



FACULTAD DE INGENIERIA

Universidad de Buenos Aires

71.13 Información en las Organizaciones

TP de Campo *“ALPARGATAS”* *2do Cuatrimestre 2011*

Tutor:

Paez, Viviana

Alumnos:

| | |
|------------------------------------|---------------|
| <i>Agüero, Juan Manuel</i> | <i>84.882</i> |
| <i>Albarracín, Luis</i> | <i>86.901</i> |
| <i>Braithwaite, Diego Jonathan</i> | <i>83.446</i> |
| <i>Capristo, Matias</i> | <i>87.228</i> |
| <i>Chavar, Hugo</i> | <i>90.541</i> |
| <i>del Campo, Lucas</i> | <i>84.959</i> |
| <i>Farina, Federico</i> | <i>87.469</i> |
| <i>Sapia, María Belén</i> | <i>87.229</i> |
| <i>Spacek, Daniel</i> | <i>88.707</i> |

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| ENUNCIADO | 4 |
| RESUMEN EJECUTIVO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA | 14 |
| MARCO, ALCANCE, ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES GENERALES | 15 |
| EJES TEMATICOS..... | 17 |
| Capítulo I: Memoria descriptiva de la empresa. Historial de la misma. Resumen de los sistemas de información de la Empresa..... | 17 |
| Capítulo II: Sistemas de información teóricos dados en clases prácticas. Cursogramas teóricos. Formularios teóricos de los sistemas de información estudiados. Normas de control interno generales y particulares. | 19 |
| Circuito Pago a Proveedores | 20 |
| Cursograma Pagos a Proveedores (Teórico)..... | 20 |
| Procedimiento de Pagos a Proveedores..... | 21 |
| Cursograma de Pagos (con numeración para el manual) | 23 |
| Manual del Cursograma de Pagos | 24 |
| Formularios de Pagos a Proveedores | 27 |
| Normas de control interno generales y específicas de Pagos a Proveedores | 33 |
| Circuito Cobranzas..... | 35 |
| Cursograma de Cobranzas (Teórico)..... | 35 |
| Procedimiento de Cobranzas..... | 36 |
| Cursograma de Cobranzas (con numeración para el manual) | 39 |
| Manual del Cursograma de Cobranzas | 40 |
| Formularios de Cobranzas | 44 |
| Normas de control interno generales y particulares de Cobranzas | 47 |
| Capítulo III: Cursogramas relevados de la empresa. Manual de cada cursograma relevado. Fotocopias de formularios de la empresa utilizados en los cursogramas relevados. Descripción y manuales de los mismos. Análisis de cumplimiento de controles internos en los cursogramas relevados..... | 49 |
| Circuito Compras | 50 |
| Cursograma de Compras | 50 |
| Procedimiento de Compras | 51 |
| Cursograma de Compras (con numeración para el manual) | 53 |
| Manual del Cursograma de Compras | 54 |

| | |
|---|----|
| Formularios de Compras | 57 |
| Análisis de cumplimiento de normas de control interno en Compras | 61 |
| Circuito Producción | 62 |
| Cursograma de Producción | 62 |
| Procedimiento de Producción | 63 |
| Cursograma de Producción (con numeración para el manual)..... | 65 |
| Manual del Cursograma de Producción..... | 66 |
| Formularios de Producción..... | 69 |
| Análisis de cumplimiento de normas de control interno de Producción | 73 |
| Circuito Ventas | 75 |
| Cursograma de Ventas | 75 |
| Procedimiento de Ventas | 76 |
| Cursograma de Ventas (con numeración para el manual)..... | 77 |
| Manual del Cursograma de Ventas..... | 78 |
| Formularios de Ventas..... | 81 |
| Análisis de cumplimiento de control interno..... | 85 |
| Capítulo IV: Presupuesto. Ejercicio de aplicación con datos entregados por el JTP. | 87 |
| Enunciado..... | 87 |
| Resolución | 90 |

ENUNCIADO

INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES (71.13)

GUIA DE TP DE CAMPO 2011

Trabajo de campo en fábrica

El Trabajo tiene como Objetivo “entender” el funcionamiento de la Empresa; relevar su proceso de Información, analizarlo con Espíritu crítico y encontrar Oportunidades de Mejora.

Académicamente, se busca decantar los conocimientos teóricos a partir de situaciones prácticas y al mismo tiempo irse introduciendo lógicamente en la operación de los Sistemas de Información de las Empresas.

Cada grupo hará la selección y contacto necesarios para obtener el permiso de una fábrica para realizar observaciones y registros de datos. La cátedra pone a disposición de los alumnos una carta de presentación para la empresa.

Se adjunta por separado una guía de criterios para la selección de la fábrica y un modelo de carta de presentación.

El trabajo es guiado por un Tutor que orienta y evalúa al grupo durante la cursada.

Al finalizar el cuatrimestre, el equipo deberá realizar una presentación escrita del trabajo, denominada también “Carpeta de Trabajos Prácticos”. En ésta se resaltarán los resultados de mayor impacto. Deberá presentarse según las pautas establecidas en esta guía.

La cátedra seleccionará aquellos trabajos que se destaquen para mantener en archivo.

GUIA PARA LA SELECCION DE LA EMPRESA

Pautas a tener en cuenta al seleccionar la fábrica:

Se consideran indispensables las siguientes condiciones:

- a) Debe ser una planta industrial manufacturera (mínimo 15 personas en el área de producción)
- b) Deberá estar ubicada en Capital o Gran Buenos Aires.
- c) Su programa de producción deberá incluir al menos un (1) producto cuya producción sea repetitiva (y pueda ser observada en las visitas)
- d) El grupo debe contar con un contacto y/o responsable en la planta industrial, el cual posibilite el acceso a información y visitas frecuentes.
- e) En su estructura organizativa deben existir las siguientes Áreas:

Ventas
Compras
Almacenes
Recepción y expedición de productos
Contaduría (cobranzas y pagos)
Tesorería
Producción

INFORME FINAL

Es fundamental tener en cuenta que el presente trabajo es equivalente al realizado por un profesional, por lo que el formato de entrega y la redacción debe permitir su lectura fácil y ordenada.

Bajo ningún concepto se transcribirán las preguntas realizadas a la empresa relevada. Las mismas están previstas como mecanismo disparador del informe y no como cuestionario a ser respondido.

El informe final NO es una acumulación de todo lo realizado durante el cuatrimestre. Implica volver a mirar todo lo relevado con una visión integradora; evaluar las propuestas que fueron surgiendo durante el trabajo; evaluar el impacto y la dificultad de implementación de cada una, descartar las que no sirvan, priorizar las que sí sirvan y armar con todo esto un informe integrado.

Características formales:

Tamaño de hoja A4 o Carta.

Letra Arial o Calibri tamaño 10pt. /12pt

Logo de la Facultad de Ingeniería UBA y de la Empresa en todas las hojas. Pie de página con nombre de la materia y año de cursada.

Carátula: nombre del docente, empresa, Integrantes del grupo. Periodo de cursada.

Contenido

- Resumen Ejecutivo: se realiza al final del cuatrimestre. Es un resumen de no más de 2 carillas, que resuma los logros del trabajo y las propuestas realizadas.
- Resumen de Oportunidades de Mejora: se realiza al final del cuatrimestre.
- Marco, Alcance, Antecedentes y Consideraciones Generales
- Ejes Temáticos (o Capítulos): básicamente es lo relevado durante el cuatrimestre, pero organizado e integrado.
Por Ejemplo

Capítulo I: Memoria Descriptiva de la Empresa. Historial de la misma. Resumen de los Sistemas de información de la Empresa.

Capítulo II- Sistemas de Información teóricos dados en las Clases Prácticas. Cursogramas teóricos. Formularios teóricos de los sistemas de información estudiados. Normas de control interno generales y particulares.

Capítulo III- Cursogramas relevados de la empresa. (Mínimo tres sistemas de Información) con la simbología correspondiente.
Manual de cada cursograma relevado.

III.1.-Fotocopias de formularios de la Empresa utilizados en los cursogramas relevados. Descripción y manuales de los mismos

III.2.-Análisis del cumplimiento de los controles Internos en los circuitos relevados.

- Anexos

Por ejemplo

Anexo 1: Cursogramas o diagramas de información entregado por la empresa.

Anexo 2: Planillas de relevamiento de los sistemas de información.

Capítulo IV: Presupuesto. Ejercicio de aplicación con datos entregados por JTP-

MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN

Buenos Aires, de de 20XX

Sres.

REF.: Autorización para realizar trabajos prácticos en Planta

De mi mayor consideración:

La Cátedra de Información en las Organizaciones perteneciente a las carreras de Ingeniería Informática y Licenciatura en Sistemas de esta Facultad tiene la modalidad de hacer realizar a sus alumnos prácticas en fábricas que generosamente se presten a tal fin.

El objetivo es introducir al alumno en los Sistemas de Información de las empresas e integrar teoría con la actividad que la genera y aplica. En lugar de proponerle datos supuestos y explicarles procesos teóricamente, se envía al alumno a que recoja sus propios datos y enfrente la realidad industrial de nuestro país. Al darle un objetivo y una motivación, el alumno supera con creces los frutos de simples visitas, y fija concretamente sus conocimientos.

En este planteo, solicitamos a Ud. autorización para que un grupo de 6/8 alumnos máximo, pueda visitar su Planta con frecuencia máxima de una vez cada dos semanas, hacer observaciones y efectuar algunas consultas. Las tareas a desarrollar son circuitos administrativos de las áreas Ventas, Compras, Producción, cobranzas y pagos a proveedores.

Los alumnos seguirán las normas e instrucciones de su empresa.

Es de destacar que esta tarea reviste sólo carácter didáctico, por lo que toda información que a su exclusivo criterio considere reservada, no le será requerida

Se mantendrá en todo momento reserva sobre las observaciones efectuadas, las que solamente se utilizarán para análisis dentro de la unidad académica.

Su cooperación en brindar este apoyo, aportando el ejemplo de la empresa con sus realizaciones y problemas será muy apreciado por la cátedra, como una contribución a la integración de la Facultad con la industria.

Adjuntamos la lista de alumnos y su identificación, en espera de su aprobación.

Saluda muy atentamente
Jefe de Trabajos Prácticos
Información en las Organizaciones
Dpto de Gestión Industrial

Facultad de Ingeniería UBA
Avda Las Heras - Buenos Aires -Teléfono

GUÍA DE PRACTICOS A REALIZAR

Primera visita : MEMORIA DE LA EMPRESA – Circuitos Administrativos

OBJETIVO:

La presente guía está destinada a orientar a cada grupo de trabajo para realizar la recopilación de información primaria de la Empresa elegida para el desarrollo de los trabajos prácticos

ANTES DE LA VISITA

Buscar información en Internet sobre la empresa, el producto, principales clientes, usos del producto, etc.

TRABAJO DE CAMPO

Realizar una entrevista con algún titular de la empresa. Se calcula que la duración de la entrevista es del orden de 2 horas. Se recomienda recorrer las instalaciones antes de comenzar la entrevista.

PRIMER ENTREGABLE

En back office, junto al tutor, realizar una evaluación de la problemática integral de la empresa referente a los Sistemas de Información de la misma.

Se realizará en Clase de Trabajos Prácticos una presentación oral frente al resto de los docentes y alumnos durante un tiempo máximo de 20 minutos en fecha establecida en Cronograma.

En esa oportunidad se entregará un Escrito no mayor a 2 hojas.

La presentación oral y escrita es obligatoria, y recibirá una nota de concepto.

De no presentarse la misma todos los integrantes del Equipo tendrán un ausente.

Segunda visita: Sistemas de compras y de Pagos.

OBJETIVO:

Aprender a analizar los circuitos de compras y de pagos a proveedores existentes y a diagramar in situ los mismos mediante un diagrama de Bloques.

ANTES DE LA VISITA

Seleccionar dentro del Sistema de Compras relevado el tipo de insumos elegidos que tengan la misma problemática de Compras.

TRABAJO DE CAMPO

Entrevista al responsable de Sistema de Compras y de Pagos a Proveedores. Identifique y analice la documentación disponible de estos Sistemas ¿Qué documentación recibe Compras? ¿Qué documentación envía compras a otros sectores? ¿Para qué se usa? Formularios utilizados, cantidad de copias y razón de cada una. ¿Qué documentación recibe Pagos?

Recorra las Áreas de Compras y Pagos:

Reconozca la cantidad de personal que realiza tareas para compras.

Reconozca los soportes tecnológicos utilizados.

Identifique Inputs y outputs del circuito.

Identifique los pasos del circuito.

Identifique demoras que se pueden presentar.

Identifique Normas de control interno utilizadas.

Identifique acciones redundantes en cada circuito.

Identifique acciones que están ausentes en cada circuito.

TAREAS Y DIAGRAMAS OBLIGATORIOS A DESARROLLAR

- A. Diagramas de Bloques para Compras y para Pagos de la Empresa.
- B. Cursograma de Compras y Pagos de la Empresa.
- C. Memoria descriptiva (Narración) de cada circuito.
- D. Descripción de cada acción mediante simbología y su descripción mediante un Manual.
- E. Establecer mediante una Matriz de Comparación el cumplimiento de cada una de las normas de control interno general y particular.
- F. Formularios aplicables. Diagramación.
- G. Manual de los Formularios. Objeto. Definición de los campos. Instrucción de llenado.

Tercer visita: Sistema de Producción

OBJETIVO:

Aprender a analizar el circuito de Producción de los Productos estándar de la empresa existente y a diagramar in situ los mismos mediante diagramas de Bloques. Analizar las posibles mejoras en las acciones que se realizan.

ANTES DE LA VISITA

Seleccionar dentro del Sistema de Producción relevado el tipo de productos elegidos que tengan la misma problemática de Sistema de Información de Producción.

TRABAJO DE CAMPO

Entrevista a los responsables de las Áreas de PCP, Producción, Calidad si los hubiere. Identifique y analice la documentación disponible de estos Sistemas ¿Qué documentación recibe Producción? Que documentación envía PCP a otros sectores? ¿Para qué se usa? Formularios utilizados, cantidad de copias y razón de cada una. Qué documentación recibe Calidad? La empresa tiene Autocontroles de Producción ó Control de calidad final? Que documentación recibe Almacén de Productos terminados?

Recorra el Área de PCP y Producción:

Reconozca la cantidad de personal que realiza tareas para PCP.
Reconozca los soportes tecnológicos utilizados.
Identifique Inputs y outputs del circuito de Producción.
Identifique los pasos del circuito.
Identifique demoras que se pueden presentar.
Identifique Normas de control interno utilizadas.
Identifique acciones redundantes en cada circuito.
Identifique acciones que están ausentes en cada circuito.
Seleccione cada acción a observar. Inicio y fin del circuito relevado.

TAREAS Y DIAGRAMAS OBLIGATORIOS A DESARROLLAR

Diagramas de Bloques para Producción de la Empresa.
Cursograma de Producción de la Empresa.
Memoria descriptiva (Narración) del circuito.
Descripción de cada acción mediante simbología y su descripción mediante un Manual.
Establecer mediante una Matriz de Comparación el cumplimiento de cada una de las normas de control interno general y particular.
Formularios aplicables. Diagramación.
Manual de los Formularios. Objeto. Definición de los campos. Instrucción de llenado.

Cuarta visita: Sistemas de Ventas y Cobranzas.

OBJETIVO:

Aprender a analizar los circuitos de Ventas y de Cobranzas existentes y a diagramar in situ los mismos mediante diagramas de Bloques. Analizar las posibles mejoras a los mismos.

ANTES DE LA VISITA

Seleccionar dentro del Sistema de Ventas relevado el tipo de productos elegidos que tengan la misma problemática de Ventas.

TRABAJO DE CAMPO

Entrevista al responsable de Sistema de Ventas y de Cobranzas. Identifique y analice la documentación disponible de estos Sistemas ¿Qué documentación recibe Ventas? Que documentación envía Ventas a otros sectores? ¿Para qué se usa? Formularios utilizados, cantidad de copias y razón de cada una. Qué documentación recibe Cobranzas? La empresa tiene cobradores? Cómo realiza la cobranzas de sus facturas?

Recorra las Áreas de Ventas y Cobranzas:

Reconozca la cantidad de personal que realiza tareas para Ventas.
Reconozca los soportes tecnológicos utilizados.
Identifique Inputs y outputs del circuito.
Identifique los pasos del circuito.
Identifique demoras que se pueden presentar.
Identifique Normas de control interno utilizadas.
Identifique acciones redundantes en cada circuito.
Identifique acciones que están ausentes en cada circuito.
Seleccione cada acción a observar. Inicio y fin del circuito relevado.

TAREAS Y DIAGRAMAS OBLIGATORIOS A DESARROLLAR

Diagramas de Bloques para Ventas y para Cobranzas de la Empresa.
Cursograma de Ventas y Cobranzas de la Empresa.
Memoria descriptiva (Narración) de cada circuito.
Descripción de cada acción mediante simbología y su descripción mediante un Manual.
Establecer mediante una Matriz de Comparación el cumplimiento de cada una de las normas de control interno general y particular.
Formularios aplicables. Diagramación.
Manual de los Formularios. Objeto. Definición de los campos. Instrucción de llenado.

Presupuesto

Ejercicio Práctico de Aplicación

(Los datos para la realización del Ejercicio serán determinados y entregarán a cada uno de los grupos una semana antes de la confección del mismo)

OBJETIVOS:

Adquirir los conceptos básicos de los elementos que comprenden un presupuesto industrial, tanto físico, económico, como financiero

METODOLOGÍA:

Realización de un ejercicio numérico siguiendo las pautas teóricas impartidas en clase.

RESUMEN EJECUTIVO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Los relevamientos realizados a la empresa Alpargatas nos permitieron conocer en profundidad los procesos administrativos de una planta productiva multinacional y de gran envergadura.

Las entrevistas y la información obtenida por parte de los distintos sectores de la empresa, mostró una organización fuertemente estructurada, ya que, por el tamaño de la compañía, deben llevar adelante una gran cantidad de controles internos y de seguridad para salvaguardar los bienes de dicha corporación.

Los procedimientos relevados fueron: Compras, Producción y Ventas. Todas las tareas administrativas se basan en el sistema SAP, incluyendo módulos para cada uno de los procesos, esto brinda una estructuración sistemática a los usuarios, quienes no pueden apartarse de los límites que el sistema ofrece.

El proceso de compras se maneja en base a la planificación comercial, sin stock permanente, y se realiza un control de calidad a las materias primas adquiridas antes de su aceptación definitiva. Además, se maneja con un listado de proveedores homologados, los cuales son evaluados y categorizados en un ranking, el cual se toma en cuenta en la adjudicación de las licitaciones.

El procedimiento de Producción incluye todos los pasos realizados en la elaboración de las zapatillas Topper Profesional, el producto insignia de la firma, en su planta de Florencio Varela, tanto el fondo como la capellada, para finalizar con el producto terminado y el control de calidad respectivo realizado a toda la producción.

Las ventas de la firma se realizan por medio de canales mayoristas, o sea, el proceso analizado no llega directamente al consumidor final sino que la distribución minorista es llevada a cabo por otra empresa del mismo grupo, que posee una administración independiente. También existen ventas al resto de Sudamérica, las cuales se realizan mediante distribuidores autorizados en cada uno de los países.

Los flujos de Cobranzas y Pagos no fueron relevados, por lo tanto se tuvieron en cuenta los procesos teóricos, con sus respectivos documentos y controles internos.

El desarrollo demostrado en los procedimientos administrativos relevados, no nos permitió presentar mejoras, sino que, por el contrario, nutrimos de una visión práctica de la forma de implementación de los procesos analizados en clase.

La experiencia de más de 100 años en el mercado textil permite que dichos procedimientos estén lo suficientemente desarrollados para cubrir todas las necesidades y regulaciones requeridas para cumplir eficientemente con los objetivos comerciales propuestos por la firma.

MARCO, ALCANCE, ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES GENERALES

Marco y alcance

“Existe una creciente entre los sistemas de información de una empresa y sus capacidades empresariales. Los cambios de estrategia, las reglas y los procesos de negocio requieren cada vez más cambios en hardware, software, bases de datos y telecomunicaciones. Con frecuencia, lo que la organización quisiera lograr depende de lo que sus sistemas le permitirían hacer.” (Laudon – Laudon, 2008)

En base a la importancia que están tomando los sistemas de información para la consecución de metas y objetivos de las organizaciones, debido a que dan soporte a los procesos básicos de estas, en este trabajo de investigación nos propusimos investigar la operatoria actual de una empresa real, analizar y comparar los resultados obtenidos con las bases teóricas aprendidas en la materia Información en las Organizaciones.

“Los sistemas administrativos son el conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados.” (Gilli, 1998)

Se analizaron tres de los circuitos administrativos de la empresa seleccionada, y se describe a cada uno de ellos con la mayor exactitud posible basados en la información al respecto obtenida en entrevistas con personal de esta empresa involucrado en ese circuito. Se confeccionaron cursogramas de estos circuitos, los cuales permiten representar en detalle la secuencia de actividades, siguiendo los estándares de la norma IRAM 34.501 con el agregado de algunos símbolos que clarifican la lectura.

De la misma manera, se analizaron dos circuitos teóricos ideales, para completar cinco de los circuitos que utilizan la mayor parte de las empresas manufactureras en la actualidad: Ventas, Compras, Pagos, Cobranzas y Producción.

Finalmente, se realizó un presupuesto completo a partir de un pronóstico de venta y información relevante de la producción de una empresa manufacturera.

Antecedentes

Los Sistemas de información han sufrido cambios con el paso del tiempo hasta constituir una herramienta indispensable para la toma de decisión por parte de la gerencia empresarial. Al principio, los Sistemas de Información eran considerados como un instrumento simplificador de las distintas actividades de la empresa, una herramienta con la cual se facilitaban los tramites y lograba que los empleados supieran exactamente que hacer ante determinadas circunstancias. Su finalidad era básicamente llevar la contabilidad y el procesamiento de los documentos que a nivel operativo.

Luego, con el avance de la tecnología informática y con la aparición de nuevas herramientas se logró más eficacia en el desarrollo de actividades y almacenar mayor cantidad de información a bajo costo y con mayor facilidad para acceder a ella.

Las empresas comenzaron a notar las ventajas de utilizar la Sistemas de Información informáticos, que entre otras cosas constituían ahorros importantes en tiempo y en mano de obra. Se comenzó a

observar a estos sistemas como ventaja competitiva, ya que teniendo la información en el momento oportuno podrían analizar los mercados y las tendencias anticipándose a sus competidores a tomar decisiones sobre el rumbo que debe seguir la empresa.

De esta manera los sistemas de información son hoy en día una parte importante de la estrategia de las organizaciones.

Consideraciones sobre la Empresa elegida

El grupo Alpargatas está dividido por productos, cada una de las divisiones opera independientemente en sus sectores productivos.

TEXTIL

ALPARGATAS TEXTIL S.A. posee 4 plantas industriales destinadas a la producción de tejidos, con una capacidad productiva de 18 millones de metros de telas de algodón al año.

CALZADO

ALPARGATAS CALZADO S.A. inició su actividad con la producción de la tradicional “alpargata”. Hoy cuenta con seis fábricas en la Argentina, una en la República Oriental del Uruguay y un moderno centro de distribución en la localidad de Munro (Buenos Aires).

Consideraciones sobre el enfoque del Trabajo de Campo

Debido a la gran cantidad de plantas que posee Alpargatas y a la gran cantidad de productos diferentes nos enfocaremos en una planta y en una línea de producto.

PLANTA FLORENCIO VARELA

División Calzados

Producción de suelas y capelladas para otras plantas del grupo.

Inaugurada en: 1950

Superficie: 43.000 m²

Dotación: 313 operarios (Mayo 2009)

Ubicación: Ruta 36 km. 34,5, José María Gutiérrez, provincia de Buenos Aires.

EJES TEMATICOS

Capítulo I: Memoria descriptiva de la empresa. Historial de la misma. Resumen de los sistemas de información de la Empresa.

Memoria Descriptiva de la Empresa

Nos enfocamos en las posibles empresas manufactureras que cumplieran con los criterios de selección indicados por la cátedra. La elección fue determinada por la calidad del contacto y la posibilidad de acceder a la información mediante entrevistas. La empresa elegida fue **Alpargatas S.A.**

Historia de la Empresa

1883 Inicio de las actividades cuando un vasco, Juan Echegaray, pionero de la fabricación manual de un calzado de lona con suela de yute y un escocés, Robert Fraser, miembro de una familia productora de máquinas y telas, empiezan a trabajar juntos para la fabricación de las tradicionales alpargatas que luego darían nombre a la empresa.

1885 Constitución de la Sociedad Anónima Fábrica Argentina de Alpargatas.

1890 Expansión de las operaciones a la República Oriental del Uruguay.

1892 Alpargatas comienza sus operaciones textiles mediante la instalación en Argentina de los primeros telares para la fabricación de lonas.

1907 Fundación de São Paulo Alpargatas, la cual se mantuvo vinculada al grupo hasta la década del 80.

1928 Edificación de la planta para la fabricación de tejidos en el barrio de Barracas en la ciudad de Buenos Aires.

1933 Comienzo de producción de zapatos con suela de goma vulcanizada.

1950 Construcción de la Planta de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires (70.000 m² cubiertos), para la fabricación de calzado deportivo, botas de goma y calzado de seguridad.

1962 Lanzamiento de la marca de calzado informal FLECHA.

1965 Construcción de la planta desmotadora de algodón en Sáenz Peña, Chaco.

1968 Comienzo de la producción de denim.

1972 Inauguración de la Planta Aguilares, Tucumán (32.000 m²) para la fabricación de calzado. Creación de la Tintorería Textil en la Planta de Florencio Varela. Lanzamiento de la marca de calzado e indumentaria infantil PAMPERO INFANTIL.

1975 Lanzamiento de las marcas de calzado e indumentaria deportiva TOPPER y de textiles de limpieza MEDIA NARANJA.

1977 Inauguración de la Planta Catamarca Textil (20.000m²) de tejidos planos. Lanzamiento de la marca PAMPERO para ropa y calzado de trabajo.

1978 Lanzamiento de la marca de textiles para el hogar PALETTE.

1981 Inauguración de la Planta textil de Bella Vista, Corrientes (30.000 m²), para la producción de denim

1983 Apertura Planta de Calzado en Catamarca para Inyección de PVC (hoy Planta I – 2.000 m²). Inauguración de la planta de Calzado en la provincia de San Luis (1585 m²) principalmente dedicada a la fabricación de capelladas para calzados.

1984 Inauguración de la planta Santa Rosa, provincia de La Pampa para la fabricación de calzado con suela inyectada en poliuretano (14.000m²).

1987-1998 Operación de la licencia de la marca de calzados Nike para Argentina y Uruguay, recibiendo el 1989 el galardón internacional como mejor licencia Nike del mundo.

1988 Inauguración de la Planta de Dolores, Uruguay (1800m²), dedicada a la fabricación de alpargatas de suela de yute.

1995 Inauguración del primer punto de venta minorista con el formato Factory Outlet en Barracas, ciudad de Buenos Aires

1997 Inauguración de la Planta II de Calzado en Catamarca, para la fabricación de calzados armados con suela de goma vulcanizada.

1998 Constitución de Dialog, empresa de logística del grupo Alpargatas, en sociedad con Dirks Logistics de Alemania.

Desde 2002 hasta hoy Comienzo de la reestructuración operativa y financiera y relanzamiento de los negocios, base del crecimiento y desarrollo futuro de la compañía.

2008 Adquisición de la empresa por parte de São Paulo Alpargatas.

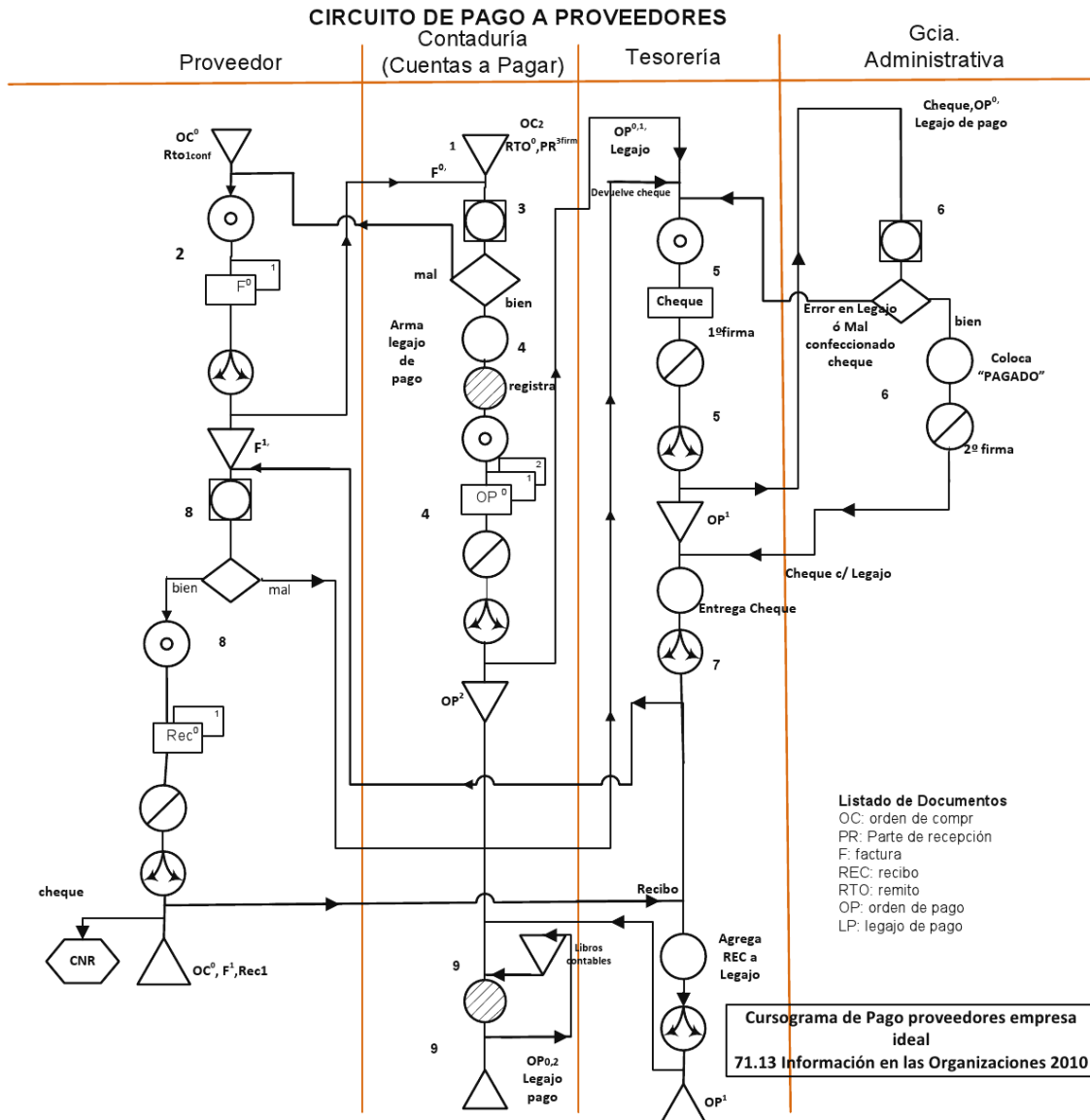
Sistemas de Información

La empresa maneja gran parte de sus sistemas de información con el ERP SAP. Por ejemplo, se ingresan al sistema los pedidos de compras. Y otro ejemplo de actividad es la consulta de una Orden de Compra.

**Capítulo II: Sistemas de información teóricos dados en clases prácticas.
Cursogramas teóricos. Formularios teóricos de los sistemas de
información estudiados. Normas de control interno generales y
particulares.**

Circuito Pago a Proveedores

Cursograma Pagos a Proveedores (Teórico)

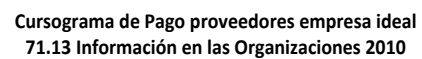


Procedimiento de Pagos a Proveedores

1. **Cuentas a Pagar:** Recibe copia de la orden de compra (O/C2), del Area Compras, y el triplicado del Parte de Recepción conformado (PR3 Firm) y Remito original (R0) del Área Recepción.
2. **Proveedor:** Envía la factura original (F0) a Cuentas a Pagar.
3. **Cuentas a Pagar:** Recibe la factura original del proveedor. Realiza el control de la factura (original), el remito (original), el Parte de Recepción y la Orden de Compra (duplicado). Eventualmente la rechaza y la devuelve al Proveedor si está mal alguno/s de los parámetros de la Factura.
4. **Cuentas a Pagar:** Si está bien la Factura, arma el Legajo de Pago, registra el futuro pago y confecciona la Orden de Pago por triplicado. (OP0,1,2)
 - a. Remite a Tesorería los 2 primeros ejemplares y archiva la última copia.
 - b. Envía a Tesorería el resto de la documentación. (Legajo: factura (original), el Remito (original), el Parte de Recepción conformado y la orden de compra (duplicado).
5. **Tesorería realiza un primer control de la OP contra el legajo** Emite el cheque de pago al proveedor, colocándole la primera firma y lo envía a Gerencia Administrativa junto con el original de la orden de pago y el Legajo de PAGO. Archiva el duplicado de la orden de pago.
6. **Gerencia Administrativa** Controla la documentación (Legajo) con el cheque y el original de la orden de pago.
 - a. Inutiliza toda la documentación con un sello de **PAGADO**, para evitar una nueva presentación.
 - b. Coloca la segunda firma al cheque y lo pasa a Tesorería para realizar el pago.
 - c. Envía la documentación (Legajo y original de la orden de pago) a a Tesorería para proceder al pago.
7. **Tesorería** envía ó entrega el cheque al Proveedor contra la entrega del Recibo. Agrega el Recibo al Legajo y envía éste a Contaduría.
8. **Proveedor** Controla el cheque con la Factura que envió. Emite el recibo original y duplicado y envía a Tesorería el original. Archiva el recibo duplicado.

9. **Contaduría** Controla la documentación (Legajo, original y duplicado de la orden de pago) con el recibo original y la archiva definitivamente en el Legajo del Proveedor. Registra contablemente el pago en los Libros contables.

1



Manual del Cursograma de Pagos

Sectores intervinientes

- Proveedor
- Contaduría (Cuentas a pagar)
- Tesorería
- Gcia. Administrativa

Emisión de Documentos



1. Proveedor emite factura, original y copia
2. Proveedor emite recibo del pago, en original y duplicado.
3. Cuentas a pagar, de acuerdo a la factura recibida, confecciona la Orden de Pago por triplicado.
4. Tesorería emite cheque de pago a proveedor.

Documentos



1. Factura (F).
2. Recibo (REC)
3. Orden de pago (OP).
4. Cheque

Distribución



1. Proveedor distribuye factura original a cuentas a pagar, y conserva el duplicado.
2. Proveedor distribuye recibo original a Tesorería, conserva el duplicado.
3. Cuentas a Pagar distribuye las órdenes de pago. Original y duplicado a Tesorería, conserva el triplicado.
4. Tesorería distribuye cheque, orden de pago original y legajo de pago a Gcia. Administrativa.
5. Tesorería distribuye cheque a proveedor.
6. Tesorería distribuye Recibo y Legajo a Contaduría.

Firma



1. Proveedor firma recibo.
2. Cuentas a Pagar firma las órdenes de pago.
3. Tesorería pone la primera firma en el cheque.
4. Gcia. administrativa pone la segunda firma en el cheque.

Almacenamiento Transitorio

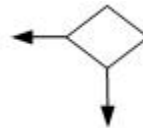


1. Cuentas a Pagar almacena OC2, RTO0 y PR3firm .
2. Cuentas a Pagar almacena OP2.
3. Cuentas a Pagar almacena libros contables.
4. Tesorería almacena OP1.

Control y verificación



1. Proveedor controla el cheque con la factura que envió, para verificar el cumplimiento del pago de la misma, verificando el monto y el plazo de pago.
2. Cuentas a Pagar realiza control de factura, remito, parte de recepción y la orden de compra, verificando que la factura haya sido correctamente confeccionada, y que tanto ésta última como el remito y el parte de recepción referencien a la orden de compra en cuestión.
3. Gcia. administrativa controla el legajo con el cheque y el original de la orden de pago, verificando que el cheque haya sido correctamente confeccionado, para el proveedor en cuestión y con el monto correcto.



Decisión

1. Proveedor controla cheque contra factura, si está bien emite recibo, caso contrario devuelve cheque a Tesorería.
2. Cuentas a Pagar controla la factura, si está bien confecciona OP, sino la devuelve al proveedor.
3. Gcia. administrativa controla legajo, OP y cheque, si está bien coloca PAGADO y firma el cheque, caso contrario devuelve la documentación a Tesorería.

Almacenamiento definitivo



1. Proveedor almacena definitivamente OC0, F1 y Rec1
2. Cuentas a Pagar almacena definitivamente OP0, 2, y Legajo de pago.
3. Tesorería almacena definitivamente OP1

Operación



1. Cuentas a Pagar arma legajo de pago.
2. Tesorería entrega cheque.
3. Tesorería agrega el recibo al legajo de pago.

4. Gcia. administrativa coloca “Pagado” inutilizando toda la documentación, para evitar nueva presentación.

Registro



1. Cuentas a Pagar registra la compra en la cta. cte. proveedores.
2. Cuentas a Pagar registra contablemente el pago en los libros contables.

Circuito no relevado



1. Cobranzas (circuito del proveedor).

Formularios de Pagos a Proveedores

Orden de Pago

| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 1 Dirección: 2 Teléfono: 3 Ciudad / Código Postal: 4 País: 5 Fecha de Inicio: 6 </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Orden de Pago a Proveedores Número: 1000 7 Fecha: 11/11/2007 8 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> C.U.I.T.: 30-69756612-7 9 Nro de IIBB: C.M. 901-021076-4 10 </div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|-------------|-----------|-------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------|-------------|-------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|--|--|--|
| DATOS DEL PROVEEDOR RAZON SOCIAL: 11 DIRECCION: 12 TELEFONO: 13 C.U.I.T.: 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Observaciones Debito automatico Supervielle/Interbanking 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">MEDIOS DE PAGO</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">17</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">18</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">19</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">20</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Tipo y código de concepto 16</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Nº Interno</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Cheque/Doc.</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Fecha</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">IMPORTE</th> </tr> </table> | | MEDIOS DE PAGO | 17 | 18 | 19 | 20 | Tipo y código de concepto 16 | Nº Interno | Cheque/Doc. | Fecha | IMPORTE | | | | | | | | | | | | | | |
| MEDIOS DE PAGO | 17 | 18 | 19 | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipo y código de concepto 16 | Nº Interno | Cheque/Doc. | Fecha | IMPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6" style="text-align: left; padding: 5px;">CUENTA CORRIENTE DEL PROVEEDOR</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Aplicación (Codigo-Nº-Cuota)</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Comprob. Original</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Cancelación</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Retenciones</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Desc/Rec.</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">IMPORTE</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">22</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">23</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">24</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">25</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">26</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">27</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">28</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">29</td> <td colspan="4"></td> </tr> </table> | | CUENTA CORRIENTE DEL PROVEEDOR | | | | | | Aplicación (Codigo-Nº-Cuota) | Comprob. Original | Cancelación | Retenciones | Desc/Rec. | IMPORTE | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | | | | |
| CUENTA CORRIENTE DEL PROVEEDOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación (Codigo-Nº-Cuota) | Comprob. Original | Cancelación | Retenciones | Desc/Rec. | IMPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | 29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: left; padding: 5px;">RETENCIONES EFECTUADAS</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Comprobante</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Tipo y Código de Retención</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">IMPORTE</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">31</td> <td style="padding: 5px;">32</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">33</td> </tr> </table> | | RETENCIONES EFECTUADAS | | | Comprobante | Tipo y Código de Retención | IMPORTE | 31 | 32 | 33 | | | | | | | | | | | | | | | |
| RETENCIONES EFECTUADAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comprobante | Tipo y Código de Retención | IMPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 32 | 33 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> 34 Ref. Emisor del Pago </div> <div style="text-align: center;"> 35 Ref. de Gerencia o persona autorizada </div> <div style="text-align: center;"> 36 Inicial-firma Cheque (1) </div> <div style="text-align: center;"> 37 Sello </div> </div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Objetivo: Con este documento se respalda la emisión del pago que se realizará al proveedor. Mediante este documento se notifica a los sectores que lo reciben de la existencia y autorización del pago.

Alcance: Es un documento interno a la empresa.

Emisor: Contaduría.

Cantidad de Copias Emitidas: Original y 2 copias

Sector receptor: Tesorería

Descripción

1. Logo de la empresa emisora del documento
2. Dirección de la empresa emisora del documento
3. Teléfono de la empresa emisora del documento
4. Ciudad/ Código Postal de la empresa emisora del documento
5. País de la empresa emisora del documento
6. Fecha de inicio de actividades de la empresa emisora
7. Número de orden de pago
8. Fecha de emisión del documento
9. CUIT de la empresa emisora del documento
10. Número de ingresos brutos de la empresa emisora del documento
11. Razón social del proveedor
12. Dirección del proveedor
13. Teléfono del proveedor
14. CUIT del proveedor
15. Observaciones sobre la forma de pago
16. Forma de pago, enuncia la cuenta del Banco u otros medios
17. Número de interno
18. Número de cheque, si es que la cuenta se hizo al contado
19. Fecha de Pago
20. Importe total del pago
21. Importe en letras
22. Aplicación de la cuenta corriente (ej: FA)
23. Código de la cuenta corriente
24. Número de cuotas a pagar de la deuda pendiente

25. Número de Comprobante original
26. Importe de cada una de las Boletas a pagar
27. Retenciones establecidas
28. Descuentos que nos otorgan
29. Importe a pagar Neto
30. Total a pagar
31. Si hubo retenciones, enumera los comprobantes de las mismas
32. Si hubo retenciones, tipo y código de las mismas
33. Firma del referente de emisión del pago
34. Firma del gerente o persona autorizada
35. Inicial firma cheque
36. Sello del gerente autorizante
37. Importe de la o las retenciones

Cheque

Objetivo: Con este documento se efectúa el pago. Se entrega al proveedor, y éste por intermedio de un depósito bancario o por ventanilla, obtiene el efectivo que el cheque representa.

Alcance: Es un documento externo a la empresa.

Emissor: Tesorería.

Cantidad de Copias Emitidas: Original

Sector receptor: Gerencia Administrativa

Descripción:

| Campo | Obligatorio |
|---|-------------|
| 1. Tipo de cheque. | Sí |
| 2. Logo del banco que emite chequeras. | Sí |
| 3. Localidad de emisión del cheque. | Sí |
| 4. Número de serie de cheque. | Sí |
| 5. Fecha de firma de cheque. | Sí |
| 6. Fecha en que debe ser cobrado el cheque. | Sí |
| 7. Persona o entidad a la que debe pagarse el cheque. | Sí |
| 8. Detalle del dinero a ser entregado por el cheque en letras | Sí |

| | |
|---|----|
| 9. Dinero a ser entregado en números | Sí |
| 10. Datos de la sucursal del banco donde está radicada la cuenta. | Sí |
| 11. Serial, que posee la cuenta bancaria y número de cheque. | Sí |
| 12. CUIT y Número de cuenta bancaria del emisor del cheque | Sí |
| 13. Razón Social y dirección del emisor del cheque. | Sí |
| 14. Firma/s de quien entrega el cheque. | Sí |

Normas de control interno generales y específicas de Pagos a Proveedores

NORMAS GENERALES de Control Interno para el movimiento de fondos.

- *Separación de funciones:*
El manejo de los fondos no debe estar a cargo de la misma persona que realiza la registración. No es conveniente que el cajero realice la registración contable de donde surge el saldo por el cual es responsable, aunque es posible que para su control y para confeccionar las rendiciones que eleva al área contable tenga que efectuar algunas anotaciones. En el caso particular de los Pagos, la liquidación y autorización debe ser realizada por una persona responsable ajena a Tesorería.
- *Concentración de la responsabilidad:*
Una sola persona será responsable de la custodia y del manejo de fondos, esa persona suele ser el Tesorero.
- *Separación total de los fondos:*
Para un control eficaz de los fondos es recomendable que los provenientes de cobranzas estén separados de los destinados a pagos, por lo tanto, los valores que tienen origen en las cobranzas se depositaran en su total en la cuenta corriente bancaria y los pagos se efectuaran mediante cheques emitidos contra esa cuenta bancaria.
- *Rotación del personal:*
De manera que se puedan detectar posibles errores en el sistema. Además, es aconsejable que este personal tome sus vacaciones anuales y que otra persona de la organización esté capacitada para realizar su reemplazo, como así también en casos de enfermedad o egreso del personal. Los reemplazos se realizaran con personal ajeno al sector y que no tenga amistad o subordinación directa con el reemplazado.
- *Contabilización de las operaciones:*
De manera que permitan el control de las mismas y la consistencia con la información de otros sectores, por ejemplo, total de débitos o créditos en cuentas de terceros. La registración estará respaldada por la documentación correspondiente.
- *Arqueos sorpresivos:*
Se realizan para verificar si los valores en existencia coinciden con los que surgen de la registración contable.
- *Conciliación bancaria.*

Normas Específicas

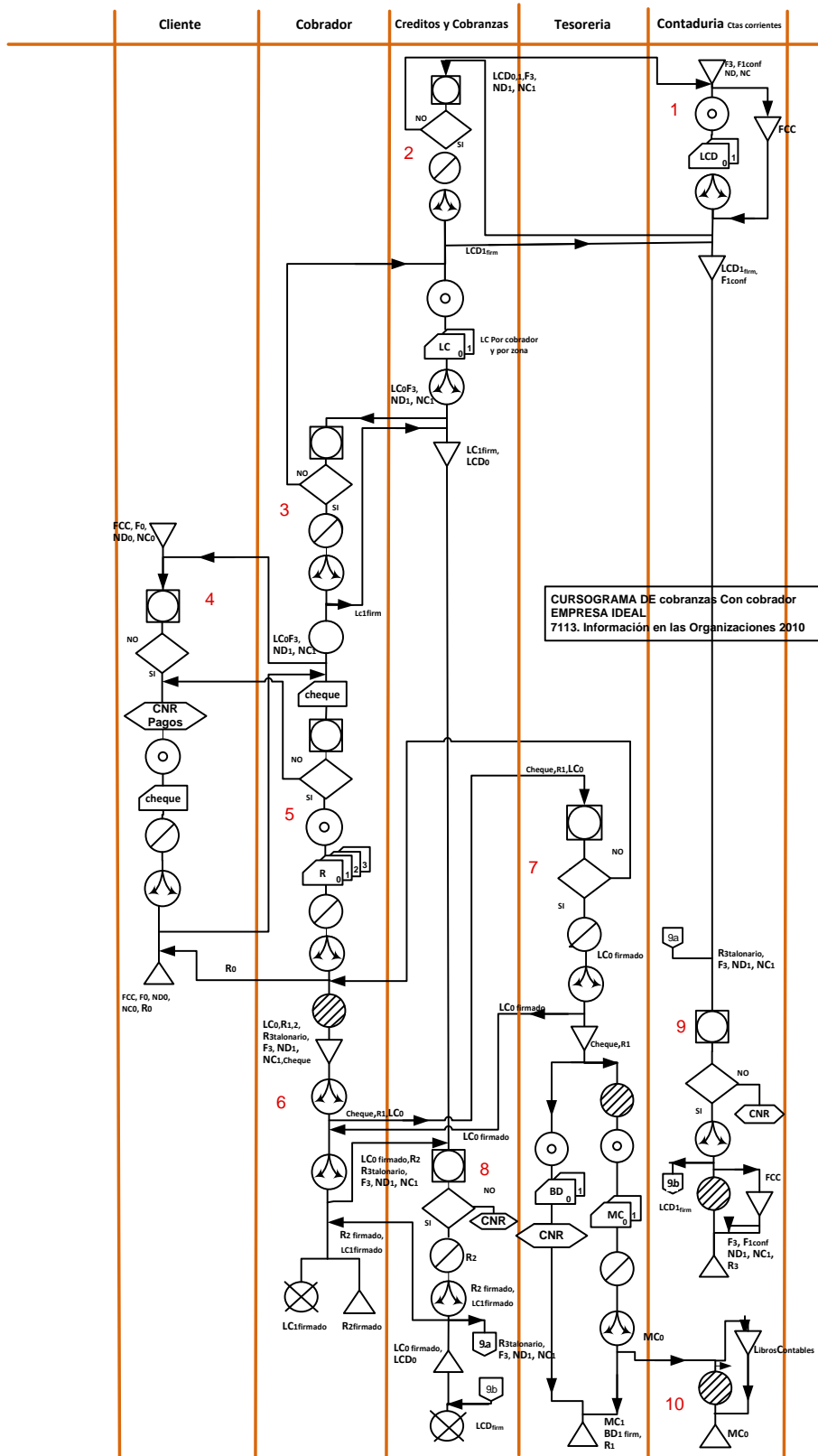
- *Uso del Cheque:*
 - *Permite disminuir el riesgo que implica la tenencia de dinero en efectivo.*
 - *Ejerce un mejor control sobre los pagos debido a que se podrán conciliar con el resumen bancario.*
 - Deben tomarse en cuenta las distintas modalidades que permite la legislación vigente: Ley 24.452 (Ley de Cheques).
 - Los cheques deben ser firmados por dos responsables de la organización.

- Los cheques que se anulen deben quedar adheridos a la libreta de cheques o destruirse el ángulo inferior derecho donde se firma o en la parte donde figura su numeración.

Con esta forma se persiguen dos finalidades:

- Que exista un control recíproco entre los firmantes y de esta manera detectar errores antes de que el pago se haga efectivo. Esto implica que los dos responsables que firman el cheque efectúen una revisión de la documentación respaldatoria y la inicialicen, puesto que de lo contrario esta norma no tendrá sentido.
 - Se evita que una sola persona pueda disponer del uso indiscriminado de los fondos, con el consecuente riesgo que ello implica.
- *Pago amparado con la totalidad de los comprobantes y anulación de los mismos:*
En el momento de confeccionar el cheque, la persona responsable tendrá a la vista la documentación respaldatoria que le da origen y se le colocará el sello de “Pagado” y el número del cheque con el que se efectuó el pago con el objeto de que no vuelva a ser presentada para justificar o respaldar otro pago. Quienes firmen el cheque deberán controlar que se cumpla con estos aspectos.
 - *Existencia de fondo fijo o caja chica:*
Tendrá un monto estipulado previamente para realizar los pagos menores en efectivo, estará a cargo de una persona responsable y su reposición se efectuara periódicamente mediante la emisión de un cheque previa presentación de los comprobantes que respalden los pagos efectuados.
 - *Pagos de sueldos y jornales:*
Es importante que exista una separación de tareas entre quien controla la asistencia, quien prepara la liquidación de los haberes y quienes efectúa el pago. En este caso, es de especial interés la seguridad del movimiento de fondos para el pago (seguros de dinero en tránsito, traslado por empresas especializadas, etc.). El pago al empleado se realiza previa identificación y contra la entrega del recibo firmado.

Cursograma de Cobranzas (Teórico)



Procedimiento de Cobranzas

Procedimiento Circuito de cobranzas

En esta versión del circuito, el sector de Contaduría incluye, además de la función de registración contable (Contabilidad), la de Cuentas Corrientes, que está encargado de administrar los saldos deudores de los clientes.

1. **Contaduría:** (Área Cuentas Corrientes) tiene en archivo temporario las facturas copia conformada por el cliente (F1conf) y otra copia (F3).

Envía las facturas (F3), notas de débito (ND) y notas de crédito (NC), que vencen a la fecha, a Créditos y Cobranzas, acompañados por Listado de Cuentas Deudoras (LCD) que emite por duplicado en base a la Ficha de Cuenta Corriente (FCC – deudora-). Cuando recibe la copia firmada por Créditos y Cobranzas, Cuentas Corrientes la archiva temporariamente como constancia de la recepción de estos formularios. (LCD1 firmada)

2. **Créditos y Cobranzas:** Créditos y Cobranzas recibe el LCDo y controla contra las copias de F3, ND y NC. En caso de corresponder, firma la copia (LCD1firm) y la devuelve a Contaduría (Área Cuentas Corrientes).

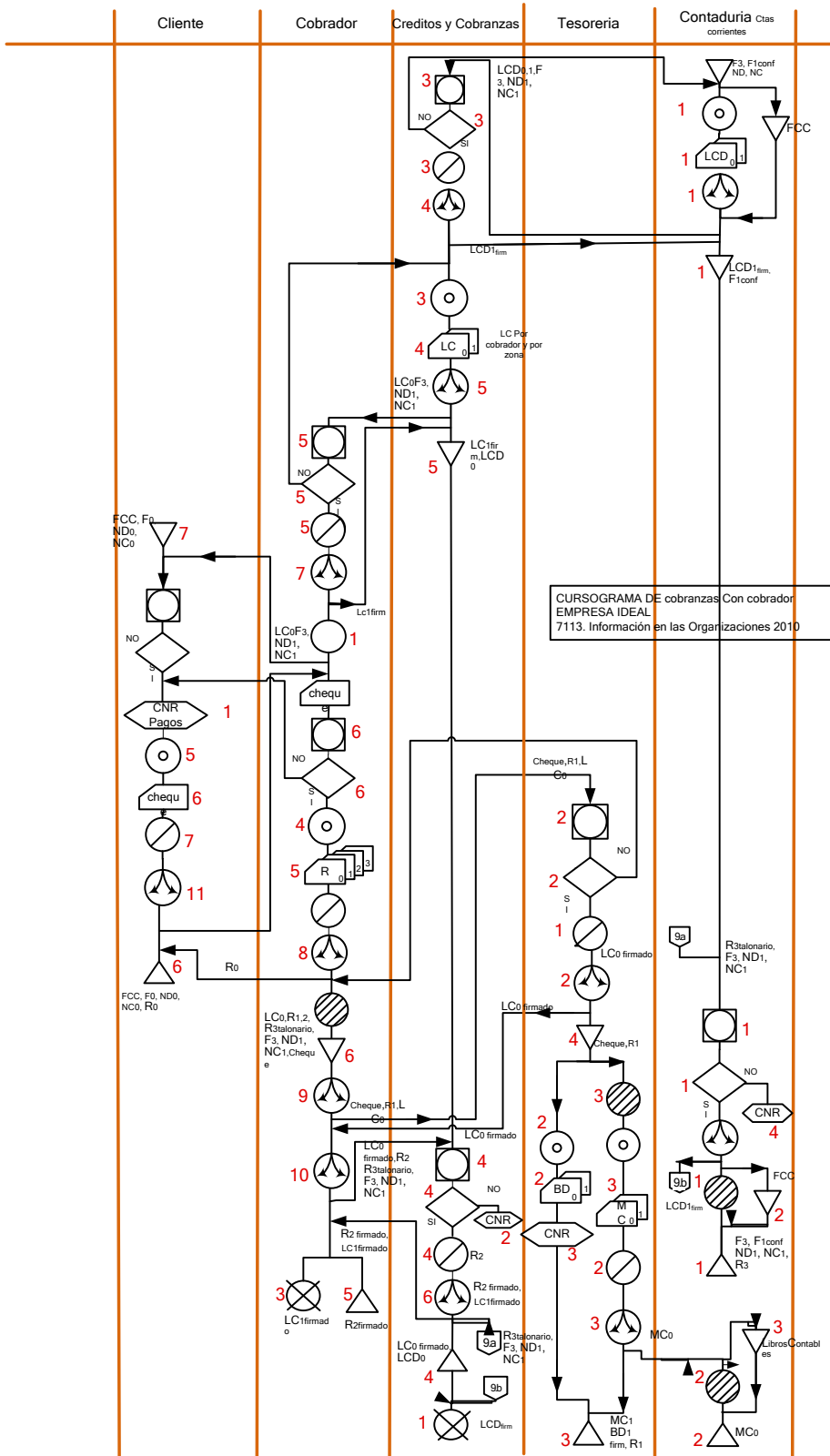
Emite un Listado de Cobranzas (LC) por duplicado por cobrador y cliente, adjuntando los documentos que componen cada saldo. En base al Listado de LCD y la documentación recibida, Créditos y Cobranzas elabora un Listado de Cobranzas (LC) por duplicado, clasificado por cobrador y por zona. Este listado junto con los documentos es entregado al Cobrador, quien firma la copia y la devuelve a Créditos y Cobranzas. Este archiva temporariamente el LC firmado (LC1firm) por el cobrador.

3. **Cobrador:** Cuando el cobrador recibe el LCo controla los datos básicos: clientes, zonas, fecha, saldos, que se correspondan con los documentos que recibe. Si nota algo erróneo, solicita su corrección a Cobranzas antes de firmarlo. Cuando el listado resulta libre de errores, firma la copia (LC1firm) y la devuelve a Cobranzas. Inicia el recorrido indicado en el listado solicitando el pago a cada cliente del listado de LC y explicando, si fuera necesario, la composición del saldo, con el respaldo de los documentos que le fueron entregados.

4. **Cliente:** El cliente recibe al cobrador y verifica que el saldo reclamado se corresponde con sus registros (FCC-acreedora). Si el cliente es una empresa con suficiente estructura y procedimientos, seguramente tendrá ya preparado el pago a través de su propio circuito de Pago a Proveedores. Si el cliente nota discrepancias en los registros del cobrador, se resolverá como la empresa determine manejar estas excepciones. Si todo está en orden, el cliente emitirá un cheque que hará firmar según su Procedimiento (circuito de pago a proveedores) y entregará al cobrador. El cobrador le entregará un Recibo (R0) firmado por él como constancia de la recepción de los valores y el cliente, luego de controlarlo (no se representa en este diagrama) lo archiva definitivamente junto con el resto de la documentación (FCC-acreedora, Fo, NDo, NCo).
5. **Cobrador:** El cobrador controla que el cheque no tenga enmiendas y que los importes sean legibles y coincidentes en cifras y en letras, así como que las fechas, el destinatario y que las firmas sean correctas. Una vez que el cheque es aceptado, el cobrador emite un recibo con 3 copias. Lo firma y entrega el original al cliente. Al término de cada gestión de cobranza, el cobrador actualiza el LCo y lo archiva temporariamente junto con sus documentos, incluyendo el talonario de recibos.
6. **Cobrador:** Al final de su recorrido, el cobrador realiza la rendición de la cobranza. En primer lugar se dirige a Tesorería que controla los valores recibidos contra los recibos y los registros del LC, y en caso de estar todo correcto, firma el LC en conformidad. Tesorería conserva el cuadruplicado del Recibo. Luego, el cobrador se dirige a Cobranzas con el LC firmado por Tesorería, el talonario de recibos (R3 talonario) y los documentos (F3, ND1, NC1). Créditos y Cobranzas, una vez verificado el listado y los documentos entregados, devuelve el LC original (firmado por el cobrador), conserva la copia del LC firmada por Tesorería y firma y entrega al cobrador la copia del recibo (R2 firmado). El cobrador archiva definitivamente esta copia como comprobante de la finalización de su gestión y destruye el LC original firmado por él.

7. **Tesorería:** Cuando el cobrador rinde la cobranza, Tesorería controla los valores, su confección, sus montos y su correspondencia con los recibos y cliente con el LC. En caso de detectar errores, (y dependiendo de su naturaleza) entrega al cobrador para su corrección o bien se tratará como excepción (no representado en este diagrama). Si está todo en orden, firma el LC como constancia de la recepción de los valores según lo consignado en el listado, lo devuelve al cobrador y archiva temporariamente la copia de cada recibo (R1). Con los valores recibidos una o dos veces por día (según cuántas rendiciones diarias se realicen o bien cómo esté organizada el área), organiza los valores según clearing y banco, confecciona las boletas de depósito y envía a realizar los depósitos (circuito no relevado). Finalizado el depósito, archiva definitivamente las boletas de depósito selladas por el banco. Paralelamente registra el ingreso de los valores en la Minuta de Caja (ésta también contiene egresos que se registran por otros circuitos). Al final del día, firma la Minuta, enviando el original a Contaduría y archivando la copia en forma definitiva (estas operaciones contienen mayor detalle, que se omite en este diagrama por no corresponder al circuito de Cobranzas).
8. **Créditos y Cobranzas:** Cobranzas controla que los documentos devueltos por el cobrador coincidan con los entregados con el LC original firmado por el cobrador, que el LC esté firmado por Tesorería y que los registros del LC coincidan con la gestión realizada. Hechos estos controles, firma una copia del recibo (R2 firmada) que entrega como constancia de su gestión al cobrador y conserva los talonarios (R3 talonarios) Archiva definitivamente el LC firmado por Tesorería y remite las F3, ND1, NC1 a Cuentas Corrientes junto con la copia 3 del Recibo (R3 talonarios). Cuentas Corrientes, luego de controlar los documentos devueltos, devuelve el LCD firmado por Cobranzas (LCD, quien, al recibirlo, lo destruye).
9. **Contaduría:** Cuentas Corrientes recibe las F3, ND1 y NC1 y controla que coincidan con el LCD firmado. Si no hay errores, devuelve a Cobranzas el LCD firmado quien lo destruye pues ya no tiene valor. A continuación actualiza el saldo en las FCC deudoras en base a estos y a los recibos del talonario (R3).
10. **Contaduría:** Recibe de Tesorería la Minuta de Caja que registra en los Libros Contables (subdiarios), archivando luego definitivamente dichos libros y la minuta recibida.

Cursograma de Cobranzas (con numeración para el manual)



Manual del Cursograma de Cobranzas

Sectores intervinientes

- Cliente
- Cobrador
- Créditos y cobranzas
- Tesorería
- Contaduría (Cuentas Corrientes)

Emisión de Documentos



1. Contaduría (Área cuentas corrientes) emite por duplicado un listado de cuentas deudoras (LCD).
2. Tesorería genera boleta de depósito (BD) y Minuta de caja (MC), ambas por duplicado.
3. Créditos y cobranzas emite por duplicado un listado de cobranzas (LC) por cobrador y por cliente.
4. Cobrador emite un recibo con tres copias (R).
5. Cliente emite cheque.

Documentos



1. Listado de cuentas deudoras (LCD)
2. Boleta de depósito (BD)
3. Minuta de caja (MC).
4. Listado de cobranzas (LC)
5. Recibo (R)
6. Cheque

Distribución



1. Contaduría (Área cuentas corrientes) distribuye LCD, facturas (F3), notas de débito (ND) y notas de crédito (NC) a Créditos y Cobranzas.
2. Tesorería distribuye Listado de cobranzas original firmado a Cobrador.
3. Tesorería distribuye la Minuta de caja original firmada (MC0) a Contaduría (Área cuentas corrientes) .
4. Créditos y cobranzas distribuye el duplicado de listado de cobranzas (LCD1) firmado a Contaduría (Área de cuentas corrientes) y conserva el original.
5. Créditos y cobranzas también distribuye los LC originales, F3, ND y NC al Cobrador.
6. Créditos y cobranzas distribuye Recibo triplicado firmado (R2,firm) y Listado de cobranzas duplicado firmado (LC1,firm) al Cobrador. También distribuye recibo cuadruplicado (R3 talonario), F3, NC1, ND1 a contaduría (Área cuentas corrientes).
7. Cobrador distribuye listado de cobranzas (LC1) duplicado firmado a créditos y cobranzas.
8. Cobrador distribuye el recibo original (R0) al cliente.
9. Cobrador distribuye Recibo duplicado (R1) a tesorería, el cheque y el Listado de cobranzas original (LC0).

10. Luego distribuye el Recibo triplicado y cuadruplicado (R2,R3), listado de cobranzas original firmado por tesorería (LC0,firm), F3, NC1, ND1 a créditos y cobranzas.
11. Cliente distribuye el cheque al Cobrador.

Firma



1. Tesorería firma el Listado de cobranzas original (LC0).
2. Tesorería también al final del día firma la minuta de caja (MC0).
3. Créditos y cobranzas firma la copia del Listado de cuentas deudoras (LCD1).
4. Créditos y cobranzas firma una copia del recibo (R2).
5. Cobrador firma la copia Listado de cobranzas (LC1).
6. Cobrador firma el recibo original (R0).
7. Cliente firma el cheque según su propio circuito de pago a proveedores.

Almacenamiento Transitorio

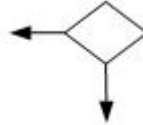


1. Factura copia conformada por el cliente (F1Conf) y copia de Listado de cuentas deudoras (LCD1Firm)
2. Ficha de cuentas corrientes (FCC).
3. Libros contables.
4. Cheque y copia de recibo (R1).
5. Copia de Listado de Cobranzas (LC1Firm) y Listado de cuentas deudoras original (LCD0).
6. Listado de cuentas de cobranzas original, copias de los recibos (R1,R2), Factura (F3), ND1, NC1, Cheque.

Control y verificación



1. Contaduría (cuentas corrientes) verifica que F3, ND1, NC1 recibidas coincidan con el LCD firmado.
2. Tesorería controla la cobranza entregada por el cobrador, verificando los valores, su confección, sus montos y su correspondencia con los recibos y cliente con el LC.
3. Créditos y cobranzas controla LCD0 contra F3, ND, NC para ver si ha sido correctamente confeccionada la lista de cuentas deudoras.
4. Cobranzas controla que los documentos devueltos por el cobrador coincidan con los entregados con el LC original firmado por el cobrador, que el LC esté firmado por Tesorería y que los registros del LC coincidan con la gestión realizada.
5. Cobrador controla los datos básicos (clientes, zonas, fechas, saldos) de LC0 contra F3, ND, NC.
6. Cobrador controla el cheque verificando que éste no tenga enmiendas que los importes sean legibles y coincidentes en cifras y en letras, así como que las fechas, el destinatario y las firmas sean correctas.
7. Cliente verifica que el saldo reclamado se corresponda con sus registros (FCC - acreedora).



Decisión

1. Contaduría (cuentas corrientes) verifica que F3, ND1, NC1 recibidas coincidan con el LCD firmado. Si no hay errores, devuelve a Cobranzas el LCD firmado, caso contrario CNR.
2. Tesorería controla la cobranza. Si detecta errores devuelve al cobrador para su corrección, caso contrario firma LC como constancia de recepción.
3. Créditos y cobranzas controla LCD0 contra F3, ND, NC, si está bien confeccionada la firma y distribuye, sino devuelve a Contaduría (Cuentas Corrientes)
4. Cobranzas controla los documentos devueltos por el cobrador. Si son correctos firma copia del recibo y distribuye, sino CNR.
5. Cobrador controla LC0 contra F3, ND, NC. Si está bien confeccionada la firma y distribuye, sino la devuelve a Créditos y Cobranzas.
6. Cobrador controla el cheque. Si es correcto emite recibos, de lo contrario lo devuelve al cliente para su corrección.
7. Cliente verifica saldo reclamado. Si es correcto, entrega cheque, sino resolverá la discrepancia como la empresa acreedora maneje dichos temas.

Almacenamiento definitivo



1. Contaduría (cuentas corrientes) almacena definitivamente F3, F1 conf, ND1, NC1, R3.
2. Contaduría (cuentas corrientes) almacena definitivamente MC0 y Libros Contables.
3. Tesorería almacena definitivamente MC1, BD1 firmada, R1.
4. Créditos y cobranzas almacena definitivamente LC0 firmado y LCD0.
5. Cobrador almacena definitivamente R2 firmado.
8. Cliente almacena definitivamente FCC acreedores, F0, ND0, NC0 y R0.

Operación



1. Cobrador inicia el recorrido indicado en el listado, solicitando el pago a cada cliente.

Registro



1. Contaduría (cuentas corrientes) registra los pagos en la Ficha de cuentas corrientes (FCC) deudoras.
2. Contaduría (cuentas corrientes) registra los pagos recibidos en los Libros Contables.
3. Tesorería registra el ingreso de valores en la Minuta de Caja (MC).
4. El cobrador registra el pago recibido actualizando el LC.

Eliminación



1. Créditos y cobranzas destruye el LCD firmado por dicho sector.
2. Cobrador destruye el LC original firmado por él

Circuito no relevado



1. Pagos (circuito del Cliente).
2. Corrección de cobranzas.
3. Depósitos bancarios.
4. Corrección de cobranzas.

Formularios de Cobranzas

Boleta de Depósito

| | | | | | | |
|--|--------------------------------------|--|---|--|---|--|
| LE T A T I S O P D | BankBOSTON 10 | | BankBOSTON 3 | | Efectivo y cheques a cargo de esta casa 1 | |
| | Nº 443.691 | | Nº 443.691 | | Cheques c/s otras casas 2 | |
| | TOTAL DE CHEQUES | | Sucursal Congreso - Larrea 700 - C.A.B.A. 2 | | 24 hs. 3 | |
| | EFFECTIVO | | SON PESOS 6 | | 48 hs. 4 | |
| | TOTAL DEPOSITADO | | C.A.B.A. 7 de de | | 72 hs. 5 | |
| | Firma del depositante 8 | | Valores al Cobro 6 | | | |
| | Domicilio 9 | | 5 | | | |
| | Nota de crédito para la cta. cte. Nº | | | | | |
| | BOLETA DE DEPÓSITO Nº 443.691 | | | | | |
| | | | | | | |

| BANCO/CASA | Nº CHEQUE | IMPORTE |
|------------------|-----------|---------|
| EFFECTIVO | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| TOTAL DE CHEQUES | | |
| EFFECTIVO | | |
| TOTAL | | |

Uso didactico

Objetivo: Este documento se utiliza para formalizar y dejar registro de los depósitos tanto en efectivo como en cheques que se realizan en un banco determinado.

Alcance: Es un documento externo a la empresa.

Emisor: Tesorería

Cantidad de Copias Emitidas: Original y 1 copia

Sector receptor: Banco

Descripción:

1. Banco emisor
2. Sucursal del banco
3. Número de boleta de depósito
4. Descripción de cheques/efectivo que se deposita
5. Tipo de depósito
6. Cantidad total que se deposita
7. Lugar y fecha de depósito
8. Firma del depositante
9. Domicilio del depositante
10. Talón para el depositante

Sunset S.A.

Paso 350 - C.A.B.A.
Tel/Fax: 4560-5231

www.sunsetsa.com

I.V.A. Responsable Inscripto

X Documento No Válido como Factura

RECIBO

Nº 0001 - 00000003

C.A.B.A. de de

C.U.I.T. Nº: 30-25478141-9

Ingresos Brutos Nº: 5478523-1

Inicio de Actividades: 01/04/.....

FECHA 3

1326594781572864845664561546656

Señor / es: 7

Domicilio: 8 Localidad: 9

I.V.A.: 10 C.U.I.T.: 11

Recibimos del Sr. / Sres.: 12

la cantidad de 13

FORMA DE PAGO

| IMPORTES TOTALES | |
|------------------|----|
| CHEQUES | 14 |
| DOCUMENTOS | |
| EFFECTIVO | |
| TOTAL | |

IMPUTACIÓN DEL PAGO

| TIPO DE COMPROBANTE | NÚMERO | IMPORTE TOTAL | IMPORTE ABONADO |
|---------------------|--------|---------------|-----------------|
| | 15 | | |
| | | | |
| | | | |

DETALLE DE VALORES 16

| TIPO DE VALORES | CARGO BANCO | NÚMERO DE CHEQUE / DOCUMENTO | FECHA DE DEPÓSITO O VENCIMIENTO | IMPORTE |
|-----------------|-------------|------------------------------|---------------------------------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Domicilio de Pago

17

Horario

20

FIRMA

18

Gráfica Imprex - C.U.I.T. Nº 30-47523698-1

Hab. Mun. 224154 - Fecha de Impresión 21

Impreso del 0001-00000001 al 0001-00010000

ACLAARACION

19

ORIGINAL ☐ DUPLICADO ☐ 22 TRIPLICADO ☐

Objetivo: Este documento se utiliza para dejar registro del recibo de un pago. De esta manera con el original, quien realiza el pago tiene un comprobante del mismo.

Alcance: Es un documento externo a la empresa.

Emisor: Cobrador

Cantidad de Copias Emitidas: Original y 3 copias

Sector receptor: Cliente

Descripción:

1. Emisor del recibo
2. Dirección y teléfono del emisor
3. Lugar y fecha de emisión
4. Número de recibo
5. Datos fiscales del emisor
6. Código de barras del recibo
7. Nombre / Razón social del destinatario del recibo
8. Domicilio del destinatario
9. Localidad del destinatario
10. Condición fiscal del destinatario
11. CUIT del destinatario
12. Nombre / Razón social del destinatario
13. Monto del recibo
14. Detalle de la forma del pago por el que se entrega el recibo
15. Detalle de imputación del pago
16. Detalle de valores
17. Domicilio de pago
18. Firma del destinatario
19. Aclaración del destinatario
20. Horario
21. Datos de la imprenta
22. Tipo de recibo

Normas de control interno generales y particulares de Cobranzas

Normas Generales

- *Separación de funciones*
Manejo de fondos lo hace persona distinta a la que registra.
En caso de Pagos, la liquidación y autorización se debe realizar por persona responsable ajena a Tesorería.
- *Concentración de la responsabilidad*
Sólo el tesorero custodia y maneja los fondos.
- *Separación total de los fondos*
Separar fondos de cobranzas de los destinados a pagos para un mejor control.
- *Rotación del personal (que maneja los fondos)*
- *Contabilización de las operaciones*
Registrar contablemente operaciones de movimientos de fondos, respaldada por documentación correspondiente.
- *Arqueos sorpresivos*
- *Conciliación bancaria*

Normas Específicas

- *Control de los recibos:*
Los recibos, provisorios o definitivos, deben estar encuadernados en talonarios, prenumerados, utilizarse en forma correlativa y quedar una copia adherida al talonario. Los recibos también están sujetos a las disposiciones de la DGI.

Al concluirse la utilización de un talonario debe verificarse la correlatividad de los recibos y constatar también la misma automáticamente al registrar las cobranzas rendidas. Cabe aclarar que, de existir recibos anulados, todas sus copias deben quedar adheridas al talonario de modo de evitar la utilización de alguna de ellas indebidamente.

También es importante el control de los talonarios recibidos de la imprenta y que se encuentren bajo custodia de un responsable, que podría ser el Tesorero. Toda entrega de nuevos talonarios a quienes los utilizan debe hacerse mediante constancia escrita con el objeto de deslindar responsabilidades y toda vez que se demuestre que el talonario en uso se encuentra próximo a concluir.

- *Rendición diaria de la cobranza:*
Cuando las cobranzas son realizadas mediante una gestión externa, esta norma tiene por objeto evitar que los valores recaudados sean utilizados para fines ajenos a los de la empresa y además, permitir la pronta disponibilidad de los fondos. Los cobradores deben rendir diariamente sus cobranzas o, en su defecto, depositar directamente en la cuenta bancaria de la empresa el producto de las mismas.
- *Apertura de la correspondencia:*

Debe ser abierta por un funcionario responsable o su secretaria. En el caso de que se utilice esta modalidad de cobranza, quien concentra la responsabilidad de recepción y distribución de la correspondencia confeccionará una planilla con el detalle de los valores recibidos, y la emisión del recibo quedará a cargo de Tesorería. Tesorería recibe los valores acompañados de una planilla de cobranza, como en el caso de la cobranza efectuada por un cobrador.

- *Control sobre los valores recibidos:*

Se debe controlar adecuadamente que los valores recibidos cumplan las condiciones establecidas para ser recibidos, en lo referente a su confección, firmas autorizantes fechas, que sean originales no falsificados, etc. en todas las condiciones establecidas al respecto.

Para evitar que alguien pueda apoderarse de un cheque, es importante que, al momento de su recepción, se le coloque al dorso una leyenda que restrinja su utilización, tal como únicamente para depositar en la cuenta de (nombre de la empresa). (en caso de que no se descuenten o endosen a terceros)

Si bien la norma aconseja no recibir valores postdatados, en ciertas actividades era una práctica común. En estos casos es conveniente que se organice un adecuado registro y seguimiento sobre los mismos. El cheque de pago diferido vigente sustituye esta modalidad, con mayores condiciones de seguridad.

Las transferencias de dinero o valores deben respaldarse mediante un comprobante que permita deslindar responsabilidades con respecto a su custodia y además, debe realizarse entre la menor cantidad de sectores posibles para facilitar el seguimiento.

Para tener un mejor control de las cobranzas y de los fondos ingresados, resulta imprescindible depositar diariamente en forma integral los valores recibidos, evitando endosos a terceros.

- *Concesión de descuentos por pronto pago:*

Con el objeto de evitar posibles fraudes que pudieran cometerse mediante el ingreso a la empresa de importes inferiores a los realmente cobrados, justificando la diferencia con un descuento concedido, la concesión de este tipo de descuento debe estar autorizada por un funcionario que pueda hacer uso de esta atribución.

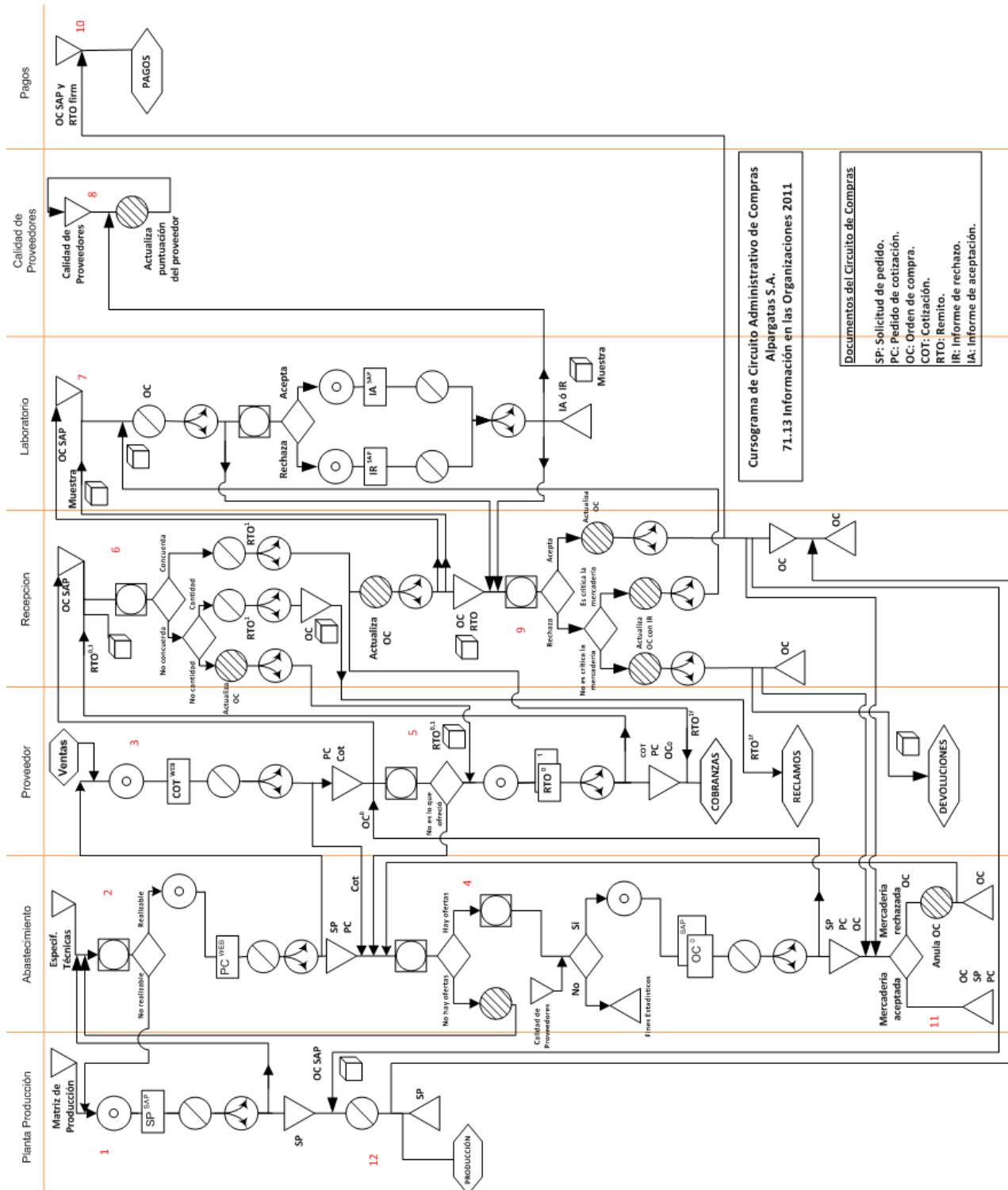
En caso de que la cobranza sea realizada fuera de la empresa, se puede autorizar al cobrador a aplicar y calcular los descuentos correspondientes, siempre que ello este debidamente documentado (podrá estar estipulado en la factura o bien establecido en una norma de cobranzas) y se controle adecuadamente.

- *Se deben contratar seguros adecuados para resguardar los bienes , tanto fuera de la empresa como dentro de la misma.*

Capítulo III: Cursogramas relevados de la empresa. Manual de cada cursograma relevado. Fotocopias de formularios de la empresa utilizados en los cursogramas relevados. Descripción y manuales de los mismos. Análisis de cumplimiento de controles internos en los cursogramas relevados.

Circuito Compras

Cursograma de Compras



Procedimiento de Compras

1. Planta Producción:

Las compras se realizan contra el plan productivo. La Planta de Producción define la Matriz de Producción según un requerimiento recibido de Comercial, la carga en SAP y se genera la Solicitud de Pedido (SP). Este pedido es autorizado por el Gerente de Programación y luego enviado al sector de Abastecimientos. Se archiva transitoriamente en sistema una copia de la Solicitud de Pedido aguardando la llegada de los materiales.

2. Abastecimientos:

La SP es recibida por Abastecimientos, quien controla que el pedido sea realizable, por ejemplo por cantidad o por tiempo. En caso de que no sea realizable se informa a la planta para chequear que el pedido sea correcto y en ese caso modificar el mismo para que pueda ser cumplido. En caso de que el pedido sea realizable, se publica en el sitio web los Pedidos de Cotización (PC) y se avisa a los proveedores. El PC y la SP se archivan transitoriamente. Este pedido PC contiene someramente un pliego de condiciones de compra (cuyas variables más importantes son la cantidad y fecha de entrega del insumo). Al sitio web acceden a colocar sus ofertas solo los proveedores homologados por la empresa.

3. Proveedor:

Tras ser notificado de la "licitación", el proveedor desarrolla su circuito de Ventas, y si decide cotizar, emite la Cotización (COT) por la Web.

4. Abastecimientos:

Hasta que no termine el período de licitación, Abastecimientos no puede ingresar al sitio para conocer las ofertas, evitando así generar dudas de la legitimidad del proceso. Una vez cumplido el tiempo de licitación, el sistema muestra todas las ofertas y se realiza la asignación de la venta a la mejor de ellas. En caso de que no haya ofertas por algún punto específico del requerimiento, éstos se modifican y se emiten un nuevo pedido de cotización. En caso de que haya ofertas, la mayoría de las veces se selecciona la de menor costo, que cumple con todos los requerimientos, pero en algunos casos estratégicos la decisión puede no estar alineada a esta variable. Un factor que influye en la decisión es la puntuación del proveedor que recibe del sector de calidad de proveedores. Para la oferta seleccionada se genera la Orden de Compra (OC) en SAP, la cual es autorizada por el Director de Abastecimientos. El original es enviado al Proveedor y mediante SAP se envía una copia a Recepción. Se archiva transitoriamente el PC, la SP y la OC.

5. Proveedor:

El proveedor recibe la OC original, controla que la orden de compra coincida con la cotización. De no ser así la devuelve a Abastecimientos para su modificación. En caso de que coincidan los datos, prepara el pedido e inicia el proceso de entrega. Envía la mercadería al área de Recepción junto al Remito (RTO) que ha emitido en original y copia.

6. Recepción de Materiales:

Recibe el material enviado junto con el RTO original y copia, donde cada material se recibe además con su número de OC asignado. Chequea mediante SAP que el RTO de la mercadería ingresada cumple con el requerimiento de la OC (chequeo del código y la cantidad del insumo ingresado). Si lo recibido no concuerda y el problema no es de cantidad la mercadería se devuelve al proveedor para que éste realice la entrega correctamente. Si lo recibido no concuerda y el problema es de cantidad, para evitar burocracia, se mantiene el lote en espera y se avisa al proveedor para que reponga la cantidad faltante.

Si el pedido concuerda con la OC, firma el RTO copia, y entrega al proveedor o transportista acusando recibo de la misma, con la leyenda "Pendiente de control de calidad". Luego actualiza el estado de la OC en SAP como "pendiente de calidad" y se envía a Laboratorio. De esta forma se libera el lote para inspección de calidad. Se archiva transitoriamente el RTO y la OC.

7. Laboratorio:

Recibe la OC actualizada en estado "pendiente de calidad". Tiene un plazo máximo de 48 horas para realizar los controles exigidos para dicho insumo y definir si el envío es aprobado o rechazado.

Laboratorio emite un informe de aceptación o rechazo, lo firma y lo envía a Recepción. A su vez envía una copia al sector de calidad de proveedores y archiva una copia definitivamente junto a la muestra utilizada.

8. Calidad de proveedores:

Recibe el informe de aceptación o rechazo de las pruebas de control de calidad y actualiza el puntaje del proveedor.

9. Recepción:

Recibe el informe de aceptación o rechazo de control de calidad.

En caso de que no se acepte la mercadería, si ésta es necesaria para evitar paradas de línea, se envía al sector de control de calidad para realizar un control 100% del material.

En caso de que la mercadería no sea inmediatamente necesaria, ésta se devuelve al proveedor, y la OC se envía actualizada al sector de Abastecimientos. Se archiva definitivamente la OC.

Si se acepta la mercadería se actualiza el estado de la orden de compra a "stock de planta", y la mercadería es enviada a la planta de producción. Además la orden de compra se libera al sector de Pagos, al cual se le envía también el remito. Se archiva transitoriamente la OC.

10. Pagos:

Recibe la OC liberada y el Remito desde Recepción y comienza el procedimiento de pagos.

11. Abastecimientos:

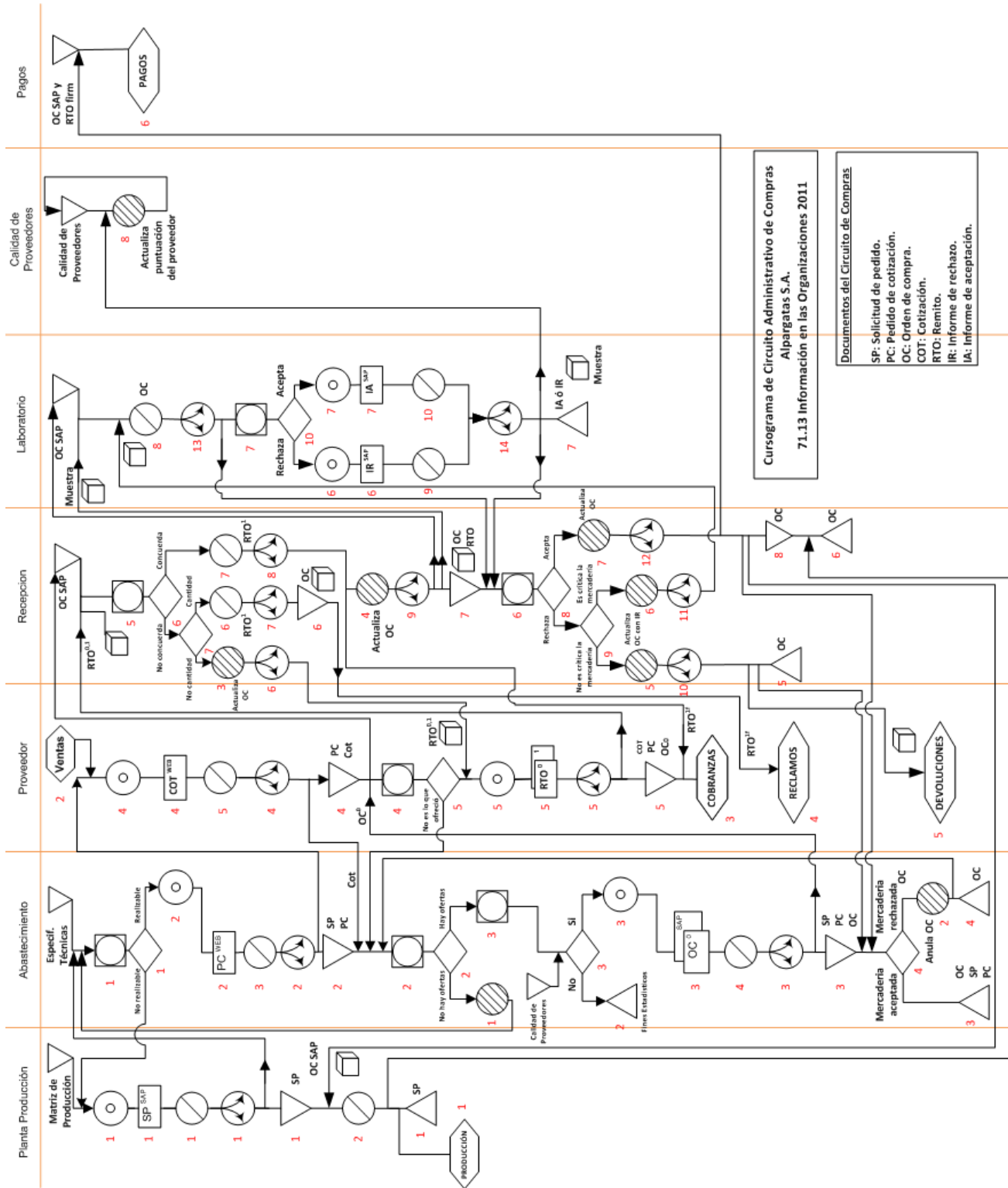
Recibe la OC actualizada. Si la mercadería es aceptada archiva definitivamente la OC, la SP y el PC.

Si la mercadería es rechazada se anula y se archiva definitivamente la orden de compra, y se vuelve a emitir una nueva para que el proveedor entregue la mercadería correcta.

12. Planta de producción

Recibe la mercadería junto a la Orden de Compra en estado "stock de planta". Archiva definitivamente la Solicitud de Pedido y continúa con el circuito de producción.

Cursograma de Compras (con numeración para el manual)



Manual del Cursograma de Compras

Sectores intervinientes

- Planta de Producción
- Abastecimiento
- Proveedor
- Recepción
- Laboratorio
- Calidad de proveedores
- Pagos

Documentos



1. Solicitud de pedido (SP).
2. Pedido de cotización vía web (PC).
3. Orden de compra (OC).
4. Cotización vía web (COT).
5. Remito por duplicado (RTO).
6. Informe de rechazo (IR).
7. Informe de aceptación (IA).

Emisión de Documentos



1. Planta de producción emite solicitud de pedido.
2. Abastecimiento emite el pedido de cotización vía web.
3. Abastecimiento emite la orden de compra por duplicado.
4. Proveedor emite cotización vía web.
5. Proveedor emite remito por duplicado.
6. Laboratorio emite informe de rechazo.
7. Laboratorio emite informe de aceptación.

Distribución



1. Planta de producción distribuye la solicitud de pedido a Abastecimiento.
2. Abastecimiento distribuye el pedido de cotización a los proveedores.
3. Abastecimiento distribuye la orden de compra a los proveedores y a Recepción.
4. Proveedor distribuye la cotización a Abastecimiento.
5. Proveedor distribuye el remito por duplicado junto a la mercadería a Recepción.
6. Recepción distribuye el remito por duplicado junto a la mercadería al proveedor.
7. Recepción distribuye copia del remito firmada al proveedor.
8. Recepción distribuye copia del remito firmada al proveedor.
9. Recepción distribuye orden de compra junto a muestra de mercadería a Laboratorio.
10. Recepción distribuye orden de compra a Abastecimiento y mercadería al proveedor.
11. Recepción distribuye mercadería a Laboratorio.
12. Recepción distribuye orden de compra a Abastecimiento, Planta de producción y Pagos, y la mercadería a Planta de producción.
13. Laboratorio distribuye orden de compra a Recepción.

14. Laboratorio distribuye informe de aceptación o rechazo a Recepción y Calidad de proveedores.

Firma

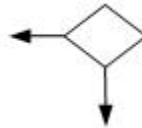


1. Gerente de programación en planta de producción firma la solicitud de pedido.
2. Planta de producción firma orden de compra.
3. Abastecimiento firma pedido de cotización.
4. Abastecimiento firma orden de compra.
5. Proveedor firma cotización.
6. Recepción firma copia del remito.
7. Recepción firma copia del remito.
8. Laboratorio firma orden de compra.
9. Laboratorio firma informe de rechazo.
10. Laboratorio firma informe de aceptación.

Control y verificación



1. Abastecimiento controla que la solicitud de pedido sea realizable.
2. Abastecimiento controla que haya ofertas emitidas por los proveedores.
3. Abastecimiento analiza las cotizaciones emitidas por los proveedores.
4. Proveedor controla que la orden de compra coincida con la cotización emitida.
5. Recepción controla la mercadería junto al remito y la orden de compra.
6. Recepción controla el informe de aceptación o rechazo emitido por Laboratorio.
7. Laboratorio controla la calidad de los materiales.



Decisión

1. Abastecimiento controla la solicitud de pedido, si es realizable emite el PC, sino la devuelve a la planta productiva.
2. Abastecimiento controla si hay cotizaciones emitidas, si hay las analiza individualmente, sino modifica las especificaciones y republica el PC.
3. Abastecimiento controla la cotización, si la acepta genera la OC, sino la archiva.
4. Abastecimiento verifica la mercadería, si fue aceptada archiva OC SP y PC, sino anula la OC.
5. Proveedor controla si la OC coincide con la cotización emitida, de ser así emite el remito, sino la devuelve a Abastecimientos.
6. Recepción controla si la mercadería concuerda con el remito, si concuerda firma el remito, sino verifica la cantidad.
7. Recepción verifica si la no concordancia es por cantidad, firma el remito e inicia un reclamo al proveedor, sino actualiza la OC y devuelve la mercadería.
8. Recepción verifica si la mercadería fue aceptada, si lo fue actualiza la OC, sino evalúa el rechazo realizado por Laboratorio.
9. Recepción evalúa el rechazo, si la mercadería es crítica actualiza OC y envía el lote completo a Laboratorio, sino actualiza OC y devuelve la mercadería al proveedor.
10. Laboratorio decide si la mercadería se acepta, si se acepta emite un IA, sino un IR.

Almacenamiento Transitorio



1. Planta de producción almacena solicitud de pedido.
2. Abastecimiento almacena solicitud de pedido y pedido de cotización.

3. Abastecimiento almacena solicitud de pedido, pedido de cotización y orden de compra.
4. Proveedor almacena pedido de cotización y cotización.
5. Proveedor almacena pedido de cotización, cotización y orden de compra.
6. Recepción almacena orden de compra y materiales.
7. Recepción almacena orden de compra, remito y materiales.
8. Recepción almacena orden de compra.

Almacenamiento definitivo



1. Planta de producción almacena la solicitud de pedido.
2. Abastecimiento almacena las cotizaciones no aceptadas.
3. Abastecimiento almacena la orden de compra, la solicitud de pedido y el pedido de cotización.
4. Abastecimiento almacena la orden de compra cancelada.
5. Recepción almacena la orden de compra cancelada.
6. Recepción almacena la orden de compra.
7. Laboratorio almacena informe de aceptación o rechazo.

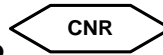
Registro



1. Abastecimiento modifica el pedido de cotización para ser emitido nuevamente.
2. Abastecimiento anula la orden de compra.
3. Recepción actualiza la orden de compra con estado "rechazado"
4. Recepción actualiza la orden de compra con estado "pendiente de calidad"
5. Recepción actualiza la orden de compra con el informe de rechazo.
6. Recepción actualiza la orden de compra con el informe de rechazo.
7. Recepción actualiza la orden de compra con estado "stock de planta".
8. Calidad de proveedores actualiza el puntaje del proveedor.

Circuito no relevado

CNR



1. Producción.
2. Ventas.
3. Cobranzas.
4. Reclamos por faltante de mercadería entregada.
5. Devoluciones de mercadería defectuosa.
6. Pagos.

Formularios de Compras

Solicitud de Pedido

Visualizar Solicitud pedido 10219530

Resumen documento activo

Solicitud de pedido 10219530

Cabecera

| St. | Pos. | I | P | Material | Texto breve | Cantidad | UM | T | Fe. entrega | Opo. art. | Centro | Almacén | OC | Solicitante | N° nec. | ProvDes |
|-----|------|---|---|------------------------------|-------------|----------|----|---|-------------|-------------|------------------|---------|------|-------------|---------|---------|
| | 10 | K | | Etiquetas pifengua cod. 5... | | 1.000, | CU | D | 27.05.2011 | ELEM. VARI. | Administració... | | C... | A.D. | | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11)

Posición [10] Etiquetas pifengua cod. 514-05741

Datos del material Cantidades y fechas Valoración Imputación Fuente aprovisionam. Status Persona de contacto Estrategia libe...

Tp input Centro de costo Distribución Imputación simple Soc. Alpargatas C.

Puesto descarga Destinatario

Cta. mayor 522501

División CA65

Sociedad CO COCL

Centro de costo 500041

PRD (1) (410) alparpd INS

Objetivo: Este componente se utiliza si se desean notificar a Abastecimientos las necesidades de materiales y/o servicios externos y efectuar un seguimiento de las mismas.

Alcance: Es un documento interno a la empresa.

Emisor: Planta de Producción.

Cantidad de Copias Emitidas: Original y 1 copia

Sector receptor: Abastecimiento

Descripción:

- (1) Tipo de Imputación: El tipo de imputación especifica qué datos de imputación (por ejemplo, centro de costo, número de cuenta, etc.) son necesarios.

K: Centro de costo
P: Proyecto
A: Activo Fijo
En blanco: Stock

- (2) Tipo de Posición: Especifica cómo se controla el aprovisionamiento para una posición de material o para una posición de servicio.
P: Límite: Para las solicitudes de compra donde se no puedan prever exactamente las cantidades y/o los bienes o servicios a adquirir. (sólo se conoce un valor límite
" ": Normal: Para las solicitudes de compra donde sí se puedan prever exactamente las cantidades y/o los bienes o servicios a adquirir
L: Subcontratación: Para los procesos de transformación realizados por un tercero a partir de insumos entregados por la Entidad
- (3) Material: Clave alfanumérica que identifica el material de forma unívoca
- (4) Texto Breve: Indica la denominación breve del material
- (5) Cantidad: Indica la cantidad que debe ser pedida según la solicitud de pedido.
- (6) UM: Unidad de medida
- (7) Fe entrega: Fecha en la cual se requiere esté disponible el material solicitado.
- (8) Gpo. Artic.: Un grupo de artículos agrupa varios materiales o servicios con las mismas propiedades.
- (9) Centro de coste: Clave que identifica un centro de coste de forma unívoca
- (10) Grupo compras: Clave de un comprador responsable para determinadas actividades de compras. Ej.: CIN (Carga inicial)
- (11) Solicitante: Indicación en la solicitud de pedido, que especifica para quien ha de ser solicitado el material

Orden de Compra

Debido a la imposibilidad de acceder a más formularios de la empresa en el circuito de compras, se adjunta diagrama teórico

| LA NORIA® (1) REVESTIMIENTOS | | Orden de Compra (6) | | Autorizada (11) | | | | | | |
|--|------------------|-------------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------------|-------|
| Proveedor: Metalpint S.R.L. (2) | | Cond. IVA Resp. Inscripto (7) | | Orden de Compra N° 00007374 (12) | | | | | | |
| Domicilio: Themes 3642/500 (3) | | Tipo Pago Contado Efectivo (8) | | Fecha Emisión: 09/04/2010 (13) | | | | | | |
| Localidad: (1754) San Justo (4) | | Buenos Aires CUIT 30-70781686-0 (9) | | Fecha Entrega: 09/04/2010 (14) | | | | | | |
| Moneda: Pesos (5) | | IIBB: □ (10) | | Comprador: Marelyn Reyes Urrutia (15) | | | | | | |
| | | | | Destino: Obra (16) | | | | | | |
| Artículo | Cantidad UM Lote | Precio Unit. | Desc 1 | Desc 2 | Desc 3 | Desc 4 | Desc 5 | Flete | Precio Final | TOTAL |
| TERGUCA-20 Guardacanto A-2071 9x2500mm Bronce Mate (1 Und) | 2,00 Un | 21,72 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 21,72 | 43,44 |
| (17) | (18) | (19) | (20) | (21) | (22) | (24) | (25) | (26) | (27) | (28) |

Edited by Foxit Reader
Copyright (C) by Foxit Software Company 2005-2007
For Evaluation Only.

Objetivo: La orden de compra se utiliza para para pedir mercaderías al proveedor, indicando cantidad, detalle, precio y condiciones de pago.

Alcance: Es un documento externo.

Emisor: Abastecimiento

Cantidad de Copias Emitidas: Original para el proveedor, 4 copias para uso interno (Recepción, Laboratorio, Pagos y Abastecimiento para archivar definitivamente).

Sector receptor: Proveedor

Detalle:

1. Logo de la empresa
2. Proveedor: Razón social del proveedor.
3. Domicilio: Dirección del proveedor.
4. Localidad: Ciudad y provincia del mismo.
5. Moneda: Indica el tipo de moneda en el cual se entabló la operación comercial y emite el documento.
6. Nombre del documento emitido por La Noria, en este caso, Orden de Compra.
7. Cond. IVA: Que condición de IVA tiene el vendedor, en este caso, Responsable inscripto.
8. Tipo de pago: En el actual documento, efectivo.

9. Número de CUIT de la empresa emisora.
10. Si es agente de retención de IIBB (ingresos brutos)
11. Estado del documento. En el documento, vemos que está autorizada.
12. Número de Orden de compra: Es generado automáticamente por el sistema, por lo que es único dentro de la empresa identificando el documento de forma unívoca.
13. Fecha de emisión del documento.
14. Fecha de entrega: Pactada para la entrega de los bienes comprados por esta orden.
15. Comprador: Nombre de la persona que realizó la operación de compra.
16. Destino: Indicación al proveedor donde deberá entregar la mercadería. No siempre es el domicilio de la empresa.
17. Código y descripción de los ítems que componen la compra.
18. Cantidad de unidades de medida (UM) de cada ítem.
19. Precio unitario de cada unidad del producto especificado anteriormente.
20. Descuento que se efectúa sobre la compra.
21. Idem 20
22. Idem 20
23. Idem 20
24. Idem 20
25. Idem 20
26. Costo del flete, en caso que se discrimine y no estuviera incluido en el precio unitario.
27. Precio unitario final del producto, después de aplicar todos los descuentos y flete.
28. Monto del ítems (Precio unitario x la cantidad de unidades compradas).

Análisis de cumplimiento de normas de control interno en Compras

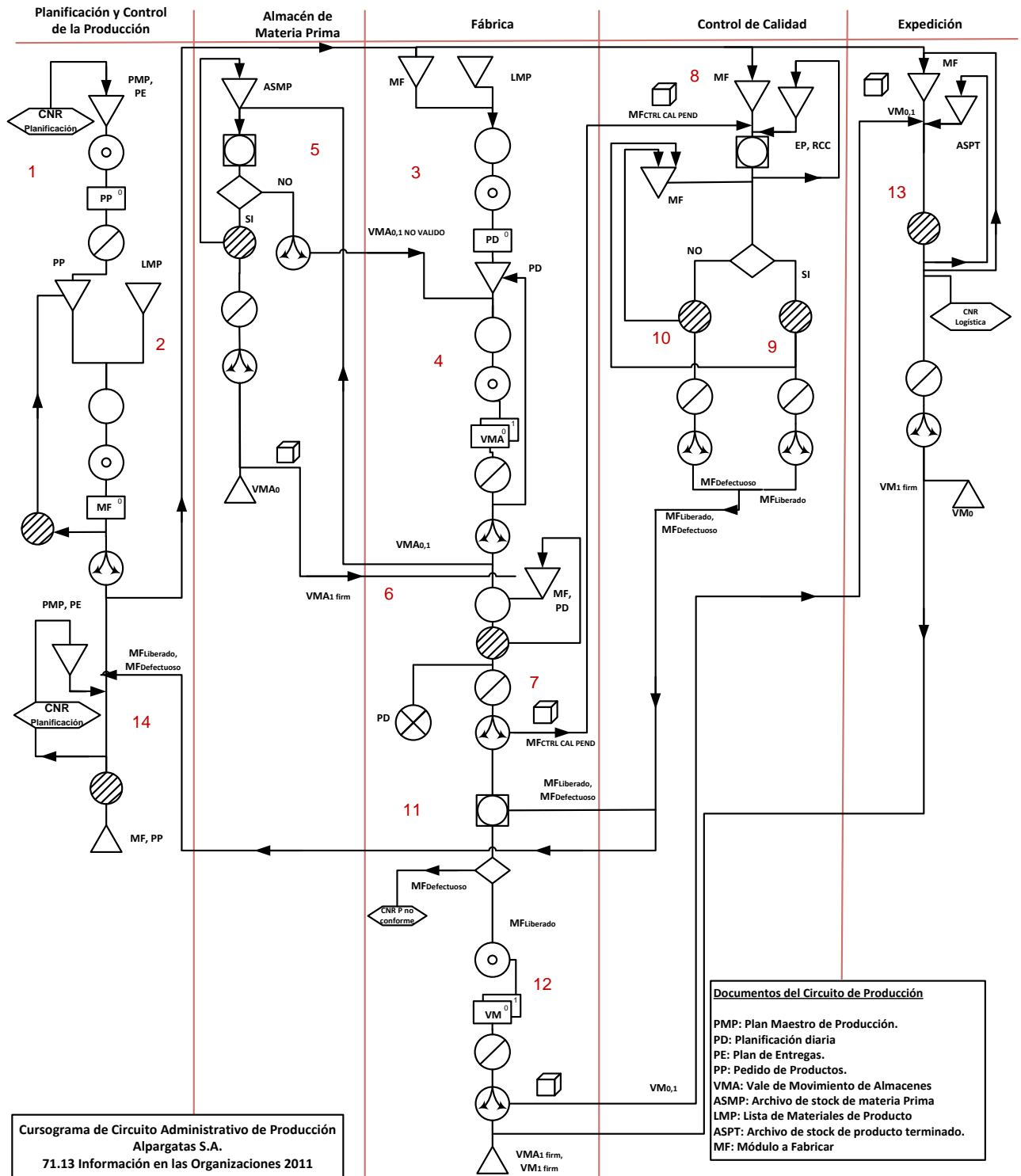
Cumplimiento de cada una de las normas de control interno general y particular

| Norma | Cumplimiento |
|--|--|
| Separación de funciones | Los sectores que intervienen en el manejo físico de los bienes son: Planta Producción, Recepción y Laboratorio Los sectores que intervienen en la registración de los bienes son: Abastecimiento y Pagos |
| Iniciación del trámite de compra | El gerente de Programación autoriza el documento Solicitud de Pedido Abastecimiento recibe dicho documento junto con la Especificaciones Técnicas e inicia los pedidos de cotización. |
| Obtención de un número determinado de cotizaciones | Abastecimiento recibe dicho documento junto con la Especificaciones Técnicas e inicia los pedidos de cotización. |
| Autorización de la compra | Para la oferta seleccionada se genera la Orden de Compra, la cual es autorizada por el Director de Abastecimientos. |
| Punto de pedido y lote de compra: | No trabaja con punto de pedido y lote de compra. |
| Control de la mercadería recibida | El sector Recepción de Materiales realiza un chequeo chequeo del código y la cantidad del insumo ingresado. El sector Laboratorio realiza los controles exigidos para dicho insumo y define si el envío es aprobado o rechazado |
| Prenumeración de formularios | Trabaja con el sistema SAP quien autonumera los formularios intervinientes. |

| Sector | | Planta Producción | Abastecimiento | Recepción | Laboratorio | Pagos |
|--|-----------------------------|-------------------|----------------|-----------|-------------|-------|
| Normas de Control Interno | | | | | | |
| Separación de funciones | Registración de los bienes | | X | | | X |
| | Manejo físico de los bienes | X | | X | X | |
| Iniciación del trámite de compra | | X | | | | |
| Obtención de un número determinado de cotizaciones | | | X | | | |
| Autorización de la compra | | | X | | | |
| Control de la mercadería recibida | | | | X | X | |
| Prenumeración de formularios | | X | X | | X | |

Circuito Producción

Cursograma de Producción



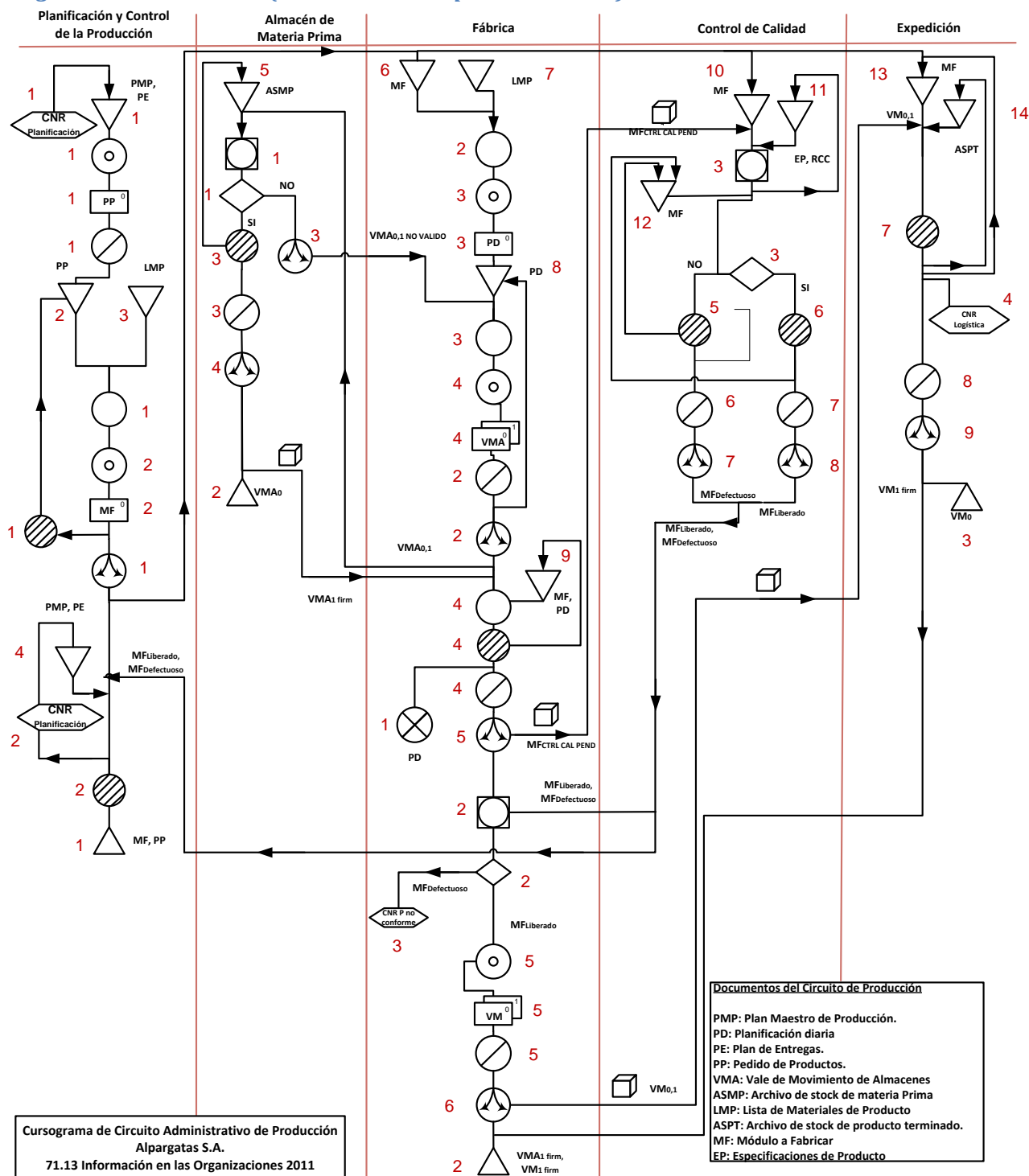
Procedimiento de Producción

1. **Planificación y Control de la producción:** define el Plan Maestro de Producción (PMP) que incluye el Plan de Entregas, donde se define la prioridad de producción en base a las restricciones productivas (disponibilidad de equipos, dotación y horas extras disponibles), comerciales (ventas realizadas y entregas comprometidas) y de abastecimiento (entrega a tiempo de insumos). Consensua el Plan de Entregas con el departamento Comercial (Jefes de productos), Ventas, Fábrica (Jefe de Producción), Desarrollo (Jefe de Desarrollo de Nuevos Productos) y Abastecimientos; las entregas que la planta deberá realizar al centro de distribución.
2. **Planificación y Control de la producción:** ingresa en el sistema (emite) los Pedidos de Productos (PP), los hace un personal autorizado del área de planificación, quedando asentado la persona que lo realizó. Luego, a partir de los Pedidos de Productos (PP) un proceso de sistema desagrupa las cantidades de calzado. Y basándose en las listas de materiales de producto (LMP) del módulo a producir emite un documento electrónico Módulo a Fabricar (MF) enumerado con un código de barra, una por cada módulo que incluye 48 pares de calzado a producir agrupados por modelo, tamaño y color. Los Pedidos de Productos son actualizados relacionándolos con los MF. Los Pedidos de Productos y las MF se almacenan en el sistema y quedan disponibles para consultas posteriores.
3. **Fábrica:** Al comienzo del día cada línea productiva ejecuta un proceso en el sistema e imprime la planilla Planificación Diaria (PD) que consta de todos los módulos a producir, en el orden en que deben realizarse, y donde cada módulo tiene un desglose de la cantidad de materia prima necesaria para producirlo, almacena la planilla para ser consultada durante ese día. El cálculo de los materiales a ser utilizados mostrado en el informe es realizado por el sistema basándose en las especificaciones técnicas de los productos que componen el módulo.
4. **Fábrica:** En cada inicio de tarea accede a la Planificación Diaria y evalúa el material que va necesitar para cumplirla, luego emite un Vale de Movimiento de Almacenes (VMA) indicando a qué número de módulo corresponde. Se emite por duplicado, firma original y duplicado, y se lo entrega al abastecedor de línea para que este colecte la materia prima y la acerque a la línea de producción.
5. **Almacén de Materia Prima:** Recibe el vale de movimiento de materiales por parte del abastecedor de línea, verifica el vale y compara contra el Archivo de Stock de Materia Prima (ASMP). Si el requerimiento es válido entrega la materia prima junto con el duplicado del Vale firmado. Actualiza el stock y almacena definitivamente el original del Vale de Movimiento de Almacenes como constancia de la entrega de materia prima. Si el requerimiento no es válido hubo un error en la confección del vale (Ya que se cuenta con materia prima para todo lo planificado) se devuelve ambas copias al abastecedor de línea con la indicación de no válido.
6. **Fábrica:** Con la recepción del material inicia la producción, donde cada paso del proceso productivo actualiza el estado del módulo y consulta la Planificación Diaria para iniciar la siguiente tarea.
7. **Fábrica:** Una vez finalizada la producción del módulo, el último eslabón de la cadena productiva registra que su tarea fue terminada en el sistema mediante la lectura del código de barra incluida en el MF, este proceso actualiza el estado a "Finalizado pendiente control de calidad" y registra el usuario que realizó la acción. Si fue el último producto a producir

en ese día se desecha la planilla Planificación Diaria.

8. **Control de Calidad:** personal autorizado de Control de Calidad inspecciona aleatoriamente una cierta cantidad de pares por módulo comparándolos con sus Especificaciones de Producto (EP) y en base a Requisitos de Calidad.
9. **Control de Calidad:** Si los Requisitos de Control de Calidad son cumplidos realiza la lectura del código de barras del documento Módulo a Fabricar (MF), este proceso actualiza el estado del módulo a “liberado para despacho” y registra a la persona que aprobó el módulo.
10. **Control de Calidad:** Si la muestra no pasa los controles de calidad se registra con una transacción en el sistema el MF para posteriores análisis de Planificación de la Producción, queda registrada la persona que realizó el control.
11. **Fábrica:** Con la MF actualizada por Control de Calidad se verifica los resultados para determinar el destino del módulo. Si el lote es defectuoso se inicia un proceso, no relevado en el presente, de “Producto No Conforme” para ver si los defectos son corregibles, si lo producido puede ser comercializado como mercadería de segunda calidad o debe destruirse.
12. **Fábrica:** si la MF fue liberada para despacho el abastecedor de línea emite un Vale de Material (VM) por duplicado siendo firmadas ambas copias por el responsable de la línea productiva, y lleva el módulo junto con Original y Duplicado del Vale firmados a Expedición.
13. **Expedición:** Recibe el módulo en estado “liberado para despacho” junto con ambas copias del Vale de Material, verifica lo recibido firma el duplicado y se lo devuelve al abastecedor de línea, y almacena el original definitivamente para futuros controles. El operario realiza una lectura en un terminal del código de barra incluido en el MF, para que el sistema actualice a estado “cumplida” a la MF y dé el alta del stock en el Archivo de Stock de Producto Terminado (ASPT), una vez que tiene en stock los módulos necesarios para una entrega prevista en el Plan de Entregas se inicia el circuito de Logística no relevado en el presente, para abastecer a los centros de distribución.
14. **Planificación y Control de la Producción:** En base a la información sobre los módulos contenida en los MF controla los plazos y los módulos producidos para realimentar el Plan Maestro de Producción, actualiza el Plan de Entregas con los módulos que resultaron defectuosos para que sean programados nuevamente a fin de cumplir con las entregas acordadas.

Cursograma de Producción (con numeración para el manual)



Manual del Cursograma de Producción

Sectores intervinientes

- Planificación
- Línea productiva
- Almacén de materiales
- Control de calidad
- Expedición

Emisión de Documentos



1. Planificación y Control de la producción emite los Pedido de Productos (PP).
2. Un proceso de sistema ejecutado por Planificación y Control de la Producción desglosa los PP en Módulos a Fabricar (MF).
3. Fábrica emite la Planificación Diaria (PD).
4. Fábrica emite un Vale de Movimiento de Almacenes (VMA).
5. Fábrica emite un Vale de Material (VM).

Documentos



1. Pedido de Producto (PP).
2. Modulo a Fabricar (MF).
3. Planificación Diaria (PD).
4. Vale de Movimiento de Almacenes (VMA) por duplicado.
5. Vale de Material (VM) por duplicado.

Distribución



1. Planificación y Control distribuye los Módulos a Fabricar (MF).
2. Fábrica distribuye original y duplicado del Vale de Movimiento de Almacenes (VMA) hacia el Almacén de Materia Prima.
3. Almacén de Materia Prima devuelve original y duplicado del Vale de Movimiento de Almacenes no válido (VMA) a Fábrica.
4. Almacén de Materia Prima remite el duplicado firmado del VMA a Fábrica.
5. Fábrica avanza el estado de un MF, notificándose automáticamente Control de Calidad.
6. Fábrica distribuye original y duplicado del VM, junto con el material producido hacia Expedición.
7. Un proceso de sistema lanzado luego de que Control de Calidad actualice los MF a defectuoso, notifica a la Fábrica y a Planificación de la Producción.
8. Un proceso de sistema lanzado luego de que Control de Calidad actualice los MF a
9. Expedición devuelve el Vale de Material (VM) firmado a Fábrica.

Firma



1. Planeamiento de la Producción deja constancia de quién ingresó el Pedido de Producto (PP).
2. Fábrica firma original y copia del Vale de Movimiento de Almacenes (VMA).
3. Almacén de Materia Prima firma el duplicado del Vale de Movimiento de Almacenes (VMA).

4. Fábrica deja constancia de quién realizó cambios en el MF.
5. Fábrica firma el Vale de Material original y duplicado.
6. Control de Calidad deja constancia de quién realizó cambios en el MF liberado.
7. Control de Calidad deja constancia de quién realizó cambios en el MF defectuoso.
8. Expedición firma el duplicado del Vale de Material.



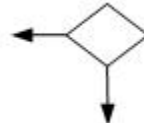
Almacenamiento Transitorio

1. Planificación y Control de la producción almacena PMP y PE.
2. Planificación y Control de la producción almacena PP.
3. Planificación y Control de la producción consulta las LMP.
4. Planificación y Control de la producción consulta y actualiza el PMP y el PE.
5. Almacén de Materia Prima consulta y actualiza el ASMP.
6. Proceso de sistema ejecutado en Fábrica consulta los MF pendientes.
7. Proceso de sistema ejecutado en Fábrica obtiene especificaciones de LMP.
8. Fábrica almacena la PD.
9. Fábrica consulta la PD y actualiza los MF.
10. Control de Calidad consulta los MF.
11. Control de Calidad consulta las EP y RCC.
12. Control de Calidad actualiza los MF.
13. Expedición consulta los MF.
14. Expedición actualiza el ASPT.



Control y verificación

1. Almacén de Materia Prima verifica que el VMA este correctamente confeccionado.
2. Fábrica controla el estado del MF verificado por Control de Calidad.
3. Control de Calidad verifica que el MF cumpla con la EP y RCC.



Decisión

1. Almacén de Materia Prima, si el VMA este correctamente confeccionado, firma el VMA y la entrega de materia prima al abastecedor de línea, sino devuelve original y copia VMA a Fábrica.
2. Si lo producido cumple con la EP y RCC, Control de Calidad actualiza el MF a estado "liberado para despacho", en caso de no cumplir lo actualiza como MF defectuoso.
3. Línea de Producción verifica el estado del MF devuelto por Control de calidad, si está marcado como liberado prosigue sigue con el circuito normal. En caso contrario se inicia el circuito no relevado de producto no conforme.



Almacenamiento definitivo

1. Almacén de Materia Prima almacena definitivamente VMA original .
2. Línea Productiva almacena definitivamente el VMA1 y el VM ambos firmados.
3. Expedición almacena definitivamente el VM original.
4. Planeamiento almacena definitivamente MF y PP.



Operación

1. Planificación y Control de la Producción ejecuta un proceso de desglose de los MF.
2. Fábrica ejecuta un proceso en el sistema e imprime la planilla Planificación Diaria (PD).
3. Fábrica analiza la PD y determina la materia prima necesaria para continuar la producción.
4. Fábrica realiza la producción de los módulos indicados en la PD.

Registro



1. Planificación y Control de la Producción registra la dependencia entre los PP y los MF.
2. Planificación y Control de la Producción registra los MF defectuosos para que sean programados nuevamente.
3. Almacén de Materia Prima registra el material entregado en el ASMP.
4. Fábrica registra los cambios en el estado del MF que proceden de la producción.
5. Control de calidad registra los cambios en el estado del MF, lo marca como liberado.
6. Control de calidad registra el estado del MF como defectuoso.
7. Expedición registra el alta del stock en el Archivo de Stock de Producto Terminado (ASPT).

Circuito no relevado



1. Planificación de la Producción.
2. Planificación de la Producción.
3. Productos no conformes a EP y RCC.
4. Logística de mercaderías hacia Centros de Distribución.



Desecho de documentos

1. Fábrica destruye la planilla de PD al finalizar cada día laboral.

Formularios de Producción

Lista de Materiales de Productos (LMP)

Objetivo:

Se utiliza para conocer las especificaciones técnicas de los productos a fabricar. Contiene un desglose detallado de los recursos a utilizar, las cantidades y los costos.

Alcance:

Es un documento interno a la empresa.

Emisor:

Lo emite la línea productiva cuando va a solicitar materia prima o entregar mercaderías.

Cantidad de Copias Emitidas:

Se ingresa y queda almacenado en el sistema

Receptores:

Es usado en el proceso productivo de ese producto por todas las personas que lo requieran y estén autorizadas para consultarlo.

Formulario:

| T/Pos. | /Op. | Recursos | Cantidad UMB | Valor/MonObj | Mon0 | Descripción |
|--------|------|-----------------------|---------------|--------------|------|--|
| M | 1 | CDI 019600 | 1.000,000 PAA | 56.354,12 | ARS | PROFESIONAL BCO. |
| M | 0050 | 0010 CDI 0M07469 | 1.010,100 PAA | 5.349,26 | ARS | P11a.QuitadPon Blanca PROFESIONAL |
| M | 0060 | 0010 CDI SM04522 | 1.010,100 PAA | 9.201,72 | ARS | SUELA PROFESIONAL Ladrillo |
| M | 0090 | 0010 CDI ET001425 | 1.010,100 C/U | 1.310,01 | ARS | EMPAQUE TOPPER LONA (8200) |
| M | 0010 | 0010 CDI 516951700011 | 9,882 KG | 121,75 | ARS | POLIET. TERMOC. 44CM.45MICR |
| M | 0020 | 0010 CDI 516951700014 | 1,073 KG | 10,89 | ARS | POLIETILENO STRETCH |
| M | 0030 | 0010 CDI 516151300200 | 1.010,100 C/U | 1.161,62 | ARS | Caja Topper Cartulina 320x140x107 |
| M | 0040 | 0010 CDI 516350900040 | 0,144 ROL | 3,63 | ARS | Cinta Ribbons de 94mmx360mts p/imp.térn. |
| M | 0050 | 0010 CDI 516351402449 | 0,505 ROL | 12,12 | ARS | Etiquetas autoad. blanco mate 80x40mm ro.x2000 u |
| M | 0110 | 0010 CDI 518152207125 | 13,900 GU | 206,55 | ARS | CORDON POLIE. BLANCO 100CM |
| M | 0130 | 0010 CDI 515650302648 | 3,284 CO | 68,50 | ARS | Hilo cost. crudo N°CR025=50302169 |
| M | 0140 | 0010 CDI 515752204074 | 368,410 M | 23,58 | ARS | CINTA POL. BLANCA 2MM |
| M | 0150 | 0010 CDI CA19600 | 1.010,100 PAA | 19.085,74 | ARS | CAP/PROFESIONAL BLANCO |
| M | 0170 | 0010 CDI PC75500 | 1.010,100 PAA | 1.701,47 | ARS | P11a.troq.apdo.filtro bco.PROF./DERBY |
| M | 0190 | 0010 CDI AV19600412 | 1.010,100 C/U | 7.542,47 | ARS | KIT ARM.VULC. PROFESIONAL Blanco |

Descripción:

1. Detalles del producto descripto. En el ejemplo "019600 PROFESIONAL BCO." Es un calzado Topper Profesional Blanco tamaño 41. El tamaño se indica al ingresar al formulario pero no está visible en éste.
2. Tipo de recurso. Puede ser M (material), E (Mano de Obra) ó G (Gastos de Armado).
3. Código del material.

4. Cantidad de material/recurso por cantidad especificada de producto. En el ejemplo, por cada 1000 pares de calzado se muestran las cantidades de materiales necesarias.
5. Unidad de medida del material/recurso. Pueden ser: PAA (Pares), C/U (Unidades), GU (Gruesa - equivale a 144 cordones), M (Metros), KG (Kilogramos), ROL (Rollos), H (Horas).
6. Costo del material/recurso necesario.
7. Moneda en la que está expresado el costo del material/recurso.
8. Descripción del producto/material/recurso.
9. Representación de la jerarquía de composición de producto/ material semielaborado.

Vale de Movimiento de Almacenes (VMA)

Objetivo:

Se utiliza para documentar los movimientos de materia prima solicitados por la fábrica al almacén de stock.

Alcance:

Es un documento interno a la empresa.

Emisor:

Lo emite el sector de la fábrica que necesita materia prima para continuar su proceso.

Cantidad de Copias Emitidas: 2

Receptores:

- Original y duplicado al responsable de autorizar este movimiento de materia prima.

| 1 MOVIMIENTO DE ALMACENES | | | | Código Mt. | 40 - Consumos | Cuenta | Almacen | Fecha | Nº 009191 2 | |
|---|----|---------------------|----------|-----------------------------------|-------------------|--------------|---------|----------|-------------|---------------------|
| | | | | 4 | 52 - Devoluciones | 3 | TELAS | 28/07/10 | | |
| Artículo | M. | Tipo | Un. Med. | Cantidad Despachada / Recibida | Bultos | Apropiación | | | | Cantidad Solicitada |
| Código | | | | | | Cta. | S. Cta. | Ds. Cta. | SSS Cta. | |
| 510165012162 | | MT | | 470 | ✓ | | | | | |
| 510165145162 | | MT | | 151 | ✓ | | | | | |
| 510165016162 | | MT | | 357 | ✓ | | | | | |
| 510165005662 | | MT | | 156 | ✓ | | | | | |
| 510165105162 | | MT | | 91 | ✓ | | | | | |
| 510165109162 | | MT | | 55 | ✓ | | | | | |
| 510183100161 | | MT | | 1240 | ✓ | | | | | |
| Totales → | | | | | | | | | | |
| X Tipo: 1 semielaborados blanco insumos y repuestos | | | | | | | | | | |
| Confeccionó 10 | | Firma Autorizada 11 | | Despacho / Recepción / Almacén 12 | | Grabación 13 | | | | |
| Nº | | | | | | | | | | |

NO LLENAR CON TINTA ROJA

491306.3663

725-0107

Descripción:

- Nombre del Formulario: Movimiento de Almacenes

2. Número secuencial del formulario.
3. Campos descriptivos del material en general. "Cuenta" es la cuenta contable a la cual se transfiere la mercadería; es decir, no solo hay transferencia física del material, sino también transferencia contable. De esta forma el material baja del stock del almacén (que responde a una cuenta contable) y se agrega al stock de la línea de producción (que responde a otra cuenta contable). "Almacén" es el almacén al cual pertenece el material y la fecha del pedido.
4. Código de mercadería, que ya no se usa.
5. Qué tipo de movimiento se está efectuando, este campo ya no se usa.
6. Campos de descripción del artículo a mover. Sólo importan el Código y la unidad de medida, los otros campos están en desuso.
7. Campos de cantidad del artículo en movimiento. Se coloca la cantidad en movimiento. El campo "bulto" se usa sólo para saber que el material fue separado correctamente del stock para ser entregado al sector productivo.
8. Son los datos de la cuenta del almacén del stock desde donde se entrega el material al sector productivo. En el pasado cada familia de materiales tenía un almacén distinto; Ahora todo sale de un único almacén, es por eso que ya no se completa.
9. Como actualmente cada grabador posee un perfil de usuario, este casillero ya no se utiliza más.
10. Datos de la persona que confeccionó el documento.
11. Firma del responsable de autorizar el movimiento.
12. Firma de conformidad de la persona que entrega/ recibe la mercadería.
13. Campo no utilizado en la actualidad, reemplazado por una funcionalidad en el sistema.

Análisis de cumplimiento de normas de control interno de Producción

Cumplimiento de cada una de las normas de control interno general y particular

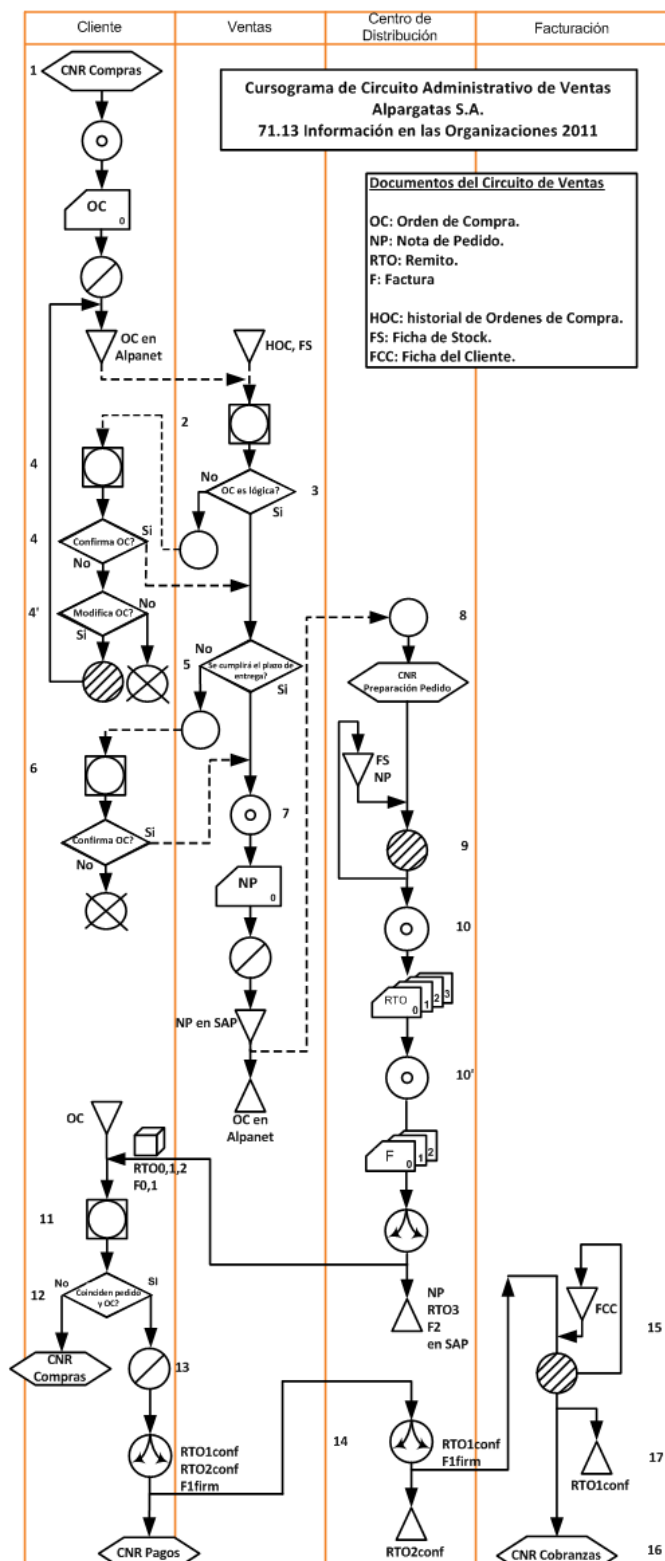
Normas Generales de Control Interno

| Norma | Se Cumple | Cumplimiento |
|---|------------------|---|
| Separación de funciones | Sí | <ul style="list-style-type: none"> • El sector que planifica y carga los productos a producir es distinto del que efectivamente lo produce. • La línea de producción está separado de Control de calidad de los productos. • La línea de producción debe solicitar la materia prima a un sector que custodia las existencias. • El sector que almacena los productos terminados (Expedición) para las entregas a los centros de distribución es diferente al sector de almacenes, que tiene la materia prima. |
| Concentración de responsabilidad | Sí | <ul style="list-style-type: none"> • El jefe de Planificación es responsable por armar un programa de producción que pueda ser cumplido con los recursos actuales o solicitar nuevos recursos en caso de ser necesarios. • El jefe de Producción es responsable por todo el proceso productivo. |

Normas Específicas de Control Interno

| Norma | Se Cumple | Cumplimiento |
|---|------------------|--|
| Existencia de inventario permanente | Sí | El sector de Planificación se encarga de asegurar la existencia de materia prima necesaria para la producción del siguiente mes productivo. |
| Registros contables apropiados | Sí | Toda operación efectuada en el sistema que involucre modificación de inventarios queda registrada para su posterior consulta, y se transfiere al final del día a través de un proceso de sistema al sector contable. |
| Recuentos físicos periódicos de las existencias. | Sí | Debido a que el producto que se maneja es un bien que lo usa mucha gente, se realizan recuentos físicos periódicos. El centro de distribución lo realiza una vez al mes (al finalizar cada mes), y una vez al año se contrata una empresa externa para realizar un control. El informe de este control va directamente al sector de controlling de Alpargatas, quienes lo analizan y lo elevan al CEO de la empresa. |
| Ajustes de inventario | Sí | Si hay diferencias se actualiza el stock en el sistema, para que el sector comercial defina si las diferencias encontradas hay que cubrirlas. |
| Custodia de existencias | Sí | El jefe de Almacenes es responsable por el stock de materia prima. |
| Documentación de movimientos de materiales | Sí | Cada movimiento de materiales dentro del circuito productivo va acompañado de un vale de material que respalda la operación. |

Cursograma de Ventas



Procedimiento de Ventas

1. Cliente: tras su respectivo proceso de compras, carga su Orden de Compra (OC) en el Sitio Web www.alpanet.com.ar.

2. Ventas: lee la OC cargada en el Sitio Web y la analiza para determinar si es lógica (*) y si podrá ser entregada dentro de los plazos establecidos. Para lo primero, consulta el historial de OC del Cliente (HOC) y, para lo segundo, el Stock de los productos solicitados en el Centro de Distribución (FS).

(*) Una OC es lógica si los productos y las cantidades solicitadas son coherentes con el historial de OC del Cliente.

3. Ventas: si la OC no es lógica, se comunica con el Cliente para confirmarla.

4. Cliente: si no confirma la OC puede modificarla o eliminarla.

5. Ventas: si la OC no podrá ser entregada dentro de los plazos establecidos, se comunica con el Cliente para confirmarla.

6. Cliente: si no confirma la OC la elimina.

7. Ventas: transfiere la OC al Sistema SAP generando una Nota de Pedido (NP). La OC se almacena definitivamente.

8. Centro de Distribución (*): lee en SAP la NP y prepara el pedido. La preparación del pedido da inicio al CNR de Preparación de Pedido.

(*) Los sectores de Expedición y de Almacén de Productos Terminados están tercerizados en una empresa de logística (la empresa se llama Dialog S.A., está controlada por Alpargatas).

9. Centro de Distribución: cuando el pedido está preparado, libera la NP. Al liberarse una NP, SAP actualiza el Stock.

10. Centro de Distribución: genera en SAP el Remito (RTO) y la Factura correspondiente (F). El RTO lo emite en triplicado y la F en duplicado (de ambos formularios queda una copia en SAP). Entrega el pedido junto con el RTO y la F (originales y copias) al Cliente. La NP y el RTO y la F generados en SAP se almacenan definitivamente.

11. Cliente: controla el pedido recibido contra su OC archivada y contra el RTO recibido.

12. Cliente: si el pedido no se corresponde, dará lugar a una serie de operaciones no relevadas en este circuito.

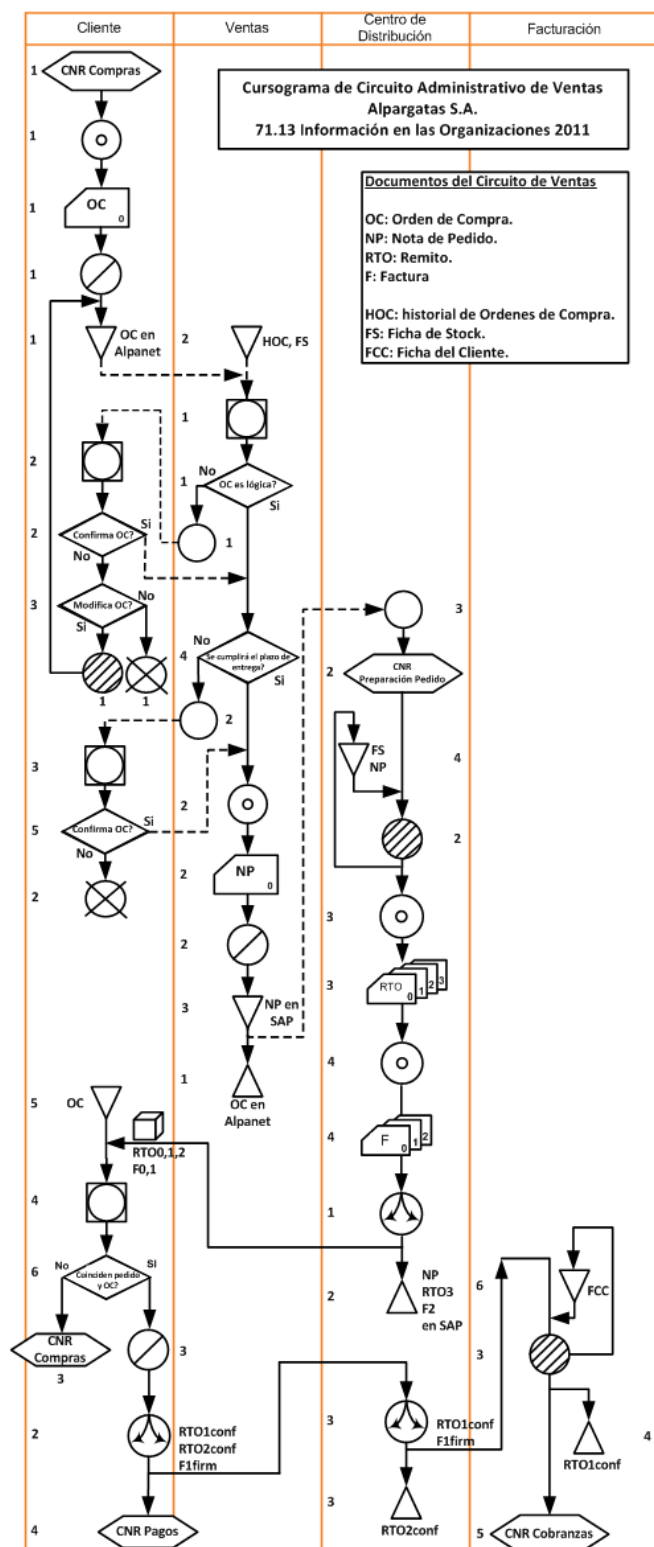
13. Cliente: si el pedido se corresponde, aceptara el mismo, firmara el duplicado y triplicado del RTO y el duplicado de la F y los devolverá. Cuando firma la F, indica la fecha de recepción, la cual se tomara como fecha de inicio del plazo de pago. La recepción de la F dará inicio al CNR de Pagos a Proveedor.

14. Centro de Distribución: lleva el duplicado de la F y el duplicado del RTO a Facturación y almacena definitivamente el triplicado del RTO.

15. Facturación: registra en la ficha del Cliente (FCC) la deuda contraída por este.

16. Facturación: la recepción del duplicado de la F firmado por el Cliente da inicio al CNR de Cobranzas.

Cursograma de Ventas (con numeración para el manual)



Manual del Cursograma de Ventas

Sectores intervinientes

- Compras del Cliente
- Ventas
- Centro de Distribución
- Facturación



Documentos

1. Orden de Compra (OC).
2. Nota de Pedido (NP).
3. Remito (RTO).
4. Factura (F).



Emisión

1. Cliente carga su OC en el Sitio Web www.alpanet.com.ar.
2. Ventas transfiere la OC cargada por el Cliente en el Sitio Web al Sistema SAP generando una NP.
3. Centro de Distribución genera el RTO en SAP. Se emite en triplicado (queda una copia en SAP).
4. Centro de Distribución genera en SAP la F correspondiente al RTO generado. Se emite en duplicado (queda una copia en SAP).



Firma

1. Cliente deja constancia de cual usuario cargo la OC (un Cliente puede tener más de un usuario en el Sitio Web).
2. Ventas deja constancia de cual usuario genero la NP.
3. Cliente firma el duplicado y el triplicado del RTO y el duplicado de la F al aceptar el pedido.



Distribución

1. Centro de Distribución entrega el pedido junto con el RTO y la F (originales y copias) al Cliente.
2. Cliente devuelve al Centro de Distribución el duplicado y triplicado del RTO y el duplicado de la F firmados, envía a su sector de Cuentas a Pagar el original del RTO y de la F.
3. Centro de Distribución envía al sector de Facturación el duplicado de la F y el duplicado del RTO firmados por el Cliente.



Almacenamiento temporario

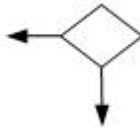
1. Cliente guarda la OC que cargó.
2. Ventas consulta el historial de OC del Cliente (HOC) y el Stock de los productos solicitados (FS) cuando analiza la OC cargada por el Cliente.
3. Ventas guarda la NP que generó.
4. Centro de Distribución consulta la NP y la FS para actualizarlas.

5. Cliente consulta su OC archivada cuando controla el pedido recibido.
6. Facturación consulta la ficha del Cliente para registrar la deuda que este contrajo.

Operación y Control



1. Ventas analiza la OC cargada por el Cliente para determinar si es lógica y si podrá ser entregada dentro de los plazos establecidos.
2. Cliente analiza la OC que Ventas le comunicó que no es lógica para determinar si la confirma, la modifica o la elimina.
3. Cliente analiza la OC que Ventas le comunicó que no podrá ser entregada dentro del plazo establecido para determinar si la confirma o la elimina.
4. Cliente controla el pedido recibido contra su OC archivada y contra el RTO recibido.



Decisión

1. Ventas decide que curso debe tomar en base a si la OC cargada por el Cliente es o no lógica. Si es lógica, decide que curso debe tomar en base a si la OC podrá ser entregada o no dentro del plazo establecido. Si no es lógica, se comunica con el Cliente para informarle de dicha situación.
2. Cliente decide que curso tomar en base a si confirma o no la OC que Ventas le comunicó que no es lógica. Si la confirma, Ventas decide que curso debe tomar en base a si la OC podrá ser entregada o no dentro del plazo establecido. Si no la confirma, decide si la modifica o la elimina.
3. Cliente decide que curso tomar en base a si modifica o elimina la OC que Ventas le comunicó que no es lógica.
4. Ventas decide que curso debe tomar en base a si la OC cargada por el Cliente podrá ser entregada o no dentro del plazo establecido. Si podrá ser entregada dentro del plazo establecido, emite la NP. Si no podrá ser entregada dentro del plazo establecido, se comunica con el Cliente para informarle de dicha situación.
5. Cliente decide que curso tomar en base a si confirma o no la OC que Ventas le comunicó que no podrá ser entregada dentro del plazo establecido. Si la confirma, Ventas emite la NP. Si no la confirma, la elimina.
6. Cliente decide que curso tomar en base a si el pedido recibido se corresponde con la OC que tiene archivada y con el RTO recibido. Si se corresponde, firma el duplicado y el triplicado del RTO y el duplicado de la F. Si no se corresponde, ejecuta una serie de operaciones no relevadas en este circuito.

Operación



1. Ventas se comunica con el Cliente para informarle que la OC que cargó no es lógica y le solicita confirmación.
2. Ventas se comunica con el Cliente para informarle que la OC que cargó no podrá ser entregada dentro del plazo establecido y le solicita confirmación.
3. Centro de Distribución lee en SAP la NP y prepara el pedido.

Registración



1. Cliente modifica la OC que Ventas le comunicó que no es lógica.

2. Centro de Distribución marca a la NP como liberada cuando el pedido está preparado. Al liberarse una NP, SAP actualiza el Stock.
3. Facturación registra en la ficha del Cliente la deuda que este contrae.

Almacenamiento definitivo



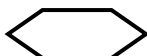
1. Ventas almacena definitivamente la OC luego de generar la NP.
2. Centro de Distribución almacena definitivamente la NP, el RTO y la F (en SAP) luego de generar estos dos últimos.
3. Centro de Distribución almacena definitivamente el triplicado del RTO firmado por el Cliente como comprobante del pedido entregado.
4. Facturación almacena definitivamente el duplicado del RTO firmado por el Cliente.



Dstrucción

1. Cliente elimina la OC que Ventas le comunicó que no es lógica.
2. Cliente elimina la OC que Ventas le comunicó que no podrá ser entregada dentro del plazo establecido.

Circuito No Representado (CNR)



1. Cliente ejecuta su proceso de Compra.
2. Centro de Distribución prepara el pedido.
3. Cliente ejecuta una serie de operaciones no relevadas en este circuito cuando el pedido que recibió no se corresponde con la OC que tiene archivada y con el RTO recibido.
4. Cliente ejecuta su proceso de Pago a Proveedores luego de la recepción de la F.
5. Empresa relevada ejecuta su proceso de Cobranzas luego de la recepción del duplicado de la F firmado por el Cliente.

Formularios de Ventas

Factura (teórico)

(1) **LA NORIA**
REVESTIMIENTOS
de Mario Miguel y José Armando

(2) Amoblamiento de Cocina - Mosaicos - Marmolaría - Sanitarios - Cerámicas - Grifería

(3) SUC.: Av. Dr. R. Balbin 4124 - TEL./FAX: 4544-3665 / 4545-3200
Ex Av. del Tejar - (1430) CAPITAL FEDERAL - E-mail: lanoria@foertel.com.ar

(4) (DIAG. 76) J. M. CAMPOS 1535 Fca. Te.: 4754-2956
VILLA ZAGALA - (165*) SAN ANDRÉS (Bs. As.)
E-mail: lanorias1@fibertel.com.ar

(5) www.lanoriaonline.com.ar

(6) V.A. 03-50326454-8 - Pex Caja Ind. N° 011-6349

(7) **A** **FACTURA N° 0002-00024750** (8)

(9) 0002-0024750

(10) Factura "A"

(11) 26/02/2010

(12) C.U.I.T. N°: 30-50326454-8 - Pex Caja Ind. N° 011-6349

(13) Ing. Brutos: Corv. Mu. N°: 902-891536-3

(14) Inicio de actividades: 07/11/91

(15) Código Cliente: 002142

(16) Vendedor Guillermo Raul Cesar

(17) IBBB

(18) CUIT 30-64772754-5

(19) Tipo Pago Cheque a 30 días Fecha Factura

(20) Cliente SES S.A.

(21) Domicilio Cerrito 1070
(1010)
Capital Federal

(22) Cond. IVA Resp. Inscripto

(23) Referencia PresupVta 0002-0007900

| (24) Cant | (25) U.M. | (26) Descripción | (27) Precio Unitario | (28) Precio Total |
|-----------|-----------|---|----------------------|-------------------|
| 2.50 | m2 | Azulejo 649/MA Marfil 15x15 1 Cal. (2.5 m2) Ceramica San Lorenzo ICSA | 20.39 | 50.98 |
| 2.50 | m2 | Azulejo 649/BL Blanco 15x15 1 Cal. (2.5 m2) Ceramica San Lorenzo ICSA | 20.39 | 50.98 |
| 3.00 | Bolsa | Pastina 0070/D1HU Hulla Normal 1-4mm 1Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | 3.32 | 9.95 |
| 3.00 | Bolsa | Pastina 0070/D1SI Silex Normal 1-4mm 1Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | 3.32 | 9.95 |
| 3.00 | Bolsa | Pastina 0070/D1TA Talco Normal 1-4mm 1Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | 3.32 | 9.95 |
| 2.00 | Bolsa | Adhesivo 0005/30 Gris Impermeable 30Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | 36.22 | 72.44 |

www.lanoriaonline.com.ar

(29) Lugar de Entrega:

(30) Son: Pesos doscientos cuarenta y siete con 15/100

(31) Subtotal 204.26

(32) Desc. % 0 0.01

(33) Subtotal 2 204.25

(34) IVA 21% 42.90

(35) IVA 10,5 % 0.00

(36) Total 247.15

(37) LA NORIA ENTREGA LA MERCADERIA SOBRE CAMION EN LA PUERTA DEL DOMICILIO DEL CLIENTE, SIENDO LA RESPONSABILIDAD DEL MISMO SU DESCARGA Y RECEPCION SOBRE MERCADERIAS ENTREGADAS NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES NI RECLAMOS. CHEQUES A LA ORDEN DE LA NORIA
Cualquier acción judicial tendiente al cobro de la presente factura, o de los valores dados en pago de la misma, tramitara ante los tribunales comerciales de la Capital Federal, quedando excluido cualquier otro fuero y/o jurisdicción.

(38) de Arturo Eduardo Hector & Barmak Daniel Ricardo (s.r.l.) - Tel: 4581-4321 y Rotativas
C.U.I.T.: 30-60234394-7 - Hqs. 6029106 - Del N°: 0002-00023501 al 00025500 - Fecha: 06/2006

(39) C.A.I.: 29047112843847 - Fecha Vto.: 01/06/2011

(40) (41) 3050326454801000225047112843847201101011

Objetivo:

Es el documento que se entrega al Cliente para comunicarle el importe de las mercaderías vendidas. A la Empresa le permite registrar la venta y el compromiso de pago del Cliente y al Cliente le permite registrar la compra y la deuda contraída.

Alcance:

Externo.

Emisor:

Centro de Distribución.

Cantidad de Copias Emitidas: 3

Receptores:

- Original y duplicado al Cliente.
- Triplicado queda almacenado en SAP.

Descripción:

| Campo | | Obligatorio |
|--------------|---|--------------------|
| 1. | Empresa emisora: Logo/Razón Social de la empresa | Sí |
| 2. | Empresa emisora: Descripción de productos trabajados | No |
| 3. | Empresa emisora: Información de Sucursales | Sí |
| 4. | Empresa emisora: Información de Sucursales | Sí |
| 5. | Empresa emisora: Página Web | No |
| 6. | Empresa emisora: Responsabilidad frente al IVA. | Sí |
| 7. | Tipo de Factura (A en este caso) | Sí |
| 8. | Número de Factura | Sí |
| 9. | Número de Factura | Sí |
| 10. | Tipo de Factura (A en este caso) | Sí |
| 11. | Fecha de emisión | Sí |
| 12. | Empresa emisora: CUIT | Sí |
| 13. | Empresa emisora: Código de IIBB | Sí |
| 14. | Empresa emisora: Fecha de inicio de actividades | Sí |
| 15. | Código del cliente al que se le factura | No |
| 16. | Nombre del vendedor que atendió al cliente | No |
| 17. | Código de IIBB del cliente si corresponde | No |
| 18. | CUIT del Cliente | Sí |
| 19. | Tipo de pago (en este caso cheque a 30 días de la fecha de facturación) | Sí |
| 20. | Nombre o razón social del Cliente | Sí |
| 21. | Domicilio del cliente | Sí |
| 22. | Responsabilidad frente al IVA del cliente | Sí |
| 23. | Documento referencia (presupuesto de venta) | Sí |
| 24. | Detalle de la factura: Cantidad del ítem | Sí |
| 25. | Detalle de la factura: Unidad de medida del ítem | Sí |
| 26. | Detalle de la factura: Descripción del ítem | Sí |
| 27. | Detalle de la factura: Precio unitario del ítem | Sí |
| 28. | Detalle de la factura: Precio total del ítem (cantidad * precio unitario) | Sí |
| 29. | Domicilio para la entrega de la mercadería | No |
| 30. | El precio total en palabras | No |
| 31. | Subtotal (suma de los totales de ítem) | Sí |
| 32. | Porcentaje de descuento sobre el subtotal si corresponde | No |
| 33. | Subtotal 2 (aplicando descuento) | No |
| 34. | Discriminación del IVA 21% sobre el subtotal 2 | Sí |

| | | |
|-----|--|----|
| 35. | Discriminación del IVA 10.5% sobre el subtotal 2 | Sí |
| 36. | Total (subtotal 2 + IVA) | Sí |
| 37. | Condiciones de entrega que pone la empresa. | No |
| 38. | Datos de la imprenta que imprimió esta factura | Sí |
| 39. | CAI (código autorización de impresión) | Sí |
| 40. | Fecha de vencimiento del Código de Impresión | Sí |
| 41. | Código de Barras de la factura | No |

Remito (teórico)

(1) LA NORIA
REVESTIMIENTOS
de Mari Miguel y José Armando

(2) Ambiantamientos de Cocina - Mosaicos - Marmolería - Sanitarios - Cerámicas - Grifería
SUC: Av. Dr. R. Balbín 4124 - Tel./fax: 4544-3666 / 4545-3200
Ex Av. del Tejar (1430) C.A.B.A. - lanoria@fbertel.com.ar
(DIAG. 76) J. M. Campos 1535 - Tel.: 5648-7914 - 4754-2956
Villa Zagala (1651) San Andrés - Prov. de Bs. As.
lanorlash@fbertel.com.ar / www.lanoriaonline.com.ar

(3) SUC: Av. Dr. R. Balbín 4124 - Tel./fax: 4544-3666 / 4545-3200
Ex Av. del Tejar (1430) C.A.B.A. - lanoria@fbertel.com.ar
(DIAG. 76) J. M. Campos 1535 - Tel.: 5648-7914 - 4754-2956
Villa Zagala (1651) San Andrés - Prov. de Bs. As.
lanorlash@fbertel.com.ar / www.lanoriaonline.com.ar

(4) SUC: Av. Dr. R. Balbín 4124 - Tel./fax: 4544-3666 / 4545-3200
Ex Av. del Tejar (1430) C.A.B.A. - lanoria@fbertel.com.ar
(DIAG. 76) J. M. Campos 1535 - Tel.: 5648-7914 - 4754-2956
Villa Zagala (1651) San Andrés - Prov. de Bs. As.
lanorlash@fbertel.com.ar / www.lanoriaonline.com.ar

(5) SUC: Av. Dr. R. Balbín 4124 - Tel./fax: 4544-3666 / 4545-3200
Ex Av. del Tejar (1430) C.A.B.A. - lanoria@fbertel.com.ar
(DIAG. 76) J. M. Campos 1535 - Tel.: 5648-7914 - 4754-2956
Villa Zagala (1651) San Andrés - Prov. de Bs. As.
lanorlash@fbertel.com.ar / www.lanoriaonline.com.ar

(6) V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO

(7) REMITO DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
N°0001 - 00020649 *
(8) 0001-0020649(9)
FECHA: 15/03/2010 (10) REMITO

C.U.I.T. N°: 30-50326464-8 - Ex Caja Ind. N°: 0156348 (11)
Ing. Brutos. Conv. Mult. N°: 902-891539-0 (12)
Inicio de actividades: 07/11/91 (13)

Código de Cliente: 002142 (14)
Vendedor: Guillermo Raul Cesar (15)
Ing. Brutos Cliente: (16)
CUIT: (17)

Cliente: SES S.A. (18)
Domicilio: Cerrito 1070 P.: 9
(1010) - (19)
Capital Federal
4816-7997
Cond. IVA: (20)
Pedido Nro: 0002-0007900 (21)
Factura Nro: 0002-0024750 (22)

| Entidad | U. Med. | Descripción | (26) Lote | Bultos (27) | Peso (28) |
|-----------|---------|--|-----------|-------------|-----------|
| (23) 2,50 | m2 | Azulejo 649/MA Marfil 15x15 1 Cal. (2.5 m2) Cerámica San Lorenzo ICOSA | 33 | 1 | 0,00 |
| 2,50 | m2 | Azulejo 649/BL Blanco 15x15 1 Cal. (2.5 m2) Cerámica San Lorenzo ICOSA | 625 | 1 | 0,00 |
| 3,00 | Bolsa | Pastina 0070/D1HU Hulla Normal 1-4mm 1Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | | 3 | 0,00 |
| 3,00 | Bolsa | Pastina 0070/D1BL Bienda Normal 1-4mm 1Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | | 3 | 0,00 |
| 3,00 | Bolsa | Pastina 0070/D1TA Talco Normal 1-4mm 1Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | | 3 | 0,00 |
| 2,00 | Bolsa | Adhesivo 0005/30 Gris Impermeable 30Kg (1 Bolsa) Klaukol S.A. | | 2 | 0,00 |

Total Bultos: 13,00
Total Peso: 0,00

***** Nota: "No se admiten remitos a Revisar" *****
Lugar de Entrega: (29)

RECIBI CONFORME
(31) *[Firma]*
FIRMA
Medina Costa

DECLARACION - N° DE DOCUMENTO
(32) NO SE ADMITEN REMITOS A REVISAR - LA NORIA ENTREGA LA MERCADERIA SOBRE CAMION EN LA PUERTA DEL DOMICILIO DEL CLIENTE, SIENDO LA RESPONSABILIDAD DEL MISMO SU DESCARGA Y RECEPCION - SOBRE MERCADERIAS ENTREGADAS NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES NI RECLAMOS - CHEQUES A LA ORDEN DE LA NORIA S.A.
(33) Imprime de Jorge Martino • Valdelegre 3476 • Tel./fax: 4546-0425
C.U.I.T.: 20-07748788-4 • Hab. Munic.: 40825/03
Del N° 0001-00020001 al 0001-00020000 • Fecha de impresión: 28-01-2010
ORIGINAL BLANCO ☐
DUPLICADO COLOR ☐
C.A.I.: 30002104819764 (34)
Vence: 27-01-2012 (35)

Objetivo:

Es el documento que se entrega al Cliente junto con las mercaderías vendidas. A la Empresa le permite tener constancia de que el Cliente recibió conforme (Cliente lo firma al recibir la mercadería), al Cliente le permite controlar las mercaderías recibidas contra la Orden de Compra que tiene archivada y a la Empresa de Transporte (en los casos que el transporte esta tercerizado) le permite tener una constancia de que entregó las mercaderías.

Alcance:

Externo.

Emisor:

Centro de Distribución.

Cantidad de Copias Emitidas: 3

Receptores:

- Original, duplicado y triplicado al Cliente.
- Cuaduplicado queda almacenado en SAP.

Descripción:

| Campo | | Obligatorio |
|-------|--|-------------|
| 1. | Empresa emisora: Logo/Razón Social de la empresa | Sí |
| 2. | Empresa emisora: Descripción de productos trabajados | No |
| 3. | Empresa emisora: Información de Sucursales | Sí |
| 4. | Empresa emisora: Información de Sucursales | Sí |
| 5. | Empresa emisora: Página Web | No |
| 6. | Empresa emisora: Responsabilidad frente al IVA. | Sí |
| 7. | Tipo de formulario (Remito en este caso) | Sí |
| 8. | Número de Remito | Sí |
| 9. | Número de Remito | Sí |
| 10. | Fecha de emisión | Sí |
| 11. | Empresa emisora: CUIT | Sí |
| 12. | Empresa emisora: Código de IIBB | Sí |
| 13. | Empresa emisora: Fecha de inicio de actividades | Sí |
| 14. | Código del cliente al que se le envía la mercadería | No |
| 15. | Nombre del vendedor que atendió al cliente | No |
| 16. | Código de IIBB del cliente si corresponde | No |
| 17. | CUIT del Cliente | Sí |
| 18. | Nombre o razón social del Cliente | Sí |
| 19. | Domicilio del cliente | Sí |
| 20. | Responsabilidad frente al IVA del cliente | Sí |
| 21. | Número de pedido asociado | Sí |
| 22. | Número de factura asociada | Sí |
| 23. | Detalle del remito: Cantidad del ítem | Sí |
| 24. | Detalle del remito: Unidad de medida del ítem | Sí |
| 25. | Detalle del remito: Descripción del ítem | Sí |
| 26. | Detalle del remito: Lote del ítem | No |
| 27. | Detalle del remito: Bultos del ítem | No |
| 28. | Detalle del remito: Peso del ítem | No |
| 29. | Domicilio para la entrega de la mercadería | Sí |
| 30. | Cantidad total de bultos y su peso | Sí |
| 31. | Firma del cliente (para conformar el remito) | Sí |
| 32. | Condiciones de entrega que pone la empresa. | No |

| | | |
|-----|---|----|
| 33. | Datos de la imprenta que imprimió este remito | Sí |
| 34. | CAI (código autorización de impresión) | Sí |
| 35. | Fecha de vencimiento del Código de Impresión | Sí |

Análisis de cumplimiento de control interno

Cumplimiento de cada una de las normas de control interno general y particular

| Norma de Control Interno | Se Cumple? | Comentarios |
|---|-------------------|---|
| Separación de funciones: Ventas está separada de los sectores de: - Cuentas Corrientes. - Créditos. - Almacén. - Facturación. | Si | - Los sectores de Cuentas Corrientes, Créditos y Facturación están en el área de Finanzas. - El Almacén esta tercerizada en una empresa de logística. |
| Asignación de responsabilidades: las funciones de las distintas áreas y puestos de la organización, así como sus atribuciones, deben estar claramente establecidas. | Si | Las responsabilidades están determinadas según el usuario del sistema SAP, con los permisos respectivos a cada uno de los sectores. |
| Manual de funciones: existen manuales donde figuran las atribuciones de cada uno de los cargos y las normas y procedimientos que rigen cada operatoria en particular. | Si | Existe un instructivo con el cuál se capacita al personal ingresante para poder realizar las tareas necesarias del sector. |
| Niveles de autorización (Aprobación de la venta): a) Existen políticas por escrito referentes a condiciones de venta, criterios para otorgamiento de créditos, determinación de precios. b) La aprobación por crédito tiene que estar a cargo de un funcionario responsable de créditos, que considerará el saldo de la deuda del Cliente, las Notas de Pedido ya aprobadas pero no registradas y el importe de la Nota de Pedido. | Si | a) Cuando una empresa se presenta para ser cliente, se evalúa la conveniencia de venderle. En esta evaluación se tienen en cuenta los siguientes factores: * La situación financiera de la empresa. * Como es su punto de venta: es importante que el punto de venta transmita la idea del producto. Por ejemplo, no se va a aceptar que una zapatería venda calzado Topper deportivo. * Que sus ventas no entren en conflicto con las de un actual cliente. * Que acepte las condiciones de venta referentes a precios, días de crédito, tiempos de entregas, etc. Sin embargo no pudimos obtener la información respecto a si esta política de evaluación esta por escrito o simplemente se transmite en forma verbal. b) Finanzas chequea el estado financiero de los Clientes y define los plazos de pago. Este chequeo no lo realiza cada vez que el Cliente realiza un pedido, sino que lo realiza generalmente una vez al año. Luego de este chequeo, puede proponer rechazar al Cliente |

| | | |
|--|----|--|
| | | por baja solvencia financiera. |
| Bonificaciones: están autorizadas por un funcionario que tiene las atribuciones necesarias según su nivel jerárquico, según cada caso. | Si | Con cada Cliente en particular se negocia el % de bonificación sobre el precio de venta. Este % se negocia anualmente, salvo que el Cliente quiera negociarlo antes, para lo cual debe presentar una propuesta de crecimiento importante de compra. La negociación está a cargo del Gerente de Ventas, de común acuerdo con el Director de Finanzas. |
| Seguridad en el manejo de activos (movimientos de bienes): a) Todo movimiento de bienes está respaldado por un comprobante firmado por el responsable del sector que recibe. b) En el Remito consta la descripción, cantidad y calidad de las mercaderías entregadas. c) La mercadería que circula fuera de la empresa está asegurada. | Si | a) El envío del Pedido al Cliente está respaldado por un Remito, el cual el Cliente firma al recibir la mercadería. b) No pudimos determinar si se cumple o no dicha Norma ya que no pudimos obtener un Remito. c) La mercadería se asegura por el total de la Factura desde que sale del Centro de Distribución hasta que la recibe el Cliente. |
| Integridad de la información: los datos se capturan una sola vez y luego, a través de bases de datos compartidas, cada sector obtiene la información que necesita. | Si | El uso de sistemas informáticos permite que los datos se carguen una sola vez: el Cliente carga la Orden de Compra en el Sitio Web, Ventas genera la Nota de Pedido en SAP a partir de la Orden de Compra cargada en el Sitio Web, el Centro de Distribución genera el Remito y la Factura a partir de la Nota de Pedido presente en SAP. |
| Diseño de formularios: los soportes de información están diseñados de modo tal que comprenden toda la información necesaria de manera clara y precisa junto a la constancia del responsable que interviene. | Si | El Sistema SAP posee un acceso inmediato a todo el procedimiento de ventas, según los permisos del usuario actual, pudiendo acceder a los distintos estadíos por los que atravesó el proceso. |
| Control de los formularios: las Notas de Pedido, los Remitos y las Facturas: a) Están prenumeradas, se archivan por orden numérico y en caso de que se anulen se conservan todos los ejemplares juntos. b) Existe un responsable para el control de la correlatividad de la documentación, tarea que realiza periódicamente. | Si | b) En el caso de las Notas de Pedido, el uso de un sistema informático garantiza la correlatividad de las mismas. En el caso de los Remitos y las Facturas el control de la correlatividad es responsabilidad de quien los emite y del sector de Controlling que, una o dos veces por año, controla la correlatividad de los mismos. |
| Control de la facturación: un sector ajeno a Almacenes y a Facturación efectúa: a) Un control cruzado entre Remitos y Facturas. b) Comprobaciones selectivas sobre cálculos y precios. | Si | El sector de Controlling se ocupa de estas tareas. |

Capítulo IV: Presupuesto. Ejercicio de aplicación con datos entregados por el JTP.

Enunciado

Presupuesto - Datos Básicos para ejercicio de aplicación que consiste en confeccionar:

- Presupuesto físico
- Presupuesto económico
- Presupuesto financiero
- Cuadro de resultados

1.- Pronóstico de Ventas

En el cuadro se muestra el Pronóstico de ventas para el Año 2012. La empresa se fundamentó en las ventas del año en curso (2011) incrementados en un 5%.

Los valores de Dic/2011 y Ene/2013, de ser necesarios, responderán a la misma premisa.

Unidad de Medida: Unidad de producto

| Producto | 2012(=2011 x 5 %) | | | | | |
|----------|-------------------|---------|-------|-------|------|-------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| A | 1960 | 2058 | 2058 | 2230 | 2254 | 1958 |
| B | 490 | 637 | 784 | 588 | 676 | 686 |

| Producto | 2012(=2011 x 5 %) | | | | | | TOTAL |
|----------|-------------------|--------|----------|---------|-----------|-----------|-------|
| | Julio | Agosto | Septiem. | Octubre | Noviembre | Diciembre | |
| A | 2676 | 2555 | 2676 | 2254 | 2279 | 1895 | 24895 |
| B | 539 | 1029 | 956 | 1005 | 588 | 637 | 7929 |

2.- Datos de Facturación y Pagos

2.1.- Condiciones de cobranza: 50 % Contado + 50% a 30 días Fecha Factura

Los datos se toman del siguiente cuadro

2.2.- Porcentaje (%) que se factura de lo vendido

2.3.- Porcentaje (%) de incobrabilidad

| Grupo | Paez |
|-------|------|
| 2.2.- | 99 |
| 2.3.- | 0,9 |

3.- Políticas de Stocks

3.1.- Para producto terminado - Equivalente al 20 % de las ventas del mes siguiente

3.2.- Para Materia Prima - Stock igual al 10 % de la cantidad de materia prima requerida para producción del mes siguiente

4.- Standard de Producción

| Materia Prima Kg MP/U prod. | Prod A Paez | Costo (\$/kg) |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1 | 10 | 9 |
| 2 | 14 | 10 |

| Materia Prima Kg MP/U prod. | Prod B Paez | Costo (\$/kg) |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 3 | 22 | 8 |
| 4 | 24 | 7 |

| Mano de Obra HH / U prod. | Prod A | Prod B |
|-------------------------------------|--|--|
| Proceso 1 | Un equipo de 4 personas producen 100 unidades p/turno Remuneración Bruta Promedio 34 \$/h | Un equipo de 3 personas producen 110 unidades p/turno Remuneración Bruta Promedio 42 \$/h |
| Proceso 2 | Un equipo de 4 personas producen 80 unidades p/turno Remuneración Bruta Promedio 28 \$/h | Un equipo de 5 personas producen 90 unidades p/turno Remuneración Bruta Promedio 31 \$/h |
| Equipos | Lunes a Viernes trabajan 8 hs por turno, Sáb. 4 horas | |

Para completar los gastos de Aguinaldo , Obra social , Aportes patronales, Provisión por despido y Vacaciones, se asume el 80% de la remuneración Bruta (Este es un índice que se calcula para cada empresa en función de múltiples variables)

5.- Inversiones

De acuerdo a los planes de la empresa se renovarán equipos por \$ 950.000.- En la Orden de compra con el proveedor los equipos y su montaje se pagan a partir de Abril en 5 cuotas iguales y mensuales.

6.- Gastos Generales de Fabricación

Mantenimiento: \$ 87.000 por mes salvo en Enero, Febrero y Marzo que se incrementan en \$ 20.000

Gastos Generales: supervisión, insumos y otros gastos no vinculados directamente a la variación de la cantidad producida se han previsto en \$ 145.000.- mensuales.

7.- Gastos Generales de Administración y Ventas.

Gastos generales de Administración se han previsto en \$ 120.000.- mensuales.

Gastos de Comercialización: son el 5 % del monto de venta y se desembolsan dos meses antes de que se efectue la venta

8.- Impuestos

El monto de impuestos se estima en 35 % sobre la Utilidad Bruta y se pagan al mes siguiente de realizada la venta.

9.- Amortizaciones

Inmuebles, valuados en \$ 1.500.000, amortizados a 50 años.

Equipos de producción y bienes muebles valuados en \$ 500.000, amortizados en 10 años.

NOTA: todo dato, premisa o información que se considere faltante se deberá/podrá agregar haciendo expresa mención de la misma y criterio que se ha asumido.

Resolución

Pronóstico de Ventas Físico

| Producto | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A | 1.960 | 2.058 | 2.058 | 2.229 | 2.254 | 1.957 | 2.675 | 2.554 | 2.675 | 2.254 | 2.278 | 1.895 | 26.847 |
| B | 490 | 637 | 784 | 588 | 676 | 686 | 539 | 1.029 | 955 | 1.004 | 588 | 637 | 8.613 |

| Producto | Precio de Venta |
|----------|--------------------|
| A | 850,00 |
| B | 1.200,00 |

Presupuesto de Ventas Económico

| Producto | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| A | 1.666.000 | 1.749.300 | 1.749.300 | 1.894.650 | 1.915.900 | 1.663.450 | 2.273.750 | 2.170.900 | 2.273.750 | 1.915.900 | 1.936.300 | 1.610.750 | 22.819.950 |
| B | 588.000 | 764.400 | 940.800 | 705.600 | 811.200 | 823.200 | 646.800 | 1.234.800 | 1.146.000 | 1.204.800 | 705.600 | 764.400 | 10.335.600 |
| Totales | 2.254.000 | 2.513.700 | 2.690.100 | 2.600.250 | 2.727.100 | 2.486.650 | 2.920.550 | 3.405.700 | 3.419.750 | 3.120.700 | 2.641.900 | 2.375.150 | 33.155.550 |

Presupuesto de Facturación Económico

| Facturación de las ventas | 99% |
|---------------------------|-----|
|---------------------------|-----|

| Producto | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| A | 1.649.340 | 1.731.807 | 1.731.807 | 1.875.704 | 1.896.741 | 1.646.816 | 2.251.013 | 2.149.191 | 2.251.013 | 1.896.741 | 1.916.937 | 1.594.643 | 22.591.751 |
| B | 582.120 | 756.756 | 931.392 | 698.544 | 803.088 | 814.968 | 640.332 | 1.222.452 | 1.134.540 | 1.192.752 | 698.544 | 756.756 | 10.232.244 |
| Totales | 2.231.460 | 2.488.563 | 2.663.199 | 2.574.248 | 2.699.829 | 2.461.784 | 2.891.345 | 3.371.643 | 3.385.553 | 3.089.493 | 2.615.481 | 2.351.399 | 32.823.995 |

Presupuesto de Cobranzas Económico

| | |
|--------------------------|-------|
| Tasa de incobrabilidad | 0,90% |
| Condiciones de Cobranza: | |
| - Contado | 50% |
| - 30 días fecha factura | 50% |

| Cobranzas | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Totales | 2.211.377 | 2.466.166 | 2.639.230 | 2.551.079 | 2.675.531 | 2.439.627 | 2.865.322 | 3.341.298 | 3.355.083 | 3.061.688 | 2.591.942 | 2.330.236 | 32.528.579 |
| Contado | 1.105.688 | 1.233.083 | 1.319.615 | 1.275.540 | 1.337.765 | 1.219.814 | 1.432.661 | 1.670.649 | 1.677.541 | 1.530.844 | 1.295.971 | 1.165.118 | 16.264.289 |
| 30 días | 1.105.688 | 1.233.083 | 1.319.615 | 1.275.540 | 1.337.765 | 1.219.814 | 1.432.661 | 1.670.649 | 1.677.541 | 1.530.844 | 1.295.971 | 1.165.118 | 16.264.289 |

Presupuesto de Ingresos Económico

Expresado en [\$/mes]

| Ingresos | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | 2.215.620 | 2.338.771 | 2.552.698 | 2.595.155 | 2.613.305 | 2.557.579 | 2.652.475 | 3.103.310 | 3.348.190 | 3.208.385 | 2.826.815 | 2.461.089 | 32.473.392 |

Plan de Producción

Físico

Expresado en [Un./mes]

Pv = Pronóstico Ventas [Un./Mes]

Si = Stock Inicial [Un.]

Sf = Stock Final [Un.]

Pr = Producción [Un./Mes]

Política de Stock para productos terminados: 20% de las ventas del mes siguiente

| Producto A | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pv | 1960 | 2058 | 2058 | 2229 | 2254 | 1957 | 2675 | 2554 | 2675 | 2254 | 2278 | 1895 | 26.847 |
| Si | 392 | 412 | 412 | 446 | 451 | 392 | 535 | 511 | 535 | 451 | 456 | 379 | 5.372 |
| Sf | 412 | 412 | 446 | 451 | 392 | 535 | 511 | 535 | 451 | 456 | 379 | 380 | 5.360 |
| Pr | 1.980 | 2.058 | 2.092 | 2.234 | 2.195 | 2.100 | 2.651 | 2.578 | 2.591 | 2.259 | 2.201 | 1.896 | 26.835 |

| Producto B | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Pv | 490 | 637 | 784 | 588 | 676 | 686 | 539 | 1.029 | 955 | 1.004 | 588 | 637 | 8.613 |
| Si | 98 | 128 | 157 | 118 | 136 | 138 | 108 | 206 | 191 | 201 | 118 | 128 | 1.727 |
| Sf | 128 | 157 | 118 | 136 | 138 | 108 | 206 | 191 | 201 | 118 | 128 | 128 | 1.757 |
| Pr | 520 | 666 | 745 | 606 | 678 | 656 | 637 | 1.014 | 965 | 921 | 598 | 637 | 8.643 |

Presupuesto Materia Prima

Físico

Expresado en [kg/mes]

Consumo de Materia prima (MP) por producto:

| Producto | MP | [kg/Un] |
|----------|----|---------|
| A | 1 | 10 |
| A | 2 | 14 |
| B | 3 | 22 |
| B | 4 | 24 |

Política de Stock para materia prima: 10% de la cantidad de materia prima requerida para la producción del mes siguiente

| MP 1 | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Requerm. | 19800 | 20580 | 20920 | 22340 | 21950 | 21000 | 26510 | 25780 | 25910 | 22590 | 22010 | 18960 | 268.350 |
| Si | 1980 | 2058 | 2092 | 2234 | 2195 | 2100 | 2651 | 2578 | 2591 | 2259 | 2201 | 1896 | |
| Sf | 2058 | 2092 | 2234 | 2195 | 2100 | 2651 | 2578 | 2591 | 2259 | 2201 | 1896 | 1928 | |
| A comprar | 19878 | 20614 | 21062 | 22301 | 21855 | 21551 | 26437 | 25793 | 25578 | 22532 | 21705 | 18992 | 268.298 |

| MP 2 | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Requerm. | 27720 | 28812 | 29288 | 31276 | 30730 | 29400 | 37114 | 36092 | 36274 | 31626 | 30814 | 26544 | 375.690 |
| Si | 2772 | 2882 | 2929 | 3128 | 3073 | 2940 | 3712 | 3610 | 3628 | 3163 | 3082 | 2655 | |
| Sf | 2882 | 2929 | 3128 | 3073 | 2940 | 3712 | 3610 | 3628 | 3163 | 3082 | 2655 | 2700 | |
| A comprar | 27830 | 28859 | 29487 | 31221 | 30597 | 30172 | 37012 | 36110 | 35809 | 31545 | 30387 | 26589 | 375.618 |

| MP 3 | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Requerm. | 11440 | 14652 | 16390 | 13332 | 14916 | 14432 | 14014 | 22308 | 21230 | 20262 | 13156 | 14014 | 190.146 |
| Si | 1144 | 1466 | 1639 | 1334 | 1492 | 1444 | 1402 | 2231 | 2123 | 2027 | 1316 | 1402 | |
| Sf | 1466 | 1639 | 1334 | 1492 | 1444 | 1402 | 2231 | 2123 | 2027 | 1316 | 1402 | 1349 | |
| A comprar | 11762 | 14825 | 16085 | 13490 | 14868 | 14390 | 14843 | 22200 | 21134 | 19551 | 13242 | 13961 | 190.351 |

| MP 4 | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Requerm. | 12480 | 15984 | 17880 | 14544 | 16272 | 15744 | 15288 | 21336 | 23160 | 22104 | 14352 | 15288 | 207.432 |
| Si | 1248 | 1599 | 1788 | 1455 | 1628 | 1575 | 1529 | 2434 | 2316 | 2211 | 1436 | 1529 | |
| Sf | 1599 | 1788 | 1455 | 1628 | 1575 | 1529 | 2434 | 2316 | 2211 | 1436 | 1529 | 1472 | |
| A comprar | 12831 | 16173 | 17547 | 14717 | 16219 | 15698 | 16193 | 24218 | 23055 | 21329 | 14445 | 15231 | 207.656 |

Presupuesto de Mano de Obra

Físico

Adoptamos las siguientes suposiciones con respecto a los procesos y a los empleados:

- Todos los empleados pueden realizar cualquiera de los procesos.
- Los turnos tienen exactamente 8 horas.
- Se promedia la cantidad de turnos disponible por mes (incluyendo los sábados) a 24.
- Las horas de personal ociosa pueden ser asignados a:
 - Tareas generales.
 - Continuar con la producción en caso de que la política de stock se flexibilice.
 - Cubrir a los procesos en caso que requiera para cumplir con su producción.
 - Capacitación para realizar otros procesos.
 - Cubrir potenciales ausentismos por enfermedad, vacaciones o días de estudio.
- El personal que cubre un proceso distinto a su tarea habitual, lo realiza durante meses completos.
- La productividad del personal en un proceso distinto a su tarea habitual se adapta al estandar de ese proceso.
- La productividad del proceso aumenta linealmente con respecto a la cantidad de operarios con la asignación de más empleados a este.
- Se dispone de un total de 16 empleados distribuidos de la siguiente manera:
 - 4 empleados en el proceso 1 del producto A.
 - 4 empleados en el proceso 2 del producto A.
 - 3 empleados en el proceso 1 del producto B.
 - 5 empleados en el proceso 2 del producto B.

| | |
|----------------------------|------|
| Hs por turno | 8 |
| Turnos por mes | 24 |
| Hs Mensuales por operario | 192 |
| Hs Anuales por operario | 2304 |
| Aporte por cargas sociales | 80% |
| Adicional extra 50% | 50% |
| Hs Ex máx 50% por mes | 88 |
| Adicional extra 100% | 100% |
| Hs Ex máx 100% por semana | 80 |

| \$/h | Prod A | Prod B |
|-----------|--------|--------|
| Proceso 1 | 34 | 42 |
| Proceso 2 | 28 | 31 |

| u/turno | Prod A | Prod B |
|-----------|--------|--------|
| Proceso 1 | 100 | 110 |
| Proceso 2 | 80 | 90 |

| u/turno*p | Prod A | Prod B |
|-----------|--------|--------|
| Proceso 1 | 25.00 | 36.67 |
| Proceso 2 | 20.00 | 18.00 |

| u/h*p | Prod A | Prod B |
|-----------|--------|--------|
| Proceso 1 | 3.12 | 4.58 |
| Proceso 2 | 2.5 | 2.25 |

| pers/equipo | Prod A | Prod B |
|-------------|--------|--------|
| Proceso 1 | 4 | 3 |
| Proceso 2 | 4 | 5 |

Producto A

Proceso 1

En los meses Julio, Agosto y Setiembre se asigna un empleado del proceso 1 del producto B.

| | Ene-12 | Feb-12 | Mar-12 | Abr-12 | May-12 | Jun-12 | Jul-12 | Ago-12 | Sep-12 | Oct-12 | Nov-12 | Dic-12 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| u/turno | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 125 | 125 | 125 | 100 | 100 | 100 |
| Dotación/mes | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| U Máx | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 3000 | 3000 | 3000 | 2400 | 2400 | 2400 |
| Turnos necesarios cd | 19 | 20 | 20 | 22 | 21 | 21 | 21 | 20 | 20 | 22 | 22 | 18 |
| HH ociosas | 134 | 109 | 98 | 53 | 65 | 96 | 111 | 135 | 130 | 45 | 63 | 161 |

Proceso 2

En los meses Julio, Agosto y Setiembre se asignan dos empleados del proceso 2 del producto B. En los meses restantes, excepto diciembre se asigna un empleado del proceso 2 del producto B.

| | Ene-12 | Feb-12 | Mar-12 | Abr-12 | May-12 | Jun-12 | Jul-12 | Ago-12 | Sep-12 | Oct-12 | Nov-12 | Dic-12 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| u/turno | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 120 | 120 | 120 | 100 | 100 | 80 |
| Dotación/mes | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 |
| U Máx | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2880 | 2880 | 2880 | 2400 | 2400 | 1920 |
| Turnos necesarios cd | 19 | 20 | 20 | 22 | 21 | 21 | 22 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 |
| HH ociosas | 168 | 136 | 123 | 66 | 82 | 120 | 91 | 120 | 115 | 56 | 79 | 9 |

Producto B

Proceso 1

| | Ene-12 | Feb-12 | Mar-12 | Abr-12 | May-12 | Jun-12 | Jul-12 | Ago-12 | Sep-12 | Oct-12 | Nov-12 | Dic-12 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| u/turno | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 73 3 | 73 3 | 73 3 | 110 | 110 | 110 |
| Dotación/mes | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| U Máx | 2640 | 2640 | 2640 | 2640 | 2640 | 2640 | 1760 | 1760 | 1760 | 2640 | 2640 | 2640 |
| Turnos necesarios cd | 4 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 8 | 13 | 13 | 8 | 5 | 5 |
| HH ociosas | 462 | 430 | 413 | 443 | 428 | 432 | 245 | 162 | 173 | 375 | 445 | 437 |

Proceso 2

| | Ene-12 | Feb-12 | Mar-12 | Abr-12 | May-12 | Jun-12 | Jul-12 | Ago-12 | Sep-12 | Oct-12 | Nov-12 | Dic-12 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| u/turno | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 54 | 54 | 54 | 72 | 72 | 90 |
| Dotación/mes | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| U Máx | 1728 | 1728 | 1728 | 1728 | 1728 | 1728 | 1296 | 1296 | 1296 | 1728 | 1728 | 2160 |
| Turnos necesarios cd | 7 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 11 | 18 | 17 | 12 | 8 | 7 |
| HH ociosas | 536 | 472 | 436 | 498 | 466 | 476 | 292 | 125 | 147 | 358 | 502 | 676 |

Presupuesto Mano de Obra

Económico

Expresado en [\$/mes]

| | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Prod. A - Proceso 1 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | 26.112 | |
| Prod. A - Proceso 2 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | 21.504 | |
| Prod. B - Proceso 1 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | 24.192 | |
| Prod. B - Proceso 2 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | 29.760 | |
| Subtotal | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | 101.568 | |
| Cargas Sociales | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | 81.254 | |
| Total | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 182.822 | 2.193.869 |

Presupuesto de Compras

Económico

Expresado en [\$/mes]

| Producto | MP | Costo (\$/Un) |
|----------|----|---------------|
| A | 1 | 9 |
| A | 2 | 10 |
| B | 3 | 8 |
| B | 4 | 7 |

| | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| MP 1 | 178.902 | 185.526 | 189.558 | 200.709 | 196.695 | 193.959 | 237.933 | 232.137 | 230.202 | 202.788 | 195.345 | 170.928 | 2.414.682 |
| MP 2 | 278.300 | 288.590 | 294.870 | 312.210 | 305.970 | 301.720 | 370.120 | 361.100 | 358.090 | 315.450 | 303.870 | 265.890 | 3.756.180 |
| MP 3 | 94.096 | 118.600 | 128.680 | 107.920 | 118.944 | 115.120 | 118.744 | 177.600 | 169.072 | 156.408 | 105.936 | 111.688 | 1.522.808 |
| MP 4 | 89.817 | 113.211 | 122.829 | 103.019 | 113.533 | 109.886 | 113.351 | 169.526 | 161.385 | 149.303 | 101.115 | 106.617 | 1.453.592 |
| Total | 641.115 | 705.927 | 735.937 | 723.858 | 735.142 | 720.685 | 840.148 | 940.363 | 918.749 | 823.949 | 706.266 | 655.123 | 9.147.262 |

Presupuesto de Inversiones

Económico

Expresado en [\$/mes]

Renovación de equipos por \$ 950.000. A partir de Abril en 5 cuotas iguales y mensuales.

| | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|-----------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Inversión | 0 | 0 | 0 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 950.000 |

Amortizaciones

Económico

| Tipo | Valor | Años |
|--------------------------|-----------|------|
| Inmuebles | 1.500.000 | 50 |
| Equipos y bienes muebles | 500.000 | 10 |

| | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Amortización | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 6.667 | 80.000 |

Presupuesto de Gastos

Económico

Expresado en (\$/mes)

Gastos de Fabricación:

| | |
|----------------------------|---------|
| Mantenimiento: | |
| - Mensual | 87.000 |
| - Incremento Enero a Marzo | 20.000 |
| Gastos Generales: | |
| - Mensual | 145.000 |

| | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Mantenim. | 107.000 | 107.000 | 107.000 | 87.000 | 87.000 | 87.000 | 87.000 | 87.000 | 87.000 | 87.000 | 87.000 | 87.000 | 1.104.000 |
| Gtos Grales | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 145.000 | 1.740.000 |
| Total Fábrica | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 232.000 | 232.000 | 232.000 | 232.000 | 232.000 | 232.000 | 232.000 | 232.000 | 232.000 | 2.844.000 |

Gastos de Administración y Ventas:

| | |
|------------------------------------|---------|
| Administración: | |
| - Mensual | 120.000 |
| Ventas: a pagar 2 meses anticipado | |
| - sobre las ventas | 5% |

| | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Adm. | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 1.440.000 |
| Comerc. | 134.505 | 130.013 | 136.355 | 124.333 | 146.028 | 170.285 | 170.988 | 156.035 | 132.095 | 118.758 | 118.860 | 118.365 | 1.656.618 |
| Total Adm-V | 254.505 | 250.013 | 256.355 | 244.333 | 266.028 | 290.285 | 290.988 | 276.035 | 252.095 | 238.758 | 238.860 | 238.365 | 3.096.618 |

Totales Presupuesto Gastos

| | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Totales | 506.505 | 502.013 | 508.355 | 476.333 | 498.028 | 522.285 | 522.988 | 508.035 | 484.095 | 470.758 | 470.860 | 470.365 | 5.940.618 |

Cuadro de Resultados

Impuestos: 35% sobre Utilidad Bruta

| | Ene-12 | Feb-12 | Mar-12 | Abr-12 | May-12 | Jun-12 | Jul-12 | Ago-12 | Sep-12 | Oct-12 | Nov-12 | Dic-12 | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Ventas | 2,254,000 | 2,513,700 | 2,690,100 | 2,600,250 | 2,727,100 | 2,486,650 | 2,920,550 | 3,405,700 | 3,419,750 | 3,120,700 | 2,641,900 | 2,375,150 | 33,155,550 |
| MP | 641,115 | 705,927 | 735,937 | 723,858 | 735,142 | 720,685 | 840,148 | 940,363 | 918,749 | 823,949 | 706,266 | 655,123 | 9,147,262 |
| MO | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 2,193,869 |
| Contrib Marg | 1,430,063 | 1,624,951 | 1,771,341 | 1,693,570 | 1,809,136 | 1,583,143 | 1,897,580 | 2,282,515 | 2,318,179 | 2,113,929 | 1,752,812 | 1,537,205 | 21,814,419 |
| Gastos | 506,505 | 502,013 | 508,355 | 476,333 | 498,028 | 522,285 | 522,988 | 508,035 | 484,095 | 470,758 | 470,860 | 470,365 | 5,940,618 |
| Amortización | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 6,667 | 80,000 |
| Util. Bruta | 916,891 | 1,116,271 | 1,256,319 | 1,210,570 | 1,304,441 | 1,054,191 | 1,367,925 | 1,767,813 | 1,827,417 | 1,636,504 | 1,275,285 | 1,060,173 | 15,793,802 |
| Impuestos | 320,912 | 390,695 | 439,712 | 423,700 | 456,555 | 368,967 | 478,774 | 618,735 | 639,596 | 572,777 | 446,350 | 371,061 | 5,527,831 |
| Util. Neta | 595,979 | 725,576 | 816,607 | 786,871 | 847,887 | 685,224 | 889,152 | 1,149,078 | 1,187,821 | 1,063,728 | 828,935 | 689,112 | 10,265,971 |

Presupuesto Financiero

Se toma como premisa que la materia prima se paga en el mismo mes que se compra.

| | Ene-12 | Feb-12 | Mar-12 | Abr-12 | May-12 | Jun-12 | Jul-12 | Ago-12 | Sep-12 | Oct-12 | Nov-12 | Dic-12 |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | 2,215,620 | 2,338,771 | 2,552,698 | 2,595,155 | 2,613,305 | 2,557,579 | 2,652,475 | 3,103,310 | 3,348,190 | 3,208,385 | 2,826,815 | 2,461,089 |
| Egresos: | | | | | | | | | | | | |
| Gastos | 506,505 | 502,013 | 508,355 | 476,333 | 498,028 | 522,285 | 522,988 | 508,035 | 484,095 | 470,758 | 470,860 | 470,365 |
| Inversiones | 0 | 0 | 0 | 190,000 | 190,000 | 190,000 | 190,000 | 190,000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MP | 641,115 | 705,927 | 735,937 | 723,858 | 735,142 | 720,685 | 840,148 | 940,363 | 918,749 | 823,949 | 706,266 | 655,123 |
| MO | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 | 182,822 |
| Impuestos | 339,920 | 320,912 | 390,695 | 439,712 | 423,700 | 456,555 | 368,967 | 478,774 | 618,735 | 639,596 | 572,777 | 446,350 |
| Egresos | 1,670,362 | 1,711,674 | 1,817,809 | 2,012,725 | 2,029,692 | 2,072,347 | 2,104,925 | 2,299,994 | 2,204,401 | 2,117,125 | 1,932,725 | 1,754,660 |
| Financiero | 545,258 | 627,098 | 734,889 | 582,430 | 583,613 | 485,232 | 547,550 | 803,316 | 1,143,789 | 1,091,260 | 894,090 | 706,429 |
| Saldo Acum. | 545,258 | 1,172,355 | 1,907,244 | 2,489,674 | 3,073,288 | 3,558,520 | 4,106,070 | 4,909,386 | 6,053,175 | 7,144,436 | 8,038,525 | 8,744,954 |

Cuadro de Resultados

Año 2012

Expresado en [\$/mes]

| | |
|-----------------------|------------|
| Ventas | 33.155.550 |
| Materia Prima | 9.147.262 |
| Mano de Obra | 2.193.869 |
| Contribución Marginal | 21.814.419 |
| | |
| Gastos | 5.940.618 |
| Amortizaciones | 80.000 |
| Utilidad Bruta | 15.793.802 |
| | |
| Impuestos | 5.527.831 |
| Utilidad Neta | 10.265.971 |