



“Detección de puntos débiles para mejorar los procesos en el sector cuentas corrientes de una empresa metalúrgica argentina”

Autora: Cintia Gisela Araujo

Curso: Especialista David Aguirre

Tutor: Matías Fernández Ruiz

INDICE

RAZÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA	1
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
CONSIDERACIONES GENERALES	4
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CONTRATADO	4
PRESUPUESTO	5
ALCANCE Y LÍMITES DEL TRABAJO	7
OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	9
EQUIPO CONSULTOR	10
CAPÍTULO I.....	12
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO	12
MARCO TEÓRICO	14
CUENTAS CORRIENTES /CUENTAS A COBRAR /COBRANZAS	14
NIVEL DE NORMALIZACIÓN	20
CONTROL INTERNO / AUDITORIA INTERNA.....	23
CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN	26
CAPITULO II	29
RELEVAMIENTO. ANÁLISIS DE VARIABLES	29
<i>Cuentas corrientes.....</i>	29
<i>Nivel de normalización / Manuales de procedimientos</i>	32
<i>Control interno</i>	33
<i>Cambios en la organización.....</i>	35
DIAGNOSTICO	36
CAPITULO III.....	37
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	37
PLAN DE ACCIÓN.....	38
VIABILIDAD	40
RECOMENDACIONES/REFLEXIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS.....	43

Razón de la elección del tema

La elección del tema para hacer este informe se basa en mi interés de mejorar los circuitos dentro de la organización donde hace muchos años me desarrollo profesionalmente.

Mi convicción en los benéficos resultados de aplicar la mejora continua me motiva a investigar, detectar, diagnosticar y solucionar los inconvenientes que se presenten con respecto al desarrollo de las tareas que impactan directamente en las áreas a trabajar.

Agradezco principalmente a mi marido, quien me acompañó incondicionalmente durante todos estos años y fue mi principal soporte para que hoy pudiera llegar a mi objetivo.

A mi hijo, que es mi motor para querer ser mejor persona cada día.

A toda mi familia que supo entender y perdonar algunas ausencias y me alentaron para que no desista de alcanzar la meta.

A mis amigas/compañeras, que me brindaron apoyo moral y emocional mientras transitaba estos últimos meses.

Declaración de Originalidad

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado “Detección de puntos débiles en el sector de cuentas corrientes en una empresa metalúrgica argentina” que presento a la Universidad de Flores es de mi autoría y no ha sido publicado previamente. -----

En igual sentido, declaro que el artículo es original y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados mediante una nota al pie de página e incluidos en la bibliografía. -----

Afirmo, así mismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad de Flores.-----

Nombre y Apellido: Cintia Gisela Araujo

Firma:

Resumen ejecutivo

FV SA en su DOE (Declaración de Orientación Estratégica) versa lo siguiente:

“Actitud de superación en el trabajo a través de la mejora continua

Es buscar ser los mejores en lo que se hace, capacitándose y compartiendo conocimientos, actuando con creatividad y vocación de servicio y trabajando con sentido de equipo.

Queremos ser altamente competentes y ser los mejores en lo que hacemos. Queremos ser una empresa de alcance internacional, orientada a productos diferenciados, de alto valor agregado, enfocados en la investigación y desarrollo, el diseño, la calidad y el servicio.

Queremos actuar con vocación de servicio, y que esta se refleje en el contacto con todos aquellos relacionados con nuestra organización.”

Partiendo de lo que declara la empresa en su búsqueda de la superación en el trabajo se ha solicitado una consultoría para mejorar, en esta oportunidad, las actividades que se realizan en un sector específico: Cuentas corrientes, el cual depende de la gerencia de Administración y Finanzas de esta empresa. Este sector interactúa directamente con los clientes ya que es quien se encarga de la cobranza por las ventas y no es un tema menor tener un circuito bien organizado y claro para brindarles un servicio de buena calidad que deriven a que elijan a FV no solo por la calidad de los productos que fabrica y comercializa, sino además por la calidad de los servicios que se le brindan en cada área.

Esta mejora solo puede realizarse detectando los puntos débiles para así evaluar qué es lo que puede mejorarse, o erradicarse, siempre con la premisa de buscar la eficiencia en los procesos que lleva a diario la empresa.

Consideraciones generales

Características del trabajo contratado

La empresa solicitó la consultoría con el objetivo de diagnosticar y mejorar los procesos que se realizan en el sector cuentas corrientes.

El informe de este diagnóstico fue presentado por escrito a los integrantes del equipo de alta dirección que constaba de:

- Descripción del escenario a analizar al momento de comenzar el trabajo
- Detalle de los aspectos a mejorar y los que debían seguir desarrollándose con normalidad (debilidades y fortalezas)
- Sugerencias de mejora para fortalecer los puntos débiles y presentación de planes de acción para llevarlos a cabo con éxito

Luego se presentó a estos mismos en una reunión donde se explicaron todos los puntos del informe que habían recibido y se evacuaron dudas.

Por último, se realizó la misma reunión con los integrantes del sector donde se trabajó y se incluyeron integrantes del sector ventas ya que participan activamente y en conjunto con este sector.

El trabajo de diagnóstico comenzó en enero de 2017 y finalizó en junio de 2017.

Se estipuló este plazo porque la empresa tenía la intención de implementar la mejora, en un principio como piloto en el último trimestre del ejercicio económico, para que, en caso de ver resultados favorables, puedan comenzar el ejercicio siguiente con las mejoras implementadas y escritas en los instructivos definitivamente.

(aclaración: la empresa inicia su ejercicio contable el primer día hábil de octubre)

Tarea	Plazo (semanas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Observacion en el sector	13	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
Confeccion de entrevistas	2									■	■																	
Realizacion de entrevistas	3										■	■	■															
Redaccion del diagnostico	4														■	■	■	■										
Redaccion de planes de accion	4																			■	■	■	■					
Redaccion de informe para EAD	3																							■	■	■		
Reuniones finales	2																										■	■

Buenos Aires, 1 de noviembre de 2016

Sres. FV SA

PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

De acuerdo con lo solicitado tengo el agrado de someter a su consideración mi propuesta de prestación de servicios profesionales.

ALCANCE DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES

Sobre la base de las conversaciones que hemos mantenido, seguidamente desarrollaré el alcance de los trabajos que llevaré adelante de resultar aprobada mi propuesta:

- Observación e interacción en el sector a trabajar para conocer y recolectar la información necesaria para realizar un diagnóstico correcto
- Solicitar entrevistas a los actores principalmente vinculados con tareas que se desarrollan en el sector con el fin de evacuar dudas sobre procedimiento y obtener información de quienes participan activa y diariamente, directa o indirectamente con el sector
- Una vez que se concluya con el periodo de relevamiento de información, se confeccionará un informe por escrito donde se presentara el diagnóstico del sector y las sugerencias de mejora en procedimientos que se realizan el mismo
- Presentación del informe entregado previamente por escrito en reuniones donde se explicarán los pasos a seguir para implementar correctamente las mejoras. Además, en esa oportunidad se evacuarán dudas y se debatirá sobre la viabilidad de las mejoras propuestas

ESTIMACION DE HONORARIOS PROFESIONALES

La fijación de honorarios se basará en la naturaleza y complejidad del trabajo a realizar considerando entre otros elementos:

- El tiempo que se debe invertir para su realización
- La urgencia de este

- El nivel de especialización que requiere el trabajo a realizar y la responsabilidad a asumir

La cotización de los honorarios profesionales está referida al contenido de esta propuesta según el alcance ya definido y de acuerdo con el siguiente cuadro:

Concepto	Valor semanal*	Plazo (semanas)	Total
Servicio profesional	\$6.000	36	\$156.000
Viaticos	\$3.000	36	\$108.000
			\$264.000

*El valor semanal equivale a 40 hs de trabajo

El presupuesto excluye otra labor profesional significativa no mencionada específicamente en el presente presupuesto.

Quedo a sus órdenes para cualquier aclaración que considere necesaria, saludablemente

Cintia G.Araujo

Alcance y límites del trabajo

La consultoría es realizada en la administración principal de FV SA, situada en la localidad de Florida Oeste, Buenos Aires, Argentina. Aquí se realizan los diagnósticos respectivos limitándonos a trabajar con Cuentas Corrientes y sectores directamente relacionados desde el enfoque que me incumbe: el administrativo-contable.

Como mencioné anteriormente la información necesaria para hacer el diagnóstico será la obtenida de la observación e interacción en el sector a trabajar y a través de entrevistas.

El informe se limitará a informar la situación inicial, el diagnóstico y a proponer planes de acción para mejorar los procedimientos donde se hayan detectado puntos débiles.

La empresa ha demostrado la intención de cambio y el compromiso de respaldo. A partir de aquí nos darán las facilidades para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

Toda la información que sea manejada se trabajara con absoluta confidencialidad.

Objetivos del presente informe

Objetivo general

Mejorar los procesos que se desarrollan en el área Cuentas Corrientes de FV SA y en los sectores directamente relacionados para obtener mejores resultados financieros.

Objetivos específicos

- Conocer el nivel de normalización / estandarización que ordenen actividades específicas.
- Comprobar si el Control Interno es efectivo
- Evaluar el nivel de adaptación o resistencia al cambio que las personas involucradas a modificaciones de procedimientos
- Seleccionar y desarrollar las herramientas que permitan incrementar la eficiencia de los procesos del área de Cuentas Corrientes

Metodología utilizada

Las metodologías utilizadas para recolectar la información que se utilizó en la consultoría para el diagnóstico y proponer soluciones fue principalmente **observación directa** de las actividades y comportamiento de quienes forman parte de cuentas corrientes sabiendo de antemano los aspectos a estudiar y **entrevistas** a los actores activos para esclarecer circunstancias observadas. También fue muy útil para conocer las opiniones, comentarios, ideas o sugerencia en relación con los aspectos a mejorar.

Paralelamente se hizo una investigación bibliográfica con el fin de definir conceptos referidos al campo donde se analizó en el trabajo para tener el conocimiento necesario que junto a la información recolectada permitiera hacer el correcto diagnóstico y elaboración de las propuestas de mejora idóneas para cada caso.

Equipo consultor
CINTIA GISELA ARAUJO

Experiencia Laboral

Julio 2011 - Al presente

Empleada administrativa en FV SA (Durante 6 años y 4 meses)

Tareas en sector cuentas corrientes (mayo 2016-al presente): Mantener un registro individual, actualizado y detallado, de los clientes morosos para el desarrollo de las tareas de seguimiento de las cuentas por cobrar. Lograr la recaudación efectiva de los adeudados por los clientes. Elaborar y presentar informes periódicos concernientes al estado de la morosidad de los clientes y el resultado de las acciones realizadas. Dar estrecho seguimiento a la evolución mensual de los cobros. Analizar los informes de morosidad y cobros mensuales a fin de coordinar las acciones necesarias para la recuperación de la obligación. Confeccionar cartas de saldos (Estados de Cuentas). Controlar y dar seguimiento a los arreglos de pagos y a los casos especiales. Llevar a cabo gestiones de cobro telefónico, personal y vía internet. Identificar las limitaciones o situaciones que pudieran estar afectando el cobro oportuno de las cuentas. Suministrar información a la gerencia con relación al estado de cuentas por cobrar.

Tareas en sector cuentas a pagar (Julio 2011-abril 2016): Pagos diarios a proveedores contra factura, en cuenta corriente y anticipos. Seguimiento de las cuentas. Manejo de fondo fijo, arqueo y cierre de caja, pago de adelantos al personal, venta de grifería al personal, venta de bienes en desuso de la empresa a proveedores y al personal

Junio 2011 - junio 2011

Personal temporario en Herbalife (Durante 1 meses)

Cargas de percepciones y retenciones en SIAP, confección de planillas, controles diarios de cupones de tarjetas de crédito y débito, confección de cheques y archivo de órdenes de pago

Julio 2008 - mayo 2011

Ejecutiva de cuentas en Prevercred S.A. (Durante 3 años)

Atención a comercios, atención a clientes, relevamientos telefónicos a través de planillas, comparativos quincenales de colocación de créditos, reactivación de cartera no operativa, capacitación de productos (línea Anses, tarjeta de crédito y créditos por de-

creto 691), asistencia a comercios telefónica y personalizada, incremento de cartera de clientes, análisis crediticio, autorización de créditos por códigos de Anses a Jubilados, Pensionados, amas de casa y ex combatientes de Malvinas

Octubre 2007 - junio 2008

Telemarketer en Actionline de Argentina (Durante 9 meses)

Venta de productos bancarios y atención a clientes

Diciembre 2006 - septiembre 2007

Vendedora en Menfa S.A. (Durante 10 meses)

Venta de accesorios para teléfonos celulares, reparaciones y venta de equipos Nextel

Abril 2006 - noviembre 2006

Pasante administrativo en Hospital Dr. Alberto Duhau (Durante 8 meses)

Sector Cuentas Corrientes. Seguimientos de cuentas corrientes de pacientes y archivo de documentación. Sector Personal. Control de ausentismo y liquidación de sueldos

Estudios

Mar 2012 - Dic 2016 Argentina Contador público (Universitario / En elaboración de tesina de grado) Universidad de Flores

Idiomas

Inglés: Escrito y oral nivel intermedio

Portugués: Escrito y oral nivel intermedio

Informática

Office: Manejo Avanzado

Software de Gestión: Manejo Intermedio (SAP)

Otros Conocimientos

Asistente contable (Contabilidad integral, facturación y cobranzas, cierre de balance, impuestos y análisis de balance)

Capítulo I

Descripción de la organización y antecedentes del problema

Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de grifería en una amplia gama de productos destinados al baño, la cocina y las instalaciones sanitarias. Hoy es líder indiscutido del sector en la Argentina y los mercados latinoamericanos

Es una de las pocas empresas argentinas que cuenta con un Departamento de Diseño Industrial, dedicado exclusivamente a la creación de nuevos productos.

Desde Argentina distribuye al MERCOSUR, resto de los países de América Latina y a América, que desde Chicago abastece a EEUU y Canadá. Desde Ecuador abastece a los países del Pacto Andino (Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y el propio Ecuador) y al Caribe.

La calidad y el medio ambiente son una cultura. Los Sistemas de Gestión están bajo las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001-2004. Estos certificados, se otorgan bajo condiciones contractuales que implican periódicamente auditorías externas a nuestro Sistema de Gestión de Calidad y de Medio Ambiente, abarcando el diseño y desarrollo, la producción, la fabricación, la comercialización y el servicio de postventa de productos, partes, componentes y accesorios para instalaciones de grifería y gas.

En noviembre de 2014 se implementó en toda la organización el sistema de gestión SAP. A partir de allí, todos los empleados debieron pasar por muchas horas de capacitación y los consultores/programadores tuvieron que crear y/o modificar transacciones para que sean útiles en cada sector.

Luego del transcurso de 3 años el circuito de cobranzas sigue estando “limitado” en cuanto a la información que refleja independientemente del proceso de cambio de este.

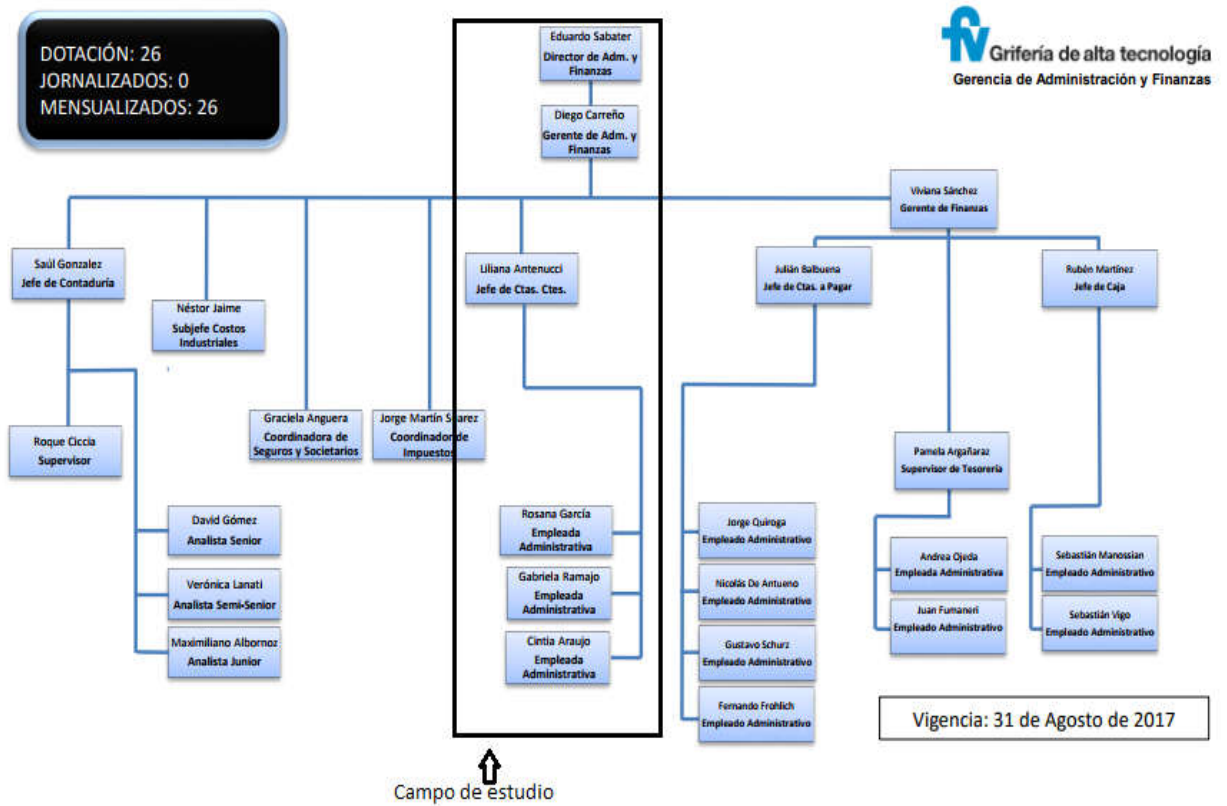
Esto hizo a la dirección replantearse si los procedimientos del sector son los óptimos para registrar y brindar la información en la que luego los directores basaran sus decisiones estratégicas.

Descripción y delimitación del campo de estudio

La gerencia de administración y finanzas de FV SA está conformada por los sectores contaduría, costos industriales, tesorería, cuentas a pagar y cuentas corrientes. Este último es el que requirió la consultoría.

Cuentas corrientes está integrado en personal por la jefa del sector y 3 empleadas administrativas. Las tareas principales que se desarrollan son contabilizar las cobranzas, confeccionar recibos, analizar las cuentas de los clientes y reclamarles el cumplimiento de los pagos, revisar y relevar a la administración de ventas los días de mora y estado de la deuda.

Principalmente trabaja en participación y asistencia de la gerencia de ventas con una dotación de 20 personas en la que encontramos al jefe de ventas de CABA y GBA, jefe de ventas de interior y los vendedores.



Marco teórico

Cuentas corrientes /cuentas a cobrar /cobranzas

La RT N° 9¹ de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – FACPCE – define, en su Capítulo 3², 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. Es muy importante que todos los movimientos referidos a estos documentos sean registrados adecuadamente y sobre todo controlar que no pierdan su formalidad para convertirse en dinero. De ahí, la importancia de controlar y de auditar las Cuentas por Cobrar.

Cantidades de dinero que los clientes deben a la empresa por haber comprado bienes o servicios a crédito. Las cuentas por cobrar son un activo corriente.

Las cuentas por cobrar son “cantidades de dinero que los clientes deben a la empresa los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito. Las cuentas por cobrar son un activo corriente (Van Horne & Wachowicz, 2010). Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Las cuentas por cobrar pueden originarse por:

Comercial	Social	Fiscal y especial
1. Cuentas por cobrar clientes	1. Cuentas por cobrar a socios y accionistas	1. Anticipos y avances, retenciones
2. Cuentas corrientes comerciales	2. Cuentas por cobrar a trabajadores	2. Depósitos
3. Cuentas por cobrar controladora		3. Anticipos de impuestos
4. Cuentas por cobrar a vinculados económicos		4. Deudores varios
5. Ingresos por cobrar		
6. Anticipos y avances		
7. Deterioros [provisiones]		

(Tomado de Fierro, M. Á. M. 2015).

El sector cuentas corrientes se ocupa de controlar las cuentas que tienen origen comercial y está ligado estrechamente con el sector de ventas.

Las condiciones económicas, el precio de los productos, la calidad de éstos y las políticas de crédito de la empresa son importantes factores que influyen sobre su nivel de cuentas por cobrar. Todos ellos, menos el último, están fuera del control del gerente de finanzas. Sin embargo, al igual que sucede con otros activos corrientes, el adminis-

¹ Resolución técnica n°9 Normas particulares de exposición contable

² Capítulo 3: Estado de situación patrimonial

trador puede variar el nivel de las cuentas por cobrar equilibrando la rentabilidad y el riesgo. Bajar los estándares de crédito permite estimular una demanda que, a la vez, podría llevar a ventas y ganancias más altas. Pero hay un costo al aceptar cuentas por cobrar adicionales, al igual que un riesgo mayor de pérdidas por deudas incobrables.

Las variables de las políticas que consideramos incluyen la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del periodo de crédito, los descuentos por pronto pago (si los hay) y el programa de cobranza de la empresa. Juntos, estos elementos determinan en gran medida el periodo promedio de cobro y la proporción de ventas a crédito que derivan en pérdidas por deudas incobrables.

Las políticas de crédito y cobranzas tienen una relación estrecha con las políticas de marketing (ventas y servicio al cliente). Por lo tanto, el gerente de marketing y el gerente de finanzas deben cooperar activamente en el desarrollo de las políticas de crédito y cobranzas. Es usual que el gerente de finanzas después sea responsable de aplicar estas políticas. Sin embargo, cada vez son más comunes los equipos permanentes de función cruzada que incluyen personal de finanzas y marketing, en especial cuando se trata de poner en marcha las políticas de cobranza.

La política de crédito puede tener una influencia significativa sobre las ventas. Si los competidores extienden el crédito sin restricciones y la empresa no, esta política puede tener un efecto de desaliento en el esfuerzo de marketing de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda de un producto.

¿Cuáles son los costos de relajar los estándares de crédito? Algunos surgen de un departamento de crédito que se expande, el trabajo de oficina implicado en las cuentas de cheques adicionales y de dar servicio a un volumen adicional de cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar adicionales son el resultado de:

1. mayores ventas y
2. un periodo promedio de cobro más largo.

Si los estándares de crédito más relajados atraen a nuevos clientes, es probable que la cobranza a estos clientes menos dignos de crédito sea más lenta que la que se realiza con los clientes existentes. Además, una extensión de crédito más relajada puede ocasionar que ciertos clientes existentes sean menos cumplidos en el pago a tiempo de sus facturas.

La compañía determina su política completa de cobranza mediante la combinación de los procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen envío de cartas y faxes, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las variables principales de la política es la cantidad de dinero gastado en los procedimientos de cobranza. Dentro de un intervalo, para una cantidad relativa mayor de gasto, menor será la proporción de pérdidas por deudas incobrables y más corto el periodo promedio de cobro, cuando los demás factores permanecen iguales. No obstante, las relaciones no son lineales. Es posible que los gastos iniciales de cobranza causen poca reducción en pérdidas por deudas incobrables. Los gastos adicionales comienzan a tener un efecto significativo en un determinado punto; después, tienden a tener poco efecto en reducir más estas pérdidas.

Si las ventas son independientes del esfuerzo de cobranza, el nivel adecuado de gastos de cobranza, de nuevo, incluye una compensación; esta vez entre el nivel de gasto, por un lado, y la reducción del costo de las pérdidas por deudas incobrables y el ahorro debido a la reducción de inversión en cuentas por cobrar por el otro. Como una cuenta por cobrar es sólo tan buena como la probabilidad de que sea pagada, una empresa no puede darse el lujo de esperar demasiado antes de iniciar el procedimiento de cobro. Por otro lado, si inicia el procedimiento demasiado pronto, puede molestar a los buenos clientes que, por alguna razón, no han hecho sus pagos para la fecha acordada. Cualesquiera que sean los procedimientos, éstos deben establecerse con firmeza. Inicialmente, se hace una llamada telefónica para averiguar por qué no se ha hecho el pago. Después, suele enviarse una carta, quizá seguida de otras con un tono más serio. Tal vez se necesite después una llamada telefónica o una carta del abogado de la compañía. Algunas empresas tienen cobradores que hacen visitas al cliente para tratar el asunto de la cuenta vencida. La acción legal directa es costosa y, en ocasiones, no sirve de mucho; además, quizá sólo fuerce la cuenta a la bancarrota. Cuando no se puede cobrar, establecer un compromiso garantiza un porcentaje más alto de cobro.

Una vez que la empresa ha establecido los términos de venta que ofrecerá, debe evaluar a los solicitantes de crédito individuales y considerar las posibilidades de una deuda incobrable o de un pago lento. El procedimiento de evaluación del crédito incluye tres pasos relacionados:

1. obtener información del solicitante,
2. analizar esta información para determinar la solvencia del solicitante y

3. tomar la decisión de crédito.

La decisión de crédito, a la vez, establece si debe extenderse el crédito y cuál es el límite de éste.

Estados financieros: Una de las fuentes de información más deseables para el análisis de crédito. Con frecuencia existe una correlación entre la negativa de una compañía a proporcionar sus estados y una posición financiera débil.

Informes y clasificaciones de créditos: Además de los estados financieros, se dispone de clasificaciones de crédito de varias agencias.

Verificación en el banco: Al llamar o escribir al banco en el que el solicitante tiene una cuenta, el analista puede obtener información como el saldo promedio, préstamos otorgados, experiencia con el cliente y algunas veces información financiera más extensa.

Verificación comercial: Con frecuencia, la información de crédito se intercambia entre compañías que venden al mismo cliente.

Experiencia de la propia compañía: Es muy útil revisar la oportunidad de los pagos anteriores, incluyendo cualquier patrón estacional. Con frecuencia, el departamento de crédito hará una evaluación por escrito de la calidad de la administración de la compañía a la que puede extenderse el crédito.

Una vez reunida la información de crédito, la empresa debe realizar un análisis de crédito del solicitante. En la práctica, la recolección de información y su análisis tienen una relación estrecha. Si, con base en la información inicial, parece que una cuenta grande es relativamente riesgosa, el analista de crédito querrá obtener más información. Se supone que el valor esperado de la información adicional excederá el costo de adquirirla. A partir de los estados financieros de un solicitante de crédito, el analista debe emprender un análisis de razones financieras. El analista estará interesado en particular en la liquidez del solicitante y su capacidad para pagar sus cuentas a tiempo. Las razones financieras como la razón rápida, las cuentas por cobrar y la rotación de inventarios, el periodo promedio de pago y la razón entre deuda y capital accionario son las más relevantes. Además de analizar los estados financieros, el analista debe considerar la naturaleza de la compañía y su administración, la fortaleza financiera de la empresa y algunos otros asuntos. Luego intentará determinar la capacidad del solicitante de cumplir con su crédito, así como la probabilidad de que no pague a tiempo y de la pérdida

por deuda incobrable. Con base en esta información, junto con la del margen de ganancia del producto o servicio que vende, llega a una decisión acerca de si extender o no el crédito.

Para Charles T. Horgren, Gary L. Sundem y John A Elliot (2000) el problema de los administradores es mantener las cuentas por cobrar en el nivel conveniente. Cuanto más crédito otorga una compañía, mayores probabilidades habrá de que haya cuentas incobrables. Los gerentes y los analistas financieros desean vigilar la capacidad de la compañía para controlarlas ¿Puede la empresa generar ventas cada vez mayores, sin un crecimiento excesivo de este tipo de cuentas? ¿Los gastos ocasionados por las cuentas incobrables crecen notablemente cuando crecen las ventas lo cual indicaría una reducción de la calidad crediticia de los clientes? Una de las medidas de capacidad para controlarlas es la utilización de ratios.

Es importante utilizar herramientas que nos ayuden a ver con claridad cuál es la rotación financiera de la empresa y en estas situaciones se recurren a las ratios. Lo ideal es que el número de ciclos de cobro sea superior al de pagos. Además, en este caso también sería recomendable realizar un seguimiento de cada uno de los clientes con los que trabajemos a crédito pues una ralentización en la velocidad de cobro nos puede estar indicando que nuestro cliente tiene dificultades financieras lo que nos ha de poner en preaviso para tratar de aminorar en lo posible el riesgo que estamos asumiendo con dicho cliente.

Rotación de cobros a crédito:

$$\text{Rotación cuentas a cobrar} = \frac{\text{Ventas a precio de venta}}{\text{Saldo medio de cuentas a cobrar}} = \text{veces}$$

Mide el número de rotaciones de las ventas a crédito. Así mientras que la rotación de clientes o proveedores no distingue entre operaciones a contado o a crédito en este caso nos centramos exclusivamente en esta tipología de operaciones y por tanto podemos afinar más en la gestión.

Rotación de cuentas por cobrar:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{veces}$$

Mide cuántas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar dinero. Relaciona la adquisición de activos proveniente de las ventas al crédito con las cuentas de futuros ingresos.

Días de venta en rotación de cuentas por cobrar:

$$\text{Días rotación cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación cuentas por cobrar}} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$$

Mide el promedio de días que tarda en cobrarse las cuentas pendientes de cobro y se vuelve a prestar el dinero. Se obtiene dividiendo 365 días por la rotación de cuentas por cobrar expuesto anteriormente.³

Charles T. Horgren, Gary L. Sundem y John A Elliot (2000) ~~dicen~~ argumentan/proponen que la concesión de créditos entraña costos y beneficios: el principal es que aumenta considerablemente las ventas y las utilidades que se perderían en caso de no otorgar el crédito.

Muchos prospectos no comprarían sino hubiera crédito o acudirían a un competidor que se los ofreciera.

Uno de los costos es administrar y cobrar la deuda. Otro es el retraso la recepción del pago. El vendedor debe financiar sus actividades con otros medios mientras espera ese pago.

Quizá el costo más importante se a cuentas incobrables, es decir, las que algunas clientes no pueden o no están dispuestos a pagar.

La falta de pago de las deudas es variable. A menudo depende de los riesgos crediticios que los administradores están dispuestos a aceptar. Porejemplo, muchos comercios, pequeños aceptarán un nivel más alto de riesgo que las grandes empresas. Los primeros conocen personalmente a sus clientes.

La falta de pago también puede depender de la industria. Por ejemplo, el problema de las cuentas incobrables resulta especialmente difícil en el campo del cuidado de la salud.

³ La explicación de los ratios fue tomada de la página web www.areadepymes.com

Nivel de normalización

De acuerdo con la ISO⁴ la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.⁵

Se hace referencia a una actividad que se plasma en un hecho práctico que luego hay que concretar en un documento que se pone a disposición del público.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Un diccionario define la palabra “manual” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Tal vez esté pensando que muchas organizaciones funcionan bien sin manuales y esto es cierto porque cuentan con “expertos” de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, y todo (o casi todo) dentro de la organización a simple vista marcha sin problemas. Sin embargo, el problema es la alta dependencia que tiene la organización con estos expertos.

Según Martín Torres (1996) hay dos razones por las que los expertos pueden contribuir a la elaboración de manuales, la primera, es en beneficio del propio experto, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización.

Un procedimiento es “la serie o secuencia de pasos requeridos para completar una tarea en particular”, donde dicha tarea puede ser de diferente naturaleza y pertene-

⁴ ISO (Organización Internacional para la Normalización) es una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad; las desarrolla juntamente con los sectores que las van a utilizar; las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales provenientes de múltiples partes interesadas; y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial.

⁵ Definición tomada de la página web del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (originalmente Instituto de Racionalización Argentino de Materiales: **IRAM**) www.iram.org.ar ¿Qué es una norma?

cer a diferentes campos. Así, una tarea en particular podría requerir más pasos en su procedimiento que otras. Algunos autores han percibido en algunos campos, de manera acertada, un procedimiento como una rutina adoptada para el logro de un fin.

Entendiendo qué es un procedimiento, podemos afirmar que un manual de procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Para A. Reyes Ponce(2014) se trata de “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

De lo anterior se infiere que, la característica sobresaliente del manual de procedimientos la constituye el hecho de que es un documento escrito, a diferencia del procedimiento en sí que está representado por la acción material. Lesda a los procedimientos realizados (que no necesariamente establecidos), un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente. Su elaboración dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

Los manuales de procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles podemos mencionar⁶:

- 1.- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- 2.- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaborado-

⁶ Tomado de la página de la consultora RisSolution: rissolutions.com “Importancia de los manuales de procedimientos en la Gestión Administrativa”

res puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.

3.- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.

4.- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.

5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.

6.- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.

7.- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos

8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

Dice Martin Torres (1996) que en la mayoría de las organizaciones los colaboradores están dispuestos a aportar y recibir conocimientos y experiencia de los demás. De hecho, un alto porcentaje de los colaboradores están deseosos de contribuir a la organización y dejar su huella. Sin embargo, lo que hace falta es solamente que alguien le pida ayuda y les enseñe a poner en blanco y negro sus conocimientos y experiencias. Si a estas personas o colaboradores se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de políticas, procedimientos y manuales, muy pronto la organización tendrá un cúmulo enorme de experiencia a partir de la cual podrá elaborar una tecnología invaluable que le dé una clara ventaja competitiva dentro de su mercado. La tecnología de una organización es después de sus colaboradores, su activo más valioso.

No documentar la tecnología en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnología ¿Suena absurdo e ilógico empezar de cero? ¿Sí? Pues se sorprenderá de la cantidad de organizaciones que desperdician a manos llenas la tecnología.

Los manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos sí deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente.

Control interno / auditoria interna

El sistema de Control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el ente y cuyo objetivo es evitar la comisión de errores y fraudes, y ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.

No apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas. Busca mejorar los procedimientos administrativos para mantener un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.

Es un sistema preventivo y continuo que está unido a los sistemas administrativos y contables de la organización. Implica eficacia en los procedimientos de controles, eficiencia operativa y seguridad en materia de información.

Según Coopers&Lybrand (1997) el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- Entorno de control: El núcleo del negocio es su personal y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
- Evaluación de riesgos: La entidad debe conocer y abordar sobre los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes
- Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
- Información y comunicación: Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y de comunicación. Esto permite que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para

desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

- Supervisión: Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Con el correr del tiempo las empresas tienen que ir cambiando su configuración, tanto en la naturaleza del negocio como en sus modalidades operativas, por esto que deberá estar construido sobre bases muy dinámicas que permitan su ajuste periódico a las nuevas realidades y necesidades.

Se debe formar un ambiente de control en donde consista 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.

Para esto debemos evitar zonas grises ya que producen 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 deben desarrollarse en cada sector de la empresa. Estos problemas se atacan con claridad en la definición del sistema estructural y las áreas de 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.

El pilar del sistema de control interno es la separación de funciones y tener un control cruzado por oposición de intereses, 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 asignación de funciones en las áreas del caso.

Dependencia entre sectores. El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado.

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:

- 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

Aunque estemos en presencia de ventas al contado, el cliente puede presentar atrasos en los pagos de compras anteriores y la empresa no desearven derles a clientes morosos.

El sector de cobranzas debe fijar un límite de crédito mínimo a otorgar a cada cliente, es decir, establecer un control de créditos. 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 permitan 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)

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.

Cuando hablamos de cobranzas nos referimos a la percepción efectiva del precio pactado en la operación de venta.

Función de Cobranzas:

- Apertura de correspondencia
- Manejo de fondos

- Control y registraci3n de la cobranza

Las cobranzas pueden hacerse a trav3s de cobradores en donde el sector 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 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.

Otra forma de realizar una cobranza es por correspondencia donde los cheques de clientes recibidos por esta vía deberían ser listados por los responsables de su apertura. Es necesario para conocimiento y control cruzado de los sectores de cobranzas y tesorería.

Tesorería se encarga de depositar las cobranzas ingresadas a trav3s de los cobradores como por correspondencia. Una copia de esta planilla firmada por tesorería habilitará al sector de cobranzas para emitir los recibos oficiales.

Cambios en la organizaci3n

“Cambio” puede definirse como la modificaci3n de un estado, condici3n o situaci3n. Es una transformaci3n de características, una alteraci3n de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Según Fernando Achille de Faria Mello (2004) la capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la intuici3n, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condici3n vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo este muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es transcendencia de estado. Pues “en la naturaleza nada se crea, nada se pierde todo se transforma” según la frase de Lavoisier.

Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa de seis a diez horas dentro de la empresa. A organizaci3n por tanto es una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte el asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día la duraci3n de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos y a

los internos y para hacerlo tiene que introducir cambios en su estructura. Y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vehículos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a las adaptaciones organizacionales.

Stephen Robbins & Timothy Judge (2009) dicen que las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El campo del CO (comportamiento organizacional) proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas.

Con el cambio viene lo temporal. En años recientes se han combinado globalización, capacidad ampliada y avances de la tecnología, para hacer un imperativo que las organizaciones sean rápidas y flexibles si han de sobrevivir. El resultado es que la mayoría de los gerentes y empleados actuales trabajan en un clima cuya mejor descripción es “temporal”. La evidencia de lo temporal está en todas las partes de las organizaciones. Los puestos se rediseñan de manera continua; las tareas son realizadas cada vez más por equipos flexibles en vez de individuos aislados; las compañías se basan más en los trabajadores temporales; los puestos se subcontratan con otras empresas; y las pensiones se rediseñan para que se muevan con la gente cuando cambia de trabajo. Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Los grupos de trabajo también entran cada vez más en un estado de movimiento. En el pasado, se asignaba a los trabajadores a un grupo de trabajo específico, y esa asignación era de permanencia relativa. Había una seguridad considerable de que se trabajaría con las mismas personas un día tras otro. Esa posibilidad de predicción ha sido sustituida por grupos temporales de trabajo, equipos que incluyen a miembros procedentes de diferentes departamentos cuyos integrantes cambian todo el tiempo, y la mayor rotación de empleados para cubrir las asignaciones

de trabajo en cambio constante. Por último, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo. Reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales. Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vérselas con lo temporal. Tienen que aprender a vivir en forma flexible, espontánea e impredecible.

Capítulo II

Relevamiento. Análisis de variables

Cuentas corrientes

Basándome en el material bibliográfico puedo decir que entre los puntos débiles del sector se encuentran:

Los estándares de crédito son muy bajos: si bien esto permite que las ventas sean las óptimas, provocó un aumento importante en la cartera de clientes morosos y el riesgo a que los mismos se conviertan en incobrables es muy alto. En la entrevista al gerente de administración y finanzas destaco que el permite esta política ya que “siempre se hizo así” y no quiere confrontar con el sector de ventas debido a que temen perder clientes.

Existen procedimientos de cobranza, pero los clientes no respetan las condiciones de pago pactadas en las ventas: Existen varias condiciones de venta que indican plazo y descuento de caja que tendrá la operación y esta se define al momento en el que cliente hace el pedido al vendedor.

Las generalmente utilizadas son:

- a) Pago anticipado
- b) Pago contado
- c) Pago en ctactea siete (7) días de la fecha de factura
- d) Pago en ctactea treinta (30) días de la fecha de factura

Los vendedores además actúan como cobradores de las cuentas.

Las zonas en las que se encuentran los clientes que atienden se llaman “Listas”. Cada vendedor tiene una y cada oficial de cuentas corrientes lleva las “Listas” de entre 5 y 6 vendedores. Entonces podemos decir que los oficiales de cuentas corrientes atienden a los clientes y a su vez complementan el trabajo realizado por los vendedores.

Los clientes pueden abonar sus facturas a través de depósitos o transferencias de los cuales deben informar al sector para que estos se contabilicen ya que el sistema de gestión usa transacciones que toma solo algunos datos de dichos pagos, pero no es fácil identificar a que cliente corresponde.

Hay un caso observado en el campo en el cualun cliente que no abonon la factura

completa, sino que lo hacen de forma parcial. Pactó con el vendedor una operación de \$119.029,57 con pago a 7 días con un 5% de descuento de caja (es decir la factura es de \$113.361,50), y el cliente abona días después del vencimiento \$81.237,49. No está respetando el plazo, pero si está obteniendo el beneficio de esa condición. Cabe aclarar que en ningún caso se cobra a los clientes intereses por mora o por incumpliendo de las condiciones. En el sistema de donde se obtiene los listados (SAP) no muestra el valor de la venta y valor del descuento, sino que solo arrastra el valor por el que se emite la factura.

Cliente	Referencia	Clase	Fecha de documento	Vencimiento neto	Importe en ML
1869	0110A00423863	DR	12/4/2017	19/4/2017	113.361,50
1869	0001X00288569	DX	24/4/2017	24/4/2017	-81.237,49
1869					32.124,01⁷

El gerente de Administración y finanzas en la entrevista menciono que a los proveedores se les paga en la fecha acordada, aunque los clientes no paguen en término. Esto provoca que la liquidez disminuya.

Xavier Olsina i Pau (2009) explica que “para que la liquidez de la tesorería sea óptimadebe procurarse retrasar los pagos mediante la debida negociación y adelantar los cobros con el fin de que ambas corrientes monetarias coincidan al máximo en el tiempo”

Por tal motivo la empresa debe financiarse externamente (a través de banco y otras compañías financieras)

Cientes con 3 y 2 meses de mora de una lista⁸:

Cliente	Referencia	Clase	Fecha de documento	Vencimiento neto	Importe en moneda local
3661	0110A00414874	DR	21/2/2017	28/2/2017	5.874,57
3253	0110A00420212	DR	21/3/2017	28/3/2017	72.383,84
3647	0110A00420200	DR	21/3/2017	28/3/2017	4.692,90
3661	0110A00416174	DR	2/3/2017	9/3/2017	10.277,82
					93.229,13

⁷ El caso observado se ve reflejado en el listado de las cuentas de los clientes que se llevan los vendedores (ver anexo 2)

⁸ El listado contiene la información del estado de las cuentas hasta el 02/05/2017 de la zona correspondiente a localidades del Partido de Costa de Buenos Aires.

Los clientes no informan cuando hacen un pago por depósito o transferencia: Lo que provoca que las cuentas de los bancos tengan dinero del cual no se sabe la procedencia, las cuentas de los clientes aparezcan con deuda y de tener que realizar constantemente conciliaciones, lo que demanda tiempo tanto del cliente como del sector. Todo esto arrastra errores en la contabilidad, las decisiones que puedan tomarse serán siempre equivocadas si nos basamos en lo que está correctamente registrado en la contabilidad de la empresa.

Tampoco informan cómo quieren aplicar ese depósito, es decir, no indican que facturas liquidan con ese pago. Si algún pago parcial no es contabilizado por la empresa provoca que en la cuenta corriente se aumente la mora ya que la factura seguirá apareciendo como impaga hasta que no abonen el total.

Cuentas corrientes contabiliza los pagos desde una transacción de SAP llamaba “FEBAN” que migra cierta información de las cuentas bancarias que tiene FV pero dependiendo el banco esta transacción puede no migrar datos relevantes haciendo que sea muy difícil identificar que pago hace cada cliente.

La mala información, inexacta o incompleta genera a su vez que se tomen malas decisiones, no se pueden hacer proyecciones que se aproximen a la realidad ya que la base de partida está lejos de la realidad incluso pueden inhabilitar a un cliente por el hecho de aparecer como moroso cuando el cliente realmente canceló su deuda en tiempo y forma, pero no ha sido informado a las personas correspondiente.

Toda esta situación genera malestares dentro de los integrantes que interactúan en el sistema, ya que todos tienen una sensación de desconcierto e impotencia. Principalmente desde el lado del cliente que al no comprender el circuito que se hace dentro de la organización empieza a formar prejuicios respecto a la seriedad y compromiso de parte de esta.

La política de recurrir a acciones legales para el cobro de las deudas no se utiliza en la empresa.

Análisis del crédito y del solicitante del crédito: Estos análisis no se realizan.

La jefa del sector cuentas corrientes conto en la entrevista que los vendedores adhieren a los clientes y se le pide la información básica como para poder hacerles la factura: constancia de CUIT, constancia de CM 05 y CM 01, y todas las exenciones de retención que tenga y que los clientes en su primera compra deben abonar el pedido con

un pago anticipado al vendedor con cheque al día o efectivo. Una vez que se genera el recibo por el pago de la venta, se entrega la mercadería (la factura y el recibo se envían vía mail y la mercadería se entrega con el correspondiente remito). A partir de ese momento la aprobación de ventas a crédito pasa a depender exclusivamente del departamento de ventas (este caso también será abordado en el desarrollo de control interno).

Durante la observación en el campo se han pedido listados con el nivel de ventas a crédito para poder calcular las rotaciones. Esta información no la pueden obtener fácilmente ya existe un programa paralelo que, en realidad, es el sistema de gestión que usaban antes en el que se cargan los pedidos con las condiciones del crédito, pero este no migra datos a Excel ni Word, y mucho menos a SAP.

No se puede calcular aproximadamente cuantas ventas se financian a crédito y cuentas se pagan al contado o de forma anticipada porque para llegar a esos datos hay que imprimir el listado del sistema antiguo y cargar los datos manualmente a un Excel y a partir de allí agruparlos por condiciones de pago.

Es algo realmente engorroso y por ese motivo no utilizan ratios para medir el nivel de las cuentas por cobrar.

En el anexo 2 se adjunta un modelo del listado⁹ que consultan los vendedores para seguir las cuentas de sus clientes. De allí ven cuales son los clientes con deuda impaga por la fecha en que se emitió la factura y la fecha de vencimiento. Lamentablemente el sistema de gestión no está mostrando esta información tan importante para tomar decisiones ya que al calcularla de forma manual pueden arrastrar errores.

Por lo que nos dijeron en las entrevistas, existe una previsión para incobrables, pero solo pasan incobrables deudas que no van a cobrar porque el comercio cerró definitivamente. Tampoco llevan a los clientes a litigio, aunque tenga meses de mora.

Nivel de normalización / Manuales de procedimientos

Se relevó que no existen manuales de procedimientos. Todos los entrevistados confirmaron que en las áreas administrativas no existe, ya que al cambiar constantemente las transacciones del sistema SAP, los manuales creados en su momento quedaron totalmente obsoletos. Los únicos procedimientos que están normalizados son los referidos a producción y actividades fabriles. Tienen forma de ser consultados por escrito (se

⁹ Los listados se imprimen semanalmente y cada vendedor se lleva el de la zona que asiste

le hace entrega a cada empleado cuando ingresa a fabrica) o pueden consultarlo a través de la página “intranet” (es una plataforma virtual creada por la empresa en la cual pueden consultar este documento y otros).

En base a la entrevista que se hizo a la jefa del sector cuentas corrientes, pude conocer que la capacitación que recibieron para realizar los procesos del sector fue brindada por los mismos consultores que desarrollaron e implementaron el sistema de gestión SAP en la empresa. En ese momento se les entregó un manual que luego fue obsoleto debido a que en la implementación surgieron cuestiones que obligaron a cambiar las transacciones ya que no eran compatibles para registrar las actividades del sector. Luego de esto, no se documentaron más procesos.

Cada vez que se incorpora un empleado al sector, la capacitación es brindada por la jefa del sector y cualquier duda que el empleado nuevo tenga debe ser consultado con ella. Esto produce que además la jefa del sector deba descuidar sus actividades normales para capacitar gastando esfuerzos y recursos. Si existiesen manuales de procedimientos, cuando deban capacitar al personal nuevo, la jefa del sector podría delegar ciertas actividades y dedicarse a sus tareas o a otros proyectos.

Existen actividades que no deberían realizarse en el sector como por ejemplo venta de productos propios al personal. Cuando se cuestionó en la entrevista por qué motivo se asignó esa actividad a cuentas corrientes cuando no es de su competencia la respuesta es “Antes la venta al personal se hacía desde la administración de ventas, pero un día sin explicar los motivos me dijeron que pasaba a ser una tarea más del sector”

La falta de manuales de procedimientos genera la incertidumbre del límite de las funciones de cada integrante dejándose llevar por la “tradicción” de repetir las actividades, incluso cuando estas restan efectividad al sector.

Control interno

Se pudo detectar que en el campo de trabajo no existe un ambiente de control. Al no tener claros los objetivos del sector y los procedimientos por falta de normalización, muchas de las operaciones importantes como, por ejemplo, el volumen de la cartera de clientes morosos queda sin controlar.

La falta de información respecto a las tareas de deben realizar los integrantes del circuito favorece a la formación de zonas grises lo cual, deviene en conflicto. Tampoco están definidas las responsabilidades asignadas a cada sector. Cuando surge la necesidad

de realizar una tarea nueva o una actividad específica por situaciones esporádicas, son realizadas por el sector que eligen arbitrariamente sin evaluar si esa actividad se resolverá de la manera más satisfactoria en ese sector o en otro.

Separación de funciones / control cruzado por oposición de intereses: El autor dice en su teoría que la separación de funciones “es el pilar del sistema de control interno 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”. En este diagnóstico se detectó que el sector de ventas aprueba los pedidos, los descuentos, los plazos de pago, cuando inhabilitar un cliente moroso, cuando deberían iniciarse acciones legales, cuando se debe reclamar una deuda. Esto está establecido de forma informal teniendo en cuenta que repiten estos procedimientos porque alguien una vez lo hizo de esta forma y se repitió sin cuestionar si es correcto o no. Puedo decir que algunas de las decisiones que corresponden a cuentas corrientes, ventas tiene a su cargo. No existe un control cruzado ya que cuentas corrientes solo releva la información que ventas necesita para tomar ciertas decisiones que por naturaleza corresponden al otro sector. Cuando le pregunte en la entrevista al jefe de ventas qué cree que pasaría si las decisiones de inhabilitar cuentas y de cobrar interés fueran incumbencia de otro sector, respondió “primero bajarían muchísimo las ventas (un cliente con cuenta inhabilitada es un cliente que no puede comprar), ergo, no llegaríamos a los objetivos que nos piden desde la gerencia. Segundo los clientes que no pueda hacer pedidos de mercadería, se irían a comprar a la competencia”

Aquí no hay una separación clara de funciones, sino que estamos frente a un conflicto de interés ya que ventas actúa tomando decisiones que favorecen a su sector en detrimento de finanzas: se cumplen con los objetivos de ventas, pero no se puede disminuir el volumen de clientes morosos provocando que disminuya la liquidez

Control de créditos: Los límites de crédito son establecidos desde la gerencia de ventas y no desde el sector de cobranzas o la gerencia de finanzas. Se otorgan ventas a créditos incluso a clientes morosos.

Precios y condiciones de venta: Existe una lista de precios única y variedad de condiciones de venta que el cliente acuerda con el vendedor, las que incluyen plazos de pago y descuentos de caja. Lo que falla en este aspecto es que los clientes no cumplen con la condición pactada, provocando que la rotación de cobranzas sea más lenta.

Cobranza por correspondencia: Se permite que los clientes envíen valores por correspondencia para cancelar sus obligaciones. Pero desde este punto se presentan cuestiones como:

- Envían cheques diferidos
- No tienen en cuenta el tiempo que transcurre desde que envían el cheque hasta que llega al sector

En ambos casos no respetan la condición de ventas.

Cambios en la organización

Los equipos de trabajo funcionan bien pero aún son rígidos. Falta la flexibilidad que les facilitará adaptarse a los cambios que serán necesarios para aumentar la eficiencia del sector. Sobre todo, salir de la frase “siempre se hizo así” y empezar a cuestionarse por qué cada actividad se realiza de tal o cual forma, replantearse si se está haciendo de la forma correcta o se pueden mejorar algunos procesos.

Los gerentes deben estimular la tolerancia al cambio. Lo que se observó y confirmó durante la entrevista al gerente administración y finanzas, es que, desde esta gerencia, de la que depende cuentas corrientes permite que las decisiones inherentes a su gerencia sean tomadas desde la gerencia de ventas para no dañar la relación con los clientes ni la colocación de ventas. Desde esta última gerencia es desde donde se denota mayor resistencia a cambiar algunos procedimientos ya que sus intereses entran en riesgo.

Diagnostico

Luego de hacer la observación, las entrevistas pertinentes y basarme en material bibliográfico referido a los temas que fueron analizados puedo decir que las variables que influyen en la detección de los puntos débiles fueron:

- a) No existe la normalización. No se observan normas ni procedimientos escritos para llevar acabo las funciones y actividades en el área de cuentas corrientes.
- b) No hay control interno y se descubre que además provoca un conflicto de interés entre el sector cuentas corrientes y venta
- c) A raíz del conflicto de interés detectado el nivel de adaptación a los cambios se torna algo resistente por parte el sector de ventas

Capítulo III

Conclusiones y propuestas

Del análisis del trabajo surge que cuentas corrientes trabaja constantemente con el riesgo de aumentar la cuenta de deudores incobrables. Caso que no se daría si como corresponde el sector decidiera a que clientes otorgarles crédito, definir el plazo de ese crédito y poder inhabilitar la cuenta corriente del cliente cuando éste no haya cumplido con lo establecido.

El procedimiento de inhabilitar cuentas sirve de herramienta de cobranza: dejando la cuenta al día, se habilita nuevamente. Entonces el cliente no va a tener otra opción que respetar el acuerdo.

Lamentablemente esto no funciona de dicha manera ya que la gerencia de ventas actualmente tiene esta facultad alegando que para no entorpecer la relación con el cliente y que siga comprando no puede inhabilitársele la cuenta. Esta decisión no solo no les compete a ventas, sino que además pone en riesgo la liquidez de la organización por alcanzar los objetivos propios del sector.

Las cuentas por cobrar constituyen una partida representativa dentro de los estados financieros, debido a su directa relación con la rentabilidad. De estas depende la liquidez y de asumir los riesgos de que pasen ser cuentas incobrables.

El control interno aquí juega un papel fundamental en la entidad, se vuelve necesario y es esenciales para aportar el valor agregado que necesita para ser competitivo. El control interno debe proporcionar análisis, valoraciones, consejos e información, contribuyendo a propiciar los cambios en la estructura de la organización y en los métodos de gestión ya que constituye una herramienta muy útil para esto.

En toda la organización existen responsabilidades de control y cada individuo debe conocer cuales le comparten. Para ello se debe explicitar claramente esas funciones mediante la confección e implementación de manuales de procedimiento.

Las recomendaciones están enfocadas a proponer soluciones a los puntos débiles desde cuentas corrientes, aunque también el objetivo es que las mejoras propuestas impacten positivamente en la gerencia de ventas y en la relación con los clientes.

Plan de acción

De forma urgente la gerencia de Administración y Finanzas debe elaborar un manual de procedimientos en donde se definan tareas, objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales. Este debe servir como indicador para detectar omisiones, como facilitador para inducción a colaboradores nuevos y como instrumento para auditores del Control Interno. El documento debe estar disponible para ser consultado cuando sea necesario y debe ser flexible para adaptarlo cuando se produzcan modificaciones en las tareas y/o responsabilidades. Además de acompañarlo con una capacitación al personal administrativo.

La gerencia de Administración y Finanzas debe comenzar a tomar las decisiones financieras que son de su incumbencia como establecer los límites de crédito a cada cliente, inhabilitar cuentas por mora, notificar deudas con cartas documentos y decidir cuando un cliente es incobrable, además de establecer políticas y estándares de crédito en las que varíe el nivel de las cuentas por cobrar equilibrando la rentabilidad y el riesgo. Pueden consultar o avisar a la gerencia de Ventas algunos casos de clientes, pero las decisiones que respectan a los flujos de efectivo y crédito corresponden al sector de finanzas y cuentas corrientes. Para llevar un efectivo control se revisarán periódicamente las carteras de clientes para evitar retrasos en la cobranza y mantener un registro individual, actualizado y detallado de los clientes morosos. Ambas gerencias continuarán con las gestiones de cobro telefónico, personal y vía internet y coordinarán las acciones que sean necesarias para aumentar la cobranza.

Solicitar a los programadores del sistema de gestión que se puedan consultar las ventas que se hicieron a crédito diferenciándolas de las que son al contado para poder calcular de forma razonable la deuda de los clientes.

Aplicar controles internos y controles cruzados entre sectores para llevar a cabo una eficaz gestión de las cuentas por cobrar separando las tareas que son incompatibles como realizar la venta y aprobar crédito o que cuentas corrientes pueda hacer ventas al personal. Para lograr esto el Equipo de Alta Dirección debe fomentar la creación de un ambiente de control para que ninguna actividad importante quede sin controlar.

El Equipo de Alta Dirección incentivar al cambio. Si bien esta plasmado en la declaración de orientación estratégica deben implementar acciones que incentiven y

flexibilicen a los integrantes de la organización a adaptarse a los cambios que se hace en pos de obtener mayores beneficios y mejorar los procesos.

Viabilidad

Las soluciones sugeridas, se expresaron de forma en la que sean viables de llevarse a cabo exitosamente para cada caso por cada actor del circuito que participa directamente en el sector como aquellos que de alguna forma tienen interactuar con este.

Después de demostrarse las pérdidas financieras a las que se enfrenta la organización por los puntos expuestos en este trabajo, estimo que la viabilidad de las soluciones de mejora propuestas son altamente viables.

Recomendaciones/Reflexiones

Más allá de que las ventas sean fundamentales para las empresas en la obtención de ganancias y mantener la estructura, también es importante la cobranza de esta. Lo ideal es que el pago se efectivice lo más pronto que se pueda, para que esos fondos se destinen a la cancelación de los pasivos corrientes.

¿Qué sucede cuando la contabilidad no es llevada de forma correcta en cuanto al dinero que ingresa por las ventas? Genera variedad de inconvenientes que van desde inhabilitar a un cliente para comprar a crédito por aparecer como moroso, aumentar la cuenta de deudores incobrables y hasta tener que recurrir a una suspensión de pago desde el sector de cuentas a pagar porque la rotación de las cobranzas no genera el flujo necesario para cancelar las deudas a corto plazo, impactando en la relación con los proveedores.

Esto sucede cuando no se tienen claros ni las incumbencias ni los objetivos de los sectores. De ahí la importancia de documentar los procesos para definir roles y tareas de cada colaborador de la empresa.

El compromiso de las partes involucradas es fundamental para que todo el circuito funcione correctamente. Primordialmente es lo que se debe inculcar a los integrantes de la organización para que junto formen un equipo de alto rendimiento, que puedan ofrecer al cliente calidad en atención, seguridad y sobre todo confianza.

Bibliografía

- Agustín Reyes Ponce (2004) Administración de empresas Teoría y Práctica. Mexico. Editorial Limusa
- Área de PYMES Ratios de balance y de la cuenta de resultados-Ratios de circulación www.areadepymes.com
- Charles T. Horgren, Gary L. Sundem y John A Elliot (2000) Contabilidad de Ventas. México. Pearson educación
- Consultora RisSolution: rissolutions.com“Importancia de los manuales de procedimientos en la Gestión Administrativa” (2013)
- Coopers&Lybrand (1997) Los nuevos conceptos de control interno. Madrid. Diaz de Santos
- Fernando Achille de Faria Mello (2004) Desarrollo organizacional: Enfoque integral. Mexico. Editorial Limusa
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación (originalmente Instituto de Racionalización Argentino de Materiales: **IRAM**) www.iram.org.ar
- James Van Horne& John M. WachowiczJr (2010) Fundamentos de la administración financiera. México. Pearson educación
- Martin Torres (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Mexico. Panorama editorial.
- Resolución técnica n°9 Normas particulares de exposición contable tomado de www.economicas-online.com
- Stephen Robbins &TimotyJudge (2009) Comportamiento organizacional. México. Pearson educación
- Xavier Olsina i Pau (2009) Gestión de tesorería: Optimizando flujos monetarios. Barcelona. Profit editorial.

Anexos

Anexo 1: Entrevistas

FECHA: 7 de marzo de 2017

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Liliana Antenucci

SECTOR: Cuenta corrientes

CARGO: Jefa de Cuentas corrientes

OBJETIVO: Obtener información para llevar adelante la consultaría que tiene como objetivo principal mejorar los procesos que se desarrollan en Cuentas Corrientes de FV SA y en los sectores involucrados directamente con este para obtener mejores resultados financieros

PREGUNTAS

¿Cuánto tiempo lleva en la jefatura del sector?

Trabajo en la empresa hace 40 años y soy jefa desde hace 25 aproximadamente

Cuando asumió el puesto, ¿tuvo alguna capacitación?

No, lo que sé me lo enseñaron jefes anteriores que hacían este trabajo. Las cosas que surgían y no sabía cómo resolver lo consultaba con gerentes u otros jefes para resolverlo.

¿A jefes/gerentes de que áreas se dirige para que la asesoren?

Al jefe de tesorería, a la gerente de finanzas y todo lo que tenga que ver con clientes lo consulto con los jefes de ventas, como por ejemplo cuando un cliente tiene deudas impagas y quiere hacer un pedido.

¿Desde cuentas corrientes pueden inhabilitar las cuentas morosas o determinar cuando un cliente es incobrable?

No, todas esas decisiones las toman desde la gerencia de ventas.

¿Los clientes deben pagar intereses por la deuda?

No es política de FV cobrar a los clientes intereses por retrasarse en los pagos.

¿Tienen muchos clientes morosos o para ser declarados incobrables?

Si tengo que dar esa información mirando los saldos del sistema tengo que decir que si, que hay muchos clientes morosos. Pero lo cierto es que el sistema que usamos no refleja

la realidad al 100% ya que tarda en migrar la información de las cuentas bancarias 48 hs y además no traslada los datos del cliente que hizo el pago. Entonces si el cliente no nos envía el comprobante de depósito o transferencia vemos el dinero en la cuenta de FV pero no sabemos de quien es ni a que corresponde.

¿Alguna vez pidieron que esa decisión la pueda tomar cuentas corrientes?

No. Cuando pregunto a la gerencia de administración y finanzas que hacemos con un cliente en estos casos me dicen que lo consulte con la gerencia de ventas. Pero de todas formas las decisiones siempre las toman desde esa gerencia. Siempre se hizo así

¿Para dar de alta a un potencial cliente hacen análisis crediticios?

No, los vendedores adhieren a los clientes y se le pide la información básica como para poder hacerles la factura: constancia de CUIT, constancia de CM 05 y CM 01, y todas las exenciones de retención que tenga. El único requisito es que el primer pedido lo pague por anticipado con cheque al día o efectivo al comprado. En el segundo ya puede comprar financiado.

¿Existen manuales de procedimientos en el sector?

Para las oficinas no se crearon manuales. Si la parte de fabrica tiene unos detalladísimo de los procedimientos. Los tiene por escrito y también los pueden consultar desde la página intranet de la empresa. Lo único que tuvimos hace unos años, cuando cambiaron el sistema de gestión de la empresa fueron unos manuales de cómo utilizar el sistema, pero se cambiaron tantas veces las transacciones del sistema que ese manual ya no era útil para nada. Incluso si lo consultábamos podíamos cargar erróneamente los datos por utilizar las transacciones que no se debían usar.

Cuando se cambiaba algo del sistema ¿Cómo les avisaban?

A veces nos avisaban cuando revisaban los mayores de las cuentas y veían algo que no correspondía. En ese momento se daban cuenta que ciertas transacciones no servían para ingresar la info contable. Directamente nos la bloqueaban. Cuando llamábamos a soporte porque no podías usar la transacción, ahí nos avisaban que habían creado otra para ingresar los datos correctamente. Otras veces nos dábamos cuenta que no se estaba reflejando la información que estábamos subiendo al sistema y los programadores nos creaban una que fuera más acertada.

Cuando ingresa una persona nueva al sector, ¿cómo la capacitan? ¿Cuál es su fuente de consultas en caso de dudas?

A la persona que ingresa la capacito yo. Si tiene dudas me puede consultar a mi o a una compañera.

Cuando capacitan a una persona ¿afecta el trabajo diario de la persona que capacita?

Tratamos de cubrir todas las necesidades del sector porque además de capacitar tenemos que atender consultas de clientes, a los vendedores, compras al personal, hacer recibos y conciliar cuentas

¿A que le llaman ventas al personal?

Las ventas al personal es un beneficio exclusivo para los empleados de FV. Pueden comprar cualquier producto de la empresa, pero a precios con importantes descuentos. Antes la venta al personal se hacía desde la administración de ventas, pero un día sin explicar los motivos me dijeron que iba a ser una tarea más del sector.

FECHA: 16 de marzo de 2017

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Rodolfo Ación

SECTOR: Ventas

CARGO: Jefe de ventas de CABA y GBA

OBJETIVO: Obtener información para llevar adelante la consultoría que tiene como objetivo principal mejorar los procesos que se desarrollan en Cuentas Corrientes de FV SA y en los sectores involucrados directamente con este para obtener mejores resultados financieros

Preguntas

¿Hace cuánto tiempo es jefe?

Desde hace 15 años.

Para los procedimientos del sector, ¿tienen manuales o instructivos para desarrollar las actividades?

No, en las áreas de administración no tenemos manuales de procedimientos.

¿Cómo aprenden el trabajo cuando ingresa al sector personal nuevo?

Generalmente hacemos lo que en todos los sectores: le hago una introducción general de las tareas y después un vendedor lo va guiando en cuestiones más específicas como, por ejemplo, el protocolo que debe tener al visitar a los clientes, como completar los recibos de cobro, como cargar un pedido de mercaderías, etc.

¿Usted consulta las carteras de clientes con frecuencia? ¿Qué información puede darme del estado de estas?

Las revisamos (el jefe de ventas del interior y yo) una vez por semana y marcamos a los que tienen mora para hablarlo en las reuniones semanales que hacemos con todos los vendedores (incluso con las sucursales del interior por Skype). Del estado de las cuentas puedo decirte que hay muchos morosos. Incluso hay clientes de muchos años que todavía no se organizan para pagar al día o respetar las condiciones de pagos.

¿En esos casos les inhabilitan las cuentas hasta que regularice la situación?

La regla general es no, salvo que sea un caso muy extremo que me lleve a tomar esa decisión. Un cliente inhabilitado es un cliente que no puede comprar y tenemos objeti-

vos de ventas que hay que cumplir. Lamentablemente el sistema que usamos hoy en día no es confiable: no informa que cliente hizo el pago y tarda entre 48 y 72 hs en migrar los datos de las cuentas bancarias al sistema. Si tuviera que guiarme por esa información podría inhabilitar cuentas que en realidad si están al día. Esto puede provocar que el cliente note la desprolijidad o se ofenda porque lo tratamos de moros y no compra mas

¿Se les cobra interés por mora?

No es política de la empresa cobrar intereses por mora. Esto también nos diferencia de la competencia y hace que los clientes prefieran trabajar con nosotros.

¿Qué les dicen desde el sector financiero con respecto esta situación?

Desde el sector nos dejan decidir libremente. Financieramente la empresa esta muy bien. En algunos años en los que la economía tenía sus altibajos nos pidieron que aumentemos las cobranzas, pero nunca nos sentimos presionados a dejar todas las cuentas al día. Solo que se aumente un poco más de recaudación.

¿Cómo incentivan a los clientes a que respeten las condiciones de pago?

Tenemos una tabla con distintas condiciones y descuentos. Tratamos de ofrecerle la condición que mas le convenga y que nos asegure que la va a respetar. Pero reitero que a veces no es que el cliente no cumpla, sino que el sistema no refleja el pago.

¿Qué cree que pasaría si las decisiones de inhabilitar cuentas y de cobrar interés fueran incumbencia de otro sector?

Primero bajarían muchísimo las ventas, ergo, no llegaríamos a los objetivos que nos piden desde la gerencia. Segundo los clientes que no pueda hacer pedidos de mercadería, se irían a comprar a la competencia.

FECHA: 22 de marzo de 2017

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Diego Carreño

SECTOR: Administración y finanzas

CARGO: Gerente de administración y finanzas

OBJETIVO: Obtener información para llevar adelante la consultaría que tiene como objetivo principal mejorar los procesos que se desarrollan en Cuentas Corrientes de FV SA y en los sectores involucrados directamente con este para obtener mejores resultados financieros

PREGUNTAS

¿Hace cuánto tiempo es gerente?

Soy gerente desde hace unos meses. Anteriormente fui Jefe de Administración por 8 años

Según la información que recibí, en las áreas de administración no existen manuales de procedimientos ¿Por qué cree que aun no los hayan implementado?

Creo que el motivo principal es que el sistema de gestión aun, después de 3 años sigue modificando las transacciones y eso provocaría que constantemente se tuviera que modificar también el manual. Además, es un tema que no hemos tenido en cuenta, la importancia y la necesidad de tenerlos. Me parece que la creación y la implementación sería un tema para hablar en la próxima reunión de Mejoras y tratar de que la propuesta prospere.

Mirando las cuentas de los clientes podemos decir que hay muchos morosos ¿Cómo enfrenta la empresa sus obligaciones sino puede cobrar las ventas en los plazos pactados y sin cobrar intereses por la mora?

En principio pedimos a la gerencia de ventas que los vendedores, que además son cobradores, aumenten la recaudación utilizando las estrategias que les funcionen. Hubo época en las que esto no alcanzo por lo que tuvimos que salir a financiarnos, es decir a pedir préstamos a los bancos, ya que tenemos deudas que deben pagarse en fecha como los sueldos o a nuestros proveedores.

Entonces ¿nunca atrasan lo más que pueden el pago a los proveedores?

No, siempre pagamos en las condiciones en las que se acordó la compra. Incluso al 40% aproximadamente de nuestros proveedores les pagamos contra entrega, es decir que reciben el cheque o el efectivo en el mismo momento en que nos dan la mercadería o el material.

¿Llegan a litigio para reclamar el pago de la deuda?

No, solo se reclama la deuda a través de los vendedores o del sector cuentas corrientes

¿Tienen previsión para deudores incobrables? ¿Usan esa cuenta?

Si tenemos cuenta de previsión y la usamos cuando un cliente cierra definitivamente su negocio. Entonces para que no siga apareciendo en los listados de mora se manda directamente a incobrables

Volviendo a al tema de la financiación por la cual deben pagar intereses sobre el capital que reciben en préstamos y el tema de que no cobran intereses a sus clientes por mora ¿Cómo afecta esto en los resultados de la empresa?

Por supuesto esto influye negativamente en los resultados, aunque no es una pérdida muy grande. Desde finanzas lo asumimos como una pérdida necesaria para mantener la relación con los clientes y que esto no influya en el nivel de colocación de ventas.

¿Alguna vez intentaron cobrar intereses para comprobar esta teoría?

No, solo se habló en reuniones de las gerencias de todas las áreas y la gerencia de ventas no considera viable la propuesta

¿Por qué desde la gerencia de Ventas toman decisiones de naturaleza financieras?

Porque todo lo referidos a clientes lo deciden ellos. Si bien es decisión financiera siempre se hizo así

Anexo 2

Listado emitido el 02/05/2017

Clien- te	Referencia	Clase	Fecha de docu- mento	Vencimiento neto	Importe en moneda local
201	0110A0042576 3	DR	25/4/2017	2/5/2017	1.968,59
201					1.968,59
201	0110A0042621 6	DR	27/4/2017	4/5/2017	212.513,93
201					212.513,93
201	0110A0042684 3	DR	2/5/2017	9/5/2017	96.424,27
201					96.424,27
201					310.906,79
385	0110A0042649 0	DR	28/4/2017	5/5/2017	20.751,10
385					20.751,10
385					20.751,10
612	0110A0042683 4	DR	2/5/2017	9/5/2017	122.988,81
612					122.988,81
612					122.988,81
1869	0110A0042386 3	DR	12/4/2017	19/4/2017	113.361,50
1869	0001X0028856 9	DX	24/4/2017	24/4/2017	-81.237,49
1869					32.124,01
1869	0110A0042480 9	DR	19/4/2017	26/4/2017	1.574,52
1869					1.574,52
1869	0110A0042596 7	DR	26/4/2017	3/5/2017	10.281,78
1869					10.281,78
1869					43.980,31
1939	0110A0042175 0	DR	30/3/2017	29/4/2017	50.022,20
1939	0001X0012085 4	DZ	10/4/2017	29/4/2017	-148,95
1939					49.873,25
1939	0110A0042243 5	DR	4/4/2017	4/5/2017	47.147,52
1939					47.147,52
1939	0110A0042354 5	DR	11/4/2017	11/5/2017	73.127,16
1939					73.127,16
1939	0110A0042456 1	DR	18/4/2017	18/5/2017	35.191,52
1939					35.191,52
1939	0110A0042683 5	DR	2/5/2017	1/6/2017	36.306,76
1939					36.306,76
1939					241.646,21
1944	0110A0042354 6	DR	11/4/2017	18/4/2017	6.152,19
1944					6.152,19
1944	0110A0042407	DR	13/4/2017	20/4/2017	1.617,08

1944					1.617,08
	0110A0042456				
1944	2	DR	18/4/2017	25/4/2017	2.279,19
1944					2.279,19
	0110A0042620				
1944	9	DR	27/4/2017	4/5/2017	10.203,40
1944					10.203,40
1944					20.251,86
	0110A0042683				
2012	6	DR	2/5/2017	9/5/2017	218.000,09
2012					218.000,09
2012					218.000,09
	0110A0042621				
2041	0	DR	27/4/2017	4/5/2017	51.981,79
2041					51.981,79
	0110A0042683				
2041	7	DR	2/5/2017	9/5/2017	19.071,17
2041					19.071,17
2041					71.052,96
	0110A0042596				
2190	8	DR	26/4/2017	3/5/2017	8.472,75
2190					8.472,75
	0110A0042647				
2190	4	DR	28/4/2017	5/5/2017	70.324,33
2190					70.324,33
2190					78.797,08
	0110A0042621				
2208	1	DR	27/4/2017	4/5/2017	33.239,02
2208					33.239,02
	0110A0042683				
2208	8	DR	2/5/2017	9/5/2017	1.449,92
2208					1.449,92
2208					34.688,94
	0110A0042354				
2209	7	DR	11/4/2017	18/4/2017	18.445,82
2209					18.445,82
	0110A0042407				
2209	8	DR	13/4/2017	20/4/2017	8.728,40
2209					8.728,40
	0110A0042506				
2209	0	DR	20/4/2017	27/4/2017	704,90
2209					704,90
	0110A0042621				
2209	2	DR	27/4/2017	4/5/2017	4.202,08
2209					4.202,08
	0110A0042683				
2209	9	DR	2/5/2017	9/5/2017	2.823,06
2209					2.823,06
2209					34.904,26
	0110A0042303				
2304	9	DR	7/4/2017	14/4/2017	19.837,43
2304					19.837,43
2304					19.837,43
	0110A0042243				
2316	9	DR	4/4/2017	11/4/2017	34.705,63

2316					34.705,63
	0110A0042354				
2316	8	DR	11/4/2017	18/4/2017	80.731,34
2316					80.731,34
	0110A0042407				
2316	9	DR	13/4/2017	20/4/2017	32.471,03
2316					32.471,03
	0110A0042456				
2316	3	DR	18/4/2017	25/4/2017	27.416,38
2316					27.416,38
	0110A0042621				
2316	3	DR	27/4/2017	4/5/2017	74.674,19
2316					74.674,19
	0110A0042684				
2316	0	DR	2/5/2017	9/5/2017	19.154,70
2316					19.154,70
2316					269.153,27
	0110A0042354				
2351	9	DR	11/4/2017	18/4/2017	3.092,39
2351					3.092,39
	0110A0042621				
2351	4	DR	27/4/2017	4/5/2017	4.820,38
2351					4.820,38
2351					7.912,77
	0110A0042175				
2396	4	DR	30/3/2017	6/4/2017	16.802,98
2396					16.802,98
	0110A0042684				
2396	1	DR	2/5/2017	9/5/2017	17.963,73
2396					17.963,73
2396					34.766,71
	0110A0042355				
3201	3	DR	11/4/2017	18/4/2017	4.542,42
3201					4.542,42
	0110A0042408				
3201	2	DR	13/4/2017	20/4/2017	3.048,98
3201					3.048,98
	0110A0042456				
3201	6	DR	18/4/2017	25/4/2017	1.281,35
3201					1.281,35
	0110A0042621				
3201	7	DR	27/4/2017	4/5/2017	9.752,13
3201					9.752,13
	0110A0042684				
3201	4	DR	2/5/2017	9/5/2017	1.449,92
3201					1.449,92
3201					20.074,80
	0110A0042021				
3253	2	DR	21/3/2017	28/3/2017	72.383,84
3253					72.383,84
	0110A0042457				
3253	8	DR	18/4/2017	25/4/2017	15.718,16
3253					15.718,16
	0110A0042506				
3253	8	DR	20/4/2017	27/4/2017	469,93
3253					469,93

	0110A0042623				
3253	2	DR	27/4/2017	4/5/2017	5.157,40
3253					5.157,40
	0110A0042685				
3253	5	DR	2/5/2017	9/5/2017	53.292,28
3253					53.292,28
3253					147.021,61
	0110A0042477				
3358	4	DR	19/4/2017	26/4/2017	3.493,73
	0001X0028870				
3358	3	DX	25/4/2017	26/4/2017	-3.000,00
	0001X0028870				
3358	4	DX	25/4/2017	26/4/2017	-21,08
3358					472,65
	0110A0042599				
3358	8	DR	26/4/2017	3/5/2017	46.362,90
3358					46.362,90
	0001X0028621				
3358	3	DX	27/3/2017	27/3/2017	-1.079,97
	0001X0028742				
3358	6	DX	10/4/2017	10/4/2017	510,58
3358					-569,39
3358					46.266,16
	0110A0042246				
3453	0	DR	4/4/2017	11/4/2017	3.027,95
	0001X0012085				
3453	8	DZ	11/4/2017	11/4/2017	-40,00
3453					2.987,95
	0110A0042357				
3453	2	DR	11/4/2017	18/4/2017	2.285,23
3453					2.285,23
	0110A0042410				
3453	0	DR	13/4/2017	20/4/2017	4.013,87
3453					4.013,87
	0110A0042457				
3453	9	DR	18/4/2017	25/4/2017	4.548,70
3453					4.548,70
	0110A0042576				
3453	8	DR	25/4/2017	2/5/2017	258,66
3453					258,66
3453					14.094,41
	0110A0042506				
3551	2	DR	20/4/2017	27/4/2017	4.507,96
3551					4.507,96
	0110A0042576				
3551	4	DR	25/4/2017	2/5/2017	399,22
3551					399,22
	0110A0042684				
3551	5	DR	2/5/2017	9/5/2017	154.246,07
3551					154.246,07
3551					159.153,25
	0110A0042408				
3552	4	DR	13/4/2017	20/4/2017	49.070,66
3552					49.070,66
	0110A0042621				
3552	8	DR	27/4/2017	4/5/2017	16.863,29
3552					16.863,29

	0110A0002347					
3552	7	DG	4/4/2017	4/4/2017		-1.251,91
3552						-1.251,91
	0110A0002349					
3552	3	DG	5/4/2017	5/4/2017		-16.635,99
3552						-16.635,99
3552						48.046,05
	0110A0042484					
3567	9	DR	19/4/2017	26/4/2017		6.931,90
3567						6.931,90
	0110A0042532					
3567	1	DR	21/4/2017	28/4/2017		845,22
3567						845,22
	0110A0042646					
3567	4	DR	28/4/2017	5/5/2017		46.289,37
3567						46.289,37
3567						54.066,49
	0110A0042382					
3583	9	DR	12/4/2017	19/4/2017		21.306,07
3583						21.306,07
	0110A0042477					
3583	5	DR	19/4/2017	26/4/2017		134,05
3583						134,05
3583						21.440,12
	0110A0042355					
3591	5	DR	11/4/2017	11/5/2017		7.309,62
3591						7.309,62
	0110A0042456					
3591	8	DR	18/4/2017	18/5/2017		1.346,09
3591						1.346,09
	0110A0042506					
3591	3	DR	20/4/2017	20/5/2017		6.145,05
3591						6.145,05
3591						14.800,76
	0110A0042355					
3603	6	DR	11/4/2017	18/4/2017		13.936,31
3603						13.936,31
	0110A0042408					
3603	5	DR	13/4/2017	20/4/2017		6.779,67
3603						6.779,67
	0110A0042456					
3603	9	DR	18/4/2017	25/4/2017		28.208,65
3603						28.208,65
	0110A0042576					
3603	5	DR	25/4/2017	2/5/2017		845,22
3603						845,22
	0110A0042621					
3603	9	DR	27/4/2017	4/5/2017		9.746,38
3603						9.746,38
	0110A0042684					
3603	6	DR	2/5/2017	9/5/2017		3.367,28
3603						3.367,28
3603						62.883,51
	0110A0042684					
3608	7	DR	2/5/2017	9/5/2017		14.534,79
3608						14.534,79

3608					14.534,79
	0110A0041719				
3611	0	DR	7/3/2017	6/4/2017	5.770,41
	0001X0011957				
3611	5	DZ	31/3/2017	6/4/2017	-1.021,31
	0001X0011959				
3611	7	DZ	7/4/2017	7/4/2017	-4.000,00
3611					749,10
	0110A0041874				
3611	6	DR	14/3/2017	13/4/2017	9.679,32
3611					9.679,32
	0110A0042355				
3611	7	DR	11/4/2017	11/5/2017	6.808,23
3611					6.808,23
	0110A0042408				
3611	6	DR	13/4/2017	13/5/2017	7.423,29
3611					7.423,29
	0110A0042684				
3611	8	DR	2/5/2017	1/6/2017	12.139,50
3611					12.139,50
	0001X0011928				
3611	2	DZ	17/3/2017	17/3/2017	-0,02
3611					-0,02
	0001X0011958				
3611	2	DZ	4/4/2017	4/4/2017	-1.364,56
3611					-1.364,56
3611					35.434,86
	0110A0042647				
3616	5	DR	28/4/2017	5/5/2017	2.430,46
3616					2.430,46
3616					2.430,46
	0110A0042020				
3647	0	DR	21/3/2017	28/3/2017	4.692,90
	0001X0011956				
3647	3	DZ	28/3/2017	28/3/2017	-4.602,90
3647					90,00
	0110A0042355				
3647	8	DR	11/4/2017	18/4/2017	35.218,71
3647					35.218,71
	0110A0042408				
3647	7	DR	13/4/2017	20/4/2017	754,49
3647					754,49
	0110A0042457				
3647	0	DR	18/4/2017	25/4/2017	46.033,18
3647					46.033,18
	0110A0042506				
3647	4	DR	20/4/2017	27/4/2017	119,36
3647					119,36
	0110A0042622				
3647	0	DR	27/4/2017	4/5/2017	4.264,35
3647					4.264,35
	0110A0042684				
3647	9	DR	2/5/2017	9/5/2017	35.577,98
3647					35.577,98
3647					122.058,07
	0110A0041487				
3661	4	DR	21/2/2017	28/2/2017	5.874,57

	0001X0028787				
3661	1	DX	13/4/2017	13/4/2017	-5.560,00
3661					314,57
	0110A0041617				
3661	4	DR	2/3/2017	9/3/2017	10.277,82
	0001X0028560				
3661	1	DX	20/3/2017	20/3/2017	-27,40
	0001X0011926				
3661	2	DZ	10/3/2017	10/3/2017	-10.165,02
3661					85,40
	0110A0042355				
3661	1	DR	11/4/2017	18/4/2017	3.608,35
3661					3.608,35
	0110A0042456				
3661	4	DR	18/4/2017	25/4/2017	19.515,14
3661					19.515,14
	0110A0042576				
3661	2	DR	25/4/2017	2/5/2017	16.310,42
3661					16.310,42
	0110A0042621				
3661	5	DR	27/4/2017	4/5/2017	1.287,23
3661					1.287,23
3661					41.121,11
	0110A0042458				
3662	0	DR	18/4/2017	25/4/2017	530,81
3662					530,81
	0110A0042623				
3662	3	DR	27/4/2017	4/5/2017	20.787,73
3662					20.787,73
3662					21.318,54
	0110A0041782				
3714	8	DR	9/3/2017	8/4/2017	249,42
	0001X0011957				
3714	1	DZ	29/3/2017	8/4/2017	-77,36
3714					172,06
	0110A0042175				
3714	6	DR	30/3/2017	29/4/2017	4.981,86
3714					4.981,86
	0110A0042244				
3714	2	DR	4/4/2017	4/5/2017	3.153,20
3714					3.153,20
	0110A0042684				
3714	2	DR	2/5/2017	1/6/2017	3.517,12
3714					3.517,12
3714					11.824,24
	0110A0042355				
60008	9	DR	11/4/2017	18/4/2017	17.962,79
60008					17.962,79
	0110A0042408				
60008	8	DR	13/4/2017	20/4/2017	293,40
60008					293,40
	0110A0042457				
60008	1	DR	18/4/2017	25/4/2017	35.380,36
60008					35.380,36
	0110A0042506				
60008	5	DR	20/4/2017	27/4/2017	1.774,72
60008					1.774,72

60008					55.411,27
	0110A0042457				
60019	2	DR	18/4/2017	25/4/2017	39.095,90
60019					39.095,90
	0110A0042622				
60019	1	DR	27/4/2017	4/5/2017	31.401,69
60019					31.401,69
60019					70.497,59
	0110A0042481				
60025	2	DR	19/4/2017	26/4/2017	64.318,99
	0001X0028912				
60025	6	DX	28/4/2017	28/4/2017	-7.953,49
	0001X0028912				
60025	7	DX	28/4/2017	28/4/2017	-46,51
	0001X0028912				
60025	8	DX	28/4/2017	28/4/2017	-8.270,62
	0001X0028912				
60025	9	DX	28/4/2017	28/4/2017	-48,37
60025					48.000,00
60025					48.000,00
	0110A0042646				
60076	2	DR	28/4/2017	5/5/2017	8.999,28
60076					8.999,28
60076					8.999,28
	0110A0042408				
60085	9	DR	13/4/2017	20/4/2017	29.814,23
60085					29.814,23
	0110A0042506				
60085	6	DR	20/4/2017	27/4/2017	924,77
60085					924,77
	0110A0042622				
60085	2	DR	27/4/2017	4/5/2017	72.353,53
60085					72.353,53
	0110A0042685				
60085	0	DR	2/5/2017	9/5/2017	5.422,71
60085					5.422,71
60085					108.515,24
	0110A0042685				
60102	1	DR	2/5/2017	9/5/2017	1.479,09
60102					1.479,09
60102					1.479,09
	0110A0042125				
60114	6	DR	28/3/2017	27/4/2017	22.041,22
60114					22.041,22
	0110A0042356				
60114	1	DR	11/4/2017	11/5/2017	77.394,78
60114					77.394,78
	0110A0042409				
60114	0	DR	13/4/2017	13/5/2017	1.907,43
60114					1.907,43
	0001X0011862				
60114	9	DZ	8/2/2017	8/2/2017	-0,02
60114					-0,02
60114					101.343,41
	0110A0042576				
60162	6	DR	25/4/2017	2/5/2017	4.444,71
60162					4.444,71

	0110A0042622				
60162	3	DR	27/4/2017	4/5/2017	2.602,80
60162					2.602,80
60162					7.047,51
	0110A0041618				
60183	9	DR	2/3/2017	1/4/2017	32.186,05
	0001X0028746				
60183	3	DX	10/4/2017	10/4/2017	-32.176,00
60183					10,05
	0110A0042020				
60183	8	DR	21/3/2017	20/4/2017	52.518,23
60183					52.518,23
	0110A0042076				
60183	7	DR	23/3/2017	22/4/2017	3.379,56
60183					3.379,56
	0110A0042126				
60183	1	DR	28/3/2017	27/4/2017	3.305,48
60183					3.305,48
	0110A0042176				
60183	7	DR	30/3/2017	29/4/2017	1.710,40
60183					1.710,40
	0110A0042245				
60183	2	DR	4/4/2017	4/5/2017	7.162,84
60183					7.162,84
	0110A0042356				
60183	3	DR	11/4/2017	11/5/2017	2.724,39
60183					2.724,39
	0110A0042409				
60183	1	DR	13/4/2017	13/5/2017	33.661,24
60183					33.661,24
	0110A0042506				
60183	7	DR	20/4/2017	20/5/2017	1.669,82
60183					1.669,82
	0110A0042622				
60183	4	DR	27/4/2017	27/5/2017	18.255,53
60183					18.255,53
60183					124.397,54
	0110A0042356				
60253	4	DR	11/4/2017	18/4/2017	295.408,78
60253					295.408,78
	0110A0042409				
60253	2	DR	13/4/2017	20/4/2017	17.614,84
60253					17.614,84
	0110A0042457				
60253	4	DR	18/4/2017	25/4/2017	25.188,47
60253					25.188,47
	0110A0042622				
60253	5	DR	27/4/2017	4/5/2017	2.601,43
60253					2.601,43
60253					340.813,52
	0110A0042176				
60255	8	DR	30/3/2017	29/4/2017	18.171,61
60255					18.171,61
	0110A0042245				
60255	3	DR	4/4/2017	4/5/2017	3.351,38
60255					3.351,38

		0110A0042356				
60255	5	DR	11/4/2017	11/5/2017	37.677,34	
60255					37.677,34	
		0110A0042356				
60255	6	DR	11/4/2017	18/4/2017	6.894,56	
60255					6.894,56	
		0110A0042622				
60255	6	DR	27/4/2017	27/5/2017	21.087,62	
60255					21.087,62	
		0110A0042622				
60255	7	DR	27/4/2017	4/5/2017	14.064,12	
60255					14.064,12	
60255					101.246,63	
		0001X0028893				
60277	5	DX	27/4/2017	27/4/2017	-571,10	
60277					-571,10	
60277					-571,10	
		0110A0042386				
60282	6	DR	12/4/2017	19/4/2017	13.278,86	
		0001X0028856				
60282	7	DX	24/4/2017	24/4/2017	-13.250,00	
60282					28,86	
		0110A0042597				
60282	0	DR	26/4/2017	3/5/2017	23.213,97	
60282					23.213,97	
		0001X0028802				
60282	4	DX	17/4/2017	17/4/2017	-1,39	
60282					-1,39	
60282					23.241,44	
		0110A0042356				
60307	7	DR	11/4/2017	18/4/2017	1.521,94	
60307					1.521,94	
		0110A0042409				
60307	5	DR	13/4/2017	20/4/2017	18.712,60	
60307					18.712,60	
		0110A0042457				
60307	5	DR	18/4/2017	25/4/2017	2.605,29	
60307					2.605,29	
		0110A0042622				
60307	8	DR	27/4/2017	4/5/2017	22.749,36	
60307					22.749,36	
60307					45.589,19	
		0110A0042245				
60337	6	DR	4/4/2017	11/4/2017	43.760,95	
		0001X0011959				
60337	5	DZ	6/4/2017	11/4/2017	-403,91	
60337					43.357,04	
		0110A0042356				
60337	8	DR	11/4/2017	18/4/2017	14.886,05	
60337					14.886,05	
		0110A0042409				
60337	6	DR	13/4/2017	20/4/2017	1.962,37	
60337					1.962,37	
		0110A0042622				
60337	9	DR	27/4/2017	4/5/2017	59.791,47	
60337					59.791,47	
60337		0110A0042685	DR	2/5/2017	9/5/2017	3.703,42

2

60337					3.703,42
	0310A0000287				
60337	9	FF	24/4/2017	1/5/2017	6.849,61
60337					6.849,61
60337					130.549,96
	0110A0042126				
60341	4	DR	28/3/2017	27/4/2017	46.700,00
60341					46.700,00
	0110A0042245				
60341	7	DR	4/4/2017	4/5/2017	41.824,46
60341					41.824,46
	0110A0042409				
60341	7	DR	13/4/2017	13/5/2017	53.477,54
60341					53.477,54
	0110A0042457				
60341	6	DR	18/4/2017	18/5/2017	1.789,72
60341					1.789,72
	0110A0042623				
60341	0	DR	27/4/2017	4/5/2017	7.223,16
60341					7.223,16
60341					151.014,88
	0110A0042356				
60351	9	DR	11/4/2017	18/4/2017	120.895,93
60351					120.895,93
	0110A0042409				
60351	8	DR	13/4/2017	20/4/2017	6.576,24
60351					6.576,24
	0110A0042623				
60351	1	DR	27/4/2017	4/5/2017	125.798,50
60351					125.798,50
	0110A0042685				
60351	3	DR	2/5/2017	9/5/2017	70.492,23
60351					70.492,23
	0001X0028441				
60351	8	DX	3/3/2017	3/3/2017	-4,38
60351					-4,38
	0001X0011959				
60351	3	DZ	5/4/2017	5/4/2017	-0,34
60351					-0,34
60351					323.758,18
	0110A0042597				
60352	1	DR	26/4/2017	3/5/2017	17.016,45
60352					17.016,45
60352					17.016,45
	0110A0042457				
60378	7	DR	18/4/2017	25/4/2017	66.134,73
60378					66.134,73
	0110A0042576				
60378	7	DR	25/4/2017	2/5/2017	60.371,70
60378					60.371,70
	0110A0042685				
60378	4	DR	2/5/2017	9/5/2017	11.169,66
60378					11.169,66
	0310A0000285				
60378	6	FF	18/4/2017	25/4/2017	4.575,57

60378					4.575,57
60378					142.251,66
	0110A0042198				
60389	6	DR	31/3/2017	30/4/2017	31.231,07
60389					31.231,07
	0110A0042279				
60389	7	DR	5/4/2017	5/5/2017	3.051,32
60389					3.051,32
	0110A0042304				
60389	2	DR	7/4/2017	7/5/2017	1.594,81
60389					1.594,81
	0110A0042597				
60389	2	DR	26/4/2017	26/5/2017	6.837,18
60389					6.837,18
60389					42.714,38
					4.209.523,94