INFORME DE CONSULTORIA

UNIVERSIDAD DE FLORES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN LAS OPERACIONES DE VENTAS DE GRUPO BIMBO.

Autora: Recalde Gabriela Estefanía.

Legajo: 15841.

gabrielarecalde93@gmail.com

Curso: Lic. David Aguirre

Tutor: Lic. María del Carmen Hinojosa.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO 2
CONSIDERACIONES GENERALES. 3
Caracteristicas del trabajo contratado 3
Presupuesto 3
Equipo Consultor 4
ALCANCES Y LIMITES 5
OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME. 6
Objetivos generales 6
Objetivos específicos 6
MARCO TEÓRICO 7
METODOLOGIA UTILIZADA. 23
CAPITULO I: GRUPO BIMBO SA. 24
DESCRIPCION Y DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO 24
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO 28
ANALISIS DE LAS VARIABLES 28
Control Interno 28
Software 33
Capitulo III 35
Conclusión 35
PROPUESTA 36
PLAN DE ACCION 37
Recomendaciones y reflexiones 38
ANEXOS 39
BIBLIOGRAFIA 43

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como propósito analizar el cumplimiento de las normas de control interno respecto a las operaciones de ventas del Grupo Bimbo, institución multinacional mexicana de consumo masivo en panificados. La propuesta consiste en realizar el análisis descripto y evaluar su impacto en las cuentas por cobrar, reduciendo esta tarea a las operaciones del centro de ventas Pilar.

El objeto del examen está conformado por los datos correspondientes a los períodos octubre de 2016 a enero de 2018.

Se evaluará el sistema de control interno utilizado buscando obtener las causas que generaron distorsiones en las cuentas por cobrar del Grupo Bimbo en el centro de ventas Pilar. Éste posee una particularidad respecto de otros centros de ventas, en este centro se maneja la cartera de clientes del interior y sur de Argentina, lo cual hace más dificultoso su análisis e interpretación, ya que la comunicación con los clientes es escasa y confusa.

Para este estudio se han utilizado la observación empírica de las tareas del departamento de cobranzas, el análisis de los estados financieros de dicho centro de ventas y datos obtenidos a través de encuestas, mediante una metodología cuasiexperimental.

Se realiza un análisis que integra los resultados obtenidos y presenta conclusiones, propuesta, recomendaciones y un plan de acción. Además, se presentan los resultados del estudio cuantitativo realizado en el sector y las encuestas provistas a los empleados de la empresa.

CONSIDERACIONES GENERALES.

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO CONTRATADO

Se solicita una auditoria desde el punto de vista administrativo a fines de identificar existencia de falencias en las operaciones del centro de ventas Pilar y su impacto en las cuentas a cobrar del mencionado establecimiento.

El resultado de dicho análisis será presentado ante el Administrador de la agencia que incluirá:

1. Informe escrito de la situación observada.
2. Deficiencias de las operaciones y puntos críticos de control.
3. Sugerencias y soluciones sobre los resultados obtenidos y plan de acción.

Este análisis tendrá como fecha de Inicio agosto de 2018 con fecha pactada de entrega máxima Diciembre de 2018. Se estructurará de la siguiente manera:

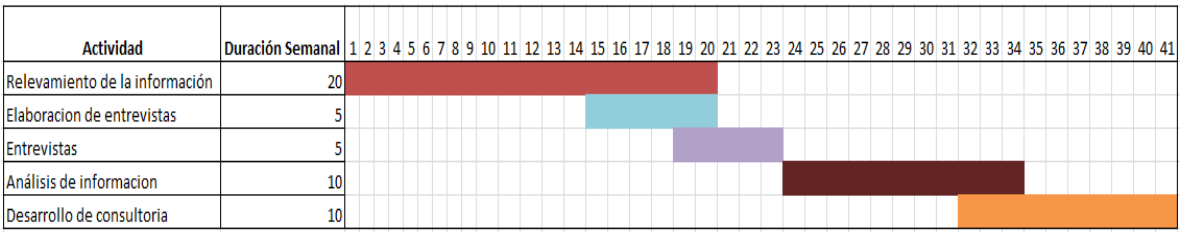

Figura 1.1 Diagrama de Gantt. Elaboración propia

PRESUPUESTO

Servicios profesionales: $22.000

Gastos de Movilidad: $8.000

Gastos Comedor: $4.000

Gastos Insumos Varios: $700

Total: $34.700

EQUIPO CONSULTOR

Gabriela Estefanía Recalde

05 de abril de 1993 (25 años) Soltero/a

Bella Vista, Buenos Aires, Argentina

Experiencia

- **Axxon consulting SA-** **Analista Contable SR**
- **Brf (Quick food) Paty, Vienisima, Dánica, etc-Analista de ctas ctes Ssr spm.**

Manejo de ctas ctes supermercados. Análisis y resolución de deuda generada en gestión anterior.

- **Grupo Bimbo Centro de vtas- Pilar-** **Administrativa de ventas- Senior**

Conciliación de cuentas corrientes de la cartera de clientes y posterior reclamo o solución de conceptos adeudados a la empresa. Armado de legajos de clientes activos e incobrables, manejo de cuentas corrientes, análisis de deuda, armado de agings de deuda, confección de facturas y notas de crédito, control de stock y devoluciones, control de vuelta de reparto de cadenas de DIA%, manejo de caja, recepción y control de cheques y depósitos bancarios, imputación de pagos, manejo de fondo fijo, atención personalizada a clientes distribuidores del Gran Buenos Aires, sur e interior del país.

- **Grupo Bimbo Centro de vtas- Villa Tesei.-** **Administrativa de ventas- Senior**
- **Tecnología argentina en cintas (TACSA)-Administrativa Contable JR.**

Estudios

Universidad de flores (UFLO) *abr 2012 - 2016*

Contador Público *Argentina*

Conocimientos

Inglés: Escrito Básico

Inglés: Oral Básico

Office: Manejo Avanzado.

Sistemas de gestión: Calypso, Sap, Oracle, DSD, AX.

ALCANCES Y LIMITES

El desarrollo del presente informe se llevará a cabo en la empresa Grupo Bimbo centro de venta Pilar. Se ha diagramado la estructura anteriormente expuesta, con la finalidad de recopilar datos de interés competente con el análisis, observar de manera empírica la operatoria diaria y determinar partes actuantes del proceso de estudio. Pudiendo de esta forma abordar el examen de manera idónea.

El informe se limitará a determinar las falencias de las operaciones y su impacto en las cuentas a cobrar, obteniendo así, propuestas para erradicarlas y/o mejorarlas del proceso. Su ejecución quedará absolutamente a criterio de quien sea responsable de implementar dichas medidas correctivas.

El presente trabajo no abordará cuestiones de valuación respecto a las normas contables, de las ventas y de las cuentas por cobrar.

OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME.

OBJETIVOS GENERALES

Describir el funcionamiento de la operación del centro de ventas e identificar las falencias en el control interno que repercuten en las cuentas por cobrar de Grupo Bimbo centro de venta Pilar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los procedimientos y normas de control interno que se aplican en las operaciones de ventas del Grupo Bimbo en el centro de ventas Pilar.
- Determinar la incidencia de los resultados derivados de la aplicación de control interno realizado en las operaciones de ventas, sobre las cuentas por cobrar.
- Determinar el impacto del sistema de gestión utilizado en el control de las operaciones dentro del circuito de administración de ventas de Grupo Bimbo en el centro de ventas Pilar.
- Examinar los puntos críticos de control en el proceso ventas y cuentas a cobrar de Grupo Bimbo en el centro de ventas Pilar, para identificar las causas que provocaron el desequilibrio en las cuentas corrientes.
- Proponer recomendaciones respecto del diseño e implementación de normas de control interno adecuadas.

MARCO TEÓRICO

Una auditoría administrativa u operacional consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos. … es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado. Tenderá a formular recomendaciones para mejorar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado.(Slosse 2015)

De acuerdo a lo prescripto en el anexo de la RT 32 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas:

- La Información sobre la materia objeto de análisis– Resultado de la evaluación o medida de la materia objeto de análisis. Es la información sobre la cuestión analizada respecto de la cual el profesional ejerciente obtiene evidencia suficiente y adecuada, que constituye una base razonable a partir de la cual expresa una conclusión en un informe que proporciona un grado de seguridad.
- Informe sobre la descripción, diseño y eficacia operativa de los controles de una organización de servicios (referido en la NIA 402 como "informe tipo 2")- Informe que comprende:

(a) una descripción, preparada por la dirección de la organización de servicios, del sistema de la organización de servicios, de los objetivos de control y otros controles relacionados que se han diseñado e implementado en una fecha determinada o a lo largo de un período específico y, en algunos casos, su eficacia operativa a lo largo de un período específico; y

(b) un informe elaborado por el auditor del servicio con el objetivo de alcanzar una seguridad razonable, que incluya:

(i) su opinión sobre la descripción del sistema de la organización de servicios, de los objetivos de control y otros controles relacionados así como la idoneidad del diseño de los controles para alcanzar los objetivos de control especificados y la eficacia operativa de dichos controles; y

(ii) una descripción de las pruebas de controles realizadas por el auditor y de los resultados obtenidos.

- Seguimiento de los controles (internos) - Proceso para valorar la eficacia del funcionamiento del control interno a lo largo del tiempo. Incluye la valoración del diseño y del funcionamiento de los

procedimientos de control oportunamente, así como la adopción de las acciones correctoras que sean necesarias debido a los cambios en las condiciones de funcionamiento. El seguimiento de los controles (internos) es un elemento del sistema de control interno.

- Procedimientos analíticos- Evaluaciones de información financiera realizadas mediante el análisis de las relaciones plausibles entre datos financieros y no financieros. Los procedimientos analíticos también incluyen, en la medida necesaria, la investigación de las variaciones o de las relaciones identificadas que sean incongruentes con otra información relevante o que difieren de los valores esperados en un importe significativo.

Las cuentas por cobrar, en este caso, son originadas por operaciones comerciales y provienen de la venta de bienes. La RT N° 9 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – FACPCE – define, en su Capítulo 3, punto A.3, a los créditos como derechos que posee el ente contra terceros para percibir sumas de dinero u otros bienes o servicios, siempre que no respondan a las características de otro rubro del activo.

El sistema de control interno es 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.

-Ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.

Sin que ello signifique perdida de eficiencia administrativa.

De esta forma se contribuye a un más adecuado cuidado y control del patrimonio del ente bajo consideración, y se lo protege de todas aquellas situaciones que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.

Es de destacar que el objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas.

El informe coso

Según el informe COSO el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía

razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

Sus principales componentes son cinco:

(1) Ambiente de control: Espíritu ético reinante, responsabilidad del personal, grado de respeto por el control interno.

(2) Evaluación de riesgos: Identificación y análisis, factores internos y externos; grado de significación del riesgo, evaluación de su probabilidad de ocurrencia y cómo tratarlo.

(3) Actividades de control: Revisiones, controles físicos, separación de funciones y revisiones sobre la tecnología informática.

(4) Información y comunicación.

(5) Monitoreo: supervisión del desempeño de los controles establecidos.

Como conclusión, podemos afirmar que el informe COSO toma muchas de las buenas prácticas que se venían desarrollando anteriormente y las reúne y consolida y además propone un modelo integrado.

Normas generales

Formación de un ambiente de control.

Consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.

Evitar zonas grises

Estas traen efectos como la generación de conflictos y la caída de la moral del personal afectado. Esto pasa por la falta de información respecto de las tareas que debe desarrollar cada sector de la empresa. Estos problemas se atacan con claridad en la definición del sistema estructural y las áreas de autoridad/responsabilidad asignadas a cada sector y de las relaciones asesoras, funcionales, jerárquicas y de control. Es importante contar con manuales de funciones y de procedimientos para establecer las funciones de cada uno.

Formalización de operaciones por escrito. Las distintas operaciones deben formalizarse por escrito en documentos o formularios que las contengan y describan. /o hacer esto es generar una falta de evidencia de las decisiones y autorizaciones realizadas y esto constituye un punto de partida para ejercer un control de cualquier tipo sobre las operaciones efectuadas. Y si no hay control hay una deficiencia grave dada la necesidad de una empresa de contar con información correcta, confiable y actualizada. También, aparte de formalizar cada operación es necesario tener una documentación de respaldo, es decir, facturas, comprobantes, etc. De esta forma de evitan manejos indebidos de fondos y también inconvenientes con eventuales inspecciones de organismos de control.

Autorización de operaciones & /niveles. Esto es, quien puede autorizar cada operación y los rangos de importes para los cuales es válida.

Separación de funciones/ control cruzado por oposición de intereses

Pilar del SCI ya que permite el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control en el que jamás una sola persona o sector tenga a su cargo cumplir la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles. Implementar esta norma no quiere decir que necesitamos más personal, sino estudiar la reasignación de funciones en las áreas del caso. Ejemplo, quien registra no maneja dinero y quien maneja dinero no maneja bienes.

Prenumeración (de imprenta) de los formularios utilizados.

Se recomienda la numeración de todos los formularios que utilice la empresa, incluso los de uso interno.

Objetivo, evitar salteos o su doble asignación. También para dificultar la comisión de maniobras anómalas consistentes en la sustitución de un ejemplar por otro. Y para facilitar su seguimiento tanto en su curso interno como externo.

Control de correlatividad cronológica.

Consiste en verificar ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario, que su fecha sea similar o posterior a la del número anterior.

Dependencia entre Sectores. El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado. Custodia de formularios sin utilizar.

Los talonarios sin utilizar deben ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajeno al manejo de fondos. Esta norma persigue por objetivo.

-Lograr un adecuado control sobre la utilización de los talonarios de recibos.

-Evitar la comisión de fraudes.

Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles

Intenta prevenir los efectos indeseables derivados de la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados periodos. Lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones.

Evitar rotación interna acelerada de personal

Esto es signo de que algo no está bien. Por el contrario, podría estar mostrando una situación anómala que hace que el personal se desvincule al poco tiempo de tomar servicio. Esto hace que el plantel no logre la estabilidad necesaria para que su tarea comience a rendir frutos más valiosos. La alta rotación de personal deber ser unos de los motivos de cuidado y alerta en un SCI.

Registraciones claras, adecuadas y al día

Las registraciones deben ser realizadas de forma cronológica y debe encontrarse actualizada con el objeto de permitir el ejercicio de control. Particularmente en el caso de análisis de cuentas y/o seguimiento de operaciones a través del sistema contable.

Mecanismos o canales para reclamos de los clientes

Que los clientes tengan a su alcance un libro de quejas o un mecanismo donde ellos puedan manifestar su descontento con los servicios o productos de la empresa.

Normas Particulares

Están dedicadas a cada área

• Normas de control interno relativas a la estructura de la organización (horizontal y vertical) y a la separación de funciones.

• Normas de control interno relativas a las medidas concretas de control conducentes a evitar la posibilidad de cometer errores o fraudes que atenten contra el patrimonio de un ente, o sobre la continuidad de sus operaciones.

• Mejoramiento de procedimientos y rutinas administrativas, cuyo cumplimiento facilita el ejercicio de control interno.

• Cumplimiento de disposiciones y normas legales.

• Medidas concretas que mejoran la eficiencia administrativa.

Ventas y cuentas a cobrar

La función de ventas/ separación de funciones/incompatibilidades

Las ventas son el conjunto de operaciones mediante las cuales una empresa transfiere a otra (o a un consumidor final) un bien o presta un servicio, y recibe a cambio un precio pactado, generalmente en dinero o a través de una promesa de pago futuro.

Ningún sector debe tener más de una de las funciones básicas:

a) realización y aprobación de la venta

b) aprobación de los créditos
c) despacho de la mercadería
d) facturación de la venta
e) cobranza de la venta
f) registración de las operaciones efectuadas

Descripción del circuito

Recepción y aprobación del pedido

Descripción general y global del modulo

Un cliente origina un pedido ante la visita de un vendedor o un llamado. Los vendedores realizan el requerimiento recibido a través de una nota de pedido.

El sector Administración de Ventas produce el Control normal- chequeo de la existencia del cliente en los registros de la empresa, corrección de los precios, códigos de los artículos coincidentes con su descripción, condiciones de pago, plazos de entrega, garantía, etc.

Colocación del pedido

Los vendedores reciben el pedido de los clientes, ya sea en su domicilio o en las oficinas de ventas. Los pedidos deben contar con la aprobación escrita de los clientes. La cantidad de copias del formulario de pedido varía según los distintos usuarios de la información.

Estos pueden ser:

•el cliente
•administración de ventas, para realizar el control formal y que se cumpla el pedido
•créditos
•almacenes, para el control de stock y el despacho de la mercadería
•facturación, para facturar la mercadería entregada
•el emisor, para su control

Datos de la nota de pedido

- Número y nombre del cliente
- código de vendedor
- código del producto solicitado
- cantidad solicitada
- precio unitario
- condiciones de venta

- lugar de entrega (si es distinta al de los registros de la empresa)
- fecha estimada de entrega

Aprobación formal del pedido

Uno de los problemas más comunes es el de rechazo de pedidos por “cliente inexistente”. Esto ocurra porque toman el pedido sin haber procesado previamente el alta del cliente. Por ello se recomienda asegurarse de haber procesado todas las altas, bajas y modificaciones de clientes. Otros casos son aquellos en los cuales los montos de las listas de precios usadas por los vendedores no coinciden con los precios vigentes al momento de la facturación. Esto puede por error, por lo cual se rechaza o sino también por ser operaciones especiales aprobadas, en cuyo caso deben ser autorizadas en la nota de pedido por parte de un funcionario responsable.

Control de créditos

Hay que recordar que, aunque estemos en presencia de ventas al contado, el cliente puede presentar atrasos en los pagos de compras anteriores y la empresa no desear venderle a clientes morosos. El sector de Créditos debe fijar un límite de crédito máximo a otorgar a cada cliente. Este control tiene como objetivo otorgar créditos a clientes que tengan solvencia para pagarlos.

Para efectuar el control de Créditos deben adoptarse algunas fórmulas que permiten verificar:

*que no haya atrasos anteriores que signifiquen el rechazo del pedido

*que no haya sido superado el límite de créditos (esto incluye saldos impagos a la fecha de evaluación, pedidos aprobados y no entregados, pedidos entregados pendientes de facturación, cobranzas recibidas pendientes de contabilizar)

Control de existencias

Permite efectuar la reserva de mercaderías en los registros de stock para que impida que estos denoten una situación de disponibilidad distinta de la real. Una vez chequeado esto, se envía la nota de pedido a las áreas encargadas de confeccionar el remito y despachar la mercadería. Solo con el remito se realiza la baja física del stock, sin olvidarse de dar de baja también la reserva previamente efectuada.

Control de pedidos rechazados

Un pedido puede ser rechazado por causas insalvables que generan el rechazo definitivo. Sin embargo, hay motivos que pueden ser revertidos, como por ejemplo la falta transitoria de stock o el atraso en la cobranza de facturas pendientes. En estos casos los pedidos deben ser tratados como (en suspenso) hasta que se pueda levantar el rechazo.

Despacho y entrega de mercadería

Descripción general y global del modulo

Almacenes emite los correspondientes remitos si hay stock. El sector expedición prepara los envíos a cada cliente y confecciona la hoja de ruta, formulario que permite clasificar los envíos que efectuará cada repartidor. El repartidor entrega la mercadería solicitada por el cliente y obtiene su conformidad sobre el original del remito. Cada entrega efectuada se registra también en la hoja de ruta, como los casos que no se pudo entregar la mercadería, en donde tiene que explicar el por qué.

Una vez que finaliza el recorrido de entrega, el repartidor rinde cuenta de al sector Expedición quien, una vez que controla todo, reparte la documentación.

Preparación de la mercadería/emisión de remitos y ordenes de expedición

Los remitos deben estar prenumerados de imprenta para llevar un control sobre las salidas y la existencia de mercaderías. En caso de utilizarse medios computadorizados, el control de secuencia deberá merecer un especial cuidado.

El despacho y el reparto de la mercadería/hoja de ruta

Generalmente contienen:

*apellido y nombre del repartidor

*datos identificatorios del vehículo utilizado

*kilometraje del vehículo antes de iniciarse el recorrido

*distancia estimada a recorrer para realizar el reparto y tiempo y aproximado que demandará la tarea

*síntesis de los remitos que componen el recorrido

*lugar para indicar los datos de la entrega y, en caso de corresponder, el por qué no se realizó la misma

Transporte de mercadería/Riesgos/Seguros

Se deben contratar seguros para cubrir riesgos como robo, hurto y algún otro riesgo que implique potenciales daños propios de la operación. Si no se contrata seguro alguno, es conveniente fijar que “la mercadería viaja por cuenta y riesgo del comprador”. Si se decide por esta opción, dicha leyenda debe estar tanto en los Remitos como en las Notas de pedido.

Expedición

En muchas empresas el sector de expedición se convierte en un almacén secundario donde quedan depositados los pedidos que no pudieron entregarse, y generalmente por mucho tiempo. Es por eso que se recomienda que todo pedido que no se haya podido entregar, vuelva a Almacenes de inmediato.

Control de entrega de la mercadería solicitada por el cliente

Para que Administración de Ventas pueda controlar las entregas de los pedidos, una de las copias del remito (en donde debe decir mercadería entregada o similar) le debe ser enviada por el sector Expedición.

Facturación, registración y control

Descripción general y global del modulo

El sector Facturación, en función de los remitos por mercaderías entregadas, y de los precios y condiciones de venta contenidos en la Nota de Pedido, emite las correspondientes facturas. La emisión de 4 ejemplares es suficiente-

•Original- al cliente

•Duplicado- a Contaduría para la registración contable

•Triplicado- a Cobranzas

•Cuadruplicado- se archiva en el sector.

Facturación

Es un proceso mediante el cual se liquidan las ventas realizadas. Para evitar inconvenientes, se recomienda emitir la factura solo cuando la mercadería haya sido entregada.

Precios y condiciones de venta

Es común que las empresas tengan diferentes listas de precios según el cliente. Sin embargo, esto a veces ocasiona problemas administrativos. Por lo tanto, se recomienda que haya una sola lista de precios y que luego se maneje con bonificaciones y descuentos especiales.

Prenumeración de formularios

Obviamente, las facturas deben estar prenumeradas. En caso de utilizarse medios computadorizados, el control de secuencia deberá merecer un especial cuidado.

Control de facturación

Es conveniente que un sector ajeno a Almacenes y Facturación efectúe un control de integridad y corrección sobre las facturas emitidas, para detectar posibles errores de carga y de proceso. El mejor sector es Contaduría, que debe encargarse de:

a-correlacionar los remitos emitidos con la facturación, para evitar salidas de mercaderías no facturadas o distintas de las cantidades facturadas

b-controlar la calidad de los importes de las facturas emitidas

Registración de la operación

Comprende dos procesos:

A-proceso diario, o sea pase de las operaciones realizadas al Subdiario Ventas.

B-proceso mensual, o sea armado del asiento resumen de diario en función de la información del subdiario Ventas

Control mínimo de facturas

Es conveniente controlar las facturas antes de enviarlas a los clientes, para detectar errores como falla en la impresión, importes excesivamente grandes o pequeños, clientes o artículos no conocidos, etc.

Nota de Venta al contado

Dicho comprobante ampara tres operaciones- la entrega, la facturación y la cobranza. A dicha nota se le estampa un sello de PAGADO al ser abonada y un sello de ENTREGADO al recibirse la mercadería. Esta Nota hace de remito, factura y recibo.

Seguimiento y control de pedidos

Descripción del modulo

Cuando Administración de Ventas procesa las distintas Notas de Pedido recibidas de los vendedores, se archiva transitoriamente una copia de los que hayan pasado el Control normal en el archivo de pedidos pendientes de Cumplimiento. Estos pedidos se van a ir dando de baja a medida que la empresa vaya cumpliendo con la entrega.

COBRANZAS

Se refiere a la percepción efectiva del precio pactado en la operación de venta.

Función de Cobranzas:

•Apertura de correspondencia

•Manejo de fondos

•Control y registración de la cobranza

Cobranzas mediante cobradores

Descripción general y global del módulo

Cobranzas emite el formulario Listado de Cobranzas para cada cobrador, indicando las facturas y clientes que cada uno tiene por objetivo cobrar. Se entrega al cobrador dos copias del Listado y una copia de cada factura. Ante el pago del Cliente, el Cobrador emite el Recibo Oficial en 4 copias, entregando al cliente el original. La totalidad de la Cobranza es rendida en Tesorería (Dinero, Cheques, Recibos, Listados de Cobranzas), mientras que el sector Cobranzas recibe una copia de los Recibos Oficiales.

Planilla de Cobranzas

Contiene:

•Código y denominación del cliente

•Facturas adeudadas

a-Número

b-Fecha de emisión

c-Importe

d-Fecha de vencimiento

Área a llenar por el cobrador:

•Detalle de la gestión de cobranzas realizadas

En caso de no haber podido cobrar:

•Causas

En caso de haber cobrado:

•Número de recibo extendido

•Importe de la cobranza, discriminando el efectivo de otro tipo de formas de pago

•Importe de eventuales descuentos otorgados.

Recibo provisorio /Recibo Oficial

Algunas empresas emiten Recibos provisorios al cobrar, para emitir el recibo definitivo luego de que los cheques son depositados y acreditados en la cuenta bancaria de la empresa.

Recibos Anulados

Todas las copias deberían inutilizarse y archivarse, con el objeto de asegurar que no se ha realizado uso indebido de ninguna de ellas. Debería comunicarse tal situación a todos los sectores receptores del citado formulario.

Cobranzas por correspondencia

Descripción global

La correspondencia es abierta por la secretaria de Gerencia General quien emite la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia.

Los cheques son enviados a Tesorería para su depósito. Una de las copias de la planilla es enviada al sector de Cobranzas quien emite los recibos oficiales.

Apertura de la correspondencia

Debería ser abierta por funcionarios de alto nivel o por sus secretarias.

Listados de valores recibidos por Correspondencia

Los cheques de clientes recibidos por correspondencia deberían ser listados por los responsables de su apertura. Es necesario para conocimiento y control cruzado de los sectores de Cobranzas y Tesorería.

Control y depósito de la recaudación

Descripción del módulo

Tesorería se encarga de depositar las cobranzas ingresadas a través de los cobradores como por correspondencia. Una copia de esta planilla firmada por Tesorería habilitará al sector de Cobranzas para emitir los recibos oficiales.

Boletas de Depósito: copia del detalle de valores depositados

Es importante que en la empresa quede copia de los valores depositados para realizar eficientes controles y revisiones posteriores de las operaciones de caja.

Parte de ingresos

Es un formulario en el podemos notar dos partes:

•La primera, en la que se consignan los totales de cobranzas que surge de los listados de Cobranzas y de la planilla de valores recibidos por correspondencia.

•La segunda, conteniendo el detalle de los depósitos realizados.

Obviamente, los totales de las partes deben coincidir.

El Parte de Ingresos debe estar firmado por el sector encargado de su confección (Tesorería) e intervenido por contaduría como señal de haber controlado el depósito completo de la cobranza recibida.

Deposito diario e íntegro de las Cobranzas

Las cobranzas recibidas deberían ser depositadas en el día y en forma íntegra. Tomar parte de las cobranzas para realizar pagos, dificulta cualquier tarea de control posterior. Se recomienda canalizar los pagos a través del Fondo Fijo o de la emisión de cheques.

Custodia de talonarios de Recibos sin utilizar

Debería recaer sobre un funcionario ajeno al manejo de fondos. La entrega de talonarios de Recibos en blanco para su uso deberá efectuarse sólo ante la rendición de los completos ya utilizados. Con esto se persiguen los siguientes objetivos-

•Implantación plena del control de correlatividad numérico-cronológico

•Evitar situaciones anómalas utilizando Recibos extraídos de formularios que no están en uso

Prenumeración de formularios que intervienen

Es fundamental que todos los formularios que intervienen se encuentren prenumerados de imprenta.

Control y registración de la operación a fin del día

Descripción del modulo

Los Recibos Oficiales pasan por cuentas Corrientes, quien efectúa las registraciones en las Fichas de Cuentas Corrientes de los clientes. Aquí viene el control final del circuito, que ejerce Contaduría en función de la documentación que recibe de los diferentes sectores:

•de Contaduría:

-Parte de Ingresos original

•de Tesorería

-Boletas de Deposito selladas por el Banco

•de Cobranzas

-Recibo Oficial (triplicado)

•Listado de Cobranzas (triplicado), uno por cada Cobrador

•Valores recibidos por correspondencia (original)

Dichos controles consisten en verificar:

a-que el monto total de las facturas canceladas concuerde con las cifras consignadas en los Listados de Cobranza y en las planillas de Valores Recibidos por Correspondencia

b-que los totales de los Listados de Cobranza y del listado de Valores Recibidos por correspondencia concuerden con la suma de los respectivos recibos que los componen

c-que los descuentos hayan sido bien otorgados y documentados en los Recibos emitidos

d-que el dinero neto a cobrar concuerde con el total depositado.

Una vez satisfechos todos estos controles, Contaduría procederá a efectuar las registraciones del caso en el Subdiario de Caja y Bancos.

SELECCION DE SOFTWARE

Características y Modalidades

A simple vista la selección de software parece una tarea sencilla, lógica, que no ocasionara inconvenientes ni problemas. Sin embargo, su éxito o fracaso (es decir, la adecuada o inadecuada elección) seguramente acarreara importantes beneficios o grandes perjuicios a la organización, según el caso que le toque en suerte.

Un inconveniente adicional esta dado por el hecho de que los fracasos no se develan inmediatamente; se Llega a esa triste conclusión después de un considerable periodo de tiempo durante el cual los recursos más valiosos de los sectores afectados han tenido que luchar contra los inconvenientes derivados de la implantación, aunque sin poderse dar el lujo de descuidar sus tareas cotidianas.

En resumen, los casos de implantaciones no exitosas nos muestran invariablemente que muchos esfuerzos se dilapidaron, el personal se encuentra cansado y desmoralizado, y lo peor es que quedan pocas ganas para la búsqueda de una nueva solución.

Comenzaremos por distinguir los distintos tipos de software que podemos encontrar: el software de base y el software de aplicación.

El software de base (también denominado «programas de sistemas») «es un conjunto de programas complejos creados para operar, controlar y extender la capacidad de procesamiento de la computadora propiamente dicha»

Dentro de esta categoría se encuentran los sistemas operativos, los lenguajes de programación, y utilitarios de diversas características.

El software de aplicación es el creado para satisfacer necesidades específicas de los usuarios, como, por ejemplo: sistemas de ventas, de liquidación de sueldos y jornales, de compras, de contabilidad, etc. El software de aplicación utiliza software de base para su desarrollo.

Existe una categoría denominada «paquetes de aplicación general» que comprende software de procesamiento de la palabra, de graficación, bases de datos, planillas electrónicas de cálculo y otros. Su clasificación dentro de los dos tipos vistos anteriormente presenta alguna polémica, ya que hay autores que los incluyen indistintamente dentro de una u otro. Quizá esta situación este indicando de algún modo que el desarrollo del software en las ultimas décadas ha sido tan formidable, que las clásicas categorías no alcanzan, y deben ser reformuladas.

Desde el punto de vista de su diseño y construcción, el software de aplicación puede clasificarse en:

-Software desarrollado a medida

Paquetes de Software

- Pre-planeados: permiten adaptaciones a las modalidades particulares de la empresa.
- Enlatados: no permite adaptaciones.

Adquisición de paquetes de software enlatado:

El software enlatado generalmente no permite adaptaciones, y se utiliza en el estado en que está; cerrado y sin ninguna posibilidad adicional. Su precio es bastante más económico que los anteriores (pues su costo de desarrollo es soportado por muchos clientes), y tiene mucho éxito en empresas pequeñas y medianas que no requieran tratamientos muy particulares ni presenten operatorias no tradicionales o comunes a la generalidad del mercado.

Al tener este tipo de software características de estándar la puesta en marcha es mucho más rápida que con las alternativas anteriormente mencionadas.

Requisitos esenciales

Existen aspectos sobre los que debemos ser muy severos y estrictos; es indispensable que el software a incorporar:

__responda a las necesidades actuales de la empresa;

__encaje perfectamente con la modalidad operativa adoptada y con el sistema de control interno.

Módulo de Cobranzas y Cuentas Corrientes

Este módulo tiene por objeto administrar las cuentas corrientes de la empresa, manteniendo actualizados sus saldos y su composición en función de los comprobantes pendientes de cancelación.

Los tipos de comprobantes que generalmente permiten la aplicación de débitos y créditos son los Recibos Oficiales y las Notas de Crédito.

El caso típico es el del Recibo Oficial, el cual a través de los comprobantes incluidos en el área denominada «Liquidación», tiene por objeto la aplicación del pago recibido a la cancelación de los comprobantes pendientes allí mencionados.

El módulo aquí tratado recibe flujos de informes & del módulo de Administración de Pedidos y Facturación, relativos a Facturas, Notas de Débitos y Notas de Crédito emitidas.

Entre las operaciones quo se realizan bajo su ámbito podemos destacar

- emisión y procesamiento de Recibos Oficiales;
- captura de datos necesarios para su funcionamiento de los archivos de operaciones emitidas a través del módulo de Administración de Pedidos y Facturacion;
- la Administración de las Cuentas a Cobrar en Cuenta Corriente de la empresa.

Las salidas (formularios, listados e informes) que comúnmente emite este tipo de modulo son:

- Recibo Oficial;

- Ficha de Cuenta Corriente (o Resumen de Cuenta);
- Analítico de Cuenta Corriente;
- Antigüedad de Deuda (vencida y a vencer);
- Proyección de Cobranzas, en función de las fechas de vencimiento de cada una de las facturas y otros documentos.

METODOLOGIA UTILIZADA.

Grupo Bimbo es una empresa dedicada al consumo masivo de panificados reconocida mundialmente y con participación en mercados de manera global, debido a la magnitud de sus transacciones, se requiere un sistema de control en las operaciones que repercuten finalmente en las cuentas a cobrar, ya que constituyen el mayor ingreso de la compañía.

Con esta premisa se realiza una investigación explicativa basada en la búsqueda y observación empírica del funcionamiento del centro de ventas.

Tal como lo recomienda Slosse (2015), entre los procedimientos utilizados para obtener evidencia de control se encuentran:

- inspección de documentación del sistema
- pruebas de reconstrucción
- observaciones de determinados controles
- técnicas de datos de prueba
- indagaciones al personal de la empresa
- procedimientos analíticos
- inspección de los documentos respaldatorios y otros registros contables
- observación física
- confirmaciones externas

CAPITULO I: GRUPO BIMBO SA.

DESCRIPCION Y DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es una empresa multinacional mexicana, y la de panificación más grande en el mundo con operaciones en América, Asia, África y Europa.

La historia de la familia de fundadores de Bimbo® se remonta a una larga tradición de panaderos. Ya en 1918, encontramos que Don Juan Servitje, el padre de Lorenzo y Roberto Servitje, logró patentar la primera máquina mexicana de "bolillo" que llamó: "Higiénica Múltiple Póo". José Jorba y Jaime Palomas Sendra colaboraron en ese proyecto con Don Juan, que también fue fundador de la panadería "El Molino".

"Una tradición que llenó de sabor a varias generaciones del siglo pasado. Un comienzo colmado de sabores y amor por la panadería, un legado proveniente de la familia de nuestros fundadores".

El nombre de Bimbo aparece por primera vez en 1946. La principal hipótesis es que este resultó de la combinación de Bingo y Bambi (personaje de Disney).

La imagen de la empresa, el Osito Bimbo (un pequeño oso polar), nació de la caricatura de un osito que llegó al señor Jaime Jorba en una tarjeta de Navidad. Anita Mata, la esposa de Jaime Sendra, le añadió el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo, y el señor Velasco le arregló la nariz para utilizarlo como la imagen de la empresa. Este es el osito que, hasta hoy, caracteriza a Bimbo, por mostrar ternura, limpieza, blancura y suavidad.

Bimbo se convirtió en una marca reconocida como famosa por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), desde el 23 de abril de 2010, y es una de las 27 marcas selectas que han alcanzado esta categoría, en su país.

Sus primeros productos lanzados al mercado fueron el pan de caja blanco, grande y pequeño, el pan de centeno y el pan tostado, todos envueltos en celofán; en esos tiempos, solo contaban con 34 trabajadores. Para 1948, Bimbo ya tenía nueve productos en el mercado. En 1952, comenzó la producción de las Donas del Osito, junto a una nueva línea de bollería: los Bimbollos, las Medias Noches y los Pimpinela (hoy llamados Colchones; el cambio de nombre ocurrió en la década de los años 70).

Bimbo abre su primera agencia foránea en la ciudad de Xicotepec de Juárez, Puebla en 1949. Posteriormente, en 1956, en la ciudad de Guadalajara,1718 instala la fábrica Bimbo de Occidente, con Roberto Servitje como su primer gerente general. Cuatro años después, inaugura la planta Bimbo del Norte, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Después de una reestructuración administrativa, Bimbo lanza productos exitosos como los Gansitos, los Pingüinos y los Submarinos Marinela en la década de los años 1960. En 1972,19 instala la planta

panificadora más grande de América Latina, y una de las 10 más grandes del mundo, en Azcapotzalco, Ciudad de México.

Con un importante crecimiento en el portafolio de productos y marcas, tales como Barcel, Marinela, Tía Rosa, Ricolino y Suandy, Daniel Servitje fue nombrado director general del grupo en 1997.20 En 1980, la empresa inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cotizando con el 15 % de sus acciones.21

Bimbo se establece en España en 1978 trasladando el modelo de funcionamiento mexicano, aunque por venta de acciones la matriz mexicana y la filial española se hicieron totalmente independientes, compartiendo solo nombre e imagen. La empresa española fue adquirida por la multinacional estadounidense Sara Lee Corporation, hasta que en 2011 fue comprada de nuevo y reincorporada a Bimbo.22

En 1984, se impulsó la expansión de Bimbo, exportando a los Estados Unidos con buena aceptación, sobre todo por los inmigrantes mexicanos. Dos años después, se genera una nueva estructura organizacional, conocida como Grupo Bimbo.

Posteriormente, en 1989, se crea Bimbo Centroamérica, con la apertura de una planta en Guatemala.23 Dos años después, con la apertura de Bimbo Argentina, se crea «Organización Latinoamérica», hoy en día conocida como «Organización Latin Sur» de Bimbo. En 1995, la compañía inauguró dos plantas más en Chile y Argentina.

Con el nombramiento de Daniel Servitje como director general de Grupo Bimbo en 1997, la estrategia de crecimiento global se vio fortalecida. En 1998, la empresa adquirió la panificadora norteamericana Mrs. Baird's; así como Plus Vita y Pullman, en Brasil, en 2001. Un año después, adquiere los activos de la empresa Weston Foods Inc. (WFI), en la costa oeste de Estados Unidos.

Grupo Bimbo adquiere el sector asiático de la panificadora española Panrico en Pekín en 2007, y obtiene presencia en ese mercado, expandiendo sus operaciones a tres continentes con buena aceptación de la población china.

En 2008, Grupo Bimbo adquiere mayoría de acciones de la Panificadora Nutrella, en Brasil 24 y, en 2009, adquiere el negocio de panificación de WFI, en Estados Unidos; esta última compra agregó las marcas Arnold, Boboli, Brownberry, Entenmann's, Freihofer's, Stroehmann y Thomas' a su portafolio de productos (solo en Estados Unidos), además de 22 plantas productoras y 4000 transportes.

Durante 2011 Grupo Bimbo consolidó dos adquisiciones, convirtiéndose en la empresa de panificación más importante a nivel global: en septiembre, compró la Compañía de Alimentos Fargo, en Argentina, y, en octubre, completó la adquisición de Sara Lee Corporation en España y Portugal (Sara Lee Bakery

Iberia),25 por un valor de €115 millones, renombrándola Bimbo Iberia. Así, el grupo mexicano unificó la marca Bimbo, que trabajaba de forma independiente en estos dos países.

Posteriormente, en febrero de 2015, Grupo Bimbo anunció la adquisición de Canada Bread;26 la operación, valuada en más de CAD$1800 millones, permitió al Grupo reafirmar su posición como la empresa de panificación más grande del mundo, al extender sus redes de distribución en Norteamérica e impactar el mercado de Reino Unido; este último, a través de la marca New York Bakery Co., líder en la producción de bagels en Europa. En el mismo año, la empresa adquiere Supán,27 compañía de panificación en Ecuador, transacción que le permitió reforzar su presencia en América y el mundo. El mismo año, Bimbo adquiere también la panificadora española Panrico por €190 millones.

Bimbo se desarrolla principalmente en el área de panificación, en el sector de pan dulce y pan para hacer sándwiches, hot dogs y hamburguesas. En este sector controla aproximadamente el 90 % del mercado mundial.15 Igualmente tiene participación en el sector dulcero y en el sector de las botanas.

La principal competencia de Bimbo han sido empresas como Wonder, Breddy, Lido, Sara Lee, Mrs. Smiths y Hostess (muchas de las cuales han sido adquiridas por la multinacional). Una fortaleza de Bimbo es que en México son la empresa número uno, 16 y se estima que un mexicano promedio gasta alrededor de 131,6 dólares por año en productos de su marca.

Grupo Bimbo es una empresa que integra responsabilidad social en la producción y distribución allí donde mantiene presencia, lo que le permite alinear sus objetivos económicos, sociales y ambientales de manera eficiente y responsable.

La empresa inició acciones de responsabilidad social al destinar un porcentaje de las utilidades para abrir y mantener una escuela. A través de los años, la compañía ha fortalecido este tipo de iniciativas hasta crear un programa conocido como «Sembrando Juntos», basado en los pilares de bienestar, planeta, comunidad y colaboradores; cada uno de ellos enfocado en la construcción de una relación positiva y duradera con la comunidad y el planeta.

A través del pilar Planeta, Grupo Bimbo busca reducir la huella ambiental de sus operaciones, bajo 4 líneas de acción que atienden los retos particulares de la industria en materia de uso eficiente de energía, agua, residuos y compras sustentables. Estas líneas son: huella de carbono, huella hídrica, manejo integral de residuos y capital natural, respectivamente.

A nivel mundial, Grupo Bimbo ha implementado una serie de mejores prácticas como manejo integral de residuos; dispositivos de captación y reutilización de agua pluvial, así como centros para el tratamiento de aguas residuales; también ha logrado una reducción significativa de emisiones al ambiente a través de una estrategia fundamentada en la eficiencia energética a través de la tecnología en vehículos47 y la incorporación de energías renovables.

PROPÓSITO

Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana.

MISIÓN

Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.

VISIÓN

En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.

CREENCIAS

- Valoramos a la persona
- Somos una comunidad
- Conseguimos resultados
- Competimos y ganamos
- Somos operadores eficaces
- Actuamos con integridad
- Trascendemos y permanecemos en el tiempo

En la actualidad el centro de venta de estudio atraviesa una transición de cambio de gestión. La nueva autoridad a cargo se encuentra con la difícil tarea de poner en orden todo aquello que hasta el momento se realizaba de manera errónea, incompleta o sin desarrollar.

Los directivos y clientes demandan soluciones que hasta el momento no se han concretado.

El centro de venta presenta varias falencias en su circuito de operación de venta cotidiana, de esta manera, perjudica principalmente a la compañía por el inapropiado control interno que impacta monetariamente en sus cuentas a cobrar. Se adiciona a esta problemática, un sistema de gestión administrativamente deficitario para la magnitud de operaciones de este.

Se genera la necesidad de analizar el circuito de operación, el funcionamiento del sistema de gestión en las tareas más susceptibles del centro y determinar de esta manera los puntos críticos a tener en cuenta para un control interno efectivo.

Con el presente trabajo se pretende otorgar un instrumento que le permita conocer las deficiencias en los procesos y brindar posibles soluciones a los mismos.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

ANALISIS DE LAS VARIABLES

CONTROL INTERNO

Se define que el sistema de control interno es 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.

-Ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.

En la operatoria de ventas de análisis se distinguen tres sectores fundamentalmente vinculados que son:

*Administracion de ventas/ Cuentas a cobrar,

*Despacho/ Devolución,

*Ventas.

De la observación empírica se recolectan datos tales como;

Subprocesos	Observaciones y/o hallazgos
Administración	Se verifica una tendencia en alza de las deudas que poseen los CM con el CV y límites de crédito excedidos. Tienen deudas vencidas por ARS$1,59MM (USD$200M). Según el Aging analizado a la fecha, el detalle de las deudas vencidas es el siguiente: - ARS$480M (USD$60M); más de 30 días vencido - ARS $305M (USD$38M); 30 días vencido - ARS$ $479M (USD$60M); 15 días vencido - ARS$334M (USD$42M); 7 días vencido
Administración	Se observó que el archivo de la documentación se realiza de manera errónea, no se ordena de manera correlativa. Se evidencia, de un muestreo de 20 FC vencidas a más de 30 Días, 5 de las mismas no se encontraban debidamente firmadas conforme y 2 faltaban. También el archivo de

	recibos oficiales en blanco, se encontraban sin resguardo en el patio del centro de venta.
Administración	Se evidencia que la confección de NC se realiza por la diferencia en la ruta del cliente, sin controlar la planilla de mercadería no entregada, ni devolución.
Administración	No realizan un control de las facturas con bonificaciones acordadas por el sector de ventas. No cuentan con un archivo y/o registro de estas operaciones y sus respectivas autorizaciones.
Administración	Se evidencia a través de rendiciones de cobranzas pagos duplicados y cancelando facturas distintas, no identificados por el administrador. Así mismo se identifican pagos no cargados en el sistema y reclamo de deuda al cliente.
Administración	Se evidencia salida de mercadería no facturada y cargos en las rutas que debieron anularse por no poder constatar el conforme del cliente.
Administración	No cuentan con registro de los arqueos de caja realizados
Despacho y Devoluciones	El sector Devoluciones no efectúa correctamente el control del 100% del producto devuelto por los Clientes Mayoristas. Evidenciamos la participación indebida de los distribuidores en el control de claves y conteo de producto de devolución, existiendo el riesgo de tomar en cuenta solo lo que el distribuidor cuenta. Evidenciamos la entrega de productos frescos en bandejas rotas.

Despacho y Devoluciones	De una muestra de 60 Formularios de Devolución se observó que el 60% (36) No posee la firma del recibidor de la devolución.
Despacho y Devoluciones	Durante el inventario presenciado en las tres bocas que tiene el CV observamos: No realizan el conteo de las cajas que contienen producto (piononos, vainillas, madalenas, budines, galletitas, tostaditas y grisines) Realizan indebidamente un análisis del stock que hay en el sistema antes de comenzar el inventario. No justifican las diferencias.
Despacho y Devoluciones	De una muestra de 25 inventarios realizados se verifica que: - Despacho: En el 100% (15) no están firmados los papeles del inventario. - Devoluciones: En el 83% (10) no están firmados los papeles del inventario.
Despacho y Devoluciones	Se evidencia que no hay segregación de funciones en el proceso de Inventario de Producto Terminado, quien realiza el conteo es la misma persona que ingresa los ajustes al sistema.
Ventas	Según el Aging analizado efectúan ventas a clientes con deudas vencidas.

Podemos observar puntos claves de falta de control interno tales como;

*Deudas vencidas

Tomando como base la teoría anteriormente descripta, según el autor José Luis Pungitore[1], para efectuar un correcto control de créditos se deben verificar:

1- Que no haya atrasos anteriores
2- Que no haya sido superado el límite de crédito

En la empresa de análisis notamos una tendencia en alza de las deudas que poseen los CM[2] en el CV[3] (detallado en cuadro de hallazgos) y siguen operando en la compañía diariamente.

*Falta de control en la facturación/ Notas de crédito y bonificaciones

Según Pungitore, "Es conveniente que un sector ajeno a almacenes y facturación efectúe un control de integridad y corrección sobre las facturas emitidas, para evitar posibles errores de carga y de proceso". En la empresa de estudio evidenciamos que el sector de Administración es el encargado del control de este punto. No se realizan controles de la calidad de los importes de las facturas emitidas, así como tampoco se controlan los importes bonificados en las mismas acordados por el sector de ventas.

*Archivo de documentación descuidados

Pungitore dice al respecto, "…Debería recaer sobre un funcionario ajeno al manejo de fondos. La entrega de talonarios de Recibos en blanco para su uso deberá efectuarse solo ante la rendición de los completos ya utilizados, con esto se persigue:

1- Implantación plena del control de correlatividad
2- Evitar situaciones anómalas."

En relación a este punto, se evidencio que la custodia de Recibos sin utilizar la realiza el mismo sector de Administración y se encontraron Recibos oficiales vigentes sin resguardo y al alcance de todas las personas que concurran al CV.

*Falta de firmas autorizadas en distintos formularios

Según Pungitore, Las distintas operaciones deben formalizarse por escrito en documentos y/o formularios. No hacer esto es generar una falta de evidencia de las decisiones y autorizaciones realizadas son un punto de partida para ejercer un control sobre las operaciones efectuadas.

---

1 Pungitore, J. L. (2006). *Sistemas administrativos y control interno.* Osmar D. Buyatti.

2 Cliente Mayorista.

3 Centro de venta.

En la empresa de análisis, existen Formularios de Baja (mercadería no despachada), y Formularios de Devoluciones (mercadería devuelta por el CM en CV) los mismos deben estar debidamente justificados y firmados por el recibidor de la devolución o baja, el supervisor de ventas que autoriza al CM y el divisional que controla la decisión del supervisor de ventas. Se evidencia que 36 de 60 formularios no se encontraban firmados por el recibidor de la devolución/baja.

*Errores en el control de stock

Pungitore enuncia que el control de existencias permite efectuar la reserva de mercaderías en los registros de stock para que impida que estos denoten una situación de disponibilidad distinta de la real.

Durante el inventario presenciado en la empresa de estudio se observa que no se realiza el conteo de las cajas que contienen productos individuales en su interior y no justifican las diferencias. También se observó que la documentación de los inventarios de despacho y devolución no se encuentra debidamente firmados por el responsable.

*Límites de crédito excedidos

Según Pungitore, el sector créditos debe fijar un límite de crédito máximo a otorgar a cada cliente. Este control tiene como objetivo otorgar crédito a clientes que tengan solvencia para pagarlos.

En la empresa de estudio, notamos que los límites de crédito no están claros en la operación y tampoco regulados en el sistema de gestión, por lo que la financiación de los CM depende exclusivamente de autorizaciones del sector de ventas. Motivo que genera una tendencia en alza de los saldos vencidos, ya que los clientes pueden continuar operando con deuda.

*No hay segregación de funciones.

Pungitore destaca como pilar del Sistema de control interno la separación de funciones y control cruzado, ya que permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control en el que jamás una sola persona o sector tenga a su cargo cumplir la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.

En la empresa de análisis se evidenció en el inventario de Producto Terminado que quien realiza el conteo es la misma persona que realiza los ajustes en el sistema.

De las deudas vencidas se evidenció mediante un aging actualizado (1012 anexo), que dos clientes poseen la mayor cantidad de facturas adeudadas por motivos poco claros. El sector de ventas justifica dichas deudas porque a los clientes no se les efectuó, por error en el sistema de gestión y falta de control, descuentos correspondientes en las facturas respectivas. Respecto a esto el personal de administración de ventas dice desconocer dicho circuito de control.

Se relevó de las encuestas realizadas, que los días miércoles de todas las semanas se realiza un informe de aging de deudas informando el estado de las cuentas y su plan de acción.

Basando los resultados encontrados como deficientes de control interno anteriormente expuestos, vemos que las características del informe COSO no se cumplen en mayor medida en cada parte del circuito analizado anteriormente.

(1) Ambiente de control: Espíritu ético reinante, responsabilidad del personal, grado de respeto por el control interno.

(2) Evaluación de riesgos: Identificación y análisis, factores internos y externos; grado de significación del riesgo, evaluación de su probabilidad de ocurrencia y cómo tratarlo.

(3) Actividades de control: Revisiones, controles físicos, separación de funciones y revisiones sobre la tecnología informática.

(4) Información y comunicación.

(5) Monitoreo: supervisión del desempeño de los controles establecidos.

SOFTWARE

Los softwares de gestión son una herramienta que facilitan los procesos, pero también afectan importantemente el control de las operaciones y el procesamiento de datos.

De la observación empírica y entrevistas con el personal se detecta que el software;

- No permite visualizar movimientos posteriores a tres meses de antigüedad,
- Permite el ingreso de cobranzas duplicadas
- No permite realizar Notas de Debito a los clientes por cheques rechazados, por lo que no impacta en la cuenta corriente dichos rechazos.
- No hay relación entre la cobranza y el recibo oficial entregado
- Las Notas de crédito solo se identifican a la factura que corresponde por la carga manual de dicho número en la confección de la misma. No es un campo mandatorio, por lo cual si no se pone dicha referencia la nota de crédito queda confeccionada sin este campo haciendo más dificultosa su conciliación.
- No se puede parametrizar límites de crédito, por lo cual cada cliente puede comprar por mayores montos que lo establecido.

Se establece que el software utilizado es un “enlatado” este tipo de software generalmente no permite adaptaciones, y se utiliza en el estado en que está; cerrado y sin ninguna posibilidad adicional.

Los datos que arrojan las encuestas realizadas al personal y a los clientes del centro de venta son:

Los clientes notan una desorganización de las operaciones desde que fue implementado el sistema actual, desinformación del personal por fallas en la facturación y cobranzas, también ven desprolijidades en sus cuentas corrientes, por lo cual deben llevar un control detallado y especifico de cada operación.

El personal se encuentra con una operatoria mas engorrosa actualmente que con el sistema anterior, los datos que se pueden recabar son resumidos y no confiables, la mayor parte de la información la obtienen en forma de Excel en sus escritorios digitales por la falta de capacidad de mostrar operaciones con antigüedad mayor a tres meses, surge la necesidad de incorporar personal a la operación, ya que las operaciones se hicieron mas extensas, no pudiendo cubrir el total de tareas las mismas personas que antes lo hacían. Por la incapacidad del sistema de recopilar datos mayores a tres meses las tareas de recupero de deudas anteriores se hace demasiado tediosa, tal como se comento anteriormente, la información es a modo de Excel en sus escritorios digitales personales, motivo por el cual cuando una persona se desvincula de la operación y deja desprolijidades no identificadas, su conciliación y puesta al día, resulta una tarea casi imposible de rastrear.

CAPITULO III

CONCLUSIÓN

Debido a lo mencionado durante la redacción del análisis de las variables se puede concluir que la compañía Grupo Bimbo tiene la necesidad imperiosa de aplicar herramientas de control interno en los puntos claves de desvíos identificados como:

*Deudas vencidas

*Falta de control en la facturación/ Notas de crédito y bonificaciones

*Archivo de documentación descuidado

*Falta de firmas en distintos formularios

*Errores en el control de stock

*Límites de crédito excedidos

*No hay segregación de funciones.

Como primera medida se necesita capacitación del personal sobre los manuales de procedimientos y políticas.

En segunda medida, parametrizar el software de gestión adaptándolo a la necesidad de la compañía.

Se puede afirmar tras la información relevada que el software de la compañía no ofrece las herramientas necesarias que la operación dispone. Por lo que surge la necesidad de poner en practica sistemas de control que aseguren la confiabilidad y adecuado registro de las operaciones para la consulta de los usuarios según la necesidad de estos últimos, identificando los puntos clave evidenciados se pueden adoptar medidas preventivas de control durante la operatoria diaria.

PROPUESTA

Luego del análisis de las variables e identificando los puntos más relevantes de desvíos, es evidente que se necesitan controles y capacitación para erradicar estas anomalías del circuito.

Se propone:

Respecto a las deudas vencidas se evidenció que aproximadamente dos meses no se ha parametrizado el descuento en factura de dos clientes. Se sugiere generar Nota de crédito autorizada por el divisional con el cálculo correspondiente a dichas bonificaciones no efectuadas y consecuentemente reclamar el pago del cliente inmediato, pudiendo en las posibilidades de la compañía, financiar el importe adeudado con un interés a determinar por el encargado de plasmar este plan de cuotas. Se sugiere entrega de cheques diferidos para su ejecución inmediata e impacto en las cuentas a cobrar.

Referido a Control en facturación, Bonificaciones y Notas de Crédito, se sugiere realizar una capacitación de dos días consecutivos a tratar

Primera fase: Controles de Bonificaciones y notas de crédito; proporcionar listado de clientes con listas de precios diferenciales, descuentos aplicados a cada producto a todas las rutas. Con las notas de crédito se sugiere realizarlas con el formulario físico de devolución o baja de mercadería debidamente firmado y aclarado por la persona que toma la devolución/baja y el supervisor de ventas que autoriza la devolución/baja. Para efectuar un correcto control se aconseja generar un archivo de registro de firmas para verificar su veracidad.

Segunda Fase: Archivo y control de stock; proporcionar al personal una copia del circuito a seguir para un correcto control de stock y archivo de la documentación de manera correcta.

De la observación realizada al proceso de Inventario de Producto Terminado, se recomienda involucrar al administrador de agencia para que participe del mismo y verifique los ajustes efectuados por el sector de expedición. Se establece también involucrar a una persona del sector administración la cual de manera aleatoria controlara devoluciones de CM sin previo aviso, a fin de ejecutar un control cruzado de funciones.

En cuanto a los puntos detectados como anómalos en el circuito, pero no clasificados como claves se recomienda enfatizar el control interno en las cobranzas al día y verificar los depósitos recibidos prestando mayor atención a lo que se esta cancelando.

Se sugiere reunión con equipo técnico especialista en el software de gestión para posibilidad de implementación de mejoras a los módulos susceptibles de desvíos analizados anteriormente.

PLAN DE ACCION

De las deudas vencidas se confecciona Nota de Crédito a los clientes que se le adeudaban conceptos de bonificaciones. Se realiza un cruce entre las cobranzas acreditadas en el banco y las reflejadas en las rendiciones de cobranzas diarias, se verifican cobros no cargados y se procede a su registro. Se busca el físico de las facturas adeudadas firmadas conforme, para el reclamo de la deuda al cliente.

El cliente reconoce la deuda, ya que regularizan situación, y se confecciona plan de pagos con cinco cheques diferidos a 0, 30, 60, 90 y 120 días con un interés del 30%

Se realiza plan de capacitación detallado en la propuesta adicionándose manuales específicos de las funciones a cargo que se entregará a cada área a capacitar.

Se presentan las modificaciones a realizar en el sistema de gestión

- Campos mandatorios para información de interés
- Notas de crédito por devoluciones automáticas.
- Liquidación de rutas sin movimientos automáticas
- Denegar duplicación de cobranzas
- Parametrizar límites de crédito de acuerdo a solvencia financiera

Las modificaciones anteriormente mencionadas se encuentran en revisión a la fecha. Su ejecución estará a cargo de quien autorice y viabilice la propuesta.

RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

El plan de acción fue implementado con éxito en la resolución de las deudas vencidas más relevantes.

Cabe destacar que las capacitaciones y mejoras de sistema se llevaran a cabo por quien autorice y viabilice las mismas. Esto puede generar complicaciones o incluso se puede no concretarse dicha recomendación.

En este proceso de aprendizaje de las políticas y procedimientos se necesita que cada colaborador contribuya al enriquecimiento del control interno en el circuito de ventas del centro de estudio.

Tanto los colaboradores y clientes siguen apostando a los intereses de la compañía a pesar de las adversidades que se enfrentan

ANEXOS

Entrevista Para el personal de la empresa.

¿En la empresa existen manuales y procedimientos administrativos escritos por las cuales se rigen las actividades diarias de la organización? En caso de existir ¿siempre se cumplen?
RTA: "Tengo entendido que existen, pero jamás he leído ningún procedimiento, ni recibida copia. Lo único que me dieron es este código de ética cuando entre" (anexo 1)
¿El sistema de gestión utilizado en la escala de satisfacción del 1 al 10 como lo calificaría?
RTA: "Yyyy. Un 6, hay cosas buenas que tiene, pero nada que ver con el anterior. Le falta mucho pero lo bueno es que crea puestos de trabajo"
¿De qué manera son llevados los controles de stock en el centro de venta?
RTA: "Despacho realiza los controles y los ajusta, pero no se cuenta unidades ni nada de eso, solo lo que se ve"
¿Existen pasos a seguir para que la empresa otorgue créditos a los clientes? ¿Cuáles?
RTA: Si, nosotros no lo manejamos, directamente viene establecido al dar de alta la ruta del cliente, igualmente el sistema muestra cualquier cosa con los plazos asique hay que corregirlo todos los días, mas o menos uno que esta hace tanto tiempo se sabe cuántos días manejan cada distribuidor"

¿Cuáles son los lapsos de tiempo para que los clientes cancelen las deudas contraídas por la empresa?
RTA: "Como te explicaba en la anterior, los plazos son relativos, ninguno los respeta a raja tabla y además los supervisores de ventas los dejan cargar igual con deuda vencida"
¿Cuál es el procedimiento para la recuperación de las cuentas por cobrar?
RTA: "Eso es un tema delicado ahora, se fue de licencia por maternidad la Administradora anterior y salió a la luz todas las deudas incobrables, mucho lio es el sector de administración completo"
¿Las cobranzas realizadas pueden estar duplicadas por error humano? ¿Cuánto tiempo después se detectan?
RTA: "Si eso es re común, porque los clientes te mandan foto de los depósitos por mail y después vienen con el original y no te dicen que es el mismo y se aplica como anticipo, hasta que los detectamos pasan como 3 meses, nos reclaman a veces desde tesoreria en Pacheco. Igual ahora que estamos conciliando las cuentas también hay depósitos que no se cargaron y eso no se detectó"
¿Quién realiza las notas de crédito y controla la veracidad de la información?

RTA: “Las realiza administración pero hacen nc o fc por la diferencia de la ruta, o bajan cargos, nadie controla”

¿Hay comunicación efectiva entre los departamentos de cuentas a cobrar, ventas y despacho de mercadería?

RTA: “Eso seguro que no, por eso salen las cosas así. Se desautorizan entre ellos todo el tiempo, a ventas solo le importa vender no importa el costo ni las devoluciones después por lo que los distribuidores no pueden vender”

¿Se informan los saldos vencidos a la gerencia?

RTA: “Si, todos los miércoles se prepara el detalle de deudas, pero se justifican mas o menos y nadie pregunta”

Entrevista para los clientes que operan en la empresa.

¿Ha notado usted como distribuidor de la marca una desmejora desde el cambio de sistema de gestión?

RTA: “Un montón, antes era otra cosa, todo estaba bien detallado ahora es un lio todo, nos reclaman cosas que ni ellos saben que hicieron, cancelan cualquier cosa y después nosotros pagamos los platos rotos”

¿Cómo calificaría del 1 al 10 el sistema de gestión implementado?

RTA: “Le doy un 4 como chance para que mejoren jajajaja”

¿Dado su punto de vista, cree que está bien asignado el recurso humano de la compañía?

RTA: “Los chicos no tienen la culpa, nadie los capacita, aprenden a los empujones prueba y error y asi, desde que cambio el sistema rotaron como 4 veces todo el staff un desastre no se termina uno de entender que ya no están más, los cansa si a veces se quedan hasta la madrugada por errores de sistema que solo los resuelve México pero no pueden dejar sin cerrar según lo que me contaron”

¿Le ha pasado notar desperfectos en su cta corriente?

RTA: “Si obvio todo el tiempo, como te decía todo es prueba y error”

¿Se le adeudan notas de créditos por devoluciones nunca reconocidas?

RTA: “Eso hay que estar controlándolo de un día al otro estarles atrás para que la hagan, si no te quejas perdes aca. Como ya me pasó, ahora pido siempre la Nota de crédito”

¿Cree usted que volviendo al sistema utilizado anteriormente mejoraría la calidad de la atención?

RTA: “YYY antes funcionaba todo mejor, no había tantas manos probando y las soluciones eran rápidas”

¿Hace cuánto tiempo opera como distribuidor de la marca?

RTA: “Hace 20 años, asiqué te podrás imaginar todo lo que vi jajajaja”

Modelo aging (1012) enviado a gerencia:

Reporte de antigüedad de saldos por cadena

BASE	CODIGO	Cadena	Plazo	PROMEDIO	Saldo	Sin vencer	7 días	15 días	30 días	Mas de 30 días	Total vencido		Anticipos	Saldo Actual	Explicación del Vencido	
9641	2100024	DELORENZI JUAN GUSTAVO	7	138,575.25	1,193,168.72	276,691.53	96,925.75	340,400.09	253,518.38	225,632.97	916,477.19	6.61	-5,299.11	1,187,869.61	efectuo pago por 44.527.25	
9641	2101333	DI FELICE MAXIMILIANO LEONEL	1	6,240.40	94,356.33	14,651.45	4,746.78	12,506.82	11,157.28	51,294.00	79,704.88	12.77	-4.25	94,352.08	Fletes pendientes de acreditar por $ 80.000	
9641	2100224	DIAZ ANDRES EMILIO	8	9,617.67	36,778.12	27,178.16	0.00	3,366.21	6,233.75	0.00	9,599.96	1.00	0.00	36,778.12	Efectuamos reclamo al supervisor	
9641	2100215	ESPOSITO ALEJANDRO AMERICO	8	0.00	99,524.48	0.00	0.00	0.00	0.00	99,524.48	99,524.48	0.00	-98.98	99,425.50	Se arma carpeta para enviar a legales	VER TEMA LEGALES - NO OPERA MÁS CON LA CIA
9641	2101058	GASTALDI MIGUEL FABIAN	8	38,950.39	84,296.36	49,867.38	34,428.98	0.00	0.00	0.00	34,428.98	0.88	0.00	84,296.36	el dia de hoy pago 34,364.73	
9641	2100262	GIMENEZ SILVIO JAVIER1	8	19,532.20	57,198.19	53,266.16	3,931.91	0.00	0.00	0.12	3,932.03	0.20	0.00	57,198.19	Efectuamos reclamo al supervisor	
9641	2100250	GUANZIROLI ROBERTO MARCELO	8	30,265.49	100,277.35	93,516.74	6,760.61	0.00	0.00	0.00	6,760.61	0.22	0.00	100,277.35	Efectuamos reclamo al supervisor	
9641	2100201	KOLLRICH EDUARDO HUMBERTO	8	0.02	124,026.87	0.00	0.00	0.00	0.00	124,026.87	124,026.87	58458	-1,660.22	122,366.65	Efectuamos reclamo al supervisor	VISTO CON JESÚS MANC CLIENTE CON VTA DE REPARTO
9641	2100195	MARTINEZ MARIA DE LOS ANGELES	1	29,036.10	97,423.84	89,316.03	19,349.60	47,889.53	19,553.76	-78,685.08	8,107.81	0.28	-6,992.76	90,431.08	se efectuo un pago de 25.497.76	

Modelo rendicion de cobranzas

PLANILLA RENDICION DE COBRANZA ABA

Centro de Vtas	pilar			BATCH				
Nro Base de datos	3611							
Fecha								
					DEPOSITO	FECTIVO	CHEQUE	TOTAL
Valente y Valente	9641-00013458	BOL.DEPOSITO $ FRANCES RE	30/01/2015	2203101	$9.809,77			$9.809,77
Turchetti Luis	9641-00013459	BOL.DEPOSITO $ FRANCES RE	30/01/2015	17309301	$15.644,61			$15.644,61
Hordieichuk Noemi	9641-00013460	BOL.DEPOSITO $ FRANCES RE	30/01/2015	15110777	$16.122,40			$16.122,40
Riquelme Veronica	9641-00013461	BOL.DEPOSITO $ FRANCES RE	30/01/2015	15110377	$5.730,51			$5.730,51
Riquelme Domingo	9641-00013462	BOL.DEPOSITO $ FRANCES RE	30/01/2015	15111077	$14.879,52			$14.879,52
Delorenzi Gustavo	9641-00013463	BOL.DEPOSITO $ RIO RECAUD	30/01/2015	2015012714055740000	$1.310,04			$1.310,04
Gonzalez Gabriela	9641-00013464	BOL.DEPOSITO $ ITAU	30/01/2015	88648581	$16.093,59			$16.093,59
Guillin Felipe	9641-00013465	BOL.DEPOSITO $ FRANCES CO	30/01/2015	13600033	$2.390,15			$2.390,15
Ledesma Juan	9641-00013466	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	510500202	$1.700,00			$1.700,00
Liporesky Marcelo	9641-00013467	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	506200516	$703,13			$703,13
Liporesky Marcelo	9641-00013467	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	502100610	$3.100,00			$3.100,00
Gentile Samanta	9641-00013468	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	512900357	$5.462,00			$5.462,00
Galvao Sandro	9641-00013469	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	502100706	$7.360,37			$7.360,37
Acosta Pablo	9641-00013470	BOL.DEPOSITO $ RIO RECAUD	30/01/2015	2015013014209620000	$6.500,00			$6.500,00
Batalat Bañasco SRL	9641-00013471	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	504300569	$4.127,00			$4.127,00
Dujo Martin	9641-00013472	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	503900403	$5.263,00			$5.263,00
Dominguez Karina	9641-00013473	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	501000864	$6.100,00			$6.100,00
Chieffi Adriana	9641-00013474	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	511800622	$4.057,56			$4.057,56
Regatto Luis	9641-00013475	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	503400367	$3.751,14			$3.751,14
Nuñez y Pattarino SRL	9641-00013476	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	504300565	$9.907,00			$9.907,00
Christian Landaida	9641-00013477	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	501300520	$2.871,87			$2.871,87
Colombo Martin	9641-00013478	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	27/01/2015	500200357	$12.300,00			$12.300,00
Colombo Martin	9641-00013478	BOL.DEPOSITO $ PROVINCIA	30/01/2015	503600560	$26.942,70			$26.942,70
TOTALES:	-	-	-	-	$182.126,36	$0,00	$0,00	$182.126,36
TOTAL DSD (CORTE):	-	-	-	-				182126,36
DIFERENCIA:	-	-	-	-				$0,00

BIBLIOGRAFIA

1. CECYT – FACPCE – Resolución Técnica Nº 32 (2012) Adopción de las Normas Internacionales de Auditoría del IASBB de la IFAC.
2. CECYT - FACPCE. Resolución Técnica Nro. 37 (2013). Normas de Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, Certificación y Servicios Relacionados.
3. CECYT - FACPCE. Resolución Técnica Nro. 9 (2005). Normas Particulares de Exposición Contable para Entes comerciales, Industriales y de Servicios.
4. Cuaderno Profesional N° 65 (2013) Efectos de la tecnología de la información sobre el control interno. CPCECBA.
5. Página Bimbo: https://www.grupobimbo.com
6. Pungitore, José Luis (2006). Sistemas administrativos y control interno. Buyatti
7. Slosse, C. A.; Gordicz J.C.; Gamondéz, S. F. (2015). Auditoría. La Ley.
8. Vazquez, Jorge Ruben (2014). Cursogramas y tecnologías Disruptivas- Procedimientos y control interno en la era digital. CPCECBA.