



Trabajo Final de Graduación

**“Evaluación del Sistema de Control Interno del circuito Ventas –
Cuentas por Cobrar de la empresa
Corrugadora XX S.A.”**

Autor: Lucas Papazoglu

Carrera: Contador Público

Legajo: VCPB: 08265

Universidad Siglo 21

Junio: 2017

Agradecimientos:

En especial a las personas que acompañaron en esta hermosa etapa: a mis Tutores de la universidad, esposa Florencia, mis padres, abuela, hermanas, cuñados, primo, tía, sobrina, amigos de la facultad y del trabajo. Todos ellos han contribuido a mi desarrollo como persona y como profesional.

Resumen

Corrugadora XX S.A. tiene como principal actividad la fabricación de cajas de cartón corrugado, abasteciendo a una gran variedad de rubros. En este último tiempo, ha invertido, renovado y modernizado todas sus líneas de producción, permitiéndole insertarse en el mercado de forma más competitiva, lo que la ha llevado a un crecimiento acelerado. Este proyecto de aplicación profesional ha consistido en la evaluación del sistema de control interno del circuito "Ventas-Cuentas por cobrar" que se emplea, actualmente, en dicha empresa. El objetivo primordial fue elaborar una propuesta que permita, minimizar los riesgos crediticios y rediseñar el control interno en las áreas mencionadas. Para dicho procedimiento se utilizaron cursogramas, entrevistas a los dependientes, pruebas de funcionamiento de controles y descripción de tareas. La premisa fundamental es: proteger los activos, mejorar la eficiencia, estimular el feed back interno así como, la seguridad y la calidad. En función de lo anterior se plantea una propuesta de cambios y mejoras a los circuitos y procesos involucrados, para que la empresa tenga una "seguridad razonable" en el logro de sus objetivos ya que, "lo que no se puede controlar, no se puede administrar".

Palabras claves: **Control Interno, Ventas-Cuentas por Cobrar, seguridad razonable.**

Abstract

Corrugadora XX S.A. Has as main activity the manufacture of corrugated boxes, supplying a wide variety of items. Recently, it has invested, renovated and modernized all its production lines, allowing it to enter the market in a more competitive way, which has led to an accelerated growth. This project of professional application has consisted in the evaluation of the internal control system of the circuit "Sales - Accounts receivable" that is currently used in this company. The primary objective was to elaborate a proposal that would allow, minimize credit risks and redesign internal control in the mentioned areas. For this procedure utilize cursograms, interviews with the dependents, tests of operation of controls and description of tasks. The fundamental premise is: protect assets, improve efficiency, and stimulate internal feed back, as well as safety and quality. Based on the above, it is proposed changes and improvements to the circuits and processes involved, so the company has a "reasonable security" in the achievement of its objectives, being that "what can not be controlled, can not be managed".

Keywords: Internal Control, Sales-Accounts Receivable, reasonable security.

Índice

Introducción:	1
CAPITULO I	4
Planteamiento del Problema	4
Justificación del Problema	5
Objetivos Específicos	6
CAPITULO II	7
Marco Teórico	7
El control interno en las organizaciones	7
Sistemas de información.	9
Control	10
Clasificación de control.	11
Elementos del control.	11
Control interno.	12
Objetivos del control interno	13
Informe COSO	14
Componentes del Control Interno	15
Evaluación del riesgo.	16
Actividades de control	17
Monitoreo.	19
Ventas y cuentas a cobrar	20
Cobranzas	20

Controles típicos y fraudes o irregularidades relativos a los circuitos	21
Auditoría	22
Resolución Técnica N° 37	24
Análisis del Macro y Micro entorno	24
CAPITULO III	26
Diseño Metodológico	26
Métodos de relevamiento	28
CAPITULO IV	31
Análisis de datos, Diagnóstico y Propuesta de Mejora	31
<i>Análisis de datos</i>	31
Descripción de la empresa	31
Contexto de la empresa Corrugadora XX S.A.:	31
Análisis F.O.D.A	35
Diagnóstico:	38
Evaluación de los Componentes de Control Interno	38
(Información obtenida a través de entrevistas con los directores)	38
Evaluación de los riesgos	39
Actividades de control	39
Información y comunicación	40
Monitoreo	40
Cursograma Ventas - Cuentas por cobrar – Cobranzas	41

Sistema TotvsPrhoteus	44
<i>Etapas Tácticas:</i>	46
<i>Propuestas de mejoras</i>	46
Procedimiento Circuito Ventas-Cuentas por Cobrar- Cobranzas Propuesto	48
Descripción del circuito Ventas Propuesto	48
Responsabilidad de éste Departamento:	52
Coordinación de las funciones y actividades:	55
CAPITULO V	70
Conclusión:	70
Anexos	74

Introducción:

El presente Trabajo Final de Graduación abordará la temática sobre la evaluación del sistema de control interno, asimismo, el relevamiento de los procesos circuito Ventas -Cuentas por cobrar- Tesorería, perteneciente a la empresa Corrugadora XX S.A.

Se medirán los riesgos en las carteras asociadas a la actividad, para ello se delimitará el análisis al período que comprende desde abril a agosto del año 2017.

La principal actividad de la empresa consiste en la fabricación de cajas de cartón corrugado, abasteciendo una gran variedad de rubros destacándose el alimenticio, autopartista, bebidas y bodegas, calzados, electrodomésticos, frigoríficos, lácteos, tecnológicos y textil, por nombrar algunos, utilizando tecnología y procesos de trabajo de avanzada que aseguren altos rendimientos y estándares de calidad que garantizan el producto, optimizando los materiales, recursos humanos y el tiempo.

La empresa a lo largo de los años manifestó un ritmo de crecimiento que si bien, ha dado grandes réditos al permitirle acceder y posicionarse en el mercado, también ha impactado en su estructura que presenta algunos signos negativos como lo obsoleto de su sistema de control interno. Al respecto vale aclarar que no se trata de un sistema formal, sino que adquiere características de improvisado, lo cual provoca irregularidades en una compañía de tal envergadura y cuyos objetivos apuntan a mayor crecimiento.

En este contexto el sistema de control interno de la compañía debe estar a la altura de las circunstancias y adquirir formalidad para que resulte satisfactoria y coherente su aplicación.

Los principales problemas en el sistema de control del área de créditos son:

- 1) Cobranzas del ejercicio registradas en ejercicios siguientes.
- 2) Entrega de mercaderías pendiente de facturación al fin del ejercicio.
- 3) Facturación de mercaderías sin tradición de la misma con fines de cumplir con los objetivos mensuales del área comercial.
- 4) Incorrecta consideración de componentes financieros.
- 5) Ausencia de separación de funciones.
- 6) Exceso de labores por falta de recursos humanos.
- 7) Falta de controles en plazo de realización de cobranzas.
- 8) No existe un análisis de riesgo por sector de la cartera de clientes.

Los objetivos de los sistemas de control actualmente procuran mejorar la gestión de las organizaciones y la racionalización del riesgo frente a la globalización. Además de posibilitar el tránsito de los antiguos métodos de control a los nuevos, de la manera menos traumática posible para las empresas y, brindar un cambio de actitud frente al control, de forma que se logre el camino definitivo hacia el autocontrol, diseñando herramientas de identificación, medición y gerencia del riesgo.

Es ese el camino al que, con este estudio, se pretende conducir a la empresa en pos de que optimice su sistema de control mediante la implementación de nuevas herramientas que avalen y garanticen su accionar cumpliendo mayores índices de eficiencia.

De acuerdo a lo mencionado en el primer capítulo de este trabajo se establecen las pautas que llevaron a determinar la existencia de una situación problemática en la empresa Corrugadora XX S.A. que delimita el ámbito de investigación. Además, se establecen los objetivos generales y específicos que marcan las líneas de actuación que este trabajo procura seguir para su desarrollo.

En el capítulo posterior, se establecen los conceptos que sirven para la realización de este trabajo en lo que respecta a la evolución del concepto de control interno, exponiendo las principales definiciones de distintos autores y se define el sistema de información, contabilidad y control a modo de exponer los lineamientos teóricos que van a servir de guía para la continuidad del trabajo.

En el tercer capítulo se exponen los lineamientos metodológicos que permitirán desarrollar la investigación y enmarcan la misma bajo la modalidad de un Proyecto de Aplicación Profesional.

El cuarto capítulo, presenta un diagnóstico de la empresa que procura describir la situación problemática objeto de ésta investigación, en ese sentido, se analiza la gestión del rubro crédito por venta y sus principales falencias, con la intención de reflejar la realidad que presenta la compañía, para exponer el escenario en el cual se pretende desarrollar tanto el análisis de situación como las propuestas para resolver dichas falencias.

Para finalizar, la conclusión del trabajo, expone el resultado del proyecto de aplicación y su impacto en la compañía a modo de evidenciar la utilidad del mismo y de las propuestas que de él derivan.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

Se evidencia que la empresa Corrugadora XX S.A. tiene políticas de control interno encargadas de examinar los circuitos de ventas – cuentas por cobrar, no obstante las mismas son consideradas deficientes ya que no se realiza debidamente el control de ciertas actividades consideradas como críticas, lo que dificulta el accionar de la empresa rumbo a un crecimiento sostenido.

Lo mencionado puede deberse a que el desarrollo y expansión comercial se han producido a un ritmo más acelerado que el preciso para el armado de una estructura organizativa, administrativa y operativa de acuerdo a los requerimientos de la empresa y su interacción con el mercado.

No disponer de una estructura y procedimientos adecuados lleva a que el personal se vea excedido de labores diarios, por las exigencias, crecimiento productivo, cumplimientos de objetivos, etc. Esto desencadena un colapso de la estructura organizativa y que se procure solo cumplir con objetivos considerados prioritarios, siendo los controles internos algo postergado.

Ante dicha situación la falta de importancia que poseen los sistemas de control en una empresa adquiriendo papeles secundarios, como en este caso, hacen que las instituciones releguen herramientas que, utilizadas de la forma adecuada, son una clave importante para contribuir en su crecimiento y desarrollo, apuntalando la gestión diaria a favor de la construcción de cimientos sobre los cuales la compañía pueda afianzar su camino al éxito.

Justificación del Problema

Se propone realizar un análisis interno de la organización, para luego evaluar el sistema de control interno y plantear mejoras rediseñando él mismo, de modo que potencie sus fortalezas, disminuya sus debilidades y reduzca su estructura de costos maximizando utilidades.

La importancia del control del rubro créditos por ventas es vital para cualquier empresa, ya que tiene íntima vinculación con el análisis sobre el movimiento operativo. Coherente con ello, algunos problemas que pueden ser ocasionados por la falta de dichos controles pueden ser:

- Entrega de mercaderías pendientes de facturación al fin del ejercicio mensual.
- Facturación por importes menores a lo que corresponde.
- Facturación de mercaderías sin haberse realizado la tradición a fines de cumplir con objetivos mensuales impuesto por la Gerencia Comercial.
- Falta de consideración de los riesgos de incobrabilidad.
- Traslapos en las cobranzas.
- No identificación de los créditos documentados y de los que no corresponden.
- Cobranzas del ejercicio registradas en el ejercicio siguiente por defecto en el corte.
- No consideración de componentes financieros.
- Falta de gestión de cobro de facturas ya vencidas

Objetivo General

- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de control interno rediseñando el circuito de Créditos por Ventas que permita mitigar los riesgos crediticios.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las actividades y controles claves de los circuitos bajo estudio.
- ✓ Evaluar actividades de control en el circuito ventas - cuentas por cobrar-cobranzas.
 - ✓ Seleccionar y valorar aquellos controles que no funcionan correctamente proponiendo cambios que garanticen una mejora en la gestión.
- ✓ Evaluar el método más fiable para Analizar el riesgo de la cartera de clientes.
 - ✓ Establecer descripciones de puestos del área Créditos y flujograma de proceso para Corrugadora XX S.A.

CAPITULO II

Marco Teórico

El control interno en las organizaciones

Según lo plantea Rusenás (2015, p.4), el control interno nace como una función gerencial que pretende asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijados.

Hasta la fecha la expresión Control Interno carece de una definición que sea aceptada o aprobada universalmente por todos los que investigan el tema, es por ello que a continuación se expone una recopilación de las definiciones más importantes que se han dado, provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras a los fines de comprender el significado que guiará esta investigación:

La primera definición formal de control interno fue establecida por el Instituto de Contadores Públicos Diplomados en 1948:

El control comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardia de sus activos, (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas (Rusenás, 2015,p. 14).

William Chapman, lo define afirmando que por control interno se entiende:

Al programa de organización y al conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a los efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa. (Rusenias, 1999, p. 16)

Estos conceptos de control a los cuales se hizo referencia, deben concebirse en el marco de una adecuada planificación y organización empresarial que toda empresa debería de contar, un plan que permita poder organizarse de acuerdo a ciertas pautas de gestión que guíen su accionar y bajo las cuales se puedan mantener controles y evaluaciones de su efectividad.

En ese sentido, el mundo actual y su constante evolución hacia estándares más competitivos requieren una mayor información, que permita contar con opciones a la hora de tomar decisiones, anticiparse a hechos o circunstancias del futuro considerando los análisis de las políticas y prácticas que fueron llevadas a cabo por la empresa en el pasado.

¿Pero qué es la información? “Es un conocimiento bajo una forma comunicable y es todo aquello que disminuye la incertidumbre. La información es el descubrimiento de un hecho del pasado, presente o futuro” (Priotto H. y Veteri L., 2004, p. s.d.).

La disponibilidad de información para que una compañía pueda desarrollar un sistema de control y evaluación de su gestión resulta de suma importancia, se puede decir que es la fuente sobre la que se podrá trabajar. Con una información inexacta o sin ella, las posibilidades de que el control sea eficiente son escasas ya que se tergiversan situaciones afectando negativamente los resultados de la evaluación.

Sistemas de información.

El relevamiento de información puede ser realizado cada vez que sea necesario. Pero ¿qué pasa cuando la vorágine de la empresa lleva a tomar decisiones rápidamente? Para ello se debe crear un sistema de información. Se define al mismo como “un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control de la institución” (Priotto H. et al.(2004).

Esta información que debe de ser útil, eficaz, oportuna y suficiente no garantiza el éxito, pero acorta distancias, es decir, si se cuenta con buena información pero no se utiliza correctamente o en el momento correspondiente, la misma carecerá de valor.

De esta manera, como lo afirman Priotto y Veteri (2004), la utilidad de la información dentro de una unidad económica es amplia, se emplea ya sea a fines comparativos, asignación de recursos, decisiones de gestión, implantación de políticas y programas, delegación de autoridad y responsabilidad, etc.

Es así que es responsabilidad de quien administra saber cómo utilizarla y cuál va a ser el destino de la misma. (Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. s.d.).

Control

Una vez definida la información ¿qué se debe hacer? Es aquí donde aparece el control, como una forma de utilizar la información o analizar cómo se ha manipulado la misma, y si las decisiones basadas en ella han cumplido con el o los objetivos deseados (Priotto H, 2004, p. s.d.).

El control puede abarcar diferentes definiciones, pero se ha seleccionado la del manual de auditoría porque es aquella que se aproxima a lo que se quiere explicar, lo que se obtiene de esta definición es cómo la empresa decide que va a alcanzar sus objetivos, a dónde no quiere llegar y cómo va a hacer para evitar una situación indeseable.

El control ha sido definido como “el proceso de ejercitar influencia directiva o restrictivas sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema”. (Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. 39).

Con influencia directiva se pretende hacer referencia a que el control intenta que las actividades del sistema se realicen de modo tal que produzcan determinados resultados o alcancen objetivos específicos predefinidos. Influencia restrictiva significa, que el control se ejerce de modo que se evite que las actividades de un sistema produzcan resultados no deseados.(Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. 39).

Clasificación de control.

Los controles pueden tener diferentes clasificaciones, entre ellas, encontramos:

Controles correctivos: son aquellos que determinan los desvíos y quienes deben intervenir en los mismos; dentro de esta categoría encontramos, controles retroalimentados, basados en hechos ya ocurridos y controles pre alimentados, basados en hechos futuros esperados (Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. 39).

Controles no correctivos: son aquellos que no determinan desvíos ni los informan. Por ejemplo, limitar el acceso de personal no autorizado a determinadas áreas, separación de funciones, limitación del acceso a los pagos, etc. (Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. 39).

Elementos del control.

Los elementos del control siguiendo a Lattuca A.J. y Mora C. A. (2004), son cuatro:

Características del sistema operante: es decir, ¿Qué es lo que voy a medir?

Sensor: es el método que voy a utilizar para la medición.

Grupo de control: es aquel que se encarga de comparar lo medido con lo planeado, es quien determina si hay que hacer correcciones e informar los desvíos.

Grupo activante: es al que le informan, el que recibe el desvío. No es el que es controlado, sino el que decide qué hacer con ese o esos desvíos.

Con lo mencionado hasta aquí se procuró marcar los lineamientos generales en lo que respecta a la importancia de establecer pautas de control dentro de la empresa; a continuación se expone detalladamente el concepto de control interno.

Control interno.

Para Mantilla (2008, p, 1) el Sistema de control interno significa

Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Al respecto el autor aclara que ese proceso debe ser ejecutado por todas las personas que conforman la organización, por ello aclara “no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización”. (Mantilla, 2008, p. 1)

En adición a lo anterior, el control interno puede considerarse como un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es evitar la comisión de errores y fraudes y ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa.

Este autor resume al sistema de control interno bajo las siguientes características:

- ✓ Es preventivo y continuo
- ✓ Está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización e incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos y de los sistemas de información.

- ✓ No es esporádico ni externo al sistema que sirve, ni a la empresa u organización en la que este opera.

Objetivos del control interno

Al hablar de control interno es de suma importancia establecer además de su definición, cuáles son sus objetivos o fines para de esa forma tener mayor precisión de lo que se quiere lograr.

En ese sentido es que Rusenias (2005,p.23) afirma “El que no conoce los objetivos de una actividad, no puede hablar sobre la misma, y no tiene validez una opinión al respecto”. Coherente con ello, el auditor deberá conocer los objetivos que persigue cada control para poder entenderlo y evaluar si es o no efectivo.

Los objetivos básicos del control interno para Rusenias (2015, p.26) son:

1. Protección de los activos del patrimonio: dado que la empresa para alcanzar sus metas necesita contar con un patrimonio, está obligada a tomar ciertas medidas que le permitan su conservación, evitando así inconvenientes en su normal desarrollo debido a problemas con sus activos.

Algunas medidas para el cumplimiento de este objetivo son: servicio de vigilancia, separación de funciones y responsabilidades, comprobantes o formularios pre-numerados, registro de firmas y régimen de autorizaciones, archivos, etc.

2. Obtención de información adecuada: a los fines de contar con información útil para la toma de decisiones en una empresa, es relevante contar con un sistema de información que sea confiable y eficiente. En adición a ello, la información deberá ser completa y oportuna.

3. Promoción de la eficiencia operativa: para el logro de los objetivos fijados por la empresa deberán existir una serie de disposiciones o prácticas, las que desarrollándose en forma correcta dan lugar a la eficiencia operativa. Las medidas prácticas para el cumplimiento de este objetivo pueden ser: estructura humana coherente con los objetivos de la empresa, división del trabajo que permita formar unidades de control, manuales de procedimientos, medios materiales y tecnológicos.
4. Cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización: las políticas son los lineamientos generales que debe la dirección establecer para el logro de los fines que la organización ha fijado. Dichas políticas deberán estar por escrito y ser difundidas para que los recursos humanos las conozcan, entiendan y las cumplan. Aquí cabe mencionar que las políticas deberán ser coherentes y adaptables al momento en que se encuentra la empresa para evitar consecuencias negativas. Las medidas prácticas para el logro de este objetivo son: manual de la organización, manual de funciones, organigrama, etc.

Informe COSO

Este informe se define por Mantilla (2008p. s.d.) como el 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:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones: se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y salvaguarda de los recursos.

- Fiabilidad de la información financiera relacionada con la elaboración y planificación de los estados financieros fiables, incluyendo estados financieros interinos y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados.
- Cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables: concierne el cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Los sistemas de control funcionan en los 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 la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad. Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos. Se cumplen las leyes y las normas aplicables (Mantilla, 2008, p. 5.)

Componentes del Control Interno

El sistema de control interno para Coopers&Lybrand del Instituto de Auditores Internos (1997), cuenta con los siguientes componentes:

- ✓ Entorno de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo

Entorno de control. Marca las pautas de comportamiento de la organización, impacta en la concientización del personal con respecto al control.

Los factores que intervienen en el entorno son muchos entre ellos está la integridad y los valores éticos, la capacidad del personal, la filosofía de la organización y su forma de actuar, la manera en que se delega autoridad y la responsabilidad y como organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, entre otros.

Una organización plantea cuáles son sus objetivos, establece su modo de gestionar, sus prioridades y el comportamiento que desea aplicar.

“La eficiencia de los Controles Internos no pueden estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan. Estos se denominan factores esenciales que impactan en el Control Interno” (Mantilla S., 2008, p. s.d.).

Evaluación del riesgo. Todas las empresas están sujetas a posibles riesgos. Estos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados.

El riesgo es inherente al negocio, tipología, tamaño, sector, etc., por ende la dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlos dentro de ese límite establecido.

El nivel de riesgo aumenta a medida que los objetivos establecidos se alejen de las pautas establecidas para alcanzarlos. Los riesgos pueden ser por efectos internos o externos.

Factores externos por ejemplo son los avances tecnológicos, la competencia, modificación de normas o leyes, catástrofes, cambios económicos, las necesidades de

los clientes, entre otras. Por ejemplo las empresas que se dedicaban a la producción de máquinas de escribir se vieron arrollados por la tecnología (netbooks, notebooks, i-pod, etc.) y debieron transformar sus empresas o cerrarlas directamente.

En cuanto a factores internos, están las averías a los sistemas informáticos, la calidad del trabajo de los empleados y los métodos de la formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, etc.) Por ejemplo, un directivo no informa a su inferior modificaciones en el circuito operativo o la no capacitación del personal de nuevos procesos productivos.

Actividades de control. Son todas aquellas políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las pautas de la organización. También tienden a asegurar las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se realizan en todos los sectores de la organización y pueden comprender conciliaciones, verificaciones, autorizaciones, entre otras. Pueden dividirse en 3 categorías:

- ✓ Las operaciones.
- ✓ La fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de la legislación aplicable.

Esto no implica que hay actividades para cada categoría, sino que se pueden analizar en forma conjunta, es decir, un control operativo contribuye con la fiabilidad de la información financiera, a su vez los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable.

Existen diferentes tipos de actividades de control:

- ✓ Análisis efectuados por la dirección, se estudia lo realizado con lo presupuestado, proyectado, los resultados anteriores, etc.
- ✓ Gestión directa de funciones por actividades, el responsable de cada sector analiza lo obtenido en su área.
- ✓ Proceso de información, se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- ✓ Controles físicos: cuanto hay en inventario, cuales son los bienes de uso adquiridos, el recuento de caja, etc.
- ✓ Indicadores de rendimiento: el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- ✓ Segregación de funciones: se trata básicamente de separación de funciones, por ejemplo, el que cobra que no registre.

Estas actividades de control por lo general se basan en 2 elementos: políticas y procedimientos, las políticas determinan qué se debería hacer y los procedimientos que indican cómo hacerlo, mientras que las primeras pueden ser verbales las segundas deben ser mecánicas, deben expresar taxativamente como debe hacerse.

Información y comunicación. “Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio”. (Mantilla, 2008, p. s.d.)

Esta información no solo abarca aspectos internos sino también externos que puedan tener efecto sobre la toma de decisiones, para formular informes financieros, etc.

Pero como ya se ha expresado antes, de nada sirve la información si no se la sabe comunicar, esta comunicación debe ser ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir el mensaje sobre las responsabilidades de control, los empleados deben comprender y concientizarse por cada uno de los sistemas de control y no solo se debe saber comunicar internamente si no también saber comunicarla a terceros ajenos a la organización.

Monitoreo. Una vez establecidas el ambiente, actividades, evaluación de los riesgos y la comunicación e información es necesaria la supervisión para evaluar la calidad del rendimiento del control.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, dado todos los factores que afectan a la organización puede suceder que buenos controles queden obsoletos o ineficientes, es por ello que se requiere la supervisión, entendida como el análisis, fiscalización, vigilancia, inspección, etc. de los sistemas de control aplicados.

El proceso de supervisión permite obtener un grado de seguridad de que el sistema de control interno de la organización funciona correctamente, este proceso comprende la evaluación que realizan los empleados de cada área, respecto a la manera en que se diseñó el control, como funciona y como se adoptan las medidas necesarias.

Este proceso de evaluación y funcionamiento puede realizarse en actividades continuadas o evaluaciones puntuales, la segunda se establece según el criterio de los directores, cuando los mismos lo juzguen necesario o lo requieran. Para ello deberían tener en cuenta “la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada”. (Mantilla S., 2008, p. s.d.).

Circuitos a Analizar en los controles internos de las empresas

Una vez definido el control interno y sus componentes, se está en posición de establecer los circuitos que pueden ser analizados a los que Pugnitore (2006) enumera de la siguiente forma:

- ✓ Compras y cuentas a pagar.
- ✓ Pagos.
- ✓ Ventas y cuentas a cobrar.
- ✓ Cobranzas

Ventas y cuentas a cobrar. Las ventas son el conjunto de operaciones mediante las que la empresa transfiere el bien o presta un servicio a cambio de un precio. Entre la separación de funciones más importantes que debe tener son:

- ✓ Realización y aprobación de la venta
- ✓ Aprobación de los créditos
- ✓ Despacho de mercadería
- ✓ Facturación de la venta
- ✓ Cobranza de la venta
- ✓ Registración de las operaciones realizadas
- ✓ Descripción del circuito.
- ✓ Recepción y aprobación del pedido
- ✓ Despacho de mercadería
- ✓ Facturación, registración y control
- ✓ Seguimiento y control de pedidos

Cobranzas. Las cobranzas se refieren a la percepción efectiva del precio pactado de la operación de venta. Para formar un ambiente de control adecuado, es conveniente la segregación de las siguientes funciones:

- ✓ Cobranzas
- ✓ Ventas
- ✓ Aprobación y otorgamiento de créditos
- ✓ Despacho/expedición de la mercadería
- ✓ Facturación
- ✓ Registros contables

Su circuito puede expresarse como:

- ✓ Cobranzas mediante cobradores
- ✓ Cobranzas por correspondencia
- ✓ Control y depósito de recaudación
- ✓ Control y registración de la operación al fin del día.

Controles típicos y fraudes o irregularidades relativos a los circuitos

Manejo de fondos:

Fraudes o irregularidades vinculadas al manejo de fondos:

- ✓ Sustracciones temporarias o permanentes de caja
- ✓ Manipulación de registros
- ✓ Manipulación de documentos
- ✓ Traspaso
- ✓ Evasión en los procedimientos de control
- ✓ Pagos duplicados o por servicios no recibidos o no autorizados.

Controles típicos vinculados al manejo de fondos:

- ✓ Establecer un sistema de fondo fijo
- ✓ Arqueos y conciliaciones diarias de caja y banco
- ✓ Conciliación con el mayor o planilla de caja

- ✓ Control de documentación
- ✓ Control contable periódico
- ✓ Seguimientos de créditos a morosos y en gestión
- ✓ Separación de funciones
- ✓ Etc.

Auditoría

Se define a la misma como “una función de control, porque su acción se dirige a influenciar un sistema en sentido restrictivo o directivo. Al constituir un control la auditoría es, como cualquier otro, un control de sistemas” (Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. 42).

Existen distintas tipificaciones de auditoría, como interna, externa y operativa.

La auditoría interna “es una función de evaluación independiente establecida por una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección... Es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral del control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento”. (Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. 46)

Sus funciones incluyen:

- ✓ Revisión de las operaciones para verificar su autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la organización.
- ✓ Control de los activos a través de los registros contables y comprobaciones físicas.
- ✓ Revisión de las políticas y procedimientos para evaluar su efectividad.

Revisión de si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con las normas contables. (Lattuca A.J. y Mora C. A., 2004, p. 47)

La auditoría interna analiza y evalúa el sistema de control interno que explota la organización para evaluar su funcionamiento, eficiencia y efectividad. El control interno es un sistema que se implanta en la organización para alcanzar los tres objetivos planteados anteriormente.

Por otro lado, la auditoría externa de los estados contables es totalmente independiente de la organización. Consiste en un análisis de información contable efectuado por un tercero distinto a quien requiere la auditoria y distinto a quien emite la información. La auditoría externa plantea 5 objetivos, los mismos son:

- ✓ Todo lo registrado sea Real – Integridad
- ✓ Lo registrado sea propio – Propiedad
- ✓ Todo lo real este registrado- Existencia
- ✓ La valuación sea correcta- Valuación
- ✓ La exposición sea correcta- Exposición

En lo que refiere a la auditoria operativa, Lattuca y Mora (2004) la definen como:

El examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión. .

Resolución Técnica N° 37

Complemento de lo mencionado hasta aquí en materia conceptual, las normas legales establecidas por la Resolución Técnica N 37 sobre auditoría establecen los principios y requisitos que debe observar el auditor en el desempeño de su función y las guías sobre las cuales se desarrollará su actuación.

Al respecto se exponen a continuación los preceptos legales que deberán considerarse a tales efectos. Vale aclarar que lo que se expone es a nivel general, por lo cual se recomienda acudir al texto de la Resolución adjunto en la sección de anexos (Anexo V), para ampliar en detalle la normativa aplicable:

- Normas para el desarrollo del encargo: El contador debe documentar apropiadamente su trabajo profesional en papeles de trabajo que deben contener la descripción de la tarea desarrollada, los datos y antecedentes recogidos y las conclusiones particulares y generales. Dichos papeles de trabajo deberán conservarse por el contador por el lapso que indiquen las normas legales o por un periodo de diez años.
- Normas sobre informes: Los informes deben ser escritos con detalle de fecha y lugar de emisión.

Análisis del Macro y Micro entorno

Realizar el análisis FODA a la empresa sobre la cual se realiza el proyecto, permite sacar mayor provecho de la información conociendo puntos fuertes y débiles, captar las oportunidades y amenazas, lo cual beneficiará notablemente el relevamiento y la evaluación de Corrugadora XX S.A. desde una perspectiva más completa dando las herramientas necesarias para poder desarrollar un análisis adecuado y que será de mucha utilidad tanto para la realización de esta investigación como para el desarrollo de la empresa en su ámbito de actuación.

En función a lo mencionado, es apropiado definir el análisis FODA, para ello se recurre a Humberto Ponce Talancón (2006) que lo conceptualiza diciendo:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Talancón (2006)

Éste análisis es relevante para obtener un diagnóstico de cómo se desenvuelve el negocio, además de brindar una orientación al momento de crear objetivos y planes de acción, para que sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Para la realización de esta matriz se debe tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo del negocio.

Ya finalizando este apartado, vale aclarar que cada uno de los conceptos hasta aquí citados, son la base sobre las cual se procurará trabajar en pos al desarrollo de una investigación que pueda ser utilizada por la compañía como un instrumento que favorezca su crecimiento futuro.

CAPITULO III

Diseño Metodológico

Para la elaboración de esta investigación se toma como base los lineamientos de un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), ya que es una modalidad que permite desarrollar el proyecto en el marco de una organización determinada real, sobre una problemática específica.

Coherente con ello, la intención de este TFG es abordar la problemática de la empresa Corrugadora XX S.A. que tiene una política de control interno formal que no está adecuada a los requerimientos actuales de la compañía ante lo cual se intentará, mediante el análisis del caso y la aplicación de bibliografía pertinente además de herramientas complementarias para la investigación como el Informe COSO, el Informe Área N5 de Auditoría, dar respuesta a dicha situación.

La etapa de diagnóstico requerirá un 30% del trabajo mientras que la propuesta concentrará el 70% restante.

Por otro lado, vale destacar que el estudio será de tipo descriptivo en razón de que el mismo se enfoca en el comportamiento y desempeño de la organización a través de un estudio de caso cualitativo.

Otro de los elementos que permiten detallar el marco metodológico de este trabajo, está dado por el diseño de investigación. Para la realización de este estudio se utilizará un diseño de tipo no experimental, es decir, que “el investigador observa los fenómenos tal como suceden en su contexto natural, para después analizarlos. También puede aplicar herramientas de medición como encuestas, entrevistas, etc., pero no se

tiene ni se ejerce influencia directa sobre la persona, grupo o empresa para después medir el efecto de dicha influencia.” (Bernal Torres, 2000, p. 148)

En lo atinente al trabajo de campo o recolección de información, este trabajo se valdrá de los datos recabados provenientes de fuentes primarias y fuentes secundarias.

En lo que respecta a las fuentes primarias, serán de utilidad para este trabajo entre otras:

- Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa Corrugadora XX S.A. y a los empleados de la empresa, quienes podrán exponer información relevante en lo que se refiere al objeto de estudio,
- Estadísticas de la empresa,
- página web de la empresa,
- proyecciones elaboradas por la empresa sobre ingresos informes financieros basados en el balance general y el estado de resultados,
- informe de expertos contadores, abogados que trabajan en la institución,
- Relevamiento de cursogramas del sistema
- Flujogramas
- Por otro lado, las fuentes secundarias, se obtendrán de libros y revistas especializadas, como por ejemplo Informe COSO, Informe de Área N5 (Manual de auditoría), tesis realizadas sobre el tema abordado y demás fuentes que puedan aportar información importante para el tratamiento de la temática elegida de forma más acabada.

Un último punto a destacar son las técnicas de recolección de información que, como se adelantó en uno de los párrafos precedentes, éste trabajo se valdrá de la entrevista a los directivos de la empresa y empleados, sin dejar de lado la revisión de la documentación considerada también de gran importancia para el avance del trabajo final de graduación.

Con los datos recabados de ambas fuentes se pretende realizar una labor intensiva para luego proceder a la elaboración de un diagnóstico de la situación del control interno de la empresa en cuestión y a la elaboración de una propuesta contundente del sistema de control interno.

Métodos de relevamiento

El conjunto de herramientas que se utilizarán para el desarrollo de este trabajo son:

1. Observación directa:

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

2. Cursogramas:

Los Cursogramas consisten en representar gráficamente como la empresa realiza cada uno de los procedimientos de los circuitos en cuestión.

3. Descripciones narrativas de las tareas:

Consiste en narrar como la empresa desarrolla cada una de las actividades de los circuitos bajo análisis.

4. Entrevistas abiertas con guías de temas:

Estos se realizarán a los Directores de la empresa y encargados de los departamentos de ventas para indagar qué controles existen en la empresa.

En este punto se detalla el plan de trabajo que se seguirá para alcanzar los objetivos que guían la presente investigación:

1) Realizar las entrevistas.

A) Entrevistas abierta al director de la empresa

C) Entrevista al encargado de ventas

D) Entrevista al Gerente de Créditos

2) Relevar los circuitos de “ventas - cuentas por cobrar - cobranzas”: Esto se realizará a través de observaciones y relevamientos de datos pertinentes, considerando organigrama de la empresa y cursogramas.

Ventas - cuentas por cobrar:

A) Tomar tres facturas, tres remitos de tres periodos mensuales consecutivos.

B) Verificar que estén cargados en el sistema, que se cumplan los controles y las autorizaciones.

C) Medir el riesgo a la hora de otorgar límites de créditos a los clientes, utilizando diversas variables.

3) Realizar pruebas de cumplimiento de los controles del área ventas – cuentas por cobrar – cobranzas.

Cronograma de Tareas: Diagrama de Gantt

Tabla 1:

ACTIVIDADES REALIZADAS		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
1	Búsqueda de información	■	■			
2	Análisis de la información		■			
3	Elección del tema	■	■			
4	Análisis de la situación actual		■			
5	Visita a la empresa		■			
6	Entrevista a funcionarios y gerentes		■	■		
7	Indagar controles existentes con propósito de analizar e identificar los controles eficientes		■	■		
8	Optimización de controles eficientes existentes		■	■		
9	Establecer áreas críticas y urgentes que carecen de control:			■	■	
10	Definición y examen de las actividades de control en áreas urgentes.				■	
11	Establecimiento de áreas no críticas o urgentes y propuestas de actividades de control con análisis de las mismas				■	
12	Establecer los posibles impactos de la implantación del control interno en la empresa.				■	
13	Estimar costos de implantación del sistema de control, mecanización de procedimientos y capacitación del personal.				■	
14	Conclusiones obtenidas				■	■
15	Revisión					■

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

Análisis de datos, Diagnóstico y Propuesta de Mejora

Análisis de datos

Descripción de la empresa

Contexto de la empresa Corrugadora XX S.A.:

A los fines de comprender la situación de la empresa objeto de esta investigación, se procede a realizar una descripción de la misma.

Corrugadora XX S.A., se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba; cuenta con 6000 m² cubiertos, constituido por cuatro naves, en dos de las cuales se encuentran las diferentes máquinas y en las demás están dispuestos dos depósitos que se destinan al almacenamiento, uno de las bobinas de papel y el otro de los productos terminados.

La empresa, cuenta con una planta de 110 empleados en total, siendo 85 operarios (trabajando en doble turno) y 25 administrativos.

La principal actividad de la empresa consiste en la fabricación de cajas de cartón corrugado, abasteciendo una gran variedad de rubros, destacándose el alimenticio, autopartista, bebidas y bodegas, calzados, electrodomésticos, frigoríficos, lácteos, tecnológicos y textil por nombrar algunos.

En este último tiempo, la empresa ha invertido de manera decidida, renovando y modernizando todas sus líneas de producción, permitiendo esto llegar al mercado de manera competitiva con productos estándares como también con los diseños de mayor exigencia gráfica y estructural.

Misión:

Ser una empresa creadora de embalajes, próspera y competitiva, con gente de alto protagonismo y actitud de servicio que genere valor a nuestros clientes.

Valores:

Integridad: Lealtad basada en acciones y decisiones, custodiando el patrimonio de la empresa y alineada a su estrategia.

Compromiso: Hacer que las cosas sucedan, ir más allá de lo esperado.

Competencia: Apertura al aprendizaje, a la mejora propia y del entorno.

Protagonismo: Ver el partido desde adentro, con el desafío de ganar.

Generar Valor: Transformar los esfuerzos en resultados, aprovechando sus recursos.

Trabajo en Equipo: Integrar nuestro trabajo atrás de objetivos comunes.

Para abastecer una demanda aproximada a los 30.000.000 m² anuales de cartón corrugado como producto terminado, la empresa cuenta con dos líneas de fabricación para diferentes tipos cartón corrugado (simple cara, doble cara y doble triple). Las planchas de cartón corrugado son terminadas de acuerdo a las especificaciones de los diferentes clientes y sus usos, para ello la fábrica tiene diferentes máquinas que realizan los procesos de terminación que básicamente son, impresión, troquelado, doblado, descartonado, pegado, cosido, entre otros.

La producción de la compañía comprende la siguiente familia de productos:

Cajas regulares: con aleta simple, aletas encontradas, aletas cruzadas, aletas integrales.

Cajas especiales: para bandejas, de archivos, de zapatos.

Interiores: localizadores de piezas, separadores estándar.

Productos especiales: parasoles, exhibidores, planchas (en las diferentes ondas), rollos de cartón corrugado para embalajes.

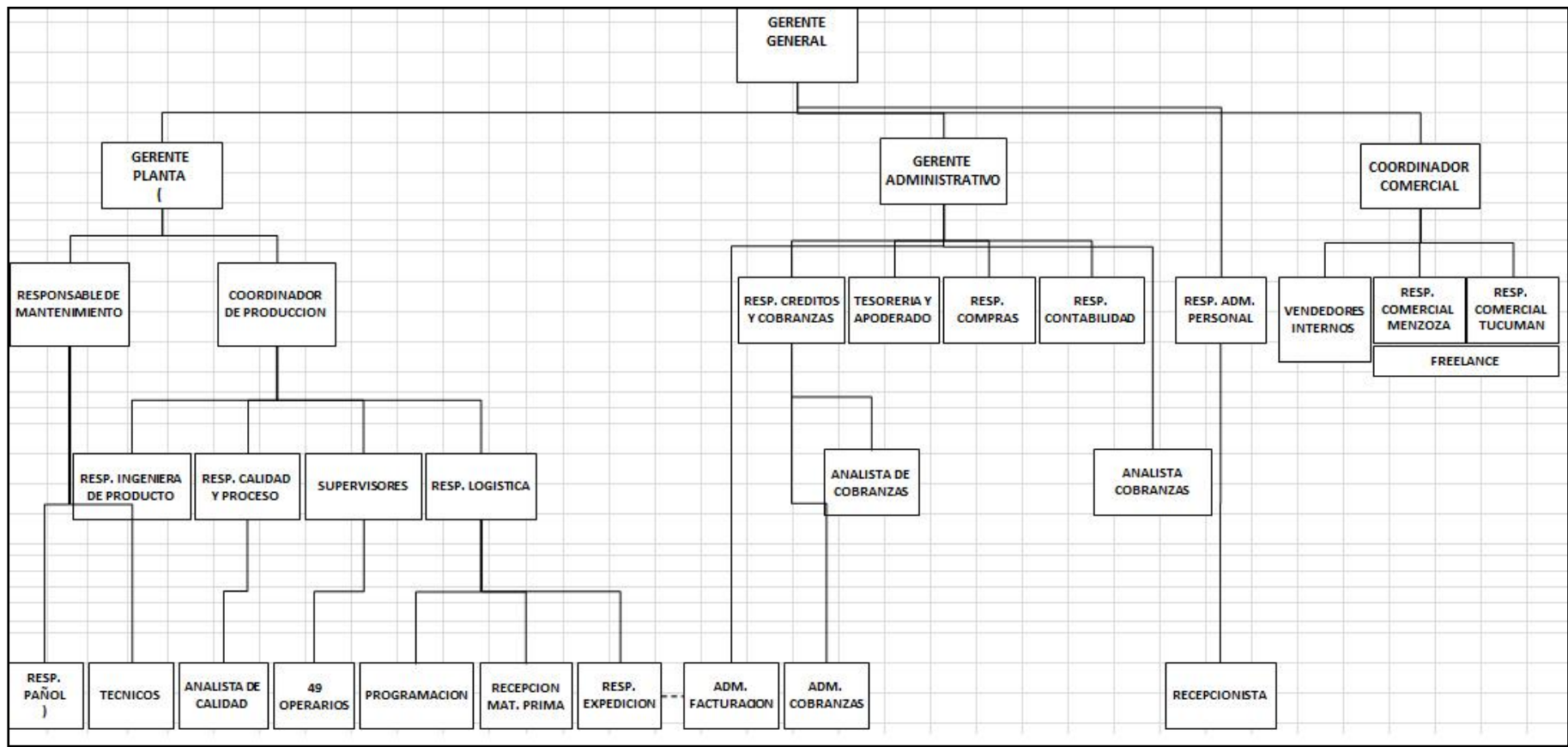


Figura 1. Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

“Hacer un diagnóstico es el punto de partida que puede resultar de mucha utilidad para esclarecer el escenario que presenta la empresa respecto a la temática abordada y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización”. (Scott Jervis, s.d., p. 19)

De acuerdo a lo mencionado, para la realización de un informe debe analizarse la situación de la empresa tanto, a nivel global como a nivel interno, estas dos cuestiones son esenciales para la concreción de un informe susceptible de ser aplicado en la institución.

Análisis F.O.D.A

A modo de complementar un diagnóstico de la empresa de forma general es útil la elaboración de un análisis FODA que se expone a continuación:

Fortalezas

1. Participación directa de los socios en la dirección de la empresa, lo que permite agilizar la toma de decisiones.
2. Amplia experiencia y profundo conocimiento del proceso productivo.
3. Cumplimiento de los requisitos exigidos por el rubro Papelero.
4. Desarrollo del negocio con maquinaria de alta tecnología innovadora en el sector de corrugado del papel.
5. Fuerte participación en el Mercado Regional
6. Optimización en el costo de materiales.

Debilidades

1. Ausencia de manuales de procedimientos por escrito.
2. Carencia de líneas de jerarquía y funciones no definidas por falta de un organigrama y descripción de cargos, esto genera una ausencia de estructura interna que particularice el tratamiento de áreas de importancia como tesorería, ventas, pago a proveedores, recepción de mercaderías etc.
3. Dependencia de fabricantes externos (Terceros) para la fabricación de ciertos productos denominados críticos en el proceso productivo.
4. Falta de capacitación de los operarios respecto al uso, cuidado y mantenimiento de las maquinarias.
5. Falta de comunicación interna entre los sectores técnicos y administrativos generando distorsiones en el normal desarrollo de la actividad
6. Ausencia de un plan de trabajo que organice los compromisos asumidos con los clientes
7. Escasos sistemas de control interno de las distintas áreas

Oportunidades

1. Mayor desarrollo y crecimiento de la industria del papel corrugado
2. Aumento de la demanda de eficiencia en el negocio.
3. Posibilidad de expandir el mercado
5. Competitividad en los precios

Amenazas

1. La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo, con un ámbito de actuación provincial o regional y con una alta tecnología y calidad del producto final.
2. Incertidumbre del crecimiento de la economía argentina y su impacto en la industria del papel corrugado.
3. Bloqueo de las importaciones que puede afectar la adquisición de nueva maquinaria y materia prima (como es el caso de los papeles importados, Kraft, Liner, semiquímico.)

Corrugadora XX S.A., desde la mirada externa se considera que se desempeña correctamente, pero internamente no se advierte el mismo desempeño.

La principal problemática encontrada se encuentra en el nivel micro, ya que se pudo corroborar que el manejo de información dentro del control interno es deficiente y teniendo en cuenta que la misma es utilizada fundamentalmente para la toma de decisiones del ambiente tanto externo como interno de la empresa, percibiendo grandes puntos débiles como son: la segregación de funciones, falta de información financiera a tiempo, ambas involucran directamente al ambiente de control.

Diagnóstico:

Evaluación de los Componentes de Control Interno

(Información obtenida a través de entrevistas con los directores)

Se elaboró el siguiente diagnóstico en base a la Información obtenida a través de entrevistas realizadas a directores, gerente de ventas, gerente de créditos, y al monitoreo de controles pertinentes de cómo se viene trabajando.

Ambiente de control: Filosofía y estilo de la dirección:

En cuanto al estilo de la dirección, los directivos siempre se encuentran en la empresa, asistiendo tanto al sector producción, como a los mandos medios, tomando parte de estas actividades.

Se realizan reuniones entre los directivos todos los días viernes, en las que toman todas las decisiones que hacen al giro diario del negocio.

Integridad y valores éticos:

La empresa no cuenta con un código de conducta escrito, pero pese a ello, no significa que la alta dirección no transmita valores éticos a sus empleados. El buen trato con los clientes, proveedores y la buena reputación de cada uno de los miembros de la dirección en la comunidad a la que pertenecen, son valores y formas de proceder que se transmiten al resto de los empleados.

Asignación de autoridad y responsabilidad:

Actualmente está en proceso de diseño de un manual de procedimientos, donde se describen cada uno de los puestos de trabajo y todas las tareas y responsabilidades que cada puesto comprende. Mientras tanto la comunicación de las responsabilidades de cada empleado se hace de forma verbal.

Evaluación de los riesgos

Uno de los mayores riesgos que afecta a los objetivos de la empresa, es la fluctuación del dólar para productos de importación y todas las trabas fiscales que hacen escasear uno de los insumos prioritarios para la realización de cajas de alta calidad como es el papel Kraft (Blanco).

Por otro lado, la falta de un mercado local para la adquisición de este producto, es una cuestión que puede considerarse de riesgo ya que la empresa ve afectada su producción.

La situación económica actual pone a la empresa de una manera competitiva con empresas multinacionales con riesgos de perder clientes.

La empresa ha estimado la importancia de estos riesgos, determinando que pueden generar un gran impacto en las finanzas y las actividades de producción.

Otro riesgo interno está directamente asociado a la asignación de los créditos otorgados a los clientes es el uso y costumbres de mercado apoyado en la confianza de los mismos sin ningún tipo de análisis previo al momento de la apertura de una cuenta, lo que a futuro traería problemas por riesgo de incobrabilidad en la cartera.

Actividades de control

Las actividades de control que se realizan en los circuitos en cuestión, son mínimos. Si bien existen separaciones de funciones no hay un adecuado manual de procedimientos que defina las pautas y las tareas de control son realizadas en base a la experiencia que tienen los encargados de estos departamentos (ventas-créditos y cobranzas).

No es clara la separación entre el sector ventas, créditos por ventas y registro contable de las ventas

Información y comunicación:

La información dentro de la compañía es comunicada por parte de la Dirección al resto de los sectores en forma verbal. Como ya se mencionó, la dirección se reúne todos los días viernes y una vez al mes luego de hacer los respectivos cierres de cada área (sexto día hábil del mes luego de haber liquidado sueldos y haber hecho el respectivo análisis financiero del estudio de Resultados). En estas reuniones, se toman decisiones sobre las líneas de actuación de la empresa y que luego son comunicadas para ser cumplidas por el resto de los sectores.

La comunicación es fluida en todas las direcciones, teniendo en cuenta que los directores de la empresa siempre se encuentran en la empresa.

Se transmiten las directivas de la forma más clara posible, para que cada persona sepa cuál es su papel y responsabilidad dentro de la misma.

En cuanto a la comunicación externa, se realizan visitas mensuales a clientes por cuestiones comerciales acompañados de los responsables de calidad para evaluar e indagar inquietudes con respecto a las conformidades de los clientes posteriores a la venta, para determinar si estos están conformes con la calidad los productos.

Monitoreo

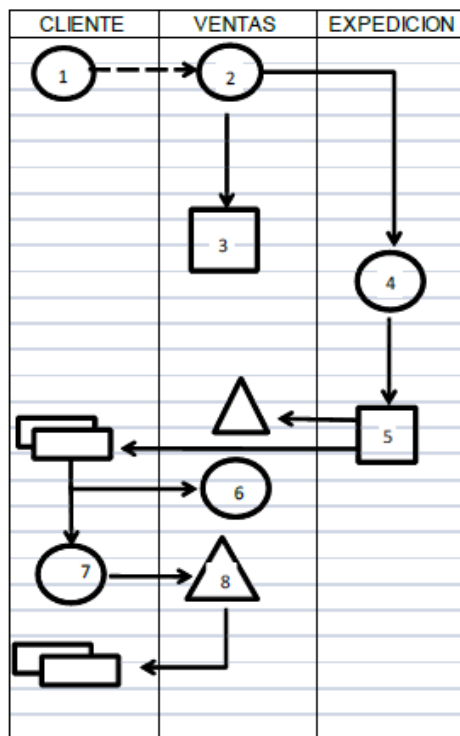
Entendiendo el monitoreo como el seguimiento de los controles a lo largo del tiempo, la empresa actualmente está evaluando realizar un plan de control a cargo de los gerentes tanto de finanzas como de producción, bajo el formato de una autoevaluación, para determinar la eficiencia de los controles aplicados a su actividad.

De esta forma, por ejemplo, el responsable de producción se centrará en evaluar los objetivos operacionales, mientras que el responsable financiero se centrará en el objetivo de la fiabilidad de la información financiera.

Cada una de las características expuestas expresan la situación de la empresa Corrugadora XX S.A., por la cual se considera de importancia la necesidad de concretar un trabajo basado en los circuitos de control internos de la empresa, que permita a la institución contar con una política de control interno formal capaz de contrarrestar la exposición a situaciones que la vuelven competitivamente vulnerable, además de contribuir a la gestión actual de un negocio con grandes perspectivas de crecimiento.

Cursograma Ventas - Cuentas por cobrar – Cobranzas

Gráfico1



Fuente: elaboración propia.

1. El cliente se comunica con Ventas y hace su pedido.
2. Ventas acepta el pedido.
3. No se piden informes crediticios ni análisis de los mismos.
4. En caso de concretarse la venta se envía el remito a expedición para que prepare el pedido.
5. Expedición envía el pedido con el remito duplicado al cliente. El duplicado conformado del remito se envía a ventas.
6. Si el cliente realiza un reclamo sobre la calidad, se investiga la causa de dicho reclamo.
7. Posteriormente el cliente realiza el pago.
8. Ventas deposita la cobranza y entrega al cliente el recibo y la factura. Se archiva el duplicado de la factura.

De lo mencionado hasta aquí, las observaciones que se pudieron realizar y que son de importancia para el desarrollo del trabajo:

- No existe separación de funciones bien definidas entre área de venta y área de cobranzas.
- En el Monitoreo semanal de saldos, hay saldos históricos pendientes de cancelación, los cuales no dependen propiamente del sector, si no que deben intervenir otros sectores para definir su resolución.
- En cuanto a la revisión periódica de los saldos de clientes, es una tarea que aunque se viene haciendo pero solo esporádicamente con las cuentas más importantes, (saldos más altos) o con las cuentas que pueden generar inseguridad como por ejemplo casos de cheque/s devueltos ya sea sin fondos o por otros motivos, no existe procedimiento ni periodicidad establecida para este monitoreo.

- No se registra una revisión diaria de las cobranzas que ingresan (valores), con las distintas herramientas que se dispone para saber la confiabilidad de las cuentas bancarias. Esta gestión no se está realizando ya que demanda tiempo operativo con lo que no se cuenta por sobrecarga, sistema y RRHH.
- No se realiza la activación oportuna de saldos que están en fecha de ser liquidados, ya sea mediante comunicación telefónica o vía mail. Como en los casos anteriores, juega en contra el tema del sistema y los RRHH, ya que la gestión se hace pero no como se debiera. Se trabaja siempre con los saldos en mora, cuando se debería empezar la activación antes de esa instancia.
- Alta de cuentas nuevas, estas no se realizan con los tiempos que requiere el sector comercial, siempre tienen una demora por la falta de personal del sector. Las cuentas se dan de alta con la condición de “pago por anticipado”, a menos de que el vendedor recaude toda la información que se detalla en la solicitud de apertura para una calificación crediticia. El problema con este tipo de ventas es que al pedir el pago por adelantado, el cliente solicita su factura para emitir su Orden de Pago, pero luego la producción final del pedido es otra, por lo que se generan diferencias en dinero. Por ese motivo se optó por esperar el final de fabricación para gestionar el pago con la factura real de la mercadería; esto tiene otro inconveniente que radica en tener la mercadería fabricada ocupando espacio en depósito hasta que el cliente emita el pago para su posterior entrega.
- Se hace un seguimiento especial a la plaza Mendoza, en donde se cuenta con un representante comercial que genera ventas. Por lo complicado de la plaza se optó por trabajar con estos clientes con la condición “factura contra factura”, con lo que no se debe entregar mercadería si no se cuenta con la operación

anterior calzada con valores .Esto en muchas ocasiones se hace difícil de cumplir por las presiones del sector Comercial por entregar la mercadería para el cumplimiento de su objetivo de metros.

- No existen listas de precios autorizados.
- No se controla la antigüedad de los saldos.
- Demora en la liberación de pedidos hacia programación lo que genera una programación adelantada de pedidos para no hacer paradas de máquinas, lo que genera un sobre-stock de productos terminados generando costos de almacenamiento.
- Mucha información se procesa manualmente (informes) lo que demanda mucho tiempo administrativo.

Sistema TotvsPrhoteus

Un elemento con el que la empresa Corrugadora XX S.A. dispone y que es parte de su sistema de control interno es el sistema Totvs Prhoteus, siendo el software de gestión, un sistema desarrollado. Se puede decir que es completo ya que reúne información de distintas áreas que conforman la compañía en razón de su tratamiento integral de varios módulos como comercial, facturación, contable, financiero, impositivo y de producción

. A modo de exponer la utilidad de dicho sistema en la compañía, se exponen sus ventajas y desventajas:

➤ Ventajas:

- A nivel de control interno es muy útil y rígido a la vez.
- Sistema muy completo ya que cuenta con muchos módulos y es integral a toda la organización.

- Si la información es cargada correctamente se puede hacer un seguimiento de todos los procesos.

➤ Desventajas:

- Es muy rígido lo cual dificulta a la empresa adaptarlo a su forma de trabajo.
- Falta de capacitación al personal, por lo que muchas herramientas se desconocen.
- Al ser tan rígido, un mismo usuario tiene que abrir y cerrar varios módulos de trabajo lo que demanda mucho tiempo.
- A la hora de implementación no hubo una correcta parametrización de datos, lo que hoy provoca que cierta información no sea confiable. Esto demanda mucho tiempo en ser solucionado porque hay que realizar controles sobre el control del sistema, algo que justamente está para facilitar estos controles.
- Debilidades en seguridad Ej.: autorizaciones, niveles de autorizaciones, confiabilidad

Etapa Táctica:

- Para llevar adelante la propuesta de mejora se elaboraron pasos a seguir para llevar adelante la Evaluación del circuito Ventas Cuentas por cobrar de Corrugadora XX S.A respondiendo a los objetivos planteados:
- Definir el Circuito propuesto tanto en Ventas - Crédito por ventas.
- Descripción de Puesto Analista de créditos Gerente de créditos , Gestor cobranzas
- Diseño del formulario. ANEXO VII

Propuestas de mejoras

En base al diagnóstico realizado y al cumplimiento de los objetivos específicos planteados las propuestas de mejoras en líneas generales son:

- Procedimentar, por escrito, el circuito ventas-cuentas por cobrar-cobranzas simultáneamente a la estipulación de políticas relacionadas a garantizar una mejora sustantiva en la gestión.
- Reestructuración del área créditos por ventas incorporando la figura del analista de créditos. Se propone, además, que el área de ventas y el área de créditos se interrelacionen por medio de ésta persona.
- Realizar una correcta separación de funciones entre el área cobranzas y ventas, creando el puesto de gestor de cobranzas. Para lo cual, no sería necesaria la contratación de personal, sino, reubicar a uno de los administrativos de cobranzas en éste puesto.
- Para los cambios propuestos a nivel de recursos humanos no sería necesario, en un principio, aumentar la jornada laboral, en cambio se buscaría optimizar el tiempo reestructurando el personal disponible.

- Inversión en modernización de software. Se propone la incorporación de Nosis Manager. Además, se deberían aumentar las horas de soporte de consultoría del sistema actual, Totvs Proteus.
- Inversión en el área ventas, añadiendo un CRM de seguimiento de clientes prospectos. Con ello se lograría un mejor seguimiento de la gestión comercial, minimizando la carga laboral administrativa buscando mayor eficiencia en lo comercial.
- En relación al análisis de la cartera actual de clientes se plantea la utilización del scoring y el ranting, propuesto en Anexo VII con lo cual se lograría mayor efectividad, minimizando los riesgos asociados a la cartera de clientes.

Procedimiento Circuito Ventas-Cuentas por Cobrar- Cobranzas Propuesto

Descripción del circuito Ventas Propuesto

Área de Venta:

- Constancia escrita del pedido efectuado por el cliente. Áreas involucradas: Sector Comercial y Cliente Externo

Podrá tratarse solo de:

a) Orden de compra emitida por el cliente. Debe contener, como mínimo,

los siguientes datos:

- ✓ Fecha de emisión
- ✓ Descripción del producto solicitado
- ✓ Precio
- ✓ Cantidad solicitada
- ✓ Condición y forma de pago (Aclarando fecha de pago y condición de valores)
- ✓ Fecha de entrega solicitada por el cliente a confirmar por crédito y cobranza.
- ✓ Validez del presupuesto de venta (plazo máximo: 15 días)
- ✓ Herramental a desarrollar (si es necesario): Aclarando a cargo el costo del mismo y su valor estimado.

Carga de nota de pedido. Áreas involucradas: Sector Comercial.

Los integrantes del equipo comercial son los responsables de ingresar las Notas de Pedido al sistema y solo lo hacen previa verificación de las siguientes variables:

- a) Renta (debe ser superior al 6%).
- b) Sistema Crediticio (morosidad, límite de crédito y cuentas a conciliar dentro de los parámetros normales).
- c) Stock Inmovilizado (con plan de recupero y seguimiento controlado).

Al momento de la carga de Notas de Pedido el vendedor deberá incorporar:

- a) Todos los datos contenidos en la orden de compra o presupuesto.
- b) En el campo de observaciones, el N° de orden de compra o N° de presupuesto.
- c) Las condiciones pactadas.
- d) En el campo de observaciones, la fecha de entrega solicitada por el cliente (que posteriormente será confirmada por el área logística).

- Control de Nota de Pedido. Áreas involucradas: Gerencia de Ventas y Área de Créditos y Cobranzas.

- a) Administración de ventas controlará:
 - Coincidencia de Nota de Pedido cargada por el área comercial con la orden de compra o presupuesto confirmado por el cliente. Buscando evitar errores en la renta, cantidades pedidas, precio pactado, condición acordada.

- Volumen mínimo de producción.

-Stock de productos en existencia al momento de la Nota de Pedido.

b) La Gerencia General autorizará de manera excepcional: Aquellos pedidos cuya rentabilidad sea menor a la autorizada según el Pricing Vigente.

Diariamente administración de ventas emitirá una planilla excel, que enviará al área comercial, la cual constará de 4 (cuatro) columnas que indicarán:

- Cliente
- N° de Pedido
- Fecha de entrega “solicitada”
- Fecha de entrega “comprometida”

Todos los pedidos que no están nominados en esta planilla deben tomarse como pendientes de aprobación, debido a que no cumplen con al menos una las condiciones establecidas.

- Confirmación al cliente de fecha de entrega comprometida.

Áreas involucradas: Sector Comercial y Cliente Externo.

Ésta tarea está a cargo del área comercial quien tendrá 24 hs. desde que se le confirme la fecha de entrega de su cliente para anular la Nota de Pedido, si el cliente así lo decidiera.

El control de las Nota de Pedido se realiza 2 (dos) veces al día y a las 24 hs. del mismo se le enviará al área comercial la confirmación de la fecha de entrega comprometida al cliente.

Los mayores riesgos que pueden afectar el rubro son: Integridad (que todo lo real esté registrado).

Controles propuestos:

- Separar la función Ventas y créditos.
- El Gerente Comercial tiene que estar involucrado directamente en esta área.
- Listas de precios actualizadas y autorizadas.
- Utilización de notas de pedido por sistema interno

Es aconsejable para evitar riesgos, formalizar el circuito, mediante la emisión de documentos de uso interno y por sistema, que respalden las operaciones en cada etapa.

Área Créditos y cobranzas

En función a los volúmenes de compra, el Departamento de Créditos y cobranzas categoriza los clientes en A, B, C, siendo estos últimos de volúmenes inferiores y con habitualidad de plazos. Para mayor precisión a continuación se expone cada categoría:

- A: De 30 a 120 días de fecha factura.
- B: De 15 a 30 días de fecha factura.
- C: 15 días fecha factura o pago anticipado.

En caso de ser un cliente no habitual, el gerente de créditos y cobranzas conjuntamente con el analista de créditos elaboran un informe con antecedentes comerciales de este.

La cobranza la realiza el mismo encargado del departamento de créditos y cobranzas, a veces recibe colaboración de la parte comercial.

Se otorga un plazo de 15 a 90 días para la cobranza de las ventas a clientes, esto se determina en cada caso en particular. Las ventas de clientes no habituales o C

(volumen de compra menores), se cobran de contado en el momento de realizar el negocio.

Realizar una actualización de límites de créditos por medio de Scoring y Rating tanto de clientes como sectores con los que se trabaja, conjuntamente acompañado de la política comercial generando valor al cliente disminuyendo el riesgo de cobrabilidad en la cartera.

Control de comprobantes:

Cuando se realiza la venta se emite un remito por duplicado, el original se entrega al cliente y el duplicado queda para la empresa. En base a este remito se elabora una factura “A” o “B”, por duplicado con original para el cliente y duplicado para la empresa. Al realizarse la cobranza de la venta se emite un recibo también por duplicado firmado por el cliente. Todos estos documentos están pre numerados.

El área de facturación está físicamente en la oficina de expedición por una política de control cruzado de la gerencia de finanzas.

Alcance: Este procedimiento se aplica a todas áreas productivas y administrativas de Corrugadora XX S.A.

Responsabilidad de éste Departamento: exigir al área comercial la orden de compra o presupuesto confirmado por el cliente, es así que se busca evitar errores en:

- ✓ Cantidades pedidas
- ✓ Precio pactado
- ✓ Condición acordada

Otras responsabilidades:

- Debe establecer y mantener actualizado el límite de crédito y plazos de cobranzas, el cual no podrá exceder la condición impuesta por la Gerencia de Administración y Finanzas), además de los datos inherentes al cliente.

- Gestionar las cobranzas a los clientes, como también efectuarlas obligatoriamente con talonario de recibos provisorios perfectamente identificados, individualizados y encarpetados de manera cronológica por cada cobrador.

- Realizar un seguimiento continuo de los clientes, a los fines de tomar acciones preventivas y disminuir el riesgo de incobrabilidad, valiéndose de sistemas de información de calificación de riesgo (como por ejemplo: Nosis, Veraz, BCRA, etc.)

- Verificar los valores recibidos igual o mayores a \$ 5.000 en el BCRA, antes de la confección del recibo definitivo, a los fines de disminuir el riesgo de incobrabilidad.

- En caso de existir clientes con alto riesgo de incobrabilidad se deberá informar al Área Comercial, suspender las autorizaciones de pedidos y de ser necesario hacer participar al asesor letrado con el seguimiento correspondiente.

Los beneficios de adoptar este sistema son:

- Emitir recibos definitivos e imputar las cobranzas respetando la imputación realizada por el cliente.

- Mantener las cuentas corrientes conciliadas y depuradas.

- Autorizar diariamente las notas de pedidos del área Comercial, en las variables de rentabilidad, límite de crédito y morosidad, siempre y cuando el cliente cumpla con las condiciones pactadas con la empresa. Sin nota de pedido preexistente y autorizada en su totalidad, no se procesará el pedido.

- Rendir en forma diaria las cobranzas realizadas a la Tesorería (con planilla emitida para la conformación por parte del tesorero, donde se deje constancia de la entrega de valores).

- Controlar en forma diaria la correlatividad y conformación de los remitos conformados por el cliente, asegurando que las observaciones que presenten (cantidad, calidad) sean corregidas inmediatamente de detectadas.

- Informar periódicamente al Área Comercial de las gestiones realizadas a nivel general y en particular si el caso lo amerita, emitiendo un informe mensual a cada vendedor sobre el estado de sus clientes.

- Emitir Notas Créditos debidamente justificadas con el soporte correspondiente y autorizado por la Gerencia de Administración y Finanzas, por diferencias de precios, cantidad y problemas de calidad.

- Emitir notas de débitos a los clientes por los valores de 3º rechazados, los cuales deberán ser repuestos en el lapso de una semana.

- Colaborar con Dpto. de Auditoría cuando este lo requiera.

- Facilidad para cruzar las cantidades de la orden de compra del cliente contra el vale de salida de depósitos. De esta forma se controla lo entregado con lo solicitado por los clientes.

- Control de stock cruzando productos terminados al depósito.

- Mayor control de los despachos de mercadería los clientes.

- Exhaustivo control de todo el recorrido que hace la mercadería desde que sale del Depósito hasta que finalmente es entregada al cliente.

Coordinación de las funciones y actividades:

Los cobradores deben tener lineamientos claros sobre plazos y forma de pago establecidos.

Los cobradores deberán rendir a la Administración de Créditos y Cobranzas los cobros realizados en el día, adjuntando el recibo provisorio triplicado.

En caso de existir valores igual o mayor a \$ 5.000 la Administración de Créditos y Cobranzas, antes de emitir el recibo definitivo por el sistema Totvs, deberán verificarlos mismos en el BCRA, a fin de disminuir el riesgo de pagar a los proveedores con valores de alto riesgo de incobrabilidad.

Antes de emitirse el recibo definitivo al cual debe ir abrochado el provisorio y en caso de transferencias copia del extracto bancario donde conste el efectivo ingreso del dinero, deberán verificar si se cumplen los datos formales de valor cobrado.

Cada vez que se rinda la cobranza a la tesorería, se debe imprimir un resumen de cobranzas donde conste N° de recibo definitivo y monto, a los fines de que el tesorero brinde conformidad por escrito de recibir los valores, y esa planilla se guardará en carpeta en orden cronológico.

La imputación de la cobranza debe respetar en forma precisa el criterio de pago del cliente, expresado ya sea por orden de pago o lo que se manifiesta en el recibo provisorio.

Las Notas de Créditos debidamente justificadas, por diferencias de precios, cantidad y problemas de calidad, se deberán emitir contra documentación respaldatoria y serán aprobadas por la Gerencia de Administración.

Las Notas de Débitos a emitirse por valores rechazados, se deberán emitir acompañando el valor rechazado y se le incluirán los gastos respectivos, teniendo como máximo un plazo para su reposición de 5 días hábiles.

Alcance del procedimiento: áreas comerciales, y administrativas de Corrugadora XX S.A.

Rediseño propuesto del Área créditos y Cobranzas descripción de puestos

Descripción De Puesto

Título Del Puesto: Gerente de crédito y cobranza

Reporta a: director de finanzas

Supervisa a: analistas de cobranzas y analista de crédito

Funciones: produce, prepara, procesa y analiza información relativa a su departamento, dirige a su personal, planea y controla el desempeño y el logro de metas.

Deberes y responsabilidades:

Desarrolla líneas de acción, garantías, descuentos, negociaciones de pago y en general asiste a todas las operaciones importantes con los clientes, apoyando y autorizando a sus supervisores y analista de crédito.

Diseña y prepara los informes mensuales para la Dirección y para los usuarios internos explicando las variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos.

Crear las metas del mes siguiente, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas con clientes.

Coordinar el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza que incluye objetivos claramente cuantificados, enlazando con otros departamentos.

Organizar, dirigir y diseñar controles para el personal del departamento de crédito revisando y asignando las tareas, apoyando y decidiendo o proporcionando la capacitación necesaria

Ejercer el control, monitoreando el desempeño diario, comparando y corrigiendo el avance de los objetivos establecidos, analizando las variaciones, aplica acciones correctivas a errores y problemas.

Características del puesto: Manejo de cartera cuatrocientas cuentas de clientes activos. Operación de computadoras, sistemas de redes, internet, enlaces, calculadoras financieras.

Escolaridad: contador público o administración, en finanzas o en economía, de preferencia con una especialidad en finanzas, negociación, mercadotecnia. Deseable maestría en administración.

Salud física y mental: excelente salud física, posición familiar firme, madurez mental, buen juicio (sentido común apoyado en valores), estabilidad emocional, amplio criterio, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión. Capacidades especiales: prudente, perspicaz, agudo, político, razonable, sensato, sagaz, observador,

Experiencia laboral: siete años como mínimo trabajando dentro de la empresa, de ellos cuatro en el departamento

Conocimientos especiales: debe poseer conocimientos acerca de contabilidad, técnicas de cobranza, análisis de estados financieros, manejar las leyes fiscales, de quiebras, mercantiles, de adquisiciones, penales y civiles entre otras.

Madurez: plenitud, manejo de gran responsabilidad, probada convicción, honestidad y honradez.

Liderazgo: responsable de la motivación, dirección, coordinación y activación de los subordinados motivar, convencer y activar al cliente para que pague, cuide su crédito y continúe comprando.

Propuesta del puesto:

Descripción de puesto

Título del puesto: Analista de crédito

Reporta a: gerente de crédito

Supervisa a: auxiliares de oficina

Funciones: Se encargara de proponer el límite a otorgar en las líneas de crédito al cliente con base en la evaluación de la información proporcionada por los mismos. Asiste al gerente en la elaboración de informes periódicos, ayuda en la planeación y el logro de metas, representa al gerente en la comunicación y relación con los departamentos afines y la conciliación de metas comunes.

Deberes y responsabilidades;

Traza líneas de acción, recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito propone las condiciones de los contratos, garantías, descuentos.

Dirige: el proceso de investigación de los clientes, se entrevista con ellos para evaluar físicamente sus instalaciones y sus bienes, analiza la información comprobando su oportunidad, veracidad y confiabilidad para evaluar los riesgos de conceder crédito, aplicando todas las herramientas del análisis e interpretación de los estados financieros.

Propone: los límites de crédito para cada cliente nuevo, así como la actualización de estos a los clientes vigentes, con base en la información obtenida y los parámetros de consumo de acuerdo con las normas internas fijadas en la empresa.

Alimenta: los sistemas de computo en cuanto a la base de datos de límites de crédito diseñando candados de seguridad

Asiste y elabora: los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito, adicionando el informe de crédito, nuevos clientes, ampliaciones, garantías, retiro de líneas de crédito, entre otros.

Ayuda a la planeación: de metas del mes, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes que elabora el gerente de crédito.

Controla: los límites de crédito de todo el sector privado monitoreando diariamente la oportunidad, la disponibilidad y el manejo de las líneas asignadas a los clientes, para su actualización y modificación, aviso a los interesados y solicitud al cliente de actualización de la información financiera.

Características del puesto: Manejo de líneas de crédito. Amplia experiencia y dominio de los métodos universales para el análisis y su interpretación de los estados financieros. Operación diestra de computadoras, manejo de paquetería, sistemas de redes, internet, enlaces, calculadoras financieras.

Descripción de puesto

Título del puesto: Gestor de cobranza

Reporta a: analista de cobranza

Supervisa a: nadie

Funciones: realizar los cobros en las instalaciones del cliente, revisa y corrige sus rutas de cobranza, mantiene la comunicación directa con el analista a cargo, establece contactos con el personal encargado de pagos de los clientes. Conoce la cuota de cobranza que debe alcanzar en el mes.

Deberes y responsabilidades:

Traza líneas de acción, recibe la ruta de cobranzas con las facturas para ser cobradas diariamente por la mañana, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, acepta y discrimina aquellos documentos que por tiempo o falta de requisitos, no alcanzará a visitar y por lo tanto no logrará el cobro.

Reporta y comunica: al analista de cobranza continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta y logro de pago, para su conocimiento y apoyo en su caso.

Informa: al analista de cobranza la situación de los cobros al regresar de la ruta con los documentos, anticipa los días festivos, eventos o vacaciones del cliente, para que la analista negocie el pago anticipado a dichas fechas inhábiles.

Captura: la cobranza en los sistemas de computo por las tardes al regresar a la empresa por todos aquellos cobros logrados o por los documentos devueltos para que se vuelvan a reprogramar.

Registra: la bitácora de su unidad (automóvil o motocicleta) en cuanto a kilometraje recorrido, consumo de gasolina, aceite, aditivos. También es responsable de su limpieza, programa su mantenimiento periódico como frenos, afinación, servicios generales, cambio de aceite y verificación. Anticipa los días inactivos de su unidad para que se le asigne una unidad alterna.

Conoce los objetivos de planeación: se le comunican las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de su ruta de cartera en valores y en días, ayuda al analista en cuanto al informe del desempeño por lo correspondiente a su ruta, así como los nuevos compromisos.

Participa: en las juntas del departamento por cierre de mes, por presupuesto o para reiterar objetivos, para tratar los asuntos cotidianos, los problemas de recuperación de cartera del sector al que pertenece. Observa: estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica, las propuestas de mejora continua para actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con la cobranza.

Características del puesto: manejo de rutas de cobranza con rapidez, eficacia y eficiencia. Hábil conductor y conocimiento amplio de la ciudad.

Es recomendable que existan normas escritas sobre:

Lo provechoso de aplicar la descripción propuesta, incorporando al Staff a profesional competente al cargo de Analista crediticio, en donde añadir valor agregado a la compañía es fundamental teniendo relación directa a la minimización de los riesgos de incobrabilidad de la cartera en un 95%, pudiendo con anticipación la valoración de la cartera de clientes con buena salud crediticia siendo aplicado la Matriz de Scoring y Ranting en Anexo VII,

Con respecto de la rotación de personal propuesta de un administrativo a la gerencia de cobranzas, impactaría en mayores controles y separaciones de funciones con el área comercial. Haciendo más eficientes y rentables con los recursos humanos con los que se cuenta, con capacitaciones continuas.

Evolución Temporal de la implementación Propuesta

Tabla.2

<i>Implementación Proyecto- Tiempo Estimado Propuesto</i>		
N°	Tarea	Duración
1	Definir el modelo Entrevista con directivos y para obtener autorización y analizar el organigrama, y los objetivos estratégicos del negocio y de cada área.	30 días
2	Definir la metodología, etapas, tiempos y responsables para cada etapa.	15 días
3	Desarrollar la capacitación para administrativos.	15 días
4	Puesta a punto del sistema. Presentación formal de la herramienta a todos los empleados. Exposición de objetivos organizacionales y de cada área.Rediseño de puestos	30 días
5	Análisis. Se interpretan los datos obtenidos. Analizar la información obtenida. Efectuar las correcciones y apreciaciones necesarias.	40 días
6	Comunicación de los resultados. feedback con los subordinados.	20 días
Total de días		150 días

Fuente: Elaboración Propia

Flujograma propuesto:

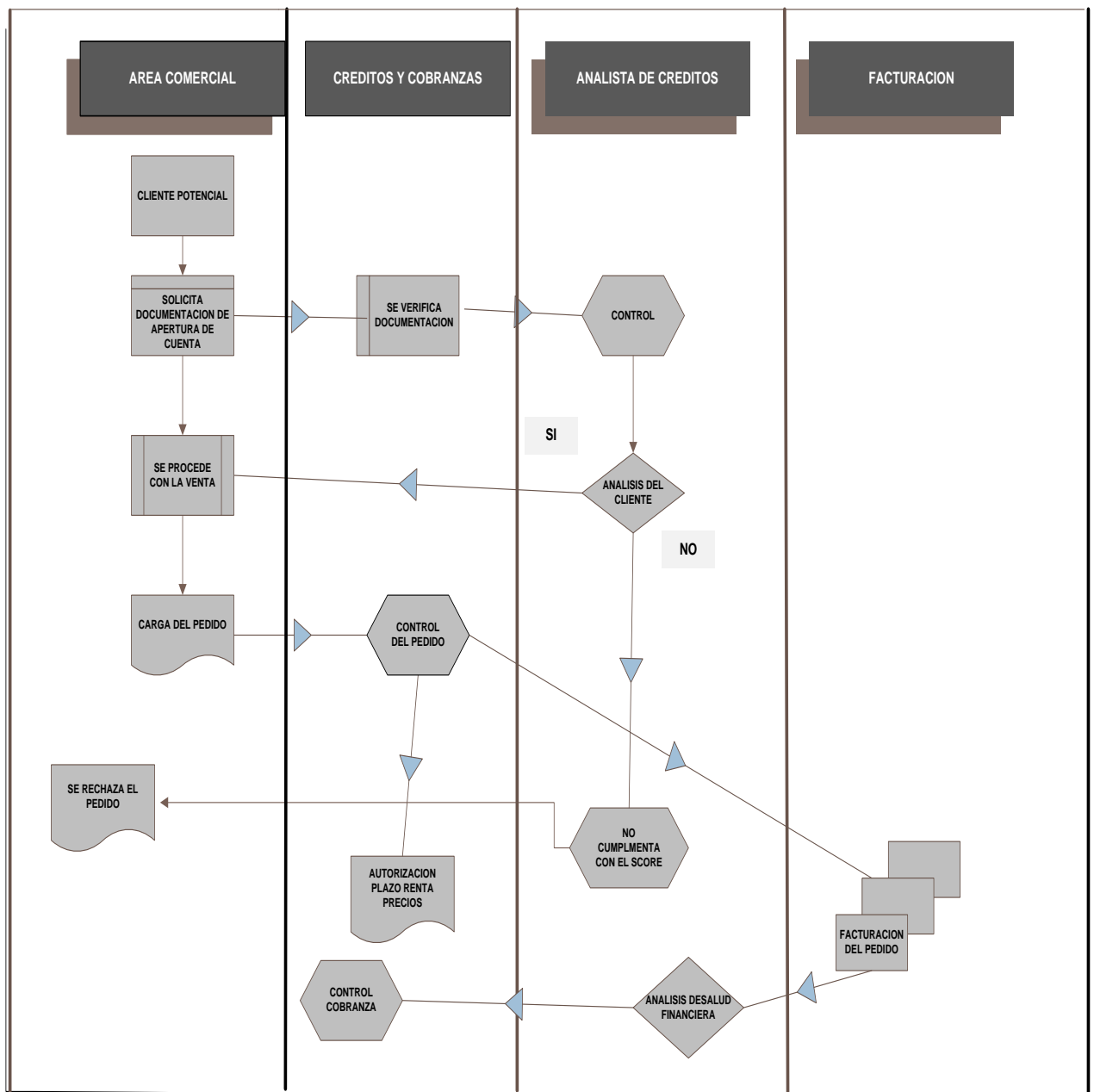


Figura 2. Flujograma

Fuente: elaboración propia.

Organigrama propuesto de las áreas involucradas

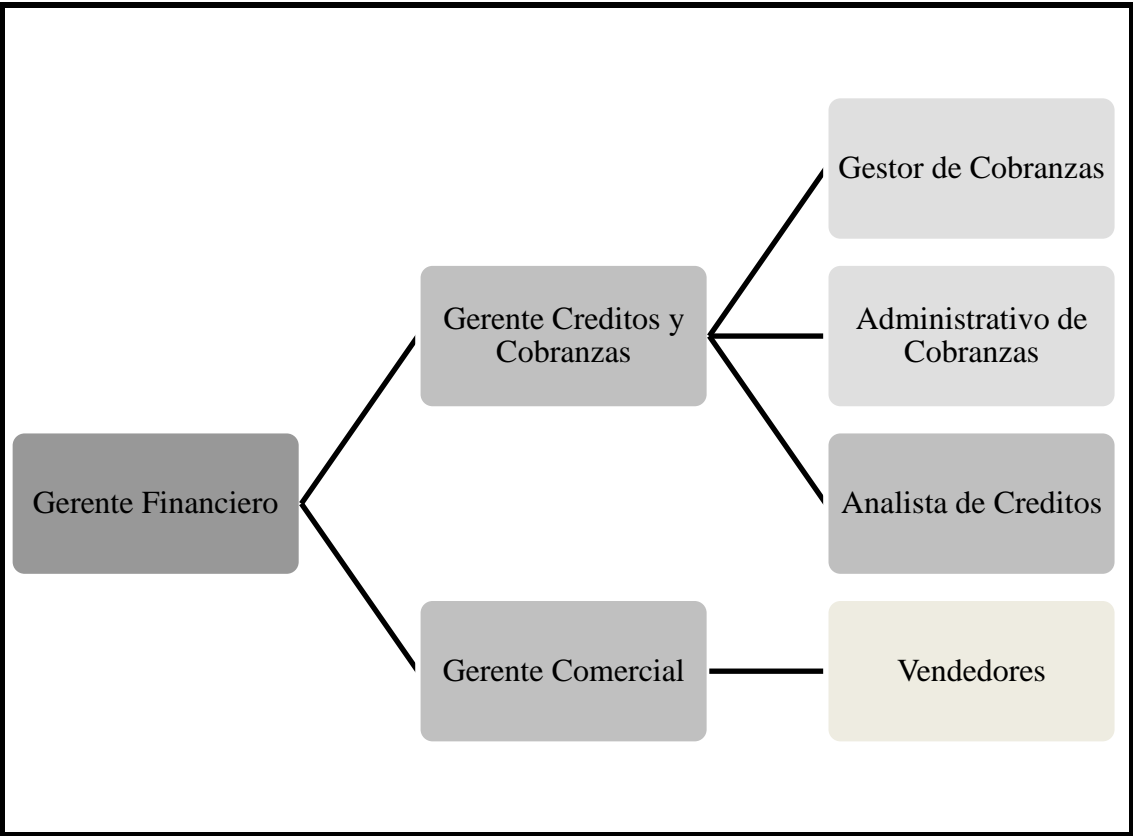


Figura 3. Cursograma

Fuente: Elaboración propia.

Etapa presupuestaria

Análisis de viabilidad de la propuesta:

A continuación se expone una serie de recursos necesario para la implementación y cumplimiento de los objetivos planteados, siendo: humanos, técnicos y financieros que se consideran necesarios para llevar la propuesta adelante, a saber:

- *Recursos humanos:* 1 analista de créditos
- *Recursos técnicos:* sistemas informáticos de la organización,
- Actualización sistema Nosis Manager \$5000 mensuales
- 20 horas de consultoria Totvs Proteus: \$30000 por única vez
- Software CRM para seguimiento de ventas prospectos: \$1600 mensuales
- *Recursos financieros:* 5 meses de sueldo de un Contador público que encabezaré el puesto de Analista de créditos, él mismo diseñará los procesos y descripciones de puesto del Circuito de control Interno Ventas- cuentas por cobrar realizando la redacción e implementación del proyecto.
- Sueldo básico mensual bruto \$ 35000.
- Para el desarrollo de la presente propuesta se requiere de un presupuesto de aproximadamente \$209600 pagaderos en 5 meses

Rentabilidad de la propuesta

Cálculo de Retorno de la Inversión (ROI)

La inversión principal que se tiene en cuenta para implementar el plan de mejora es el costo de un analista que lleve adelante el proyecto, de control interno y planifique la capacitación del área. Se estiman cinco meses (20 semanas) con un sueldo bruto aproximado de \$35000 mensuales. Total \$1750000.

También hay costos secundarios compuestos por el tiempo que los empleados deberán dedicar con el analista dejando de cumplir con sus tareas, aunque según lo expuesto en este análisis es un costo menor en relación a los beneficios que trae aparejado el Rediseño del circuito mencionado

Para calcular la rentabilidad de la propuesta bastaría con realizar la siguiente. En lo transcurrido del ejercicio anual se produjo una pérdida para Corrugadora XX S.A de \$ 1.600.177,00, importe conformado por clientes en gestión judicial, e incobrables de la cartera, adicionándole los honorarios de abogados para la ejecución de las causas por un importe de \$50000, así también como las pérdidas para la organización provocadas por estas variables que se podrían haber evitado.

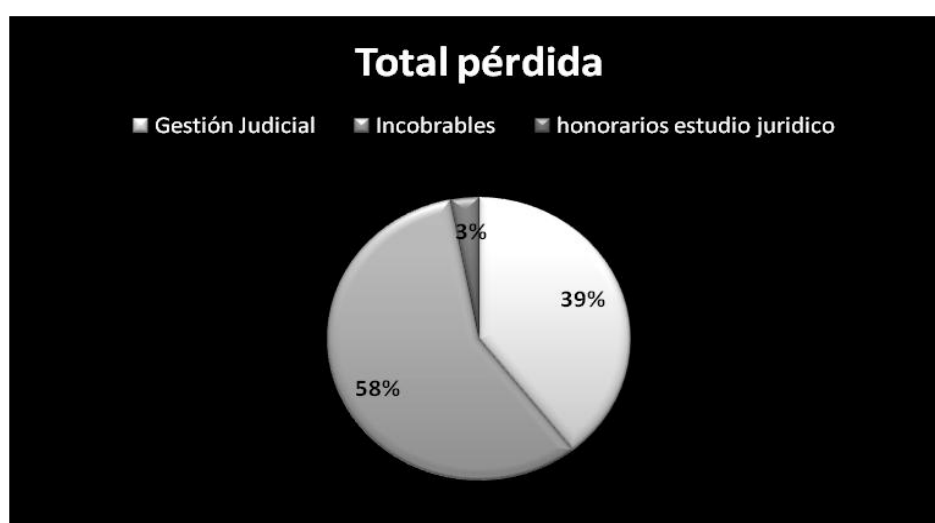


Gráfico .1

Fuente: Elaboración Propia

La inversión necesaria a realizarse para la propuesta está en el orden de los \$209600, en contraposición con la pérdida actual por incobrabilidad gestión judicial y honorarios judiciales rondaría los \$ 1.650.177,00,

Estaría justificado invertir en la propuesta y no seguir de la modalidad actual, ya que entre la diferencia de ambas es de \$1440577 en 5 meses. Se provoca un costo de oportunidad que podría ser aprovechado en capital y no convertirse en quebrantos por ineficiencias o falencias en los controles.

Es factible afirmar, ya que esta propuesta arroja un ROI positivo ¹ de 7.87 siendo beneficioso la implementación del Proyecto para la compañía.

¹ Cuando el valor del ROI es mayor o igual a 1 ($ROI \geq 1$), decimos que el proyecto tiene un ROI positivo, ya que se financia con sus propios beneficios en el primer ciclo de aplicación. Cuando el valor de ROI es menor que 1 ($ROI < 1$), decimos que el proyecto tiene un ROI negativo que puede financiarse a lo largo de más de un período de aplicación. (Bernárdez, 2009)

Datos recabados por el Autor	
Gasto en \$	
Sin Propuesta	\$ 1.650.177,00
Con Propuesta	\$ 209.600,00

Tabla.3

Fuente: Elaboración Propia



Grafico .2

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V

Conclusión:

Este informe apunto a analizar el área Ventas-créditos y cobranzas, establecer un diagnóstico de la situación actual en la que se otorgan los créditos y poder mejorar el análisis crediticio de los clientes para disminuir el riesgo. Actualmente el 80 % de los créditos por ventas de la empresa Corrugadora XX S.A. son otorgados a los clientes que tienen un comportamiento estándar en su compra y, por lo general, son de una antigua trayectoria en operaciones con la empresa. Esto lleva a que no existan controles adecuados que brinden a la dirección confianza en los siguientes:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Teniendo en cuenta que para la evaluación del crédito son necesarios considerar los siguientes aspectos:

- Cuantitativos: usando la Matriz de Scoring y Rantings, la cual se expone en el anexo VII.
- Cualitativos: Es uno de los más importantes y al mismo tiempo difíciles de evaluar. La dificultad se debe a que son subjetivos, para lo cual debemos, conocer el ente y analizar el actual funcionamiento del mismo, entre otros.

En las propuestas de cambio de cada uno de los circuitos bajo análisis, que se desarrollan en este trabajo, se describen los controles necesarios que le darán a la empresa una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Una de las grandes ventajas reside en que al formalizar sus procesos, redistribuir las funciones e incorporar a un analista crediticio el control resulta simple y efectivo. La seguridad no es total, pero al implementar las prácticas sugeridas la empresa conseguirá controlar más eficiente, eficaz y transparentemente su operatoria..

BIBLIOGRAFÍA

- Coopers&Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno. Informe Coso*. Madrid, España. Trad. Instituto de Auditores Internos de España. Ed. Díaz Santos.
- Diccionario de Lengua Española, 20ª segunda edición. Real Academia Española. 2001. www.buscon.rae.es
- Estudios Científicos y Técnicos. Resolución Técnica N° 9. Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios.
- Kast, F. y Rosenzweig, J..(1988). *Administración en las Organizaciones*. México.
- Lattuca, A. (2004). *Manual de auditoría, Informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, 4 Ed.
- Mantilla, S.(2008). *Control Interno. Informe COSO*. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones.
- Marín de Guerrero, M. A. (s.d.) *Nuevos Conceptos de Control Interno. Informe COSO*. ECOE Ediciones.
- Mc Graw, H. Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México. Pearson Educación.
- Priotto, H. (2004). *Sistema de Información Contable Básica*. Córdoba, Argentina. Editorial Estudiantil.
- Rusenias, R. (2005). *Manual de Control Interno*. Buenos Aires, Argentina. Edición Macchi.
- Slosse, C. A. [y otros].(2010). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina. Ed. La Ley.
- Galarce, Y., Pomier, M. y Pastén, C. (2006). *Gestión de riesgos*. Seminario para optar al título profesional de contador público-contador auditor. Arica: Universidad Arturo Prat, Departamento de Auditoría y Sistema de Información.

Páginas de internet:












Revista Corrugando. Revista oficial que realiza la Asociación de Corrugadores del Caribe, Centro y Sudamérica. Disponible en: <http://www.corrugando.com/>

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Web disponible en: <http://www.facpce.org.ar/>

Anexos

Anexo I

Reseña símbolos Cursogramas

Símbolos para la Representación Gráfica – Norma IRAM 34.501		
Denominación	Grificación	Comentarios sobre su utilización
Operación		Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
Control		Representa toda acción de verificación
Demora		Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
Archivo Transitorio		Representa el almacenamiento sistemático, en forma temporaria, de elementos portadores de información.
Archivo Definitivo		Representa el almacenamiento sistemático, en forma permanente, de elementos portadores de información.
Dstrucción		Eliminación de la información, ya sea que se destruya o no el elemento portador de la información.
Alternativa		Se utiliza para indicar que en algún momento del procedimiento, frente a alguna consulta condicionante, pueden originarse diferentes cursos de acción como consecuencia de la respuesta a la misma.
Formulario		Representa el elemento portador de información, esto es el vehículo que se traslada a través de las áreas que integran el gráfico.
Proceso no relevado		Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar en el gráfico del que forman parte.
Traslado		Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación. Es el símbolo que uno los otros símbolos del procedimiento.
Toma de información		Representa el desplazamiento de información, sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso.
Conector		Representa el nexo entre procedimientos o procesos: <ul style="list-style-type: none"> - conecta gráficos de un mismo procedimiento, que se encuentran dibujados en varias páginas sucesivas. - vincula diferentes Cursogramas entre sí. - reemplazo de líneas que deberían conectar partes distantes del gráfico, dentro de una misma página.

Anexo II

Entrevistas:

Entrevista al director de la empresa.

A) ¿Cuál es la visión de la empresa?

-Liderar el mercado regional de cartón corrugado con las mejores prácticas de gestión. La comunidad y el mercado nos respeta y reconoce por la calidad de empresa que somos.

-Somos Cuna de Campeones; nos estamos desarrollando integral y estratégicamente de manera vertical y horizontal.

B) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

-Básicamente la empresa se propone todos los años crecer, aumentar su participación de mercado, aumentar su producción.

C) ¿Qué valores éticos transmite la dirección al resto de los departamentos?

- Integridad
- Compromiso.
- Carácter competitivo.
- Protagonismo.
- Generación de valor.
- Trabajo en equipo.

D) ¿Conoce cuáles son los riesgos que afectan a la empresa, como ser riesgos en el entorno económico, competencia, etc.?

-En realidad el contexto económico que estamos pasando, la situación económica del país y las restricciones a las importaciones hacen que se torne complicado

capitalizarse para ganar nichos de mercado y posicionarnos sobre que la competencia. Estamos en un proceso de recesión que hay que nos obliga a ser cautos a la hora de tomar decisiones aceleradas.

Entrevista al encargado de créditos y Cobranzas

1. ¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de crédito?

-Sí.

2. ¿Es independiente el sector ventas de cobranzas?

- A veces por cuestiones de costos las cobranzas las realizan los vendedores

3. ¿Es independiente el sector ventas de quien contabiliza las mismas?

-Sí.

4. ¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?

Cada empleado tiene una tarea asignada, pero al mismo tiempo tienen que participar en otras tareas cuando se le solicita. Se está planteado de armar un Manual de procedimientos, pero por el momento son políticas verbales.

5. ¿La administración tiene definido niveles de autorización para otorgar créditos?

-No

6. ¿La administración tiene definida una política para emitir notas de crédito y débito?

-Sí, algunas autorizaciones las hace la gerencia dependiendo del volumen y el importe.

7. ¿Existe un encargado de recabar y analizar información sobre clientes para otorgar créditos?

No

-Se contrata un asesor externo, que nos provee información comercial de los clientes.

8. ¿Existe una política para ejercer el cobro de créditos?

-En caso de tener problemas en el cobro de los créditos se contrata a un estudio jurídico.

9. ¿Se encuentran pre numerados los documentos (remisos, facturas, notas de débito y crédito)?

-Se emite un remito pre numerado y en base a este se genera la facturaselectrónicas A o B pre numeradas, de acuerdo a la condición en IVA del cliente. Posteriormente se emite un recibo pre numerado, cuando se realiza el cobro de la venta.

10. ¿La administración determina un régimen de autorización para Notas de crédito y débito?

-No existe un régimen escrito para autorizar la emisión de notas de crédito y débito. Solo se emiten cuando existe un error en facturación, cotización o cheques rechazados.

11. ¿Se controlan la antigüedad de los saldos?

-No.

12. ¿Se realiza un análisis crediticio por cliente, o por actividad? en caso de ser afirmativo que variables se toman función?

No, es algo que debería hacerse en la actualidad el único análisis con el que trabajamos es el comparativo mes a mes e historial de cómo viene pagando el cliente.

13. ¿La administración define políticas para el otorgamiento de créditos?

-Sí, se le solicita al cliente una manifestación de bienes, una copia del último balance, y se pide un informe de antecedentes comerciales a un asesor externo.

14. ¿Se mantiene actualizada la información sobre clientes?

Se llevan legajos por clientes, estos contienen:

- Constancia de inscripción en AFIP.
- Constancia de inscripción en Rentas Córdoba.
- Manifestación de bienes, último Balance.
- Información de antecedentes comerciales.

15. ¿Existen políticas definidas para el cobro de créditos?

-La empresa contrata a un estudio jurídico en caso de que un cliente no pague.

P) ¿Se utiliza para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?

-Sí, se utiliza listas de precio que son actualizadas por medio de un pricing a por política interna de la Gerencia.

16. ¿Se concilia el mayor de clientes con cada ficha individual?

-El sistema de la empresa genera una mayor en pesos y mts² facturados y se concilia contra las cobranzas.

17. ¿Se llevan registros de clientes por fecha de vencimientos?

-Sí.

18. ¿Cuántos son los días en la Calle?

- Los días en la calle 55.7 con lo que podría decirte que es un lazo razonable de acuerdo a la situación financiera de la empresa

19. ¿Cuál es promedio de días final de pagos, y como ésta éste con respecto al promedio de pago a proveedores?

El Promedio efectivo final de pago 62 días y.... hay que bajar lo más que se pueda, ya que nuestro promedio de pago proveedores esta en 45 días para que no terminar con una asfixia miento financiero.

20. ¿Con respecto a las acreditaciones (transferencias Valores) vs vencimientos y como lo ves?

-Las Acreditaciones (Transferencias/ valores) vs Vencimientos 95%; pienso que debemos subir por lo menos al 100% para estar mejor

21. ¿Cómo son la cobranzas recibidas en el mes con respecto a los vencimientos?

-Las Cobranza recibida en el mes vs Vencimientos del mes está alrededor de un 99.2% creo que para ser eficientes debemos subir por lo menos al 100%

22. ¿Se realiza arqueo de caja?

-Si ,

23. ¿Con que frecuencia?

-Diaria, haciendo cierres mensuales.

24. ¿Se hace por medio del sistema interno que cuenta la empresa?

-No, estamos en trabajo de hacerlo pero por cuestiones de tiempo lo volcamos en papeles de trabajo.

25. ¿Cuentan con auditorías externas internas?

-Sí, al control lo realizamos nosotros mismos y por políticas de la gerencia esporádicamente se cuenta se realizas auditorías externas

Entrevista al encargado de ventas

1. ¿Coméntame como calificarías tus resultados durante el período que trabajaste en la empresa?

-Por el momento y la situación vivida en estos tiempos lo veo como un desafío a diario

2. ¿Qué consideras que te hace falta para obtener mejores resultados?

Un apertura de los mercados y reactivación a nivel general ya que hoy está bastante retraído y una mejora en nuestros precios para ser más competitivos.

3. ¿Cómo supervisas el trabajo de tus colaboradores?

Por medio de reportes, juntas y cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.

4. ¿Cómo calificarías a un buen vendedor?

Por la forma de que avanza en el mercado y el trato con los clientes

5. ¿Se controla el despacho con recepción posterior de los clientes?

- Periódicamente se realiza visitas mensuales a los clientes, para saber en que utiliza el producto, que piensa de la empresa, de la calidad de sus productos etc.

6. ¿La administración determina un régimen de autorización para Notas de crédito y débito?

-No existe un régimen escrito para autorizar la emisión de notas de crédito y débito. Solo se emiten cuando existe un error en facturación, cotización o cheques rechazados.

7. ¿La administración establece niveles de autorización para otorgar descuentos, bonificaciones?

8. ¿Se llevan registros de clientes por fecha de vencimientos?

-Sí.

9. ¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de crédito?

-Sí.

10. ¿Existen normas sobre condiciones de venta?

- No. Las ventas se realizan de contado o a cuenta corriente. El plazo que se otorga normalmente es de contado y a 120 días, y el mismo influye en el precio dependiendo de la categoría del cliente.

11. ¿Existen políticas para otorgar descuentos, bonificaciones?

- No existen políticas escritas. Se otorgan descuentos de acuerdo al plazo de pago

Anexo III

Producto en Proceso



Figura 4



Figura 5

ProductoSemielaborado



Figura 6

NuestroProducto Terminado



- **Interiores:**
El cartón corrugado es un excelente material de amortiguación y fijación con ventajas interesantes.



Figura .7

Anexo IV: Documentacion respaldatoria cuenta por pagar



A
C09.01

FACTURA

Nº 0004 - 00011437

0004-00011437

Fecha: 14/11/2014

C.U. 111-0
Ing. Brutos (I 163
Ag. Percap.) 9
Inicio de Activ. 962

L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO

Señor/es: 02888 BUDASSI OMAR OSCAR Y C.U.I.T.: 30677606173

Domicilio: LINIERS 1405 SANTIAGO Ing. Brutos: _____

I.V.A.: Resp. Inscripto Remito Nº: 000400010783

Fecha Venc.: 14/11/2014 Nta. Pedido: _____

CANT.	CÓDIGO	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE
3350,0	02888010001	CAJA QUESO BARRA	3,220	10787,0

Observaciones:



3052131211001000434270105337856201609011

Domicilio de Pagos a la Orden: _____ doba


Subtotal	10787,00
I.V.A. 21%	2265,27
I.V.A. 10,5%	0,00
Percepción IIBB	431,48
Total	13483,75

Imprimió: LA DANESA Impresora & Publicitaria de M., M. y M. Chiabrando S.H.
Entre Hicas 3047 • Tel./Fax: (0351) 458-1530 • Córdoba • E-mail: info@ladanesa.com.ar
C.U.I.T.: 30-68538941-6 • Ing. Brutos: 250624402 • Hab. Municipal: 01/6346

ORIGINAL

C.A.I. Nº: 34270105337856
Fecha Vto.: 01 / 09 / 2016
Fecha de Impresión: Septiembre de 2014
Lote Impreso: 0004-00011001 al 0004-00014000

Figura .8



FACTURA
Nº 0004 - 00011019

0004-00011019

Fecha: **22/10/2014**


C.U.: 211-0
Ing. Brutos (C): 863
Ag. Percep. I: 59
Inicio de Activi: 962

I.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO

Señor/es: 10026 PERSIANAS IBERO C.U.I.T.: 30708377518
Domicilio: BV BUENOS AIRES 3392 Ing. Brutos:
I.V.A.: Resp. Inscripto Remito Nº:
Fecha Venc.: 22/10/2014 Nta. Pedido:

CANT.	CÓDIGO	DETALLE	P. UNIDAD	IMPORTE
144.0	10026010001	ROLLO DE 0.90 X 50 MTS LIVIANO	87,500	12600.0

Observaciones:



3052131211001000434270105337856201609011

Domicilio de Pagos a la Or: rdoba

Subtotal	12600,00
I.V.A. 21%	2646,00
I.V.A. 10,5%	0,00
Percepción IIBB	0,00
Total	15246,00

mprimió LA DANESA Impresora & Publicitaria de M., M. y M. Chiabrando S.H.
Entre Ríos 3047 • Tel./Fax: (0351) 458-1530 • Córdoba • E-mail: info@ladanesa.com.ar
C.U.I.T.: 30-68538941-6 • Ing. Brutos: 250924402 • Hab. Municipal: 01/6346

ORIGINAL

C.A.I. Nº: 34270105337856
Fecha Vto.: 01 / 09 / 2016

Fecha de Impresión: Septiembre de 2014
Lote Impreso: 0004-00011001 al 0004-0001400

Figura .9

A
C.A.I. N°

S.A.
E.O.
gerencia

I.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO

FACTURA

N° 0004 - 00010422

0004-00010422

Fecha: 17/09/2014

131211-0
446963
9339
9 / 1962

Señores: 11202 MEGABAN SA.

Domicilio: BV DEL CARMEN 90

I.V.A.: Resp. Inscripto

Fecha Venc.: 17/09/2014

C.U.I.T.: 30714335286


Ing. Brutos:

Remito N°:

Nta. Pedido:

CANT.	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	TOTAL
453.0	02818010005	CAJA CALZADOS X 12	8,470	3836.91
170.0	02818010006	CAJA CALZADOS X 8	6,630	1127.1

Observaciones: ENTREGADO 28/08/2014 FC 10024 REMITO 9452



3052131211001000433270111946981201511081

Domicilio: Córdoba

Página 1 de 1

Subtotal	4964,01
I.V.A. 21%	1042,44
I.V.A. 10,5%	0,00
Percepción IIBB	0,00
Total	6006,45

Impreso: LA DANESA, Impresora & Fabricadora de M. M. y M. Chabrando S.H.
Entre Ríos 3047 • Tel.Fax: (0351) 456 1330 • Córdoba • E-mail: info@ladanesa.com.ar
C.U.I.T.: 30-68528941-6 • Ing. Brutos: 250924402 • Hab. Municipal: 018346

ORIGINAL

C.A.I. N°: 33270111946981

Fecha Vto.: 08 / 11 / 2015

Fecha de Impresión: Noviembre de 2013
Lote Impreso: 0004-0006001 al 9004-00011000

Figura 10

Anexo V

Resolución Técnica N° 37

Normas de Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, certificación y Servicios Relacionados

Introducción a Propósito de esta Resolución Técnica Las normas incluidas en esta Resolución Técnica abarcan: 1) las normas de auditoría externa de estados contables¹ y otra información contable; 2) las normas sobre encargos de revisión de estados contables de períodos intermedios; 3) las normas sobre otros encargos de aseguramiento (diferentes de los encargos de auditoría y revisión de estados contables); 4) las normas sobre certificaciones; y 5) las normas sobre servicios relacionados. Ellas regulan la condición básica para el ejercicio de la auditoría, la revisión de estados contables de períodos intermedios, otros encargos de aseguramiento, certificaciones y los servicios relacionados previstos en esta Resolución Técnica, o sea la independencia, y las pautas comunes y particulares referidas al desarrollo de los distintos trabajos y a la preparación de los correspondientes informes. Por un lado, existe la necesidad manifiesta de que las normas de auditoría y de revisión de estados contables sean uniformes y adecuadas a la importancia que tienen para la comunidad, debido a la diversidad de intereses que existe entre todos los usuarios de los estados contables y los entes que los emiten. La satisfacción de esa necesidad asegurará que se logre el ineludible grado de confiabilidad de la información contable, para que la comunidad la utilice como base para orientar adecuadamente sus decisiones. Existen otros tipos de trabajos profesionales que tienen por objeto brindar un grado de seguridad sobre determinada información que no está referida a estados contables, y a los que estas normas refieren como otros encargos de aseguramiento distintos de una auditoría o revisión de

información contable histórica. Finalmente, existen otros tipos de servicios profesionales, donde el contador público puede o no aplicar procedimientos que son de naturaleza de auditoría pero cuyo resultado no tiene por objeto incrementar el grado de confianza sobre la materia a la que se refiere, y a los que estas normas refieren como certificaciones y servicios relacionados.

Normas comunes a los servicios de auditoría, revisión, otros encargos de
aseguramiento, certificación y servicios relacionados

A. Condición básica para su ejercicio profesional en los servicios previstos en esta Resolución Técnica Independencia 1. El contador público (en adelante, indistintamente el "contador") debe tener independencia con relación al ente al que se refiere la información objeto del encargo. Falta de independencia 2. El contador no es independiente en los siguientes casos: 2.1. Cuando estuviera en relación de dependencia con respecto al ente cuya información es objeto del encargo o con respecto a los entes que estuvieran vinculados económicamente a aquél, o lo hubiera estado en el ejercicio al que se refiere la información que es objeto del encargo. No se considera que existe relación de dependencia cuando el contador tiene a su cargo el registro de documentación contable, la preparación de los estados contables y la realización de otras tareas similares remuneradas mediante honorarios, en tanto no coincidan con funciones de dirección, gerencia o administración del ente cuyos estados contables o informaciones son objeto del encargo. 2.2. Cuando fuera cónyuge o equivalente, o pariente por consanguinidad, en línea recta o colateral hasta el cuarto grado inclusive, o por afinidad hasta el segundo grado, de alguno de los propietarios, directores, gerentes generales o administradores del ente cuya información es objeto del encargo o de los entes vinculados económicamente a aquél. 2.3. Cuando fuera

socio, asociado, director o administrador del ente cuya información es objeto del encargo, o de los entes que estuvieran vinculados económicamente a aquél, o lo hubiese sido en el ejercicio al que se refiere la información que es objeto del encargo. No existe falta de independencia cuando el contador fuera socio o asociado de entidades civiles sin fines de lucro (clubes, fundaciones mutuales u otras organizaciones de bien público) o de sociedades cooperativas, cuya información es objeto del encargo o de los entes económicamente vinculados a aquéllas. 2.4. Cuando tuviera intereses significativos en el ente cuya información es objeto del encargo o en los entes que estuvieran vinculados económicamente a aquél, o los hubiera tenido en el ejercicio al que se refiere la información que es objeto del encargo. 2.5. Cuando la remuneración fuera contingente o dependiente de las conclusiones o resultados de su tarea. 2.6. Cuando la remuneración fuera pactada sobre la base del resultado del período u otra variable a que se refieren los estados contables u otra materia objeto del encargo. No vulneran esta norma las disposiciones sobre aranceles profesionales que fijan su monto mínimo sobre la base del activo, pasivo, o ingresos por ventas o servicios del ente. Vinculación económica 3. Se entiende por entes (personas, entidades o grupos de entidades) económicamente vinculados a aquellos que, a pesar de ser jurídicamente independientes, reúnen algunas de las siguientes condiciones: 3.1. Cuando tuvieran vinculación significativa de capitales. 3.2. Cuando tuvieran, en general, los mismos directores, socios o accionistas. 3.3. Cuando se trate de entes que por sus especiales vínculos debieran ser considerados como una organización económica única. Alcance de las incompatibilidades 4. Los requisitos de independencia son de aplicación tanto para el contador que emite su informe, como para todos los integrantes del equipo de trabajo que intervienen en ese encargo, ya

fueran éstos profesionales en ciencias económicas, profesionales en otras disciplinas o no profesionales.

3.5. En los casos de sociedades de profesionales, las incompatibilidades determinadas en II.A.2 se extienden a todos los socios o asociados del contador público. Otras disposiciones aplicables

6. El análisis de la condición de independiente debe ser considerado conjuntamente con las disposiciones que en esta materia prescriben las normas legales y reglamentarias aplicables al tipo de encargo y el código de ética correspondiente, aplicándose en cada caso la disposición más restrictiva.

B. Normas para el desarrollo del encargo

1. El contador, a través del desarrollo de su tarea, debe reunir elementos de juicio válido y suficiente que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en su informe. Su tarea debe ser planificada en función de los objetivos del encargo.

2. Documentación del encargo

2.1. El contador debe documentar apropiadamente su trabajo profesional en papeles de trabajo.

2.2. Los programas de trabajo escritos con la indicación de su cumplimiento y los elementos de juicio válidos y suficientes reunidos por el contador en el desarrollo de su tarea constituyen el conjunto de sus papeles de trabajo.

2.3. Los papeles de trabajo deben contener:

2.3.1. La descripción de la tarea realizada.

2.3.2. Los datos y antecedentes recogidos durante el desarrollo de la tarea (en adelante, los elementos de juicio), ya se tratara de aquellos que el contador hubiere preparado o de los que hubiere recibido de terceros.

2.3.3. Las conclusiones particulares y generales.

2.4. El contador debe conservar, en un soporte adecuado a las circunstancias y por el plazo que fijen las normas legales o por diez años, el que fuera mayor, los papeles de trabajo, una copia de los informes emitidos y, en su caso, una copia de los estados contables u otra información objeto del encargo, firmada por el representante legal del ente al que tales estados contables o información correspondan.

3. El contador debe

realizar su tarea dentro del principio de economía aplicable a todo control. O sea, para que su labor sea económicamente útil, debe culminarla en un lapso y a un costo razonable. Esas limitaciones de tiempo y de costo deben ser evaluadas por el contador a fin de determinar si no representan un inconveniente para la realización adecuada del encargo. 4. Cuando planifica y ejecuta un encargo, dependiendo de su naturaleza, el contador debe considerar la significación y los riesgos. 5. En la aplicación de los procedimientos seleccionados para los encargos de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados, el contador debe tener en cuenta que puede actuar sobre bases selectivas, determinadas exclusivamente según su criterio (excepto en los encargos para realizar procedimientos acordados, donde la utilización de bases selectivas también debe ser de común acuerdo) o apoyándolo con el uso de métodos estadísticos. 6. Como parte de los procedimientos correspondientes a los encargos de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicio de compilación, el contador debe obtener manifestaciones escritas, suscriptas por la dirección con el propósito de confirmar determinadas materias o sustentar otros elementos de juicio de auditoría. 7. Los procedimientos usuales que se enuncian en los capítulos específicos a cada encargo pueden ser modificados, remplazados por otros alternativos o suprimidos, atendiendo a las circunstancias de cada situación. En estos casos, el contador debe estar en condiciones de demostrar que el procedimiento usual no fue practicable o de razonable aplicación o que, a pesar de la modificación, remplazo o supresión, pudo reunir elementos de juicio válidos y suficientes. 8. Los procedimientos usuales, en cuanto fueran de aplicación, deben ser utilizados además en la revisión de operaciones o hechos posteriores a la fecha del cierre de los estados contables u otra información objeto del encargo y hasta la fecha de emisión del informe del contador, cuando correspondiera, para verificar en qué medida pudieron

haberlos afectado. 9. Cuando el contador utiliza el trabajo de un experto, evaluará si el experto tiene la competencia, la capacidad, la objetividad y la independencia necesarias para sus fines, dependiendo del riesgo involucrado. C. Normas sobre informes 4 1. Los informes deben cumplir con los requisitos o características de la información. En especial, se deben evitar los vocablos o expresiones ambiguas o que pudieran inducir a error a los interesados en el informe. 2. Los informes deben ser escritos. 3. En todos los casos en que el nombre de un contador se encuentre vinculado con los estados contables u otra información destinada a ser presentada a terceros, debe quedar en evidencia en todas las páginas que componen dicha información, la relación que con ellos tiene el citado contador. En ningún caso, el contador debe incorporar únicamente su firma y sello a los estados contables ni a otra información. 4. Además de lo requerido para cada tipo de encargo y lo necesario en las circunstancias en particular, los informes escritos deben contener: 4.1. Título. 4.2. Destinatario. 4.3. Apartado introductorio con la identificación de la información objeto del trabajo profesional y, cuando correspondiera aclararlo, el motivo del encargo. 4.4. Descripción breve de las responsabilidades que les caben al emisor de la información objeto del trabajo profesional y al contador. 4.5. Indicación de la tarea realizada. 4.6. Opinión que ha podido formarse, conclusión a la que ha llegado, manifestación o aseveración o hallazgos obtenidos por el contador a través de la tarea realizada, claramente separada de cualquier otro tipo de información. 4.7. Elementos adicionales necesarios para una mejor comprensión. 4.8. Lugar y fecha de emisión. 4.9. Identificación y firma del profesional. 5. El contenido de cada sección del informe debe ser encabezado con un título adecuado. 6. Los informes podrán tener cláusulas de restricciones a su distribución, en el caso en que el contador juzgue que

usuarios que no estén adecuadamente informados de las circunstancias específicas del encargo podrían llegar a malinterpretarlo.

Anexo VI

Módulos del Software de Gestión

8) Módulo Facturación/ Comercial Créditos

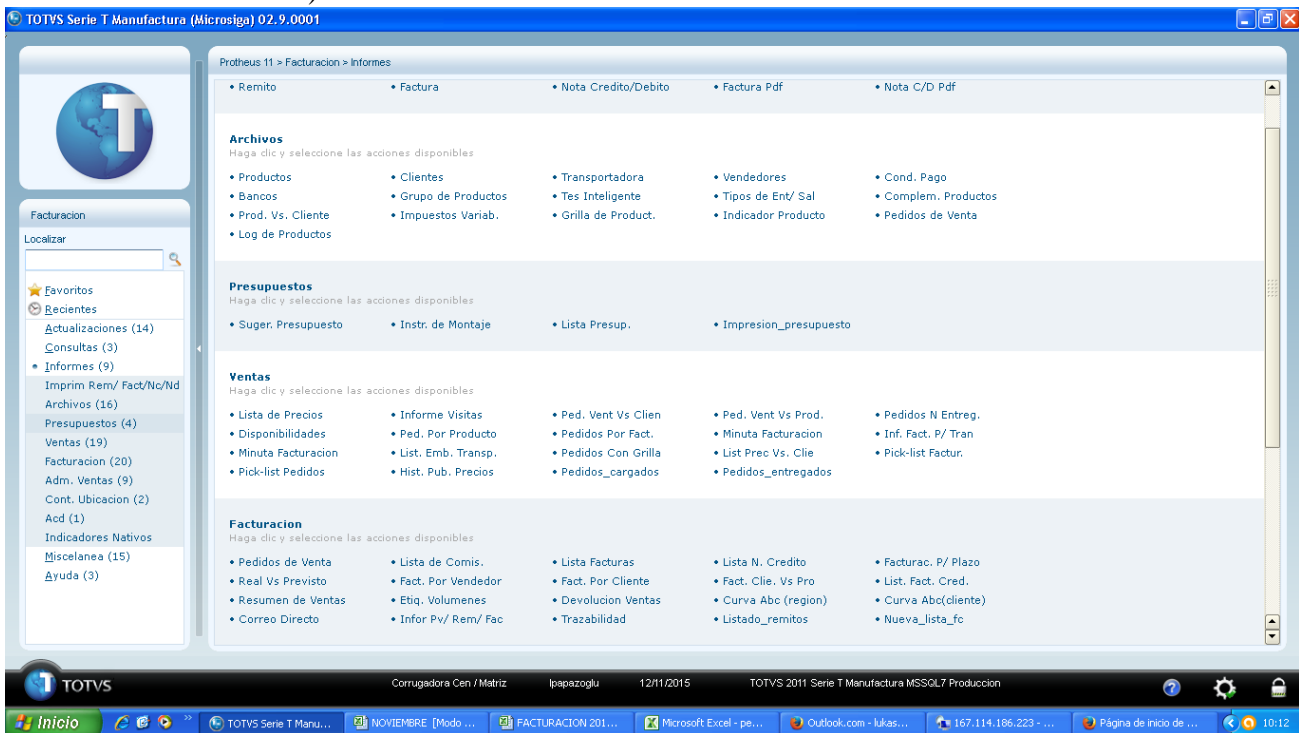


Figura 11

9) Módulo Financiero

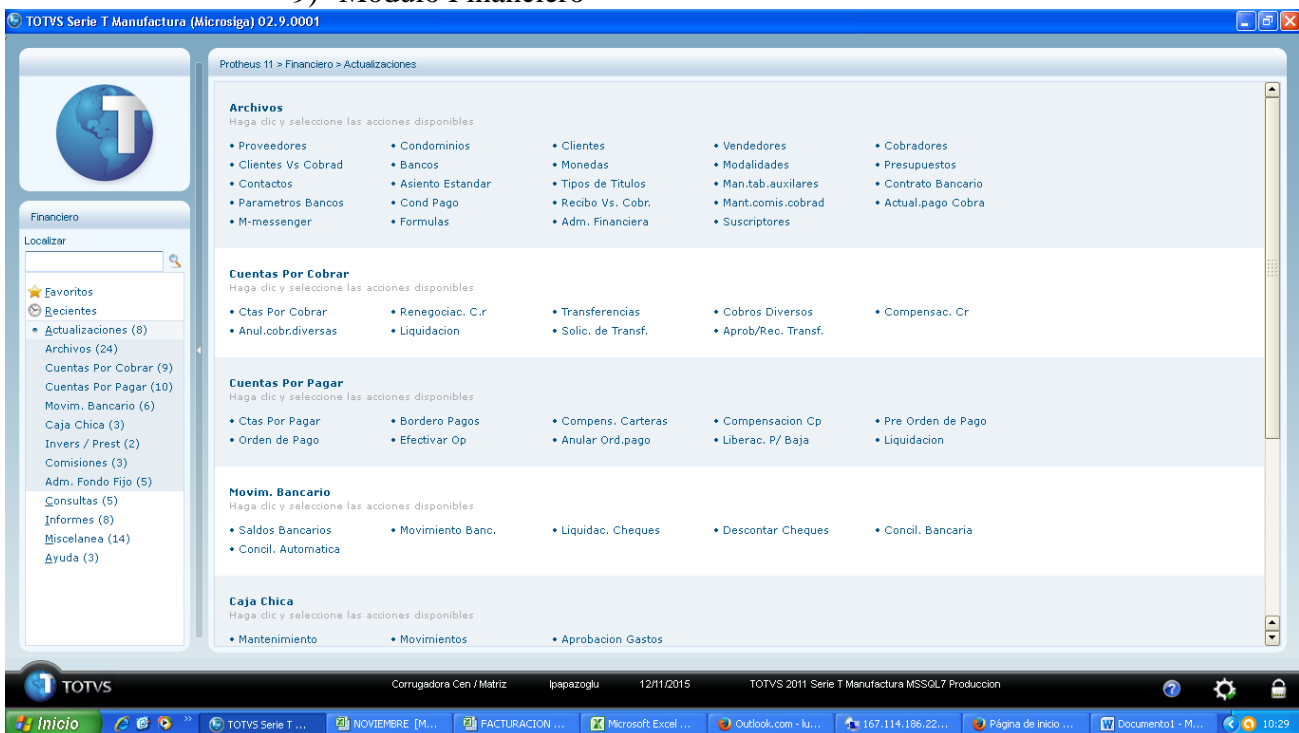


Figura 12

10)Modulo Contable

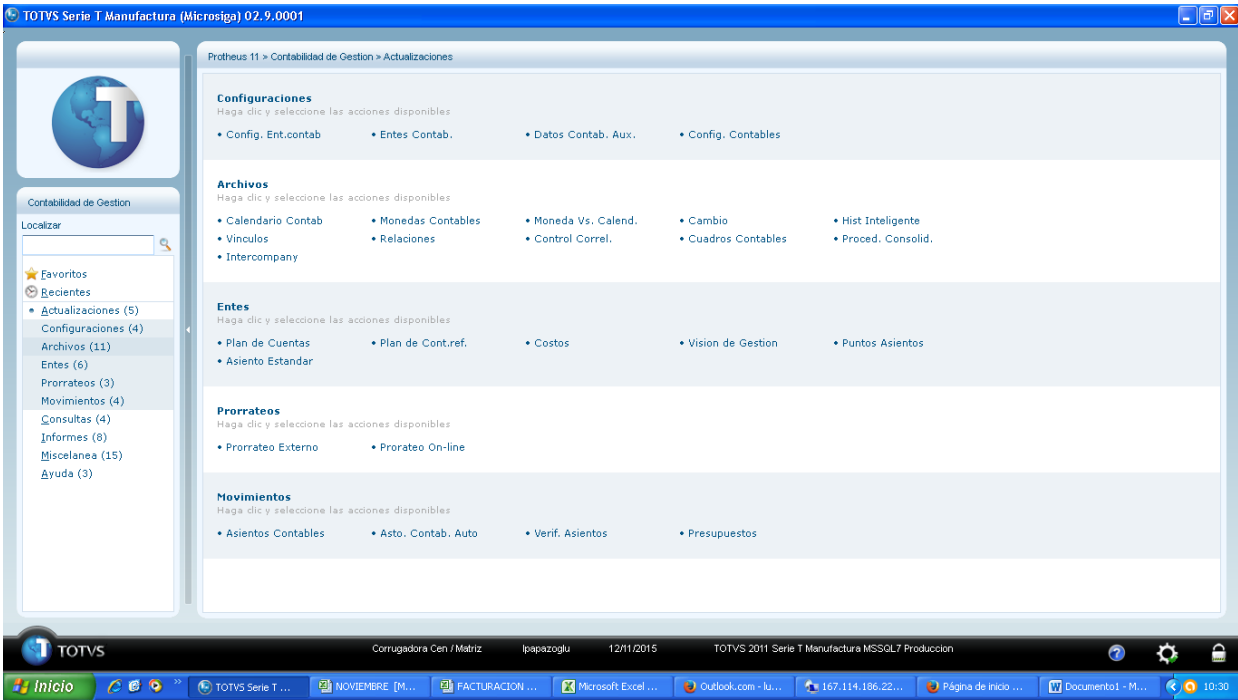


Figura .13

10)Módulo Impositivo

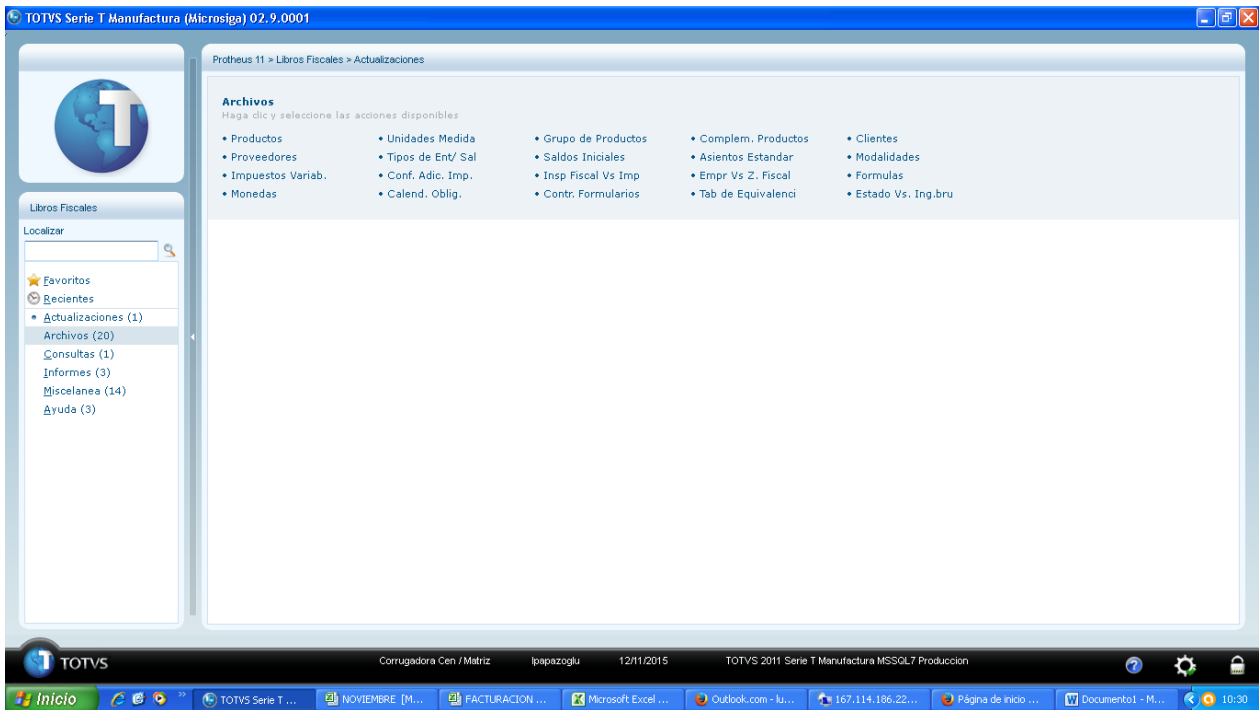


Figura .14

Anexo VII: Matriz de Scoring

Relevamiento de datos de datos para el armado del Scoring

Numero de Cliente:

Nombre del Cliente:

Vendedor:

Fecha de Revisión:

Capacidad de la dirección

1- Con respecto al profesionalismo ¿Cómo se considera que es la empresa?

Las opciones de respuesta son:

Muy Bueno

Observaciones:

2- Con respecto al liderazgo ¿Cómo se considera que es la empresa?

Las opciones de respuesta son:

Excelente

Observaciones:

3- Comunicación. ¿Cómo es en la empresa?

Las opciones de respuesta son:

Excelente

Observaciones:

4- Proyectos a Lanzar. ¿Tiene la empresa proyecciones a futuro?. Por ejemplo nuevas inversiones, nuevas unidades de negocios, etc.

Las opciones de respuesta son:

Si

Observaciones:

5- Antecedente de Éxito. ¿Las personas que dirigen la dirección de la empresa han sido exitosas anteriormente?

Las opciones de respuesta son:

Si

Observaciones:

6- Conocimiento del Negocio: ¿las personas que dirigen la empresa tienen conocimiento acerca del "core bussines"?

Las opciones de respuesta son:

Si

Observaciones:

Condiciones del Ramo o Actividad

1- A Nivel País. ¿La situación económica pone al sector o actividad en condiciones riesgosas?

Las opciones de respuesta son:

No

Observaciones:

2- A nivel País. ¿Cómo es el "Marquet share"?

Las opciones de respuesta son:

Pocos Participantes

Observaciones:

3- A Nivel Empresa-Rubro. ¿La capacidad de la empresa se adapta al proceso inflacionario?. Es decir, por ejemplo: si nosotros le vendemos ¿ellos pueden aumentar el precio de su producto y trasladar el impacto?

Las opciones de respuesta son:

No

Observaciones:

4- A Nivel Empresa. ¿La empresa está invirtiendo o tiene pensado realizar alguna inversión en bienes de capital?

Las opciones de respuesta son:

Si

Observaciones:

5- A Nivel Empresa. En caso de Inversión ¿Cómo es el financiamiento?

Las opciones de respuesta son:

Capital de Terceros a Largo Plazo

Observaciones:

6 - A Nivel Empresa. ¿En qué estado se encuentran los productos de la empresa en el mercado?

Las opciones de respuesta son:

Estabilidad

Observaciones:

7- A Nivel Empresa. ¿Cómo es la rotación del producto en el mercado?

Las opciones de respuesta son:

Alta Rotación

Observaciones:

Organización y Controles

1- Organización. ¿La empresa es Burocrática?

Las opciones de respuesta son:

No

Observaciones:

2- Organización. ¿ La organización es ordenada con respecto a documentación, procesos, entre otros?

Las opciones de respuesta son:

Si

Observaciones:

3- Control. ¿Existe control interno relacionado con existencia de procedimientos, existencia de reporte para análisis (diferencias, variaciones, proyecciones), etc.?

Las opciones de respuesta son:

Si

Observaciones:

4- Control. ¿Existe control externo realizado por agentes o personas externas a la empresa que tienen como finalidad mejorar o certificar ciertos aspectos organizacionales?

Las opciones de respuesta son:

Si

Observaciones:

1- ¿Cómo es el comportamiento de pago de la empresa con respecto a las condiciones de ventas establecidas con anticipación?

Las opciones de respuesta son:

Normal

Observaciones:

2- ¿Cómo es la calidad del pago?

Las opciones de respuesta son:

Cheque Propio

Observaciones:

3- ¿Cómo es el plazo de pago otorgado al cliente para la cancelación de sus obligaciones?

Las opciones de respuesta son:

Plazo a 90 días

Observaciones:

Colateral

1- Garantías. ¿Qué instrumento nos puede brindar el cliente para disminuir el riesgo del incumplimiento en el pago?

Las opciones de respuesta son:

Cheque con Aval

Observaciones:

2- Garantía. ¿Cómo es la calidad de las garantías?

Las opciones de respuesta son:

Suficiente

Observaciones:

Tiempo en el Mercado

1- Cual es el tiempo que la empresa se encuentra en el mercado

Las opciones de respuesta son:

10 o más

Observaciones:

Aspectos Jurídicos

1- ¿Cómo es la condición legal de la empresa?

Las opciones de respuesta son:

**Sociedad Inscripta en
Condiciones Normales**

Observaciones:

Aspectos Fiscales

1- ¿Cómo es la condición fiscal de la empresa?

Las opciones de respuesta son:

**Empresa Inscripta sin
Problemas**

Observaciones:

Fuentes Externas

1- ¿Cómo es la clasificación según BCRA?

Las opciones de respuesta son:

Situación Normal

Observaciones:

Situación Económica

1- Ingrese los siguientes datos de la empresa que se obtienen del balance :

Resultado Económico **1.000.000**

Ventas **3.000.000**

Activo Total **2.000.000**

Patrimonio Total **5.000.000**

Situación Financiera

1- Ingrese los siguientes datos de la empresa que se obtienen del balance :

Activo Corriente	1.200.000
Bienes de Cambio	500.000
Pasivo Corriente	750.000
Pasivo Total	900.000

Proyección de Ventas

1- Posterior al balance. ¿Cómo se comportan las ventas de la empresa?

Las opciones de respuesta son:

Aumento

Observaciones:

N°	TIPO	CONCEPTO	RECURSOS HUMANOS			PROYECCIÓN DEL EMPENDIMIENTO			
1	A - CUAL	Capacidad de la dirección	PROFESIONALISMO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	PROYECTOS A LANZAR	ANTECEDENTES DE ÉXITO	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	
			Muy Bueno	Excelente	Excelente	Si	Si	Si	
			8	10	10	10	10	10	
2	A - CUAL	Condiciones del ramo o actividad	PAIS		EMPRESA - RUBRO				
			RIESGO DE LA ACTIVIDAD	COMPOSICION DEL SECTOR	INFLACION	INVERSION	FORMA DE INVERSION	CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA	ROTACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO
			No	Pocos Participantes	No	Si	Capital de Terceros a Largo Pl	Estabilidad	Alta Rotacion
			10	10	0	10	5	10	10
3	A - CUAL	Organización y controles	ORGANIZACIÓN		CONTROLES				
			BUROCRACIA	ORDEN	CONTROL INTERNO	CONTROL EXTERNO			
			No	Si	Si	Si			
			10	10	10	10			
4	A - CUAL	Comportamiento externo de pagos	PAGOS						
			COMPORTAMIENTO DE PAGO	CALIDAD DE PAGO	CONDICION DE PAGO				
			Normal	Cheque Propio	Plazo a 90 dias				
			10	5	2				
5	A - CUAL	Colateral	GARANTÍAS						
			GARANTIAS A OBTENER	CALIDAD DE LA GARANTIA					
			Cheque con Aval	Suficiente					
			10	10					
6	A - CUAL	Antigüedad en el mercado	TIEMPO EN EL MERCADO						
]10-MAS[
			10						
7	B - LEGAL	Jurídicos	CONDICIONES JURIDICAS						
			Sociedad Inscripta en Condiciones Normales						
			10						
8	B - LEGAL	Fiscales	CONDICIONES FISCALES						
			Empresa Inscripta sin Problemas						
			10						
9	B - LEGAL	Fuentes Externas	FUENTES EXTERNAS						
			Situación Normal						
			10						
10	A - CUAN	Situación económica	INDICADORES ECONÓMICOS						
			UTIL S/ VENTAS	ROE	ROA				
			33	20	50				
11	A - CUAN	Situación financiera	INDICADORES FINANCIEROS						
			LIQUIDEZ CTE	LIQ. AJUSTADA	CAP. DE TRAB	SOLVENCIA			
			2	1	2	2			
12	A - CUAN	Tendencia de Ventas	EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE VENTAS						
			Aumento						
			10						

Variables Cualitativas

Capacidad de la direccion

Recursos Humanos		Proyeccion del Emprendimiento	
Excelente	10	Si	10
Muy Bueno	7,5	No	0
Bueno	5		
Regular	2,5		
Malo	0		

Condiciones del ramo o actividad

Pais		Empresa/Rubro						
Riesgo De Actividad	Composicion del Sector	Infacion/Inversion	Formas de Inversion	Ciclo de Vida	Rotacion del Producto			
Si	0	Pocos Participantes	10	Si	10	Capital Propio	10 Crecimiento Esta	8 Alta Rotacion
No	10	Muchos Participantes	0	No	0	Capital de Terceros a Corto Plazo	0 Estabilidad	10 Baja Rotacion
						Capital de Terceros a Largo Plazo	5 Declinacion	0
							Crecimiento Abru	4

Organización y Controles

Organización		Controles	
Burocracia	Orden	Control Interno/Externo	
Si	0	Si	10
No	10	No	0

Comportamiento Externo de Pagos

Pagos			
Comportamiento de Pago	Calidad de Pago	Condicion de pago	
Normal	10	Efectivo/Transferencia	10 Anticipado
Mora Corriente	5	Compensaciones	8 Plazo a 30 dias
Mora Tardia	0	Cheque Propio	5 Plazo a 60 dias
		Cheque Terceros	3 Plazo a 90 dias
		Mix de Cheques de Tr	1 Plazo a 120 dias

Colateral

Garantias	
Garantias a Obtener	Calidad de la Garantia

Hipoteca	8	Suficiente	10
Prenda	8	Insuficiente	0
Pagare	8		
Fianza	10		
Cheque con Aval	10		
Otra	5		
Ninguna	0		

Antigüedad en el Mercado

Tiempo en el Mercado	
[0-4]	2
]4-8]	4
]8-10]	8
]10-MAS[10

Aspectos Societarios

Juridicos	
Sociedad Inscrita en Condiciones Normales	10
Empresa en Concurso	4
Empresa en Quiebra	0
Empresa Inhabilitada	0
Sociedad de Hecho	2
Fiscales	
Empresa Inscrita sin Problemas	10
Empresa con Problema en Presentaciones y/o Pagos	0
Clasificacion Según Fuentes Externas	

Situacion Normal	10
Con Seguimiento Especial-Riesgo Bajo	6
Con Problemas-Riesgo Medio	2
Con Alto Riesgo de Insolvencia-Riesgo Alto	0
Irrecuperable	0
Irrecuperable por Disposicion Tecnica	0

Variables Cuantitativas

Situacion Economica

Utilidad/Ventas 33.33333333

ROA 50

ROE 20

Situacion Financiera

Liquidez Corrient 1,6

Liquidez Corrient 0,933333333

Solvencia 2,222222222

SCORING PARA DETERMINAR LINEAS DE CREDITO - MEVOC

EVALUACIÓN

TIPO	CONCEPTO	AMPLIACIÓN	Grado de importancia relativa	PUNTAJE	% Por Tipo Análisis (A)	Grado de Impor X Factor (B)	Ponderación (A x B)	Resultado X Factor.	Resultado por Tipo de Análisis.
Aspectos Cualitativos	Capacidad de la dirección	Potencialidad y capacidad de crecimiento - profesionalismo	50%	10	50%	30%	15,00%	1,44	4,40
Aspectos Cuantitativos	Condiciones del ramo o actividad	Potencialidad del negocio - segmento		8	50%	12%	6,00%	0,47	
Aspectos Cualitativos	Organización y controles	Normas de calidad - de control interno - seguros - procedimientos - personal calificado		10	50%	15%	7,50%	0,75	
Aspectos Cualitativos	Comportamiento externo de pagos	Informe de proveedores - cámara - referencias - buro de crédito		6	50%	19%	9,50%	0,54	
Aspectos Cualitativos	Colateral	Garantías ofrecidas - calidad / cantidad		10	50%	10%	5,00%	0,50	
Aspectos Cualitativos	Antigüedad en el mercado	Antigüedad en el rubro - conocimiento		10	50%	14%	7,00%	0,70	
Aspectos Societarios	Legales	Relacionados con la Ley	30%	10	30%	40%	12,00%	1,20	3,00
Aspectos Societarios	Fiscales	Relacionados con el Fisco Nacional- Provincial y Municipal		10	30%	25%	7,50%	0,75	
Aspectos Societarios	Fuentes Externas	Informe del Banco Central		10	30%	35%	10,50%	1,05	
Aspectos Cuantitativos	Situación económica	Análisis de Indices que miden la situación Economica	20%	10	20%	31%	6,20%	0,62	2,00
Aspectos Cuantitativos	Situación financiera	Análisis de Indices que miden la situación Financiera		10	20%	26%	5,20%	0,52	
Aspectos Cuantitativos	Proyeccion de Ventas	Análisis de Ventas Proyectadas y/o posteriores al cierre del balance.		10	20%	43%	8,60%	0,86	
SUMA CONTROL			100%			SUMA CONTROL	100,00%	9,40	9,40

A	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
B	\$ 500.000	\$ 1.000.000
C	\$ 0	\$ 500.000

TIPO DE CLIENTE	A
-----------------	---

Linea de Crédito por Categoría	A	\$ 2.000.000
--------------------------------	---	--------------

A	MAYOR QUE 8	IGUAL A 10
B	MAYOR O IGUAL A 7	MENOR QUE 8
C	MAYOR O IGUAL A 5	MENOR QUE 7
REPROBADO		MENOR QUE 5

Patrimonio	\$ 15.000.000
------------	---------------

Límite de Seguridad	50%
---------------------	-----

A	10	\$ 2.000.000
A	9,50	\$ 1.750.000
A	9	\$ 1.500.000
A	8,5	\$ 1.250.000
A	8	\$ 1.000.000
B	7,75	\$ 875.000
B	7,5	\$ 750.000
B	7,25	\$ 625.000
B	7	\$ 500.000
C	6,5	\$ 375.000
C	6	\$ 250.000
C	5,5	\$ 125.000
C	5	

Capacidad prestable	100%	\$ 7.500.000
---------------------	------	--------------

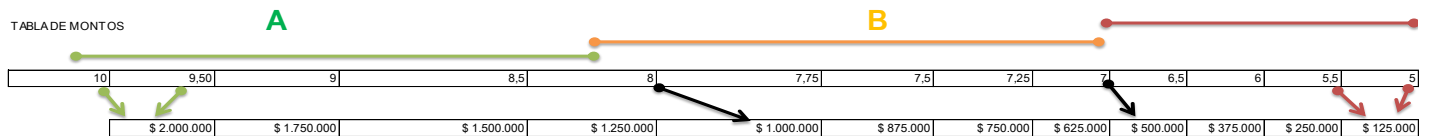
Crédito Solicitado	47%	\$ 3.500.000
--------------------	-----	--------------

Crédito ocioso por Patrimonio	53%	\$ 4.000.000
-------------------------------	-----	--------------

Crédito asignado	\$ 1.800.000
------------------	--------------

Crédito ocioso por Categoría	\$ 200.000
------------------------------	------------

TABLA DE MONTOS



ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista	<i>Papazoglu Lucas Hernán</i>
DNI	<i>31457928</i>
Título y subtítulo	<i>“Evaluación del Sistema de Control Interno del circuito Ventas – Cuentas por Cobrar de la empresa Corrugadora XX S.A.”</i>
Correo electrónico	<i>lucas86cpb@gmail.com</i>
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: Córdoba, Junio 2017

Firma autor-tesista

Papazoglu Lucas Hernán

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.