



TRABAJO FINAL DE GRADUACION

CONTROL INTERNO DEL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL 31.12.2010 DE LA
EMPRESA PLASTICOS HOMERO SA

D'ANGELO YANINA

CONTADOR PÚBLICO

2011



TRABAJO FINAL DE GRADUACION

CONTROL INTERNO DEL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL 31.12.2010 DE LA
EMPRESA PLASTICOS HOMERO SA

D'ANGELO YANINA

RESUMEN

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo la evaluación del funcionamiento del sistema de control interno del circuito ventas - cuentas por cobrar, correspondiente al ejercicio finalizado el 31.12.2010 de la empresa Plásticos Homero S.A., dedicada a la fabricación de envases plásticos desde hace mas de 29 años.

A los efectos de cumplir el mencionado objetivo se realizó un relevamiento de la organización y se aplicaron algunos controles básicos relativos a las operaciones de ventas y de cobranzas, considerando que los objetivos de control debieron ser adecuados al tamaño de la empresa, al tipo de actividad, a su operatoria, al esquema de ventas y demás aspectos específicos de ella.

Luego del análisis y trabajo de campo realizado en la empresa durante el periodo bajo estudio, se identificaron debilidades y se evaluaron las posibles consecuencias que acarrea la no solución de estas, proponiendo recomendaciones para la solución de cada una de ellas.

ABSTRACT

This paper has the objective of evaluating the performance of the internal control system circuit sales - accounts receivable for the year ended on 31.12.2010 Plasticos Homero S.A. company, which manufactures plastic packaging for over 29 years.

In order to achieve the mentioned objective, we performed a survey of the organization and applied some basic controls relating to sales and collections operations, considering that the control objectives had to be adapted to the size of the company, the type of activity, to its operations, the scheme of sales and other specific aspects of it.

After the analysis and field work conducted in the company during the period under review, weaknesses were identified and evaluated the possible consequences that come with no such solution, proposing recommendations in order to solve each of them.

AGRADECIMIENTOS

Esta graduación es el resultado de mi esfuerzo y el de muchas personas más. Cada una de ellas se encargó de sembrar en mí valores que permanecerán. Quiero darles mi más profundo agradecimiento:

A mis abuelos Alfredo y Norma, que siempre me motivaron a seguir adelante, me brindaron su apoyo incondicional y me hicieron entender lo valioso e importante que significa tener un objetivo, una meta, un sueño, y perseguirlo hasta cumplirlo.

A mi mamá Silvana, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón con sus palabras de aliento y enseñarme a ser perseverante.

A mi tío Omar, por impulsarme a superarme cada día, por aconsejarme, escucharme y apoyarme siempre.

A mi amiga Tere, por darme ánimo cada vez que lo necesité, por estar a mi lado cuando me sentí caer, por acompañarme en los momentos de crisis y de felicidad.

A mi profesor Daniel Montes, por brindarme sus conocimientos, prepararme académicamente, por compartir su experiencia, su tiempo, por su exigencia y sus consejos para poder enfrentarme al mundo que nos espera.

A mis compañeros Valentín y Nacho, por tener la palabra de aliento en el momento preciso, por su cooperación, infinita paciencia y sentido del humor.

Agradezco a todas aquellas personas que forman parte de mi vida y que de alguna manera colaboraron y me ayudaron a cumplir este sueño. Me quedo con la satisfacción de haber llegado a mi objetivo final.

ÍNDICE

CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO	7
1.1 INTRODUCCION	8
1.2 PLANTEO DEL TRABAJO.....	9
1.3 FUNDAMENTACION	10
1.4 OBJETIVOS Y ALCANCE	11
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	11
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
CAPITULO 2. MARCO TEORICO	12
2.1 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO	13
2.2 INFORME COSO	14
2.2.1 <i>Antecedentes Históricos</i>	14
2.3 COMPONENTES	16
2.3.1 <i>Ambiente de control</i>	17
2.3.2 <i>Evaluación de riesgos</i>	18
2.3.3 <i>Actividades de control</i>	20
2.3.4 <i>Información y comunicación</i>	21
2.3.5 <i>Supervisión</i>	23
CAPITULO 3. METODOLOGIA	26
3.1 METODO DESCRIPTIVO	27
3.2 CUESTIONARIO O ENTREVISTAS	27
3.3 INSPECCIONES OCULARES	28
3.4 CURSOGRAMAS	28
CAPITULO 4. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	29
4.1 ANALISIS DE LA EMPRESA	30
4.1.1 <i>Antecedentes históricos</i>	30
4.3 ANALISIS DE SECTOR.....	31
4.4 ETAPA DEL CICLO DE VIDA.....	36
4.5 TAMAÑO DEL SECTOR	37
4.6 ANALISIS DE LA INDUSTRIA	38
4.7 EVALUACION DE RIESGOS	38
4.8 EMPRESA: MISIÓN LEMA Y VISION	39
4.9 ANALISIS DE LAS 4 P	40
4.10 SERVICIOS ADICIONALES QUE BRINDA LA EMPRESA.....	41
4.11 FODA.....	42
4.12 CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES	43
4.13 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	46
4.14 DESCRIPCION DE LAS TAREAS DE CADA PUESTO DE LA ORGANIZACIÓN	47
CAPITULO 5. DESARROLLO	50
5.1 PLAN DE TRABAJO	52
5.2 NARRATIVO DEL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR.....	53
CAPITULO 6. CONCLUSIONES	57
ANEXOS	61
Anexo 1	62
Anexo 2.....	66
BIBLIOGRAFIA	69

CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

1.1 INTRODUCCION

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo la evaluación del funcionamiento del sistema de control interno de la empresa Plásticos Homero SA del circuito ventas - cuentas por cobrar correspondiente al ejercicio finalizado el 31.12.2010. En este caso en particular, se realiza con el fin de identificar debilidades o asuntos que requieran mejoras, mencionar las posibles consecuencias que trae aparejada la no solución, y proponer recomendaciones para subsanar las deficiencias observadas.

Hace tiempo que los altos ejecutivos buscan de controlar mejor las empresas que dirigen, los controles internos se implantan con el fin de detectar cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas.

El control interno conlleva un valor agregado para la organización, fomenta la eficiencia, ayuda a que consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos, ayuda a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

La siguiente evaluación y los resultados obtenidos serán reportados al presidente de la compañía, que en el caso de pequeñas empresas como Plásticos Homero SA sustituye algunos mecanismos formales de control. Asume una función activa de las operaciones cotidianas, y tiene un conocimiento directo de todos los aspectos del negocio. Monitorea y controla con eficacia, y es un elemento importante para atenuar la ausencia de controles específicos y la falta de segregación de funciones.

1.2 PLANTEO DEL TRABAJO

Para la realización de este trabajo se seleccionó a la empresa Plásticos Homero SA, dedicada a la fabricación de envases plásticos, en la cual se llevo a cabo el trabajo de campo durante el año 2010.

El objetivo del trabajo es determinar las debilidades de control interno, tanto operativas como contables, que se puedan presentar en el circuito de ventas – cuentas por cobrar y plantear las sugerencias para colaborar con la estrategia de la sociedad mejorando así la calidad y oportunidad de la información en base a la cual se toman decisiones.

1.3 FUNDAMENTACION

La importancia de este trabajo y el motivo que llevó a desarrollar este tema descansa en que, comprender el control interno puede ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, la toma de decisiones y el cumplimiento de metas.

Como se menciona anteriormente, el presente trabajo final de graduación no comprende todo el sistema de control de una organización, sino que se limita al circuito ventas – cuentas por cobrar. El motivo es por ser considerado uno de los circuitos básicos de una entidad.

Lo relevante del control en este circuito es evitar la comisión de fraudes ante la defectuosa registración de las operaciones concertadas por el personal asignado a la tarea y poder contar con información confiable en base a la cual se toman decisiones.

Omisión de registraciones de ventas, precios de ventas distintos a los establecidos, salidas de mercaderías sin su respaldo documental correspondiente con la consiguiente disminución de stock sin la contrapartida, son algunos de los ejemplos que se pueden mencionar que llevan a un inadecuado control del patrimonio del ente.

Como paso previo a la implementación del control interno cada entidad debe establecer los objetivos políticas y estrategias relacionados entre si con el fin de garantizar un correcto desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación de control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real en todos los niveles de la empresa.

1.4 OBJETIVOS Y ALCANCE

1.4.1 Objetivo General

Evaluar el funcionamiento y la eficacia del sistema de control interno de la empresa Plásticos Homero SA en el circuito ventas – cuentas por cobrar, del ejercicio finalizado el 31.12.2010 y comunicar los resultados a los directivos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un relevamiento de la organización y sus operaciones, analizando el grado de cumplimiento de controles.
- Detectar deficiencias, conocer el impacto de las mismas, e informar a la compañía.
- Realizar recomendaciones y sugerencias a modo de mejorar la calidad de la información en base a la cual se toman decisiones.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

2.1 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO

Se considera “sistema de control interno” al proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y el resto de los integrantes de la organización, donde se aplican métodos, políticas y procedimientos a los efectos de brindar una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la empresa dentro de las siguientes categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones:* se refiere al uso eficiente de recursos incluyendo su rentabilidad y previniendo la pérdida de bienes y recursos en adhesión a las políticas de la dirección.
- *Confiabilidad de la información financiera:* incluyendo sus estados contables y cualquier información que tome estado público que sea informada por la empresa, evitando fraudes y errores potenciales que pudieren afectar su reputación.
- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.*

CONTROL: En sentido lato ha sido definido como: “el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema”

Influencia directiva implica que el control intenta que las actividades del sistema se realicen de modo tal que produzca determinados resultados o alcance objetivos específicos predefinidos.

Influencia restrictiva significa que el control se ejerce de modo que se evite que las actividades de un sistema produzcan resultados no deseados. (Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, (2004). *Manual de auditoria informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas. Pág. 39)

Tipos de control

Correctivo: determina desvíos e informa a quien debe actuar sobre los mismos.

- Retroalimentados que actúan cuando los hechos se consumaron, es decir sobre hechos del pasado.

- Prealimentados que actúan sobre hechos futuros y permiten tomar mediadas para que los desvíos no sucedan.

No correctivo: no determina desvíos (Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, 2004).

2.2 INFORME COSO

2.2.1 *Antecedentes Históricos*

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

2.2.2 *Definición y Objetivos*

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones

ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

2.3 COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y normas) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

2.3.1 Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

2.3.2 Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

2.3.3 Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y normas

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

Es importante mencionar, aquellas actividades de control cuyo cumplimiento por la organización pone de manifiesto un adecuado funcionamiento.

El siguiente es un listado enunciativo en el que se incluyen algunos controles básicos relativos a las operaciones de ventas y que son importantes e indispensables como actividad de la administración, que le permite el cumplimiento de sus propios fines.

Controles típicos de ventas

- ❖ Separación de funciones: ventas, otorgamiento de créditos, entrega a clientes, registraciones y custodia de fondos y recepción.
- ❖ Prenumeración de documentación: (notas de pedido, remitos, facturas, notas de debito y crédito) y control posterior.
- ❖ Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, ND Y NC
- ❖ Controlar despachos con recepciones del cliente (remito conformado, circulación, vale de salida contra remito).
- ❖ Nivel de autorizaciones para descuentos, bonificaciones, devoluciones y baja de incobrables.
- ❖ Conciliación periódica de movimientos contables con extracontables (mayores con subsistema de salida de mercadería)
- ❖ Control de antigüedades de saldos y envío de resúmenes de cuenta de clientes aclaración de discrepancias por personal no afectado a cobranzas. (Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, 2004).

2.3.4 Información y comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben

manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

2.3.5 Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Mediante un esquema de controles incorporados:

- Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- Se evitan gastos innecesarios.
- Se generan respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

CAPITULO 3. METODOLOGIA

Para el desarrollo del trabajo final de graduación y para poder recabar la información necesaria se utilizaron los siguientes métodos de relevamiento:

3.1 METODO DESCRIPTIVO

Este medio de relevamiento consiste en la narración o relato escrito de las distintas operaciones que se realizan en cada área de actividad en que se subdivide funcionalmente la empresa. A tal efecto, deben describirse los formularios utilizados, cantidad de ejemplares, sitios y formas de archivo, controles y autorizaciones etc. (Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, (2004). *Manual de auditoria informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas. Pág. 116)

3.2 CUESTIONARIO O ENTREVISTAS

Los cuestionarios tienen un elenco de preguntas estándares que pretenden cubrir los aspectos significativos de las diversas áreas a relevar.

Este método, que podría señalarse aun es el más corriente en la práctica, contiene preguntas preparadas de tal modo que las respuestas negativas configuren puntos débiles en el control.

Es usual que al obtener respuestas negativas, sean acompañadas con una breve descripción aclarativa. Asimismo, si por las características del sistema sujeto a evaluación, la pregunta es no aplicable, debe anotarse N/A, y dejar constancia de la razón. Además, debe considerarse si corresponde reemplazar la pregunta por otra mas apropiada a las circunstancias. Cuando el efecto que identifica una respuesta negativa sea compensado por otros controles establecidos, debe explicarse brevemente la situación en la columna de observaciones. (Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, (2004). *Manual de auditoria informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas. Pág. 117)

Las preguntas se formulan de tal modo que una respuesta NO, implica una falla de control. Esta deficiencia puede estar subsanada por la existencia de otros

elementos que esterilicen cualquier maniobra que se intente a consecuencia del procedimiento cuestionado.

Una vez efectuada la contestación del formulario, el auditor tendrá una idea primaria respecto de la bondad de los controles incorporados en los sistemas. (Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, (2004). *Manual de auditoria informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas. Pág. 187 y 188).

En la empresa Plásticos Homero SA. Se realizara una entrevista al presidente. (Anexo 1).

3.3 INSPECCIONES OCULARES

3.4 CURSOGRAMAS

El cursograma es una representación grafica secuencial del conjunto de operaciones pertenecientes a un área homogénea de actividad a través de símbolos convencionales. También se los denomina fluxogramas o diagramas de secuencia y constituyen una herramienta moderna y eficaz para relevar y evaluar en forma preliminar, las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Las ventajas que esta técnica ofrece pueden resumirse:

- Simplifica la tarea de relevamiento
- Orienta la secuencia de relevamiento con criterio lógico, puesto que sigue el curso normal de las operaciones.
- La utilización de símbolos convencionales uniforma la exposición con las consiguientes ventajas para el lector.
- Pone de relieve, en un solo golpe de vista, la ausencia o duplicaciones de controles, autorizaciones, registro, archivos, etc.
- Facilita la supervisión en merito a sus características de claridad, simplicidad, homogeneidad de lenguaje, ordenamiento lógico de secuencias, etc.

(Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, (2004). *Manual de auditoria informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas. Pág. 118).

CAPITULO 4. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

4.1 ANALISIS DE LA EMPRESA

4.1.1 Antecedentes históricos

Plásticos Homero S.A. es una empresa cordobesa con 29 años de trayectoria en el mercado Argentino. Desde sus inicios está dedicada a la fabricación de envases plásticos, logrando un crecimiento sostenido basado en el compromiso ineludible en beneficio del cliente, la innovación tecnológica y la búsqueda permanente de nuevos negocios.

En el año 1981, en el barrio Pueyrredón, nace con su nombre inicial Prosdócimo Hermanos S.H., una empresa familiar orientada a cubrir una creciente demanda de envases plásticos para artículos de limpieza y bebidas, fabricados en PVC, Polietileno y Polipropileno.

El retiro del mercado de una antigua fábrica cordobesa fue la oportunidad para que Prosdócimo Hermanos S.H. amplíe su producción y refuerce su estructura. Durante la primera década, la empresa alcanzó un nivel de producción sobresaliente gracias a la firma Ayudín, productora de Lavandina, que durante más de 7 años fue su principal cliente y acompañó el sostenido crecimiento de la firma. A lo largo de ese período se incrementó la mano de obra, se incorporó tecnología de punta para la época y se construyó la actual planta Industrial en Suipacha 2014 de B° Pueyrredón.

En el año 1996 la fábrica cambia su razón social a Plásticos Homero S.R.L. y se potencian las siglas PH como referente de una Empresa que ya contaba con más de 150 matrices propias y distribución de su producción en varios puntos del centro del país.

Durante el año 2000, un nuevo empresario adquiere el 50% del paquete accionario, encarando junto a uno de los hermanos una nueva etapa de la empresa, transformándola en Sociedad Anónima. Con la incorporación de nuevas herramientas de gestión, un minucioso estudio del mercado y el desarrollo de un plan de negocios a 5 años, Plásticos Homero S.A. llegó a liderar el mercado de envases plásticos en la

provincia. Su plan de negocios produjo la penetración en nuevos nichos del mercado: comienzan las participaciones en Exposiciones y Ferias en diferentes ámbitos y ciudades del país, se desarrolló un nuevo esquema comercial con zonificación y cobertura en todo el País, y se generaron nuevas líneas de productos.

Uno de los pilares de Plásticos Homero S.A. es la calidad de sus productos y la variedad de ellos, presentados en una amplia gama, para llegar a sus diferentes mercados (artículos de limpieza, químicos, agua, jugos y bebidas gasificadas, cosméticos, lubricantes, medicina, electrodomésticos y apícola).

Como parte de su política de crecimiento, basada en la estrategia de desarrollar nuevos mercados y productos, surgió el proyecto de incorporar la línea de envases PET (compuestos por Polietileno Tereftalato). La iniciativa responde a satisfacer a un amplio mercado con creciente demanda en este tipo de envases, principalmente bebidas gasificadas y no gasificadas.

Si bien Plásticos Homeros Pet S.A. surgió como una empresa independiente, la evidente vinculación con su predecesora (Plásticos Homero S.A.) queda puesta de manifiesto no sólo a través de la comunidad de sus directivos sino también por los lazos contractuales por los cuales se selló el apoyo tecnológico entre ambas firmas.

En otras de sus estrategias, Plásticos Homero Pet S.A. ha desarrollado un esquema de negocios referido al soplado de preformas para la fabricación de envases de PET en la planta de producción del mismo cliente, permitiendo una provisión en tiempo y forma de envases acordes a los ritmos de producción establecidos por el demandante.

Los directivos de la firma sostienen que con esfuerzo, seriedad, dedicación y un excepcional grupo de trabajo se alcanzan los objetivos.

4.3 ANALISIS DE SECTOR

Definición de sector

Todas aquellas empresas dedicadas a la elaboración de productos plásticos, a partir de la transformación de materias primas de origen petroquímico.

La industria plástica

Se caracteriza por reunir, principalmente a un gran número de pequeñas y medianas empresas, sin perjuicio de las grandes compañías que también lo componen.

Todas estas empresas, en su conjunto, convierten al sector que ha alcanzado un notable grado de desarrollo y expansión a partir de la década del 90.

Todo ello, en base a genuinas políticas de inversión del sector privado, sin subsidios ni privilegios de ninguna clase, en modernización de bienes de capital, actualización constante de tecnología, know-how, alto grado de capacitación de la mano de obra e industrialización ambientalmente responsable.
http://www.caip.org.ar/industria_trasformadora.php?m=4

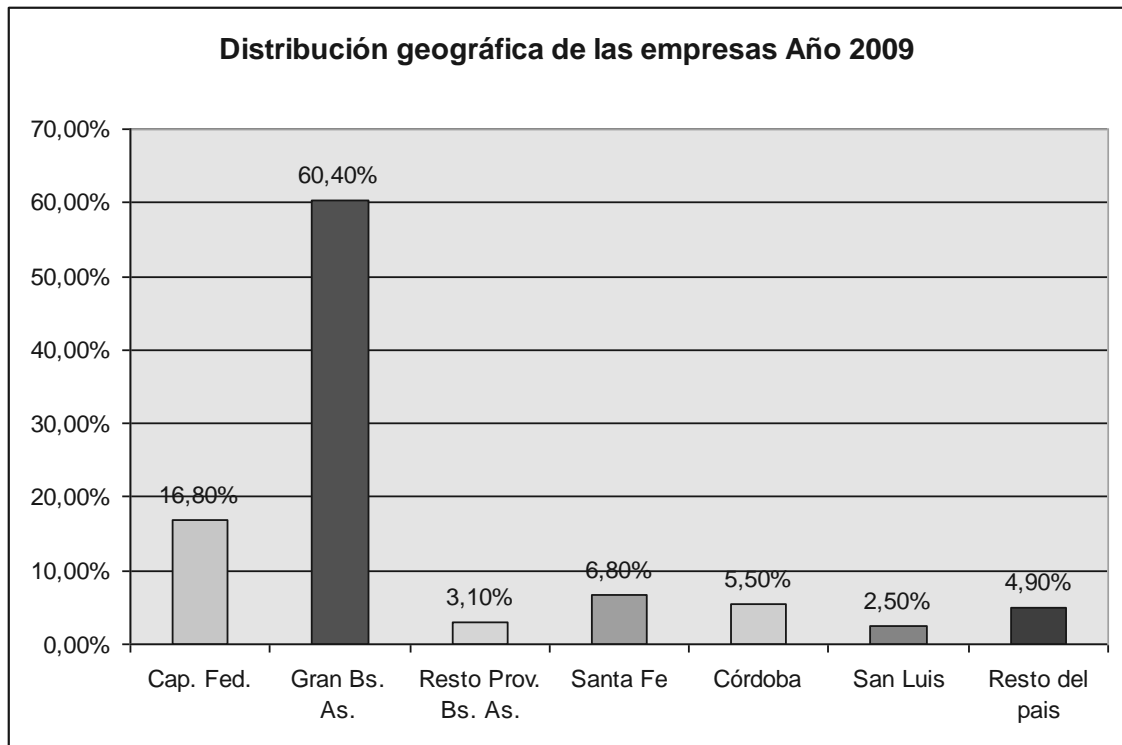


Figura 1. Distribución geográfica de las empresas pertenecientes a la industria plástica. Fuente: Cámara Argentina de Industrias Plásticas.

La siguiente figura nos enseña la distribución de las empresas según el número de trabajadores en cada una de ellas. El porcentaje está basado en un total de 3600 empresas que conforman la industria plástica.

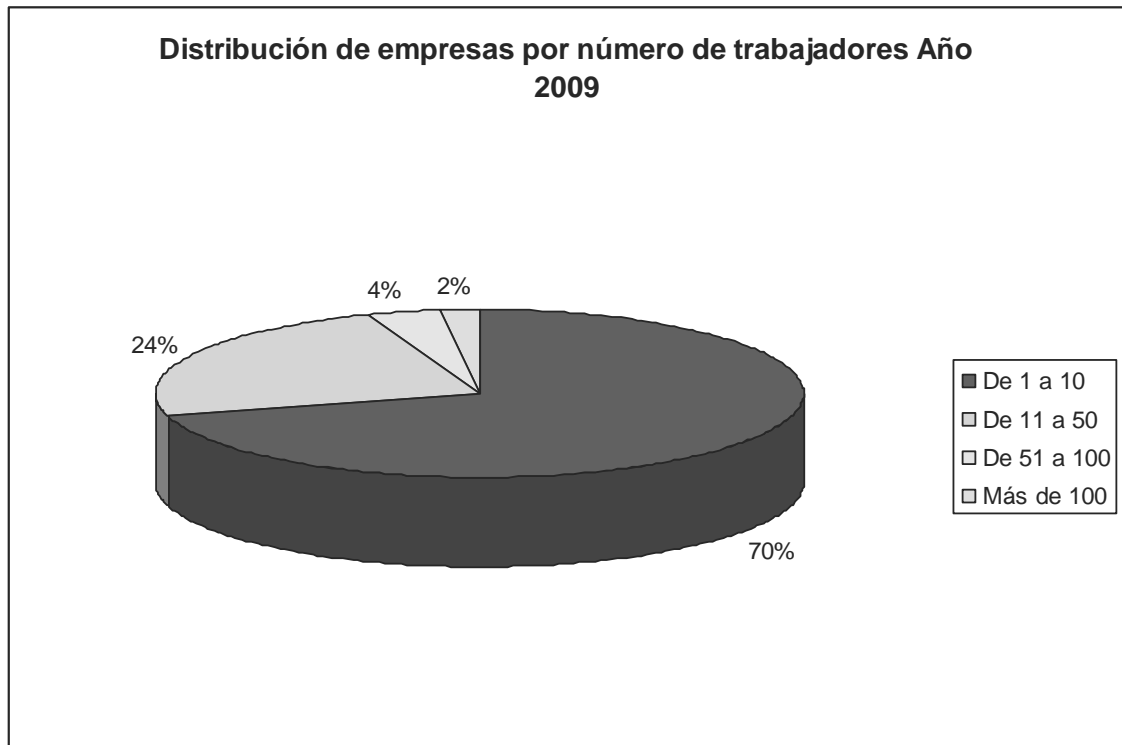


Figura 2. Distribución de las empresas pertenecientes a la industria plástica según número de trabajadores empleados. Fuente: Cámara Argentina de Industrias Plásticas.

Este rubro puede caracterizarse más como una industria de industrias. El 60% de su producción se convierte en insumo de otras ramas manufactureras, el 12% de su oferta se dirige a la construcción, el 5% lo absorben los consumidores finales, casi el 4% se exporta y el resto (19%, aproximadamente) se insume en ramas no industriales.

En otras palabras, pese a que cada vez son mayores las aplicaciones de los productos plásticos, sólo un pequeño segmento termina directamente en poder del público sin pasar previamente por otra industria. Sus principales demandantes son la industria alimenticia, automotriz y construcción.

Revista “*Plásticos*” de la CAIP. Edición N° 286 y N° 287 (2010). Publicación oficial de la industria.

Hacia el principio de esta cadena se encuentra la industria petroquímica, fuente de las resinas termoplásticas. Las más utilizadas por esta rama son: Polietileno de Baja Densidad (PEBD), Polietileno de Alta Densidad (PEAD), Polipropileno (PP), Policloruro de Vinilo (PVC), Poliestireno (PS) y Tereftalato de Polietileno (PET).

Todos estos insumos, obtenidos a partir del procesamiento del petróleo o del gas natural, llegan a la industria transformadora en forma de pellets -commodity cuyo precio interno depende de las variaciones del precio internacional del petróleo y del tipo de cambio. <http://www.cep.gov.ar/web/>



Figura 3. Esquema productivo del sector de manufacturas de plástico.

La industria plástica, produce artículos que pueden ser agrupados de la siguiente manera, teniendo en cuenta su finalidad:

- **Semiterminados** (productos que luego serán transformados nuevamente por otras industrias): barras, varillas, perfiles, placas, láminas, hojas, revestimientos, etc.
- **Envases y embalajes:** cajas, cajones, bolsas, botellas, bidones, damajuanas, frascos, potes, tambores, tapones, tapas, etc.
- **Tuberías, sanitarios y otros materiales para la construcción:** tubos y accesorios de tuberías (juntas, codos, empalmes, etc.), mangueras, bañeras, duchas, bidés, inodoros, depósitos, cisternas, puertas, ventanas y sus marcos, etc.
- **Artículos de uso doméstico:** vajillas y demás objetos para el servicio de mesa o de cocina (biberones, juegos de té, café, vasos, tazas, platos), artículos para

higiene y tocador (jaboneras, portacepillos, portarrollos, esponjas, toalleros, cortinas de baño, etc.)

- **Otros insumos:** artículos de oficina, correas de transmisión y correas transportadoras; artículos de laboratorio o de farmacia, accesorios utilizados para hemodiálisis; partes de vehículos automóviles; cascos de seguridad, etc.
- **Otros bienes de consumo final:** artículos escolares; accesorios de vestir; estatuillas y adornos; http://www.caip.org.ar/mer_pro.php?m=4

Esta industria utiliza diferentes procesos de transformación que le permiten convertir la materia prima en producto final. Los más importantes son: extrusión, inyección, soplado, calandrado y termoformado. Generalmente, se combinan dos de estos procedimientos para que un producto tome la forma definitiva. Para la fabricación de botellas, por ejemplo se usan los métodos de inyección y de soplado.

Extrusión: Mediante este proceso los pellets se cargan en una tolva, luego pasan a una cámara de calentamiento, donde son fundidos por un tornillo de revolución continua. Al final de la cámara, el plástico es empujado a través de una pequeña abertura o matriz con la forma del producto. Al salir de la matriz el plástico extruido es enfriado por sopladores o por inmersión de agua.

Inyección: En este mecanismo los pellets se introducen en un cilindro, donde se los calienta. Luego, cuando el plástico se reblandece, un tornillo sinfín lo inyecta a alta presión en el interior de un molde de acero para darle forma. El molde y el plástico se enfrían mediante unos canales interiores por los que circula agua.

Soplado: Proceso que consiste en estirar el plástico para luego endurecerlo contra un molde. Se divide en dos categorías principales: soplado por extrusión y soplado por inyección.

Calandrado: Consiste en hacer pasar el material plástico a través de unos rodillos que producen, mediante presión, láminas de plástico flexibles de diferente espesor.

Termoformado: Proceso por el cual se le da forma a una lámina de plástico, utilizando calor y presión para empujar al plástico ablandado dentro de un molde.

4.4 ETAPA DEL CICLO DE VIDA

La etapa del ciclo de vida en que se encuentra el sector es de madurez. En esta etapa los clientes están mucho más informados, por lo que son más exigentes en la elección de los productos, conocen aspectos tales como la materia prima, terminación, entre otros. Los mismos se caracterizan porque no son fieles a una marca (empresa), debido a que son productos genéricos y muchas veces se les dificulta tener una oferta que abarque todo lo que el cliente necesita. Basan su elección en los beneficios adicionales, principalmente en el asesoramiento que les brinda la fuerza de venta, plazos de pago y de entrega.

La etapa en que el sector se encuentra se caracteriza por la disminución del crecimiento tan vertiginoso que presento hace algunos años, las empresas buscan aumentar las compras de los clientes actuales, ofreciendo un amplio surtido de productos y formas de pago más accesibles. Otras empresas se dirigen a los clientes más rentables, por lo que eliminan líneas de productos que no brindan ventajas dentro del sector.

4.5 TAMAÑO DEL SECTOR

Participación del sector

Tabla 1.

Participación de la industria plástica en el PBI bruto del país y en el PBI industrial.

Participación en el producto bruto (%)		
AÑO	PBI	PBI Industrial
2000	1,1	5,1
2001	1	5
2002	0,6	3,7
2003	0,8	4,9
2004	0,9	5,7
2005	0,9	6,7
2006	1	7,2
2007	1,1	7,7
2008	1,1	7,9

Tamaño real

El tamaño del sector se puede conocer a través de la cantidad de toneladas procesadas por todas las empresas que lo componen. En el 2008 se procesaron 1.529.112 toneladas.

Tabla 2.

Evolución de las toneladas procesadas de la industria transformadora plástica.

Año	Producción	Importación	Exportación	Toneladas Procesadas
2000	885.642	598.488	346.792	1.137.338
2001	1.132.380	507.050	573.845	1.065.585
2002	1.145.939	324.084	666.309	803.714
2003	1.201.566	509.570	646.838	1.064.298
2004	1.339.340	593.921	667.893	1.265.368
2005	1.327.205	653.279	642.029	1.338.455
2006	1.420.110	628.468	599.633	1.448.945
2007	1.491.116	615.115	575.845	1.530.386
2008	1.500.110	618.980	589.978	1.529.112

Revista "Plásticos" de la CAIP. Edición N° 286 y N° 287 (2010). Publicación oficial de la industria

4.6 ANALISIS DE LA INDUSTRIA.

Proveedores

Existe un mínimo número de empresas que abastecen de insumos al sector del plástico. Se caracterizan por limitar los plazos de entrega, las formas de pago, prácticamente anulando el poder de negociación.

Clientes

El principal cliente es la industria alimentaria. Después, siguen las autopartistas y la construcción.

Competidores

Existen en el país alrededor de 2.680 empresas de manufacturas plásticas, en la generalidad de los casos son pequeñas y medianas. En el ámbito provincial se dedican a la producción de envases por líneas de productos, los que los hace competir solo por líneas específicas y no por la totalidad de variedades de envases.

Otro rasgo que genéricamente presenta esta industria es su relativamente bajo grado de apertura comercial, debido fundamentalmente a la elevada incidencia de los costos de transporte, por tratarse normalmente de productos con escaso valor por unidad de volumen. En este sentido, las exportaciones no superan el 6% de la producción y las importaciones oscilan entre el 8% y el 12% de las ventas totales.

4.7 EVALUACION DE RIESGOS

Identificamos los riesgos relevantes que enfrenta la firma en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

En Plásticos Homero existen circunstancias que merecen una atención especial, en función del impacto que plantean para la firma y ellas son:

A nivel actividad:

- Caída en uno de los sectores más fuerte donde opera, nos referimos a fábricas de gaseosas de segunda marca, que son sus principales clientes.
- Debilidad financiera, por falta de créditos adecuados para las PYMES.
- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocan obsolescencia organizacional y tecnológica.
- Alteraciones en el escenario económico que impactan en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Unión industrial de Córdoba. Relevamiento realizado de una entrevista al director ejecutivo Lic. Fernando Sibilla. (www.uic.org.ar) Cámara de industrias plásticas de Córdoba.

A nivel organización:

- Falta de capacidad de inversión para renovación de tecnología.
- Reorganizaciones internas en la que se encuentra la empresa, ingresos de nuevos empleados (sector ventas de salón) y rotación de los existentes.
- Concentración de decisiones en la cúspide de la empresa, falta de delegación de decisiones y responsabilidades en los mandos medios.
- Ausencia de una persona exclusiva para el control interno.
- Falta de una persona determinada para controlar facturas, con remitos correspondientes, y plazos de los pagos, que sea ajena al sector ventas.
- Ausencia de Manual de Procedimiento relacionado con el circuito créditos por venta – cobrazas. Todas las políticas y procedimientos que nos determinó el presidente, no están plasmadas en documentos escritos, ya que todo aquella persona con dudas o que se incorpore a la organización solo recibe instrucciones orales.

4.8 EMPRESA: MISIÓN LEMA Y VISION

La Misión, lema y visión de la organización se encuentran explícitos en documentos oficiales. Dichos documentos son difundidos a la comunidad mediante

carpetas institucionales, y a todos los niveles organizacionales a través del manual de inducción, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos.

Misión

“Brindar productos y servicios que generen en nuestros clientes una herramienta de diferenciación en mercados altamente competitivos”.

Lema

“La jerarquía de nuestros productos y la excelencia de nuestros envases hacen la unión perfecta”.

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado local con proyección nacional, a través de la optimización de la cadena de valor”.

4.9 ANALISIS DE LAS 4 P

Producto

Plásticos Homero SA desarrolla una amplia variedad de envases plásticos de alta calidad y funcionalidad, diseñados y fabricados con materias primas cuidadosamente seleccionadas, abasteciendo a productores de todo el país, en diversos rubros, que encuentran en los envases el complemento ideal para su producto.

Precio

La fijación de precios se basa en una estructura de costos que realiza la empresa, y dependiendo de la línea de producto de la que se trate es la forma de asignación.

Las líneas en donde no se encuentran competidores fuertes entre las que podemos mencionar a la línea de descartadores de agujas, bidones apicolos los precios se fijan de acuerdo al costo de cada uno mas el porcentaje de ganancia que desee.

En las líneas de productos en donde existe una fuerte competencia Ej. Bidones, damajuanas, bidones de limpieza, envases para lavandina, se realiza un relevamiento de los precios de la competencia y se fija un precio acorde con los de mercado.

Plaza

La empresa realiza las ventas en la planta industrial ubicada en la calle Suipacha 2014 B° Pueyrredón, donde posee un salón (área de ventas) exclusivamente dedicado a las actividades de ventas y asesoramiento al cliente.

También la comercialización de los productos se realiza mediante viajantes divididos en las siguientes zonas:

Zona 1: Abarca las provincias de Formosa, Chaco, Corrientes, y Misiones.

Zona 2: Comprende a: Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Santa Fe, y Entre Ríos.

Zona 3: Tucumán, Catamarca, y La Rioja.

Zona 4: Mendoza, San Juan, y San Luis.

Promoción

La empresa participa en todo tipo ferias comerciales e industriales a nivel provincial y nacional.

4.10 SERVICIOS ADICIONALES QUE BRINDA LA EMPRESA

Colocación de fajas: Plásticos Homero brinda servicios que generan valor y beneficio a sus clientes, uno de ellos es el de colocación de fajas, provistas por los clientes con la marca y especificación del producto. Dicho servicio tiene como objeto facilitarle tareas al cliente y ahorrar tiempo en su proceso de producción sin costos adicionales.

Litografiado: Impresión de envases, a través de un sistema llamado litografiado, en variedad de colores, realizado con materiales de alta calidad, permitiendo destacar las características del producto y marca de los clientes.

Matrickeria: La empresa cuenta con un área de producción y desarrollo de matrices, cuyo departamento proyecta, diseña y crea la matriz de los nuevos productos, ya sea para ampliar sus propias líneas ó por pedido expreso del cliente adecuándolo a sus necesidades

4.11 FODA

Oportunidades

- Alianzas estratégicas
- Ampliación del mercado con nuevos actores
- Retiro del mercado de competidores claves

Amenazas

- Incremento de los costos que se traduce en una disminución en la rentabilidad
- Inflación
- Incremento del empleo informal
- Proveedores monopólicos

Fortalezas

- Larga trayectoria
- Crecimiento sostenido
- Conocimiento del rubro
- Calidad de los productos y diseños
- Amplia gama de productos
- Ubicación estratégica de las plantas productivas
- Personal de ventas con mucha experiencia en el rubro
- Manejo de información acerca de la competencia
- Precio competitivo
- Alto nivel de satisfacción de los clientes
- Alta barrera de ingreso

Debilidades

- Trabaja con mínimo stock en los insumos
- Escaso capital de trabajo
- Falta de políticas de Marketing adecuadas.
- Falta de personal calificado en algunos puestos (operativos, administración)

4.12 CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES

Plásticos Homero SA

Los clientes son en su mayoría PYMes (especialmente pequeñas empresas) y se caracterizan por ser segundas o terceras marcas.

Políticas comerciales

Atención personalizada, ajustarse a las necesidades del cliente en relación a las cobranzas y con respecto a los productos. Innovación permanente con nuevos productos.

Atomización de clientes, se hace hincapié en diversificar los clientes tratando de mantener que ningún cliente supere el 5% de las ventas totales.

Plazos de cobranzas

No se puede superar los 60 días. El pago debe ingresar a la empresa dentro de 15 días de fecha de factura, puede ser con cheques entre 30 y hasta 60 días como plazo máximo.

La cartera de clientes esta formada por más de 3000, muy diferentes unos de otros según la línea que consumen.

La siguiente figura nos presenta la atomización de los clientes con respecto a los volúmenes de compra. Podemos observar los porcentajes de compras sobre el total de ventas de la compañía durante el año 2010.

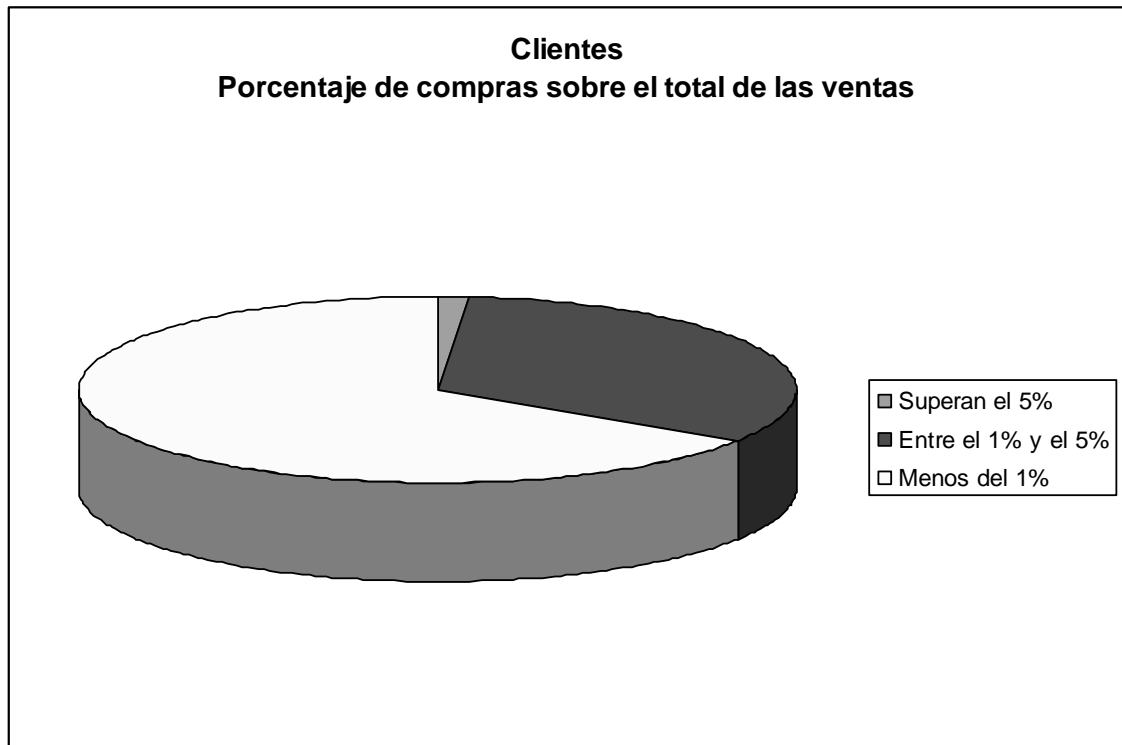


Figura 4. Porcentaje de las compras sobre el total de las ventas realizadas en el año 2010 de los clientes de la firma Plásticos Homero SA. Fuente: Elaboración propia.

Plásticos Homero PET SA

Se caracteriza por tener un esquema de negocios totalmente distinto al de Plásticos Homero SA. Dedicada al soplado de preformas para la fabricación de envases de PET en la planta de producción del mismo cliente, otorga una provisión en tiempo y forma de envases acordes a los ritmos de producción establecidos por el demandante.

De esta manera se provee la tecnología y el personal necesario, y el cliente cede la utilización del espacio físico para la producción de los envases, como así también todos los servicios necesarios para el funcionamiento de los equipos instalados. Por ello solo tiene 2 clientes que conforman el 100% de su producción.

Estos clientes son: Productora Alimentaria SA (Naranpol), y José Guma SA (Gigante).

Plazos de cobranzas

El plazo de pago de Naranpol es del 50% de la facturación a 30 días y el otro 50% a 45 días, ambos contados a fecha factura.

El plazo de pago de GUMA SA es de del 50% de la facturación a 60 días y el otro 50% a 90 días, ambos contados a fecha factura.

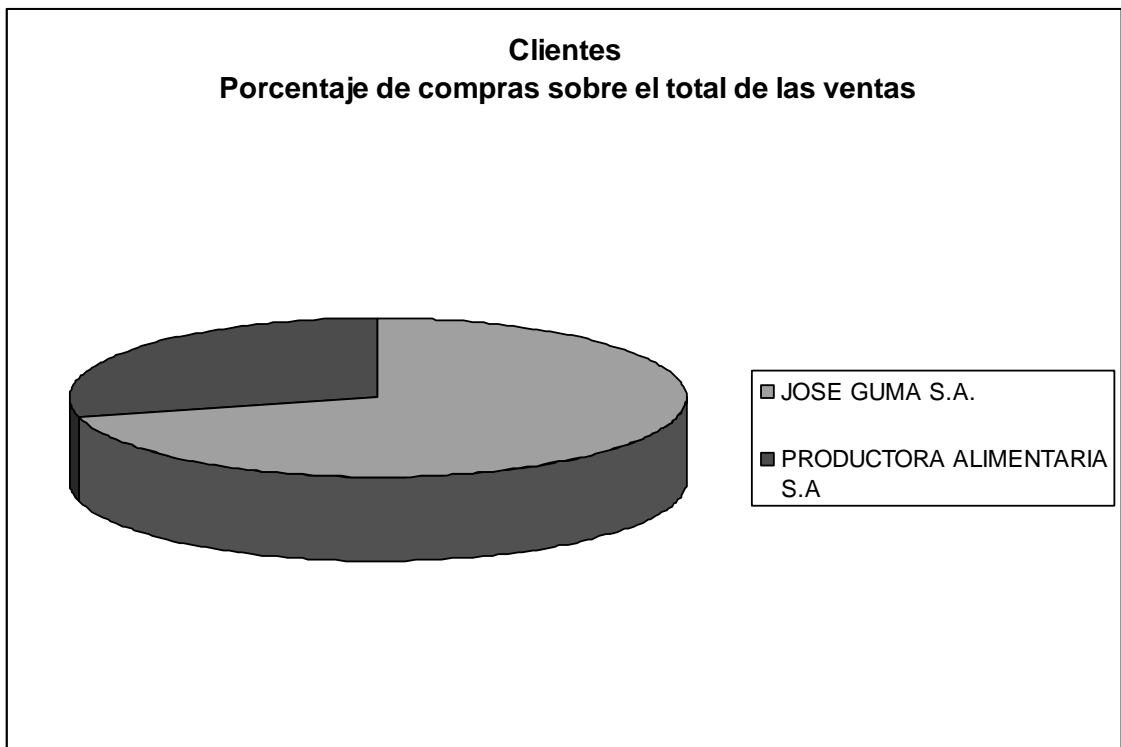


Figura 5. Porcentaje de las compras sobre el total de las ventas realizadas en el año 2010 de los clientes de Plásticos Homero PET SA. Fuente: Elaboración propia.

4.13 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La estructura organizativa de Plásticos Homero SA esta conformada de la siguiente manera:

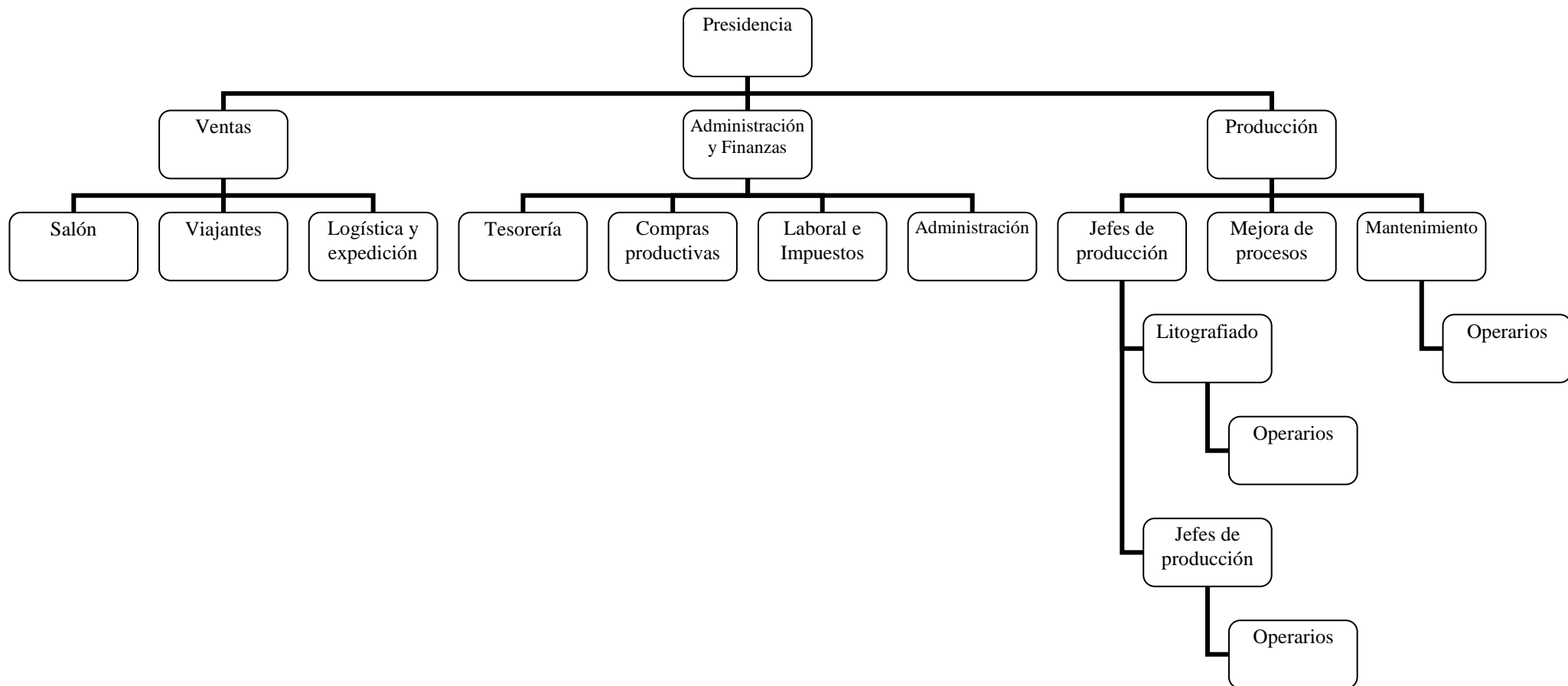


Figura 6. Organigrama de la firma Plásticos Homero SA. Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizativa, formalizada en este organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos de Plásticos Homero, son planeadas, efectuadas y controladas.

4.14 DESCRIPCION DE LAS TAREAS DE CADA PUESTO DE LA ORGANIZACIÓN

Presidencia

Ejecutivo responsable de: representar a la sociedad en las actividades sociales, gremiales, empresariales etc. Definición de lineamientos sobre estructura de costos, análisis de productividad, definición de lista de precios actualizada (mensualmente). Definición de políticas sobre condiciones de ventas. Determina y define límites de créditos. Autorización de precios especiales. Acuerdos con grandes clientes (Guma SA, Productora Alimentaria SA), finanzas.

Ventas

Gerente de ventas: Coordinar las ventas de las diferentes fuerzas de ventas.

Análisis de clientes y potenciales (referencias bancarias, comerciales etc.) y propuesta de límite de crédito. Visita a los clientes. Envío de resúmenes de cuenta a los clientes. Informe semanal de saldos deudores de clientes, acciones de cobro para las cuentas atrasadas. Planificación semanal de gestión de cobranzas. Elabora y da parte mediante informes los resultados obtenidos en las cobranzas.

Salón: realiza la venta directa y asesoramiento a los clientes. Atender al cliente o cliente potencial. Responder de forma inmediata cualquier consulta de un cliente. Proveerle al cliente toda la información (con respecto a productos, precios, forma de entrega, etc.) que este solicite. Contactarse siempre en forma directa con el cliente. Coordinar y acordar los plazos de entrega a través del P.A.O (plan de actividades operativas) con el departamento de Producción. Realizar cotizaciones,

presupuestos, pedidos. Solicitar la preparación y expedición de pedidos al área Logística. Facturar, realizar remito.

Viajantes: realizan las ventas en los diferentes puntos del país. Emiten notas de pedidos y las entregan en el salón. Visitan al cliente en su negocio. Gestión de cobranza de las cuentas corrientes.

Expedición y logística

Logística:

Relación con Producción: Recibir la producción y controlar cantidades, distribuir la misma y acomodarla en los sectores correspondientes, ingresar al sistema la producción diaria.

Trabajar en coordinación con producción -en función a los valores mínimos y máximos establecidos- por cuestiones de espacio físico.

Confirmar con producción, en relación al área de impresión, si están los pedidos listos o si puede adelantar. Informar si hace falta producir un artículo que debe estar en stock aunque no haya pedidos puntuales. Monitorear en forma conjunta con producción, la planilla de estado de la producción y comprometer stocks en caso de pedidos de producción cumplidos. Controlar periódicamente el stock.

Relación con Ventas: Confirmar a ventas pedidos listos para facturar y poder entregar. Orden y limpieza del área de competencia. Stock mensual.

Expedición: Preparar y entregar pedidos (publico en general y transportes). Llamar y coordinar entregas con los transportes. Requisición de compras únicamente de tapas. Manejar auto elevador (carga –descarga). Recepción de materia prima, insumos, etc.

Administración y Finanzas

Gerente de Administración y Finanzas: Sus principales funciones son: autorización pagos a proveedores, autorización pagos impositivos y provisionales, autorización pago sueldos, decisión sobre la gestión de fondos y aplicación de los mismos, auditoria mensual de libros IVA compras y ventas, cierre de posición de IVA mensual, preparación de informes contables mensuales a la Sindicatura, presentación

de informes impositivos y provisionales a la Sindicatura, estadísticas de costos, informes contables mensuales para el director, control de Balances anuales.

Tesorero: Sus funciones son: cobranzas al contado de las ventas en el mostrador, cobranzas cuenta corriente, pago a proveedores, rendición compras diarias carga de facturas en el sistema (generación libro IVA compras) registro de gastos en la contabilidad, pago horas extras, control de cheques en cartera. Control de cheques en el NOSIS.

Compras productivas: Las principales tareas son: gestión de compras, cargas de Facturas, atención proveedores, gestión de pagos, confección de planillas de pagos, control cuenta corriente proveedores, control inventario materia prima, confección Planilla de Costos.

Además realiza un control para que no se produzcan excesos sobre los límites de créditos. (Separación de funciones).

Laboral e impuestos: Liquidación de sueldos, y del confección del F. 931 SUSS (aportes y contribuciones), elaboración de la planilla de horarios y descansos, altas y bajas, ART, administración de personal; Confección de F. 731 IVA, DDJJ Comercio e industria, DDJJ IIBB, Impuesto a las ganancias etc.

Administración: Control IVA compras, control IVA ventas, conciliación mensual retenciones y percepciones, contabilizar planillas de rendiciones (Fondo fijo) de encargados de las plantas, contabilizar sueldos, conciliación bancaria mensual, contabilizar y controlar pagos de Leasing y créditos bancarios, valuación mensual de inventario de materia primas y productos terminados, contabilizar gastos mensuales.

CAPITULO 5. DESARROLLO

En una primera instancia, se realizó un relevamiento de la empresa, para poder conocer el ente en mayor profundidad, con respecto a la organización jurídica, cuales son los productos que fabrica o comercializa, principales materias primas, ubicación geográfica, medios de procesamiento de la información, características del sistema contable, información sobre actividades de control, etc. Se realizó una primera entrevista con el presidente de la firma en el cual se tomó conocimiento de la empresa: historia, actividad, sistema de producción, esquema de ventas, gestión de administración, presentación de los empleados de las distintas áreas. Se realizó una visita a la planta productiva de Plásticos Homero SA.

De la entrevista al presidente de la firma, se logró interiorizar con respecto al pasado de la empresa (reseña histórica), y conocer la posición actual. Se investigó sobre el sector, cuales son las características más importantes del mismo. Se realizó un relevamiento de información sobre la industria, para conocer como son los proveedores, los clientes, y los competidores, de la industria transformadora plástica.

Conforme a la entrevista con el presidente y luego de relevada la información, se confeccionó un análisis FODA.

En una segunda instancia se realizaron entrevistas a los integrantes de las distintas áreas, para conocer el organigrama de la empresa y las diferentes actividades que realiza cada uno de los integrantes de la organización.

Se realizó una entrevista al gerente de ventas, en donde se obtuvo información sobre las características de los clientes tanto de Plásticos Homero SA como de Plásticos Homero PET SA, cuales son las políticas comerciales, plazos de pago etc.

Se llevó a cabo una segunda entrevista al presidente (anexo 1) en donde se obtuvo información concerniente al circuito ventas - cuentas por cobrar. Se desarrolló un plan de trabajo con los puntos u objetivos a controlar y los procedimientos realizados para el análisis del circuito.

Luego con toda la información recabada se desarrolló un narrativo del circuito de ventas – cuentas por cobrar y un flujograma o cursograma. (Anexo 2).

Finalmente, se plasmaron los resultados obtenidos en una tabla de contenidos, en donde se plantearon las observaciones o puntos débiles, detallándolos claramente

con sus correspondientes ejemplos. Se realizó una evaluación de las posibles consecuencias que acarrea la no solución y se redactaron recomendaciones para cada debilidad.

5.1 PLAN DE TRABAJO

Para poder observar si existen controles y sí los mismos se cumplen en la compañía bajo estudio, se desarrolló el siguiente plan de trabajo. Se determinaron los principales objetivos de control en el circuito ventas – cuentas por cobrar, los mismos fueron desarrollados en base a los principales riesgos identificados.

Los objetivos de control se adecuaron al tamaño de la empresa, al tipo de actividad, a la operatoria de la misma, a su esquema de ventas y sobre todo a aspectos específicos de la empresa según entrevista con el presidente de la firma. (Anexo 1). Además se plasmaron los procedimientos que se realizaron para el análisis de cada punto.

Tabla 4.
Descripción de los objetivos de control y procedimiento a realizar.

RELATIVOS A LAS OPERACIONES DE VENTAS	
OBJETIVO DE CONTROL	PROCEDIMIENTO REALIZADO
<p>1. Examen de las facturas en cuanto a su autenticidad, titularidad, control de cálculos.</p> <p>Control de la correcta facturación. (Según condición fiscal del cliente).</p>	<p>Selección de una muestra de las operaciones de ventas. Diciembre 2010. Control factura física con la carga al sistema Bejerman. Cotejo y control de cálculos. Tomar de la muestra de las operaciones de ventas algunas facturas y corroborar la facturación con la condición fiscal del cliente.</p>
<p>2. Correcta secuencia numérica de facturas y remitos e imputación en el sistema en lo referente a los datos incluidos, números, fecha, nombre del cliente, importe, concepto e imputación.</p>	<p>Control del libro ventas de diciembre 2010 con las correspondientes facturas físicas y remitos.</p>

3. Facturación con precios vigentes y debidamente autorizados.	Cotejo de precios unitarios y condiciones de ventas con listas de precios vigentes y notas de pedidos correspondientes.
4. Autenticidad de las operaciones.	Verificación de la firma conformada en el remito.
5. Realización de Notas de debitos, notas de créditos con la correspondiente autorización.	Relevamiento de las políticas fijadas por la organización en cuanto a bonificaciones por volúmenes etc., y correcta aplicación a las diferentes operaciones.
RELATIVOS A CUENTAS POR COBRAR	
6. Existencias de políticas definidas para el otorgamiento de créditos y fijación de límites.	Relevamiento en base a la entrevista con el presidente de las políticas.
7. Correcta implementación de acciones destinadas al control y seguimiento de las antigüedades de saldos de los clientes.	Detección de actividades tendientes al cobro de las cuentas corrientes atrasadas. Entrevista al gerente de ventas. Relevamiento de las actividades que realiza.
8. Autorizaciones y aplicación de ellas, a las bajas en las cuentas por incobrables.	Relevamiento del circuito de ventas de la empresa. (anexo 1) Entrevista con el presidente. Detección de políticas.

5.2 NARRATIVO DEL CIRCUITO VENTAS CUENTAS POR COBRAR

5.2.1. CIRCUITO DE VENTAS

Las vías de pedido de clientes son básicamente 3

- A través de las notas de pedido de vendedores
- A través de mail o teléfono a casa central
- Personalmente en el salón de ventas

Al momento de recibirse un pedido a través de cualquiera de las vías posibles, quien toma el pedido, recurre en una primera instancia al stock del sistema contable Bejerman en el que puede observar si la firma dispone de la mercadería solicitada, en caso de no contar con los productos que solicita el cliente, se realiza una nota de pedido de producción (PP) y se la envía al departamento de producción.

En el área de producción se elabora la “planilla de estado de la producción” en función de los Pedidos de Producción (PP) que genera ventas y que se envía por mail a las partes interesadas, una o más veces al día según sea necesario.

En la misma se podrá monitorear:

- los pedidos en espera de producción
- los pedidos en espera de litografiado
- los pedidos terminados y
- la programación de la producción de una semana.

En esta planilla monitorean y hacen un seguimiento de los pedidos.

Ante cualquier duda o consulta que deban realizar de los **Pedidos en Espera** ya sea de producción o de litografiado, se comunican personalmente, vía mail o teléfono con el Gte. De Producción. Él evacua las dudas y resuelve de un modo conveniente si existe alguna urgencia o cambio que sea de fundamental importancia hacer.

En caso de que surja una emergencia, se coordinan con él para alterar el orden de prioridades de producción.

Los vendedores emiten una orden de pedido contemplando un plazo de entrega no menor a 15 días (es un tiempo prudencial para planificar la producción si no hay stock).

En caso de pedidos de artículos cuya venta no es habitual, lo consultan con anterioridad con el encargado de producción, cual es la cantidad mínima de producción que se justifica producir. En caso de no alcanzar esa cantidad mínima, se dejará el pedido supeditado a la entrada de otras órdenes de pedido por el mismo artículo.

Los vendedores monitorean la planilla para conocer el estado de los pedidos y hacerles un seguimiento. Se comunican con el área de producción por consultas referentes al estado de los pedidos pendientes de producción o litografiado.

Se comunican con LOGISTICA/EXPEDICION por consultas referentes al estado de los pedidos terminados. Informan a sus clientes que una vez cumplido el pedido, éste debe ser retirado en su totalidad de la fábrica.

Las vendedoras de salón emiten una nota de pedido (NP) o pedido de producción (PP), según corresponda, en acuerdo con el responsable de LOGÍSTICA. Éste a su vez, en caso de ser necesario, lo consulta con PRODUCCION.

Las vendedoras entregan en PRODUCCION las NP o PP en tiempo y forma. En caso de errores u omisiones de información en las mismas, las corrigen y las vuelven a entregar.

Facturan los pedidos cuando sean solicitados por el Gte. de Ventas. En caso de realizarse bonificaciones con precios especiales que difieren con los de la lista vigente, adjuntan autorización por escrito de presidencia. Atienden a los clientes que se presentan a realizar una compra en el salón. Realizan la factura y el remito correspondiente.

En caso de solicitud de parte de clientes o de los vendedores de muestras de productos, elaboran un remito que detalle la mercadería entregada. Aclarando en una leyenda que se trata de “muestras”.

El departamento de producción recibe las órdenes de pedido completas y las carga en la planilla de control de producción. Les devuelve al emisor aquellas órdenes incompletas a los efectos que no se traspapelen, para que cumplimente con la información faltante, errónea o incompleta. Informan al emisor de la Orden de Pedido, mediante mail, la imposibilidad de cumplir con un pedido en los plazos pactados para rever la fecha de promesa del pedido.

Informan a VENTAS, mediante mail -con copia a presidencia- la imposibilidad de cumplir con un pedido por la razón que fuere: falta de Materia Prima en el mercado o demora excesiva, máquina o molde en mal estado, falta de personal, o cualquier motivo que le impida cumplir con ese pedido.

El área de logística recibe la mercadería de producción controlando que sea de acuerdo al pedido original. Informan a EXPEDICION de los pedidos que se encuentran listos para retirar o para enviar. Dan aviso a VENTAS sobre la necesidad de emitir PP para mantener stocks mínimos de los productos de venta espontánea. Monitorean el stock a los efectos que pueda ser consultado y que la información sea coincidente con el stock físico real.

El área de expedición se informa con logística de los pedidos listos para ser retirados por el cliente o para enviar. Informan al vendedor en primera instancia del estado del pedido: “PEDIDO CUMPLIDO” para que éste a su vez informe a su cliente que el pedido está listo para ser retirado. Solicitan a ventas la confección del remito para sacar el pedido cuando el flete este a cargo de Plásticos Homero o cuando ya se haya coordinado con un transporte el retiro de la mercadería. En el caso de los pedidos que tienen envío por cuenta de Plásticos Homero, dejan constancia la autorización del mismo con el responsable del área y coordinan la entrega.

CAPITULO 6. CONCLUSIONES

Luego del análisis y trabajo de campo realizado en la empresa Plásticos Homero SA durante el periodo bajo estudio, pudimos detectar algunos puntos en donde consideramos debilidades. Mencionaremos a continuación las posibles consecuencias que acarrea la no solución, y desde nuestro humilde lugar esbozaremos una recomendación.

Tabla 5.

Identificación de la observación, posible consecuencia que trae aparejada la no solución y recomendación para cada debilidad.

OBSERVACION / DEBILIDAD	POSIBLE CONSECUENCIA	RECOMENDACION
<p>1. Ausencia de manual de normas y procedimientos. Las políticas determinadas por el presidente de la firma no están plasmadas en documentos escritos.</p>	<p>Incertidumbre o falta de claridad en cuanto a responsabilidades y funciones de cada empleado, así como en el alcance de las mismas.</p>	<p>Redacción de un manual de procedimientos, determinando específicamente las funciones, las responsabilidades y alcance de cada puesto.</p>
<p>2. Concentración de decisiones en la cúspide de la empresa.</p> <p>Separación de funciones de naturaleza incompatible o las mismas no son efectivas.</p> <p>Ejemplo: Los vendedores de salón a su vez facturan sin que haya controles antes de entregar la mercadería.</p>	<p>La concentración de decisiones en la cúspide, no permite realizar tareas habituales del negocio ante la falta de una persona determinada.</p> <p>Posibles irregularidades en la facturación. Puede haber subfacturación o que no se facturen algunas ventas.</p>	<p>Delegación de tareas y/o decisiones operativas a las áreas correspondientes. Entregar el control sobre determinadas decisiones a las personas que estén más cerca de las operaciones diarias. Delegar únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos.</p> <p>Personal ajeno a ventas debería realizar la facturación o el control de las mismas.</p>
<p>3. Facturación que difiere con la condición fiscal del cliente.</p> <p>Ejemplo: Factura A N° 3586 fecha 15/12/2010 el cliente es</p>	<p>Problemas legales, sanciones impositivas.</p>	<p>Solicitar al cliente constancia de inscripción para conocer con certeza su condición fiscal.</p> <p>Capacitar al personal.</p>

CONTROL INTERNO

<p>monotributista, la factura debería ser B.</p>		
<p>4. Se detectaron remitos con código de mercadería (con respecto al color de envase o tapa) incorrecto al que efectivamente sale del establecimiento. No se anula el remito y se realiza uno nuevo. Se lo corrigió en lapicera. Ejemplo: Factura A 3628 fecha 12/12/2010 Remito N° 1051.</p>	<p>Descontar del stock un producto que esta en depósito. Información no confiable. Posible entrega de bienes en distintas cantidades o bienes diferentes a los solicitados.</p>	<p>Reglamentar procedimientos ante errores en facturación y al emitir un remito. Control en expedición que la mercadería que sale coincida con la que figura en el remito y dejar constancia de ese control. Si existen discrepancias, solicitar a la persona responsable de facturar y emitir remitos que anule el que contiene el error, y emita uno nuevo.</p>
<p>5. Se observó remitos con fecha anterior a la real salida de la mercadería del establecimiento con una aclaración en lapicera el día de la entrega. Ejemplo: Remito N° 753 con fecha 23/12/2010 entregada la mercadería efectivamente el 11/01/2011.</p>	<p>Existe un defasaje en el stock del sistema con el stock físico real. Información inexacta o incorrecta.</p>	<p>Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia o lo mas inmediato posible para garantizar su relevancia y exactitud. Periódicamente deben cotejarse las existencias físicas con los registros contables. Supervisar cuidadosamente el relevamiento del inventario físico y analizar las causas de las diferencias que pudieran existir entre este y los registros contables.</p>
<p>6. Se detectan emisiones de facturas y por consiguiente contabilización de ventas, que aun no fueron efectuadas ya que la mercadería no fue entregada. Ejemplo: Factura A N° 3723 fecha 27/12/2010 mercadería entregada el 03/01/2011.</p>	<p>Nos encontramos frente a un problema de integridad, e impositivo. Se reconocen resultados antes que ocurran, y se tiene que pagar impuestos por operaciones no acaecidas.</p>	<p>El área de administración debería emitir la factura al momento de perfeccionarse la venta ósea, con la tradición de la cosa, cuando se entrega la mercadería y se obtiene el remito conformado.</p>

CONTROL INTERNO

<p>7. Se observan facturas sin remitos o remitos sueltos. Ejemplo: Factura B N° 603 con fecha 01/12/2010 no tiene su remito asociado. Ejemplo: Factura A 3452 no tiene su remito. Ejemplo: Remito N° 1020 fecha 16/12/2011 no tiene factura. Remito N° 1169 Fecha 27/12/2010, no tiene factura asociada.</p>	<p>Entrega de Mercadería distintas a las cantidades efectivamente vendidas y facturadas. Pueden acarrear posibles pérdidas patrimoniales. Demora en la obtención de información cuando existan reclamos por discrepancias y /o información no confiable.</p>	<p>El área de administración debería controlar que cada factura tenga su remito/s conformado/s asociado. Los remitos deben emitirse cuando la mercadería esta saliendo de la planta, y luego se deben adjuntar a las facturas y archivarlos.</p>
<p>8. Cobranzas que difieren con las políticas impuestas por la organización. No detección por falta de control que la cobranza ingresa con fecha posterior a la política determinada. Ejemplo: Factura con fecha 27/09/2010 ingresa el pago el día 02/12/2010 con cheques de pago diferido con fecha de pago 18/12/2010. Factura con fecha 14/10/2010 ingresa el pago el 13/12/2010 con CPD con fecha de pago 13/02/2011.</p>	<p>No disponibilidad de efectivo según lo planeado. Imposibilidad de realizar los correspondientes cálculos y debitos por intereses por mora.</p>	<p>Control periódico de cuentas atrasadas por personal administrativo y seguimiento de las cobranzas realizadas. Las políticas y directivas de la empresa en cuanto a plazos de cobranza deben estar plasmadas por escrito. De esta manera podrá sancionarse al no cumplirse con la política determinada. Control de las fechas de recepción de los pagos y plazos de cheques con la fecha de la factura a la que corresponde imputar.</p>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 6.

Entrevista al presidente de la firma. Cuestionario del circuito ventas – cuentas por cobrar de la firma Plásticos Homero SA.

Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACION
1	¿Es independiente el sector de ventas del otorgamiento de créditos?	x		Es independiente el sector de ventas del otorgamiento de crédito, ya que los vendedores son quienes proponen el límite de crédito, y el presidente luego de una evaluación lo determina.
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?	x		
3	¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos?	x		
4	¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?	x		
5	¿Existen normas sobre condiciones de ventas?	x		
6	¿Se exige un orden de despacho o documento similar, para la salida de mercaderías?	x		
7	¿Se preparan las facturas en base a la orden con el acuse de recibo?	x		
8	¿Si la emisión de ambos documentos es simultánea: se cotejan a posteriori la factura y la orden conformada?		x	La orden de pedidos en caso de clientes chicos la realiza el vendedor y pasa al salón de ventas donde se factura. En caso de clientes grandes ellos envían semanalmente su orden de compra, el presidente la aprueba y luego se factura. Las ventas que se realizan en el salón los vendedores directamente emiten la factura.

CONTROL INTERNO

9	¿Tienen numeración correlativa, pre impreso, las ordenes de despacho y las facturas?	x		
10	¿Cumplen los requisitos legales las facturas emitidas?	x		
11	¿Son autorizadas especialmente las facturas con precios especiales?	x		
12	¿Existen políticas definidas en materia de créditos?	x		
13	¿Se han fijado normas sobre las condiciones de otorgamiento?	x		
14	¿Se estudian en cada caso los antecedentes de acuerdo con las normas?	x		
15	¿Se requieren de los deudores, estados contables, referencias bancarias, estatutos, poderes de firma, informes comerciales, etc.?		x	Solo se solicitan referencias bancarias.
16	¿Se analiza la información requerida?	x		
17	¿Se deja constancia del análisis y comprobación de datos?		x	No se deja constancia del análisis y comprobación de datos cada vez que se realiza, solo se deja constancia si cambia el estado del cliente.
18	¿Se toman en cuenta los análisis a efectos de la decisión sobre cada crédito?	x		
19	¿Se efectúan visitas a los clientes mas importantes para corroborar la idea formada?	x		
20	¿Se notifican a ventas los rechazos y sus causas?	x		
21	¿Se analizan periódicamente los límites de créditos?		x	No se analizan periódicamente, solo se analizan cuando el cliente lo solicita, o el vendedor cuando el cliente muestran una condición diferente, tanto en volúmenes de compra, mejora en los plazos de pagos, etc.

CONTROL INTERNO

22	¿Se deja constancia de la actualización?	x		
23	¿Se notifica a ventas?	x		
24	¿Existen pautas de procedimientos a seguir para los casos de excesos sobre el límite?	x		Ante un exceso en el límite, antes de otorgarlo al cliente, se pide autorización al presidente y si el lo aprueba se le extiende el límite para esa operación en particular.
25	¿Se han organizado racionalmente los archivos?	x		
26	¿Se mantienen actualizados?	x		
27	¿Se preparan análisis periódicos de: antigüedad de saldos, cuentas vencidas, excesos de límites, saldos acreedores?	x		
28	¿Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas?	x		
29	¿Se manejan adecuadamente las vías judiciales y extrajudiciales para el cobro?	x		
30	¿Se envían resúmenes de cuenta a los clientes?	x		
31	¿Son preparados y despachados por empleados no vinculados a cobranzas o registro de cuentas corrientes?		x	El mismo vendedor es quien cobra las cuentas corrientes y es quien envía periódicamente los resúmenes a los clientes.
32	¿Se autorizan debidamente las bajas en las cuentas?	x		
33	¿Se efectúa un seguimiento ulterior de las cuentas dadas de baja con el fin de detectar posibilidades de recupero del crédito?		x	Antes de realizar la baja se descarta todo tipo de posibilidad de cobro, y se realiza únicamente cuando luego de un año de intento no se obtiene ningún tipo de recupero. Por lo que a posterior no se efectúa un seguimiento.
34	¿Esta debidamente autorizado todo movimiento por notas de créditos o transferencia de cuentas?	x		

CONTROL INTERNO

35	¿Se planifica la gestión de cobranzas?	x		
36	¿Se controla?	x		
37	¿Se elaboran partes de cobranzas?	x		
38	¿Se efectúa el cálculo y debito del interés por mora?		x	No lo considera relevante el presidente de la firma, debido a que no considera retrasos importantes en las cuentas por cobrar.
39	¿Se preparan notas de crédito por descuentos o bonificaciones, ajustadas a la política de la empresa?		x	No se preparan notas de debito ni de crédito por descuentos o bonificaciones, ya que las mismas se realizan directamente en el precio o en la factura.
40	¿Se autorizan especialmente los descuentos y bonificaciones no habituales?	x		

(Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora, (2004). *Manual de auditoria informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas. Pág. 233 a 235).

Anexo 2

FLUJOGRAMA DE UNA VENTA

Definiciones:

- **Producto Activo:** Producto que se fabrica y que se comercializa actualmente en la empresa.
- **Solicitud de Productos tipo envase:** Solicitud donde se discrimina la Producción o la impresión y que dispara el proceso productivo.
- **Nota de Pedido:** Formulario que describe la cantidad y tipo de material para el cliente a separar por Logística.
- **P.A.O:** Plan de Actividades Operativas.

Referencias:

F1 Nota de Pedido

F2 Planilla de Presupuesto

F3 Solicitud de Productos Tipo Envase

F4 **P.A.O** Plan de Actividades Operativas

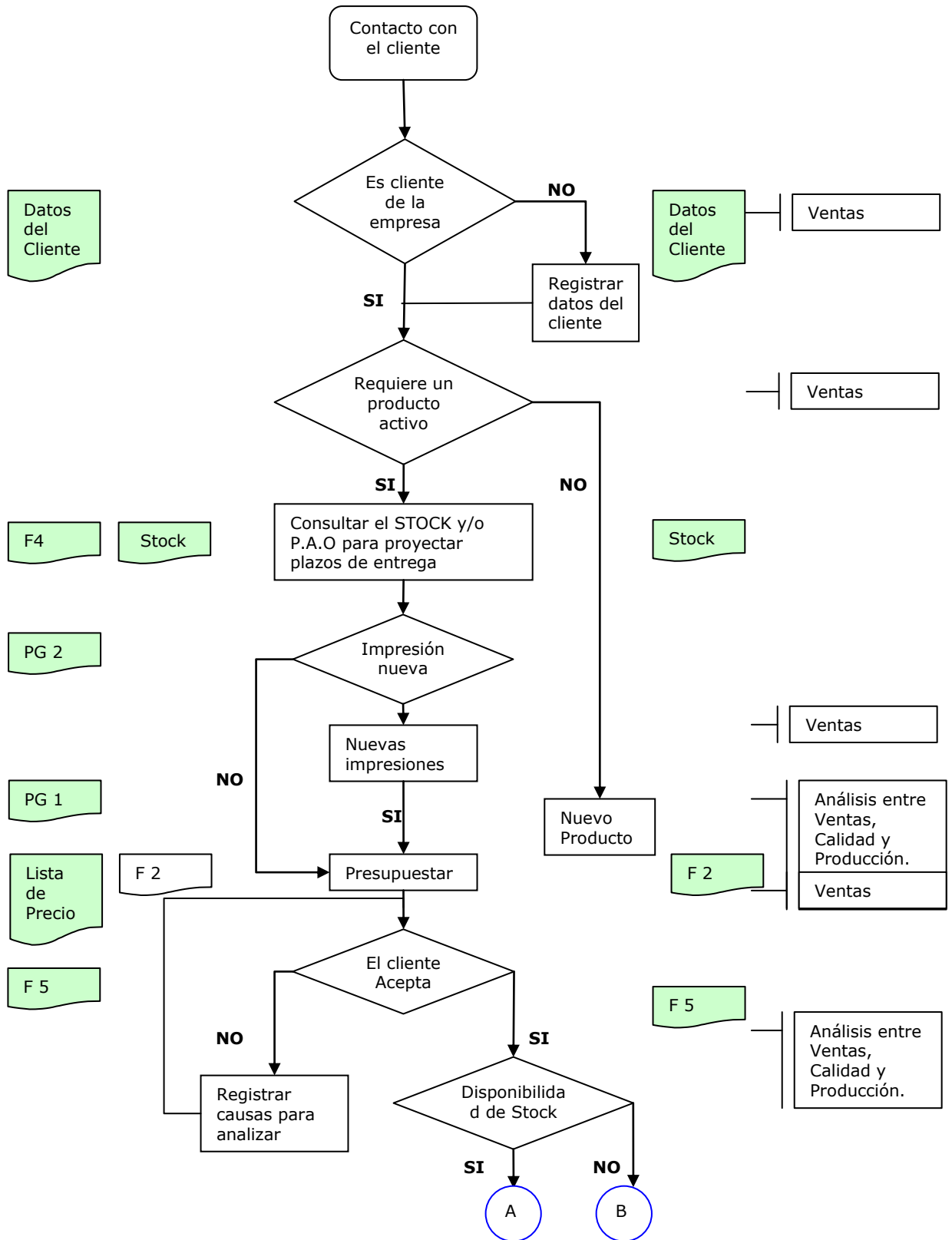
F5 Listado de Productos Aprobados

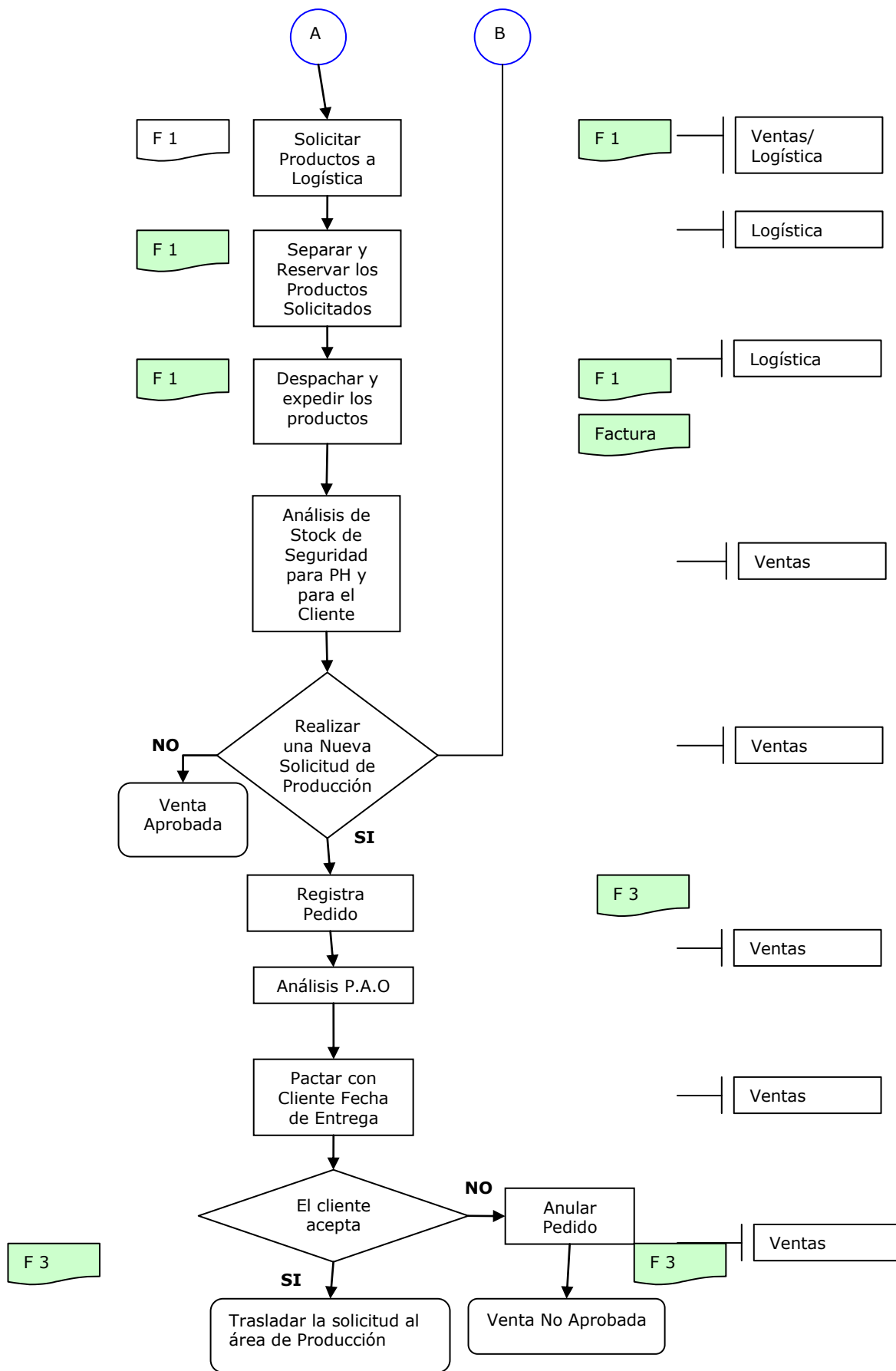
PG 1 Nuevos Productos

PG 2 Nuevas Impresiones

FI 1 Nota Pedido para Logística

FI 2 Programación y Preparación de Pedidos-





BIBLIOGRAFIA

Libros

- Lattuca A. y Mora C. (2004). *Manual de auditoria informe N° 5*. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas.

Paginas Web

- Cámara Argentina de Industrias Plásticas. www.caip.org.ar
- Unión Industrial Argentina. www.uia.org.ar
- Unión Industrial de Córdoba. www.uic.org.ar

Revistas

- “Plásticos” Cámara Argentina de Industrias Plásticas. Edición N° 286 287. publicación oficial de la industria.