

PROCESOS OPERATIVOS DE COMPRAS Y VENTAS

Cebolleros Unidos, S.A

Proceso de Compras:

En la sociedad Cebolleros Unidos SA el departamento de compras y el de ventas están conectados por D. Manuel Cebolla Dulce, administrador Único de la sociedad y “alma mater” de la misma.

D. Manuel Cebolla Dulce fundó la empresa con los conocimientos que le transmitió su padre, agricultor de profesión. D. Manuel como le conocen en la empresa, es la persona que contacta con los agricultores para la compra de cebollas y ajos, en las distintas temporadas de cultivos y dependiendo de las diferentes zonas de España:

- a) Para las Cebollas las temporadas son: temprana (abril-mayo-junio) dependiendo de la variedad, media estación (junio-julio-agosto); tardías (septiembre-octubre-noviembre)
- b) Para los ajos bien sea de la variedad blanco o morado, suele haber todo el año debido a su gran resistencia climatológica.

1) D. Manuel contacta vía telefónica con los agricultores otras veces va al propio campo para ver los cultivos de los productos que comercializa. Cuando contacta con los agricultores, en función de la producción que va a sacar cada uno, negocia el precio y la cantidad que va a comprar. Con todas las compras elabora manualmente una tabla Excel, donde los principales datos son: Producto, cantidad comprada, precio, fechas previstas de recepción en las instalaciones de Cebolleros Unidos y forma de pago.

2) Esa hoja Excel la envía al departamento de administración de compras donde hay dos administrativos: Pedro y Luisa. Luisa que es la mano derecha de D. Manuel porque lleva toda su vida laboral con él, es quién organiza todas las recogidas de las materias primas de la sociedad: ajos y cebollas, contacta con los agricultores para organizarlas, realiza las liquidaciones a los agricultores, da las entradas (con el albarán de entrada) en el sistema global de gestión (hecho a medida para la sociedad llamado “Agrocebolla”) y envía los pagarés a los agricultores en las fechas pactados por D. Manuel con cada uno de ellos en el momento de la compra.

3) Pedro es la persona que baja al almacén a recoger la documentación: albarán de entrada del agricultor, verifica la cantidad y calidad del producto conjuntamente con María que es la encargada del departamento de calidad de Cebolleros Unidos SA. Una vez que se ha realizado estas tareas, ambos, Maria y Pedro firman el albarán de entrada dando el visto bueno, seguidamente Pedro entrega el albarán a Luisa, para que proceda según en el punto anterior.

4) D. Manuel cada semana, los martes o los miércoles, según su disponibilidad se reúne con D. Germán, jefe de ventas de Cebolleros Unidos y persona de total confianza de D. Manuel, es la persona que mantiene el contacto con las grandes empresas distribuidoras a las que vende. D. Germán tiene amplios conocimiento del sector de la distribución alimentaria. Ambos configuran las ofertas (cantidad y precio) con las que pueden vender a sus clientes.

Proceso de Ventas:

1) D. Germán cada dos semanas habla telefónicamente con los jefes de compras de sus clientes para ver las ofertas que tienen previstas con un mes vista, las condiciones de venta y embalaje. Una vez que tiene cerrados los pedidos, entra en Agrocebolla, graba el pedido de ventas conforme a la plantilla negociada de plazos y condiciones con cada cliente.

2) La aplicación Agrocebolla tiene distintos niveles de autorización a nivel de usuario, por lo que cada persona tiene un nivel de acceso para visualizar los datos. Solo tres personas tienen acceso global, que son D. Manuel, Luisa y Germán.

3) Uno de los clientes principales es Supermercados Diario, esta empresa tiene su sede central en Valladolid, desde la cual recibe todas las compras realizadas a Cebolleros Unidos y desde allí se envían a todos los supermercados de la cadena Diario.

4) En el departamento de ventas, además de D. Germán está María Teresa, que es la persona encargada desde Agrocebolla de realizar los albaranes de salida de mercancía para los clientes, entre ellos a Supermercados Diario. María Teresa es consciente de las mermas que sufren las cebollas y ajos desde su recepción hasta su venta, pero en ningún caso nadie las controla y contabiliza su efecto. Cada cliente tiene su plantilla de condiciones pactada con D. Germán y que éste previamente también grabó en la aplicación. Se realiza un albarán por cada envío.

5) Una vez que los albaranes están grabados, al finalizar el día el proceso de facturación es automático, se realiza una factura por cada albarán. Al finalizar la semana, María Teresa extrae un listado de albaranes y comprueba que todos estén facturados.

6) El proceso de contabilización de las ventas es automático sin que nadie supervise dicho proceso.

7) La sociedad no tiene contratado ningún servicio informático que verifique la fiabilidad de la aplicación Agrocebolla.

8) Los clientes como son grandes superficies, tienen por costumbre realizar descuentos a sus proveedores, en este caso a Cebolleros Unidos SA. Por ejemplo Supermercados Diario emite unas facturas que hacen llegar a María Teresa de Cebolleros Unidos y que contabiliza manualmente en Agrocebolla por los siguientes conceptos:

- a) Por incrementos de precio pactados en entre D. Germán y el Jefe de Compras de Supermercados Diario, que luego el departamento de compras de Diario no acepta:

-----X-----
#708 Devoluciones mercancía a #430
-----X-----

- b) Por aportación comercial: Cargo por publicidad (ver la ficha)

-----X-----
#629 Publicidad a #410
-----X-----

c) Por aportación publicitaria: Cargo por rappels, etc.

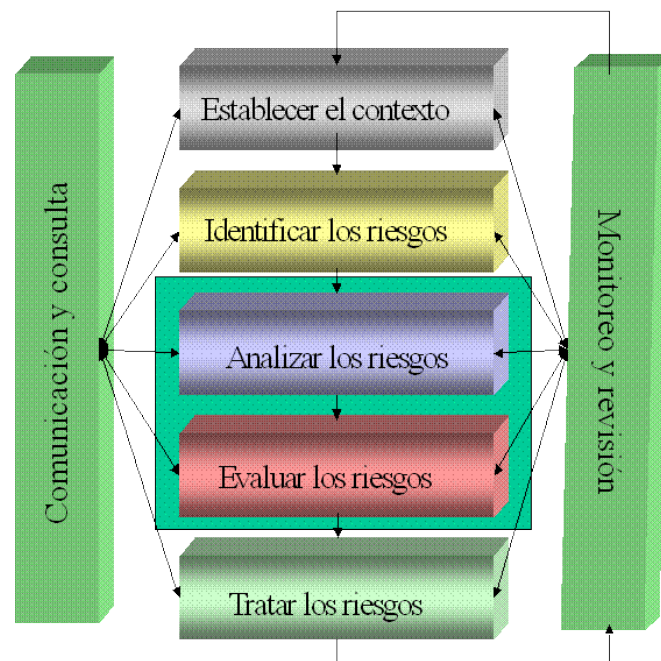
-----X-----		
#629 Publicidad	a	# 410
-----X-----		

d) Por devoluciones de mercancía.

-----X-----		
#708 Devoluciones mercancía	a	#410
-----X-----		

9) Una vez al mes, D. Manuel chequea las facturas de ventas para controlar los precios y los descuentos aplicados por cada cliente.

GRAFICO DE PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO



Deficiencia de C.I. detectada	Solución propuesta
Luisa realiza todas las tareas relativas a las compras (liquidaciones, pagos, etc.) sin supervisión posterior.	Falta de segregación de funciones. Falta de supervisión y establecimiento de controles. Otra persona debería de verificar que la suma de las liquidaciones por agricultor es igual a la suma de pagos que se realizan, o en su defecto que en la aplicación Agrocebolla se gravaran los pedidos (No en la hoja Excel de D. Manuel) y se les fueran asignando los albaranes de entrada, después se realizaran las liquidaciones punteando los albaranes de entrada y posteriormente se les asigna un pago.
D. Germán realiza toda la labor de contacto comercial de ventas, acuerdos de precios, cantidades, sin supervisión directa antes del envío de mercancía.	Segregación de funciones. Establecimiento de controles y supervisión de las condiciones de venta antes del envío. Otra forma sería que al gravar el pedido de venta al cliente en Agrocebolla, se tuviera que asignar el lotes o los lotes de compra de cebollas/ajos de tal forma que me dieran un mensaje automático Agrocebolla de que le precio de compra es superior igual o con margen mínimo sobre el de venta.
Merma de los productos que comercializa la sociedad sin ningún tipo de control ni cuantificación económica.	Se propone el seguimiento por trazabilidad de los lotes de entrada, para verificar las mermas producidas en cada lote y poder estandarizar unos porcentajes de merma por lote, según su variedad o zona.
Proceso contable de compras y ventas automatizado en Agrocebolla, sin ningún control por parte de personal cualificado en la aplicación.	Testeo de controles del sistema informático mediante personal de la sociedad cualificado o contratación de servicios externos.
Solo se contabilizan las facturas enviadas por grandes clientes como Supermercados Diario, sin comunicación al D. Germán de por qué no respetan las condiciones pactadas sobre el precio del producto.	Establecimiento de controles, mediante comunicación escrita a D. Germán de la incidencia con el cliente para que no envíen facturas minorando el precio acordado, firmado y pactado en la plantilla de venta.