de números de serie se realiza mediante una función automática: el sistema controla que la cantidad de números de serie leídos por el tracker sea igual a la cantidad ingresada por el Jefe del área.</p> <p>FD.03.03</p> <p>Una vez verificados los datos, el Jefe de Expedición confirma la entrega, y el sistema emite y numera automáticamente el Remito (cuatro copias) y la Factura (2 copias). Adicionalmente, el sistema emite automáticamente una Nota de Despacho que detalla los productos pendientes, en el caso de que hayan quedado algunos sin despachar por falta en stock.</p> <p>En este momento la factura impacta en la cuenta del cliente e impacta en forma contable; adicionalmente descuenta los productos correspondientes del stock.</p>

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



FD.04.01

Una vez generados los documentos, se distribuyen de la siguiente manera:

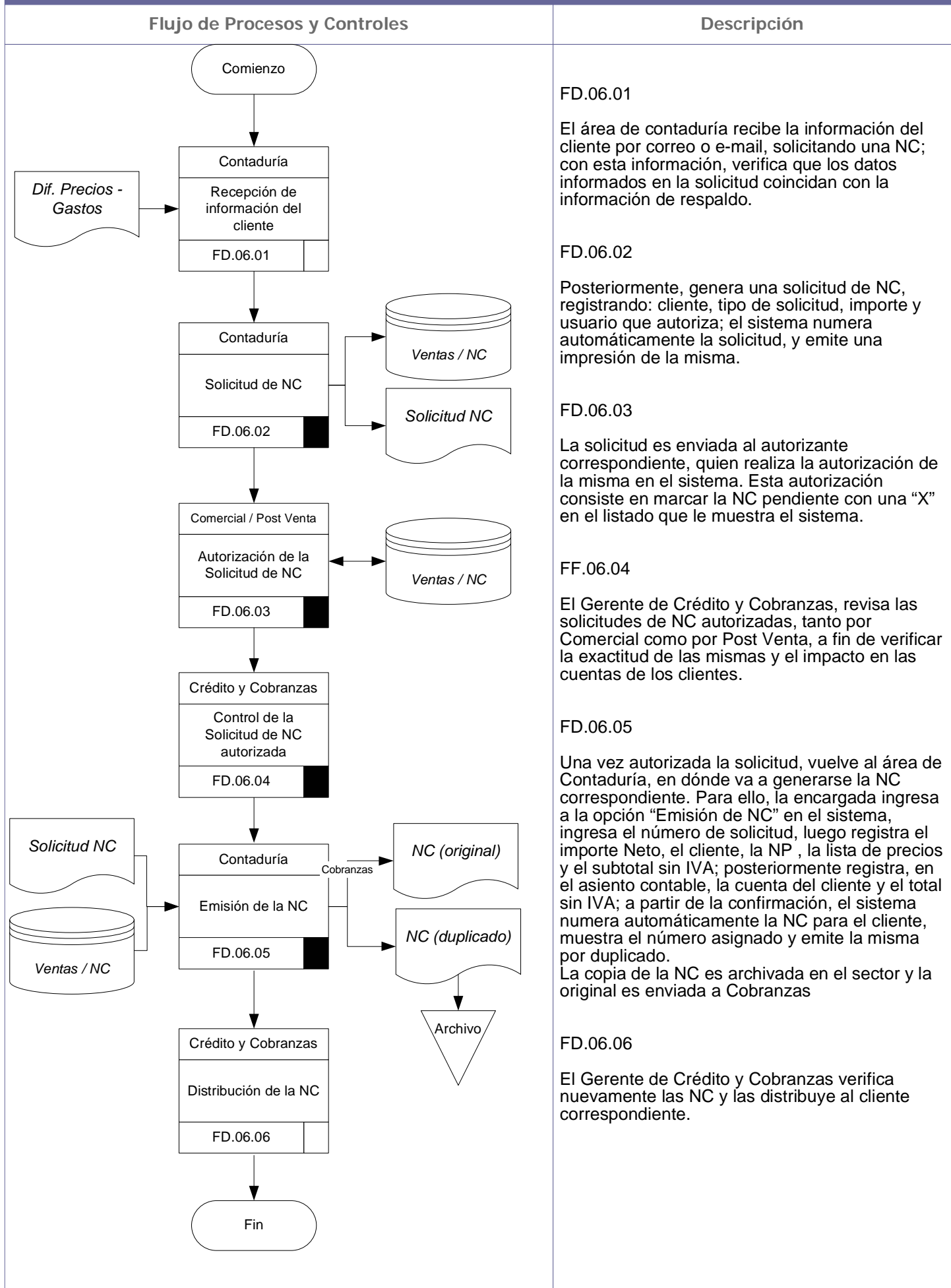
- El original y cuadruplicado del remito, y la factura original para el transportista.
- El quintuplicado del remito es firmado por el Jefe de Expedición, y entregado al transportista para que lo presenta en la guardia, a fin de que le permita al camión salir del predio.
- El duplicado del remito es firmado por el transportista y almacenado en Expedición como prueba de la entrega de la mercadería.
- El duplicado de la factura es almacenado provisoriamente en Expedición y en forma semanal es enviado a Administración.

FD.04.02

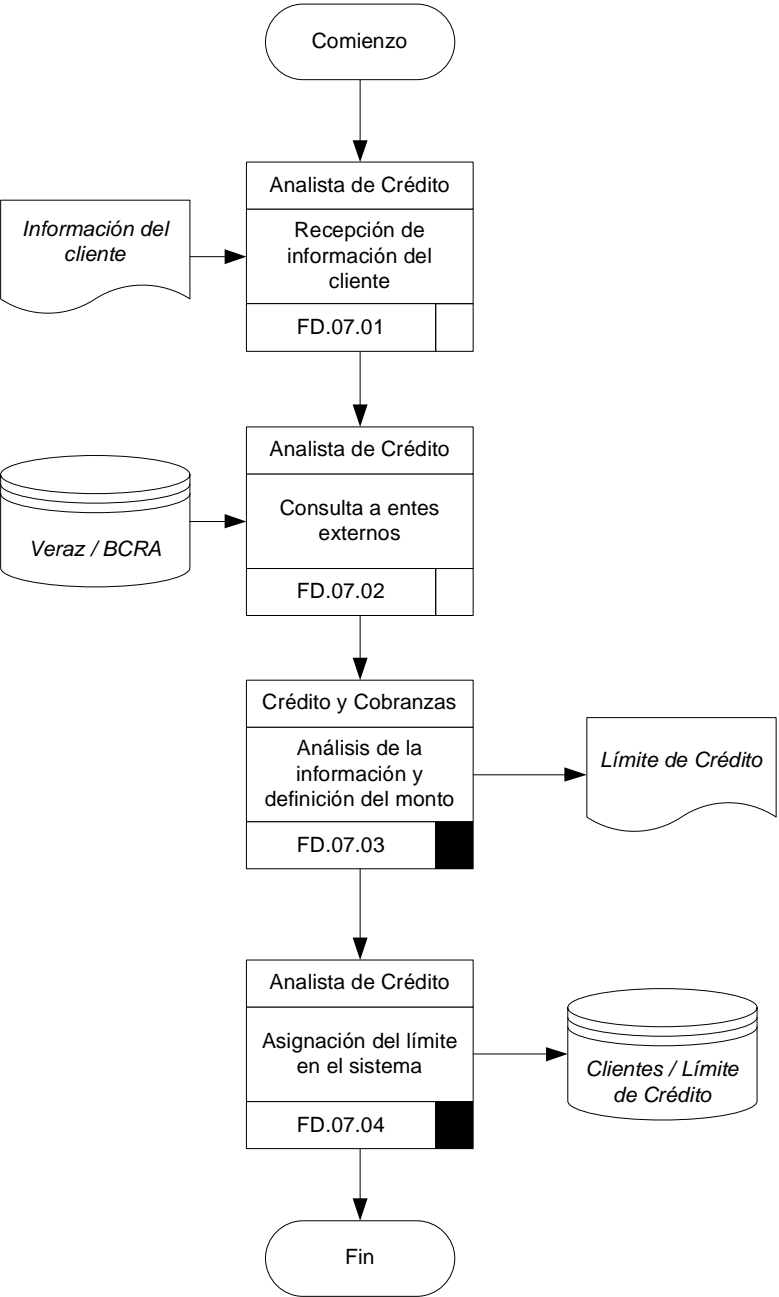
La mercadería es entregada por el transportista al cliente, el cual firma el remito cuadruplicado, y se queda con el remito original y la factura.

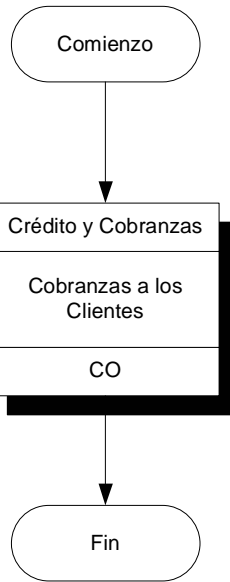
FD.04.03

Semanalmente, el transportista trae la documentación firmada por el cliente a la Compañía; esa documentación es archivada en el área de Expedición.



FD.06 Definición de Límites de Crédito

Flujo de Procesos y Controles	Descripción
 <pre> graph TD Start([Comienzo]) --> Step1[Analista de Crédito Recepción de información del cliente FD.07.01] Info[Información del cliente] --> Step1 Step1 --> Step2[Analista de Crédito Consulta a entes externos FD.07.02] Veraz[Veraz / BCRA] --> Step2 Step2 --> Step3[Crédito y Cobranzas Análisis de la información y definición del monto FD.07.03] Step3 --> Limit[Límite de Crédito] Step3 --> Step4[Analista de Crédito Asignación del límite en el sistema FD.07.04] Step4 --> DB[(Clientes / Límite de Crédito)] Step4 --> End([Fin]) </pre>	<p>FD.07.01</p> <p>El Analista de Crédito recibe del cliente la Solicitud de apertura de crédito, detallando: datos de la empresa, dirección, datos de los titulares, detalle de propiedades, detalle de rodados, montos anuales de ventas y compras, seguros, referencias comerciales y bancarias, informe del vendedor). Adicionalmente, el cliente debe adjuntar según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balance o manifestación de bienes. - Situación impositiva. - Exenciones. <p>FD.07.02</p> <p>El Analista de Crédito consulta entes externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veraz. - BCRA. - Cámara de Industriales. - Situación del cliente frente a otros proveedores. <p>FD.07.03</p> <p>El Analista de Crédito, en conjunto con el vendedor, el Gerente Comercial y el Gerente de Crédito y Cobranzas, analizan la información del cliente, verificando que no esté incluido en el Veraz o en los deudores del Central, que contenga la totalidad de los datos requeridos, que cumpla con los requisitos necesarios para comenzar a operar con la Compañía. A partir del análisis efectuado, se define el monto de crédito a asignarle y la condición crediticia con la que va a operar; este límite tiene que ser aprobado por la Gerencia Financiera.</p> <p>FD.07.04</p> <p>Una vez definido el monto, el Analista de Crédito lo carga en el sistema, a través de la opción "Asignación de Límites de Crédito". Sólo el Analista de Crédito y el Gerente de Crédito y Cobranzas pueden definir y modificar el límite y la condición de crédito de un cliente en el sistema. En el caso de que se trate de una modificación, el sistema deja un historial, tanto para el límite como para la condición, detallando las fecha de los cambios y los distintos estados por los que fue pasando el cliente.</p>

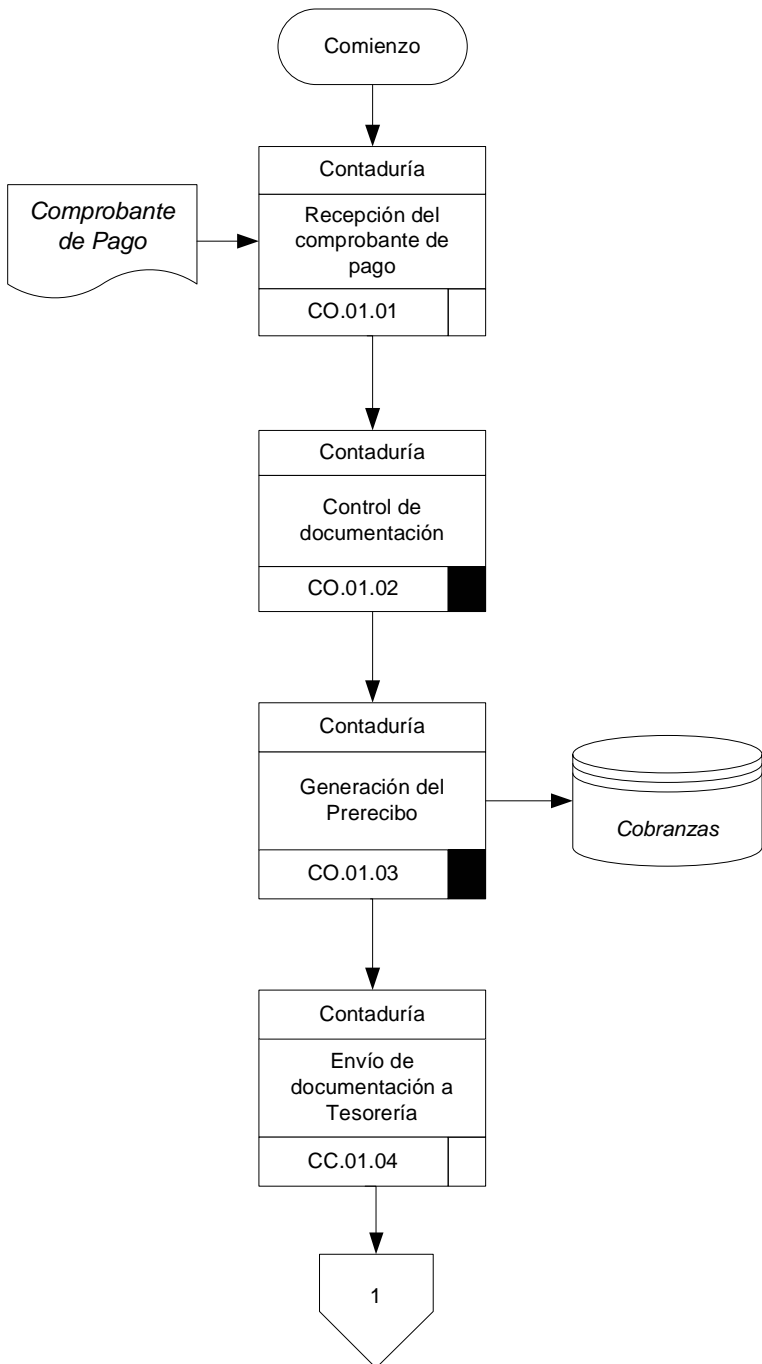


CO - Cobranzas a los Clientes

Flujo de Procesos y Controles	Descripción
<pre> graph TD Start([Comienzo]) --> Contaduria[Contaduría Generación del precibo CO.01] Contaduria --- DB1[(Cobranzas)] Contaduria --> Tesoreria[Tesorería Control y confirmación del cobro CO.02] Tesoreria --- DB2[(Cobranzas)] Tesoreria --> End([Fin]) subgraph SideBox [] direction TB C1[Crédito y Cobranza] C2[Seguimiento de Cuentas Corrientes] C3[CO.03] end </pre>	<p>CO.01 El área de Contaduría recibe los comprobantes del pago de los clientes y genera el precibo en el sistema.</p> <p>CO.02 El área de Tesorería recibe los comprobantes de Contaduría, los controla contra el precibo generado en el sistema, y confirma el cobro, emitiendo el recibo definitivo.</p> <p>CO.03 Periódicamente, el área de Crédito y Cobranzas realiza un seguimiento de los clientes, el estado de sus cuentas y las deudas pendientes.</p>

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CO.01.01

Contaduría, recibe el pago del cliente de las siguientes formas:
 - Cheques.
 - Boletas de depósito.
 - Personalmente (en forma muy eventual).

CO.01.02

Con la documentación recibida, controla la exactitud de la misma, verificando:
 - Existencia del movimiento en el extracto del banco, si es una nota de depósito.
 - Que el monto total del depósito o cheque coincida con el informado por el cliente.
 - Existencia de las facturas pendientes con los montos detallados en el pago.
 - Retenciones.

CO.01.03

Una vez controlada la documentación, registra el cobro en el sistema de la siguiente forma:
 - Registra el monto a cobrar, y el tipo (efectivo, cheque, retención).
 - Detalla las facturas relacionadas con ese pago, ingresando número, monto y tipo de aplicación (Total, A Cuenta o Saldo). El sistema controla que las facturas correspondan al cliente, y no deja continuar.
 - Una vez registrada la imputación, el sistema informa si la minuta está correcta; en caso de que se haya ingresado mal el importe de una de las facturas, el sistema no permite continuar.
 - Luego se registran los datos de los cheques (en el caso de que haya), ingresando fecha, importe, tipo; luego pasa el cheque por un lector óptico y le aparece automáticamente el número.
 - Una vez confirmada la última pantalla, el sistema muestra el número de Minuta de Ingreso correlativo asignado automáticamente, generando de esta forma un "pre-recibo".

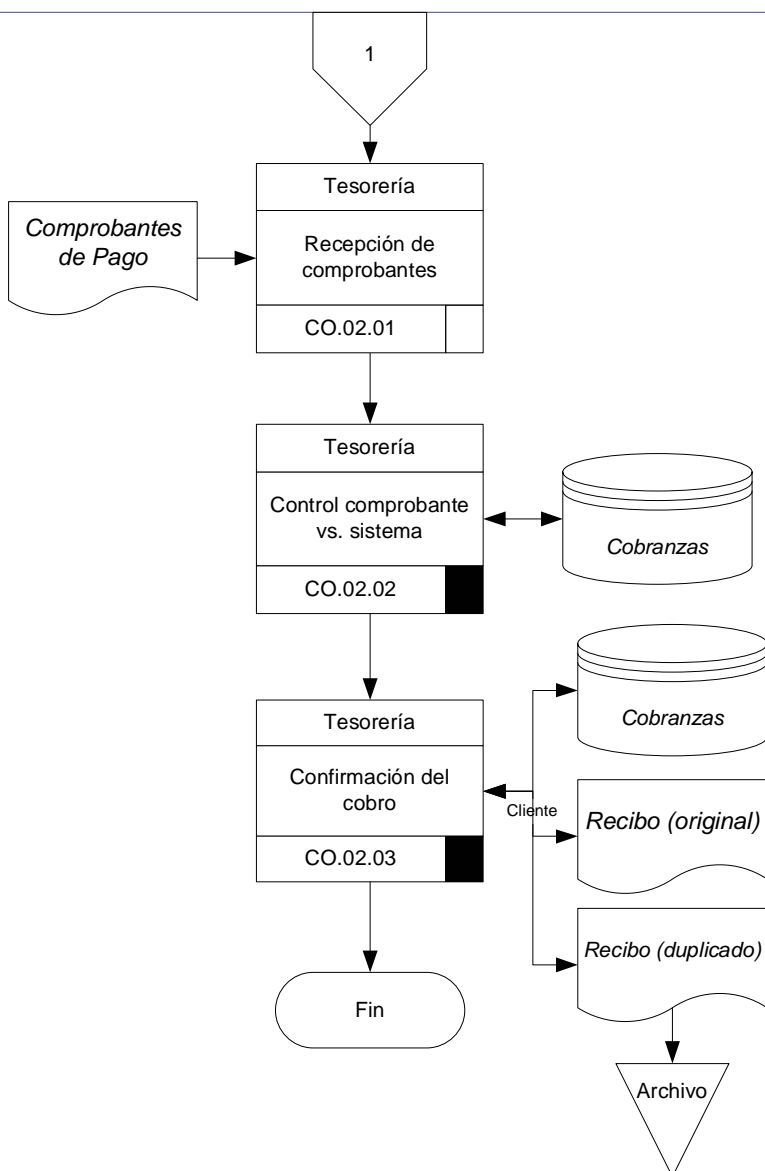
CO.01.04

Una vez registrado los comprobantes en el sistema, envía la documentación a Tesorería para el procesamiento final del cobro.

CO.02 Control y confirmación del cobro

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CO.02.01

Personal de Tesorería recibe los comprobantes de pago del cliente por parte de Contaduría.

CO.02.02

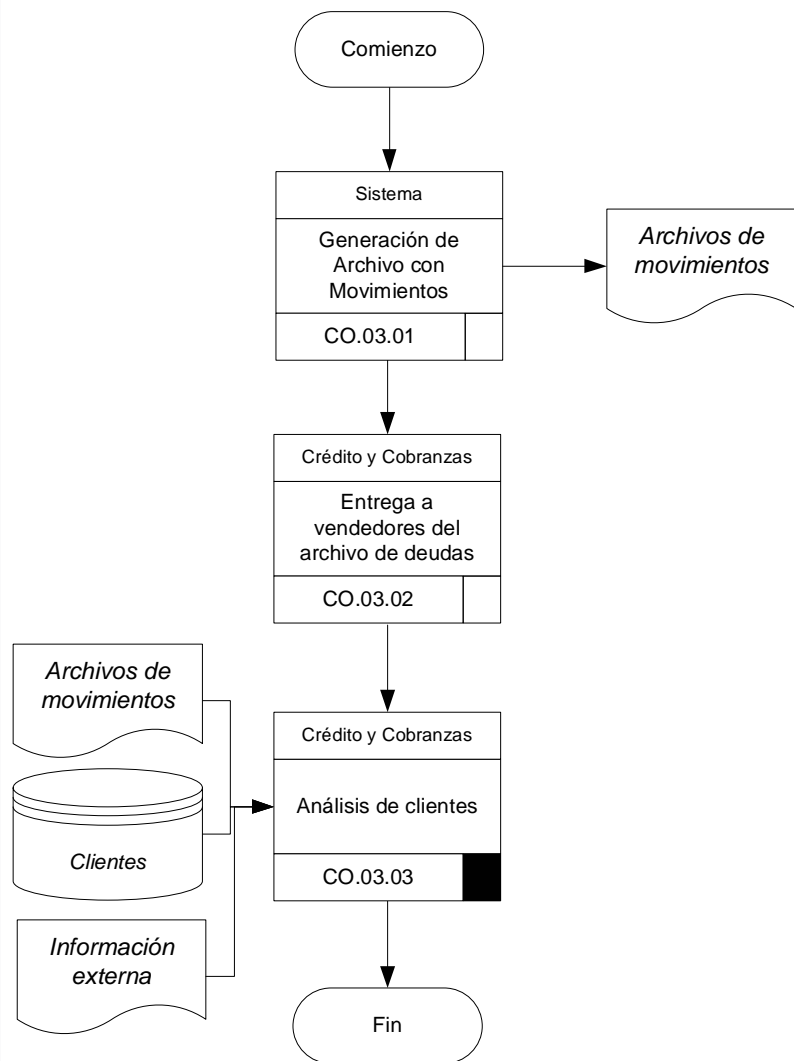
Ingresando al sistema, verifica los recibos pendientes de emitir; va ingresando uno a uno marcando con una "X", y va controlando los datos de los comprobantes recibidos con los datos cargados en el sistema en el precebo, para verificar que coincidan, tanto en el cliente como en los montos.

CO.02.03

Una vez controlados los comprobantes contra los precebos, confirma el cobro, lo que genera el impacto del mismo en la cuenta del cliente y en los libros contables. El sistema genera automáticamente un número de recibo, e imprime el recibo por duplicado, el original va a al cliente y el duplicado queda archivado en tesorería.

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CO.03.01

Diariamente el sistema genera en forma automática un archivo Excel que incluye todos los movimientos pendientes de los clientes. Semanalmente, el sistema genera el mismo archivo, pero con menos cantidad de datos, ordenado por: vendedor, cliente, tipo de comprobante y fecha de vencimiento.

CO.03.02

El archivo emitido semanalmente por el sistema es enviado a los vendedores para que realicen la gestión de cobranzas necesaria.

CO.03.03

A partir del mismo archivo resumen, personal del área Crédito y Cobranzas realiza en forma periódica el análisis de las situaciones de los clientes, en cuanto a:

- Vencimientos.
- Saldos impagos.
- Etc.

Adicionalmente, la información surgida de consultas a las cuentas de los clientes, e información de entes externos (por ejemplo si a un cliente se le detectaron cheques sin fondo en alguna entidad), sirve de entrada para el análisis realizado periódicamente.

El análisis efectuado puede impactar de distintas maneras:

- Que se decida notificar al cliente de las situaciones dadas y las facturas adeudadas.
- Que se pasen a "inactivos" clientes que no poseen movimientos (previo análisis en conjunto con la Gerencia Comercial).
- Que se bloqueen las cuentas de los clientes en forma temporal, hasta que se continúe analizando las posibles acciones y consecuencias.

ANEXO IV – GLOSARIO

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Garbero Carla

GLOSARIO

Anexo IV

- Bienes de cambio: son los bienes destinados a la venta en el curso habitual de una Sociedad (Productos terminados) o que se encuentran en proceso de producción (Productos en proceso) o que resultan consumidos en la producción (Materias primas).
- BCRA: Banco Central de la República Argentina.
- Notas de Créditos (NC): documento utilizado por la sociedad para respaldar reconocimientos de diferencias de precios a los clientes, gastos realizados por los clientes que deben ser soportados por la sociedad, y demás transacciones que generen disminuciones en los saldos facturados a los clientes.
- Notas de Despacho (ND): documento utilizado por la sociedad para realizar la carga de bienes vendidos en los camiones que realizan las entregas a los clientes. En estas se detalla el código de artículo, la cantidad de bienes a entregar, el precio de venta de cada artículo a entregar y el nombre del cliente.
- Notas de Pedidos (NP): documento utilizado por la sociedad para sustentar los requerimientos de los clientes. En estas se detalla el código de artículo, la cantidad de bienes a entregar, el precio de venta de cada artículo a entregar y el nombre del cliente.
- Orden de Retiro (OR): documento utilizado por la sociedad para sustentar una devolución de mercadería realizada por los clientes.
- Remito: documento utilizado por la sociedad al momento de entregar los productos al cliente. Este documento permite conocer la fecha en que cada cliente recibió la mercadería ya que debe ser firmado por los clientes al momento de recibirlo ya que de esta manera el cliente da conformidad de los productos recibidos, tanto por la cantidad indicada en el documento como el tipo de producto, los precios y demás características de los bienes.
- Stock/Inventario: bienes de cambio disponibles para su utilización y/o venta en un determinado momento del tiempo.
- Tracker: lector de códigos de barras.