



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
Año 2012 - 1<sup>er</sup> Cuatrimestre

## INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES (71.13)

### TRABAJO PRÁCTICO

Ayudante: Licenciada Paez

Integrantes Grupo 2

Apellido, Nombre	Nro. Padrón	E-mail
Berrilio, Pablo	88812	pabloberillo@gmail.com
Bukaczewski, Verónica	86954	vero13@gmail.com
De Antoni, Matías	88506	mdeantoni87@gmail.com
Garbarini, Lucía	88300	lu.teddy@gmail.com
Invernizzi, Esteban Ignacio	88817	invernizzie@gmail.com
Mouso, Nicolás Gastón	88528	nicolasgnr@gmail.com
Ygoumet, Guido N.	88246	gygoumet@gmail.com
Zelechowski, Sergio	86651	sergiozz123@gmail.com
Moreno Salas, Josué Fabio	Intercambio	josue.nalgarito@gmail.com

# Índice general

<b>I Memoria Descriptiva de la Empresa. Historial de la misma. Resumen de los Sistemas de información de la Empresa.</b>	<b>16</b>
1. Elección de la empresa	17
1.1. Tabla comparativa de empresas . . . . .	18
1.2. Elección de la empresa . . . . .	18
2. Actividad de la empresa IEP De Iluminación	19
2.1. Introducción . . . . .	20
2.1.1. Descripción . . . . .	20
2.1.2. Ubicación . . . . .	20
2.1.3. Historia . . . . .	20
2.2. Filosofía de la empresa . . . . .	21
2.2.1. Misión . . . . .	21
2.2.2. Visión . . . . .	21
2.2.3. Valores Corporativos . . . . .	21
2.3. Estructura de la empresa . . . . .	21
2.3.1. Organigrama . . . . .	21
2.4. Productos que ofrece . . . . .	22
2.5. Sus clientes . . . . .	22
2.6. Sistemas de Información . . . . .	22
2.7. Circuitos de Información . . . . .	23
2.7.1. Elección de los circuitos . . . . .	23
<b>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.</b>	<b>24</b>
3. Circuito Pago a Proveedores	25
3.1. Cursograma Pagos a Proveedores . . . . .	26
3.2. Procedimiento de Pagos a Proveedores . . . . .	27
3.3. Cursograma de Pagos (con numeración para el manual) . . . . .	28
3.3.1. Manual del Cursograma de Pagos . . . . .	29
3.4. Formularios de Pagos a Proveedores . . . . .	32
3.4.1. Orden de Pago . . . . .	32
3.4.2. Cheque . . . . .	35

---

3.5. Normas de control interno generales y específicas de Pagos a Proveedores . . . . .	37
3.5.1. Normas Específicas . . . . .	37
<b>4. Circuito Producción</b>	<b>39</b>
4.1. Cursograma Producción . . . . .	40
4.2. Procedimiento de Producción . . . . .	41
4.3. Cursograma de Producción (con numeración para el manual) . . . . .	43
4.3.1. Manual del Cursograma de Producción . . . . .	44
4.4. Formularios de Producción . . . . .	49
4.4.1. Orden de Producción . . . . .	49
4.4.2. Hoja de Ruta . . . . .	52
4.5. Normas de control interno generales y específicas de Producción . . . . .	54
<b>III Cursogramas relevados de la empresa con la simbología correspondiente. Manual de cada cursograma relevado.</b>	<b>55</b>
<b>5. Circuito Compras</b>	<b>56</b>
5.1. Cursograma de Compras . . . . .	57
5.2. Procedimiento de Compras . . . . .	58
5.3. Cursograma de Compras (con numeración para el manual) . . . . .	60
5.4. Manual del Cursograma de Compras . . . . .	61
5.5. Formularios de Compras . . . . .	63
5.5.1. Orden de Compra . . . . .	63
5.5.2. Requerimiento de Compra . . . . .	66
5.6. Normas de Control Interno de Compras . . . . .	67
<b>6. Circuito Ventas</b>	<b>68</b>
6.1. Cursograma de Ventas . . . . .	69
6.2. Procedimiento de Ventas . . . . .	70
6.2.1. Entrevista . . . . .	71
6.3. Cursograma de Ventas (con numeración para el manual) . . . . .	72
6.3.1. Manual del Cursograma de Ventas . . . . .	73
6.4. Formularios de Ventas . . . . .	77
6.4.1. Factura . . . . .	77
6.4.2. Remito . . . . .	80
6.5. Normas de Control Interno de Ventas . . . . .	83
<b>7. Circuito Cobranzas</b>	<b>84</b>
7.1. Cursograma de Cobranzas . . . . .	85
7.2. Procedimiento de Cobranzas . . . . .	86
7.3. Cursograma de Cobranzas (con numeración para el manual) . . . . .	87
7.4. Manual del Cursograma de Cobranzas . . . . .	88
7.5. Formularios de Cobranzas . . . . .	91
7.5.1. Listado de Cobranzas . . . . .	91
7.5.2. Recibo . . . . .	93
7.6. Normas de Control Interno de Cobranzas . . . . .	95

<b>IV Presupuesto</b>	<b>97</b>
A. Diagramas de información entregado por la empresa	104

# Enunciado

**INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES (71.13)**

**GUIA DE TP DE CAMPO 2012**

**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 destaque para mantener en archivo.

## **INDICE**

GUIA PARA LA SELECCION DE LA EMPRESA .....	3
INFORME FINAL.....	4
MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN.....	6
Primera visita: MEMORIA DE LA EMPRESA-CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS	7
Segunda Visita: SISTEMA COMPRAS Y SISTEMA PAGOS.....	8
Tercer visita: SISTEMA PRODUCCION.....	9
Cuarta visita: SISTEMA VENTAS y SISTEMA de COBRANZAS .....	10
Presupuesto: Trabajo Práctico por grupo. ....	11

## **Anexos**

Anexo I– Diagramas de Sistemas de Información Entregados por JTP..... .	12
Anexo II – Ejemplos de Formularios entregados por JTP... .....	13

## **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 si 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 prestan 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 20minutos en fecha establecida en Cronograma.

En esa oportunidad se estregará 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? Que 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.

## **Parte I**

**Memoria Descriptiva de la Empresa.  
Historial de la misma. Resumen de  
los Sistemas de información de la  
Empresa.**

# Capítulo 1

## Elección de la empresa

## 1.1. Tabla comparativa de empresas

Términos	Peso	Guaymallen	Saemsa	IEP De Iluminación
Contacto	10	9	8	10
Ubicación	7	6	10	5
Tamaño	8	9	8	8
Disp. de info.	10	9	6	10
Centralización	4	8	8	7
Totales	-	326	306	327

## 1.2. Elección de la empresa

Se eligió la empresa **IEP De Iluminación**, principalmente por haber obtenido el mejor puntaje según el criterio de comparación elegido. La buena calidad del contacto y la excelente disponibilidad de información sitúa a esta empresa por encima de otras propuestas. La segunda alternativa en puntaje, Guaymallen, se descartó debido a que el contacto se mostró poco voluntarioso para brindarnos la información requerida; si bien al principio nos contestó que no habría problema, al momento de solicitarle documentación más “específica” (como por ejemplo, el organigrama) demoró en responder, para finalmente decir que debía consultarla con un superior y se perdió contacto con el mismo.

## Capítulo 2

### Actividad de la empresa IEP De Iluminación



## 2.1. Introducción

### 2.1.1. Descripción

Es una empresa multinacional dedicada a la fabricación y comercialización de luminarias, farolas, columnas y soportes, que ofrece soluciones de excelente calidad lumínotécnica en Alumbrado Público, Áreas Verdes, Alumbrado Industrial, Alumbrado Interior, Alumbrado de Jardín, Iluminación con Sumergibles y Leds.

### 2.1.2. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en las afueras de la Ciudad de Buenos Aires, más precisamente en el conurbano bonaerense en el kilómetro 37.5 del ramal Escobar de la Ruta Panamericana. A pesar de encontrarse a aproximadamente 40 kilómetros de la Capital Federal, es relativamente fácil y rápido llegar hasta la fábrica.

### 2.1.3. Historia

En el año 1922 Industrias Electrotécnicas Puig (IEP) se especializaba en la fabricación de aparatos reflectores para alumbrado en la española ciudad de Barcelona. En el año 1966 pasa a formar parte del Grupo Simon, un holding de empresas del mercado eléctrico español con visionaria expansión hacia a los cinco continentes. A principios de la década del 90 adapta nuevamente su estructura y su imagen, empezando a conocérsela como IEP DE ILUMINACIÓN. Es en el año 1998 que IEP DE ILUMINACIÓN llega a la Argentina, convirtiéndose en el lapso de 12 años en la principal responsable de la comercialización de luminarias para toda América del Sur. Como en todo proceso de expansión y desarrollo, el Grupo Simon fue incorporando nuevos centros de producción y filiales en Latinoamérica (Argentina, Brasil y México), en Europa (Francia, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Holanda, Noruega, Suiza, Polonia), en África (Marruecos y Egipto) y en Asia (China, India, Rusia, Turquía) para poder llegar con mayor rapidez y eficiencia operativa a todos sus mercados. En la actualidad cuenta con 24 empresas coordinadas desde su sede central en Barcelona (España) y su presencia mundial alcanza a más de 50 países. Centra sus actividades en el ámbito de la instalación eléctrica con diversas líneas de productos: material eléctrico y protección de circuitos, iluminación, domótica, conexiones para voz y datos, canalizaciones y electrónica. Las más recientes incorporaciones en su línea de negocios comprenden el mobiliario urbano y la seguridad. El primero por su relación con los espacios de iluminación urbana y el segundo porque las innovaciones aplicadas en este campo también incluyen material eléctrico.

#### En Argentina

Durante sus primeros años de actividad en el país, la empresa contó con planta de producción en la localidad de Munro (Buenos Aires) y oficinas comerciales en San Isidro (Buenos Aires), pero el creciente aumento de los volúmenes de venta fundados en la producción de luminarias de avanzada tecnología y diseños de vanguardia, demandó la instalación de una planta fabril de mayor tamaño y capacidad productiva. Así, posicionada en el ámbito local como la empresa “Líder en Innovación Tecnológica”, IEP DE

ILUMINACIÓN cuenta desde el año 2005 con instalaciones propias dentro del Centro Industrial Garín (Buenos Aires), garantizando rapidez operativa y de organización al reunir en un mismo lugar tanto sus áreas Comerciales como las de Producción y Almacenamiento.

## 2.2. Filosofía de la empresa

### 2.2.1. Misión

La misión de la empresa consiste en operar un sistema rentable que les permita satisfacer las necesidades actuales y potenciales del mercado luminotécnico, ofreciendo productos y servicios con verdadero valor agregado, a fin de construir relaciones fuertes y a largo plazo.

### 2.2.2. Visión

La empresa define su visión de la siguiente forma:  
Ser considerada la empresa de iluminación más pujante convirtiéndonos en el proveedor preferido por el mercado luminotécnico al ofrecer los mejores productos y servicios del rubro.

### 2.2.3. Valores Corporativos

La empresa enuncia sus valores de la siguiente manera:  
Son los que guían nuestro diario desafío de construir relaciones fuertes y largo plazo:

- Compromiso
- Respeto
- Cumplimiento
- Confiabilidad
- Innovación
- Colaboración
- Agilidad

## 2.3. Estructura de la empresa

### 2.3.1. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama completo de la empresa. Ver imagen 2.1

En la planta de Escobar se desempeñan cinco gerencias: Venta a Obras Privadas, Venta a Obras Públicas, Administración, RR.HH. y Producción.

El área más importante es la de Producción, pero la de Venta a Obras Públicas también

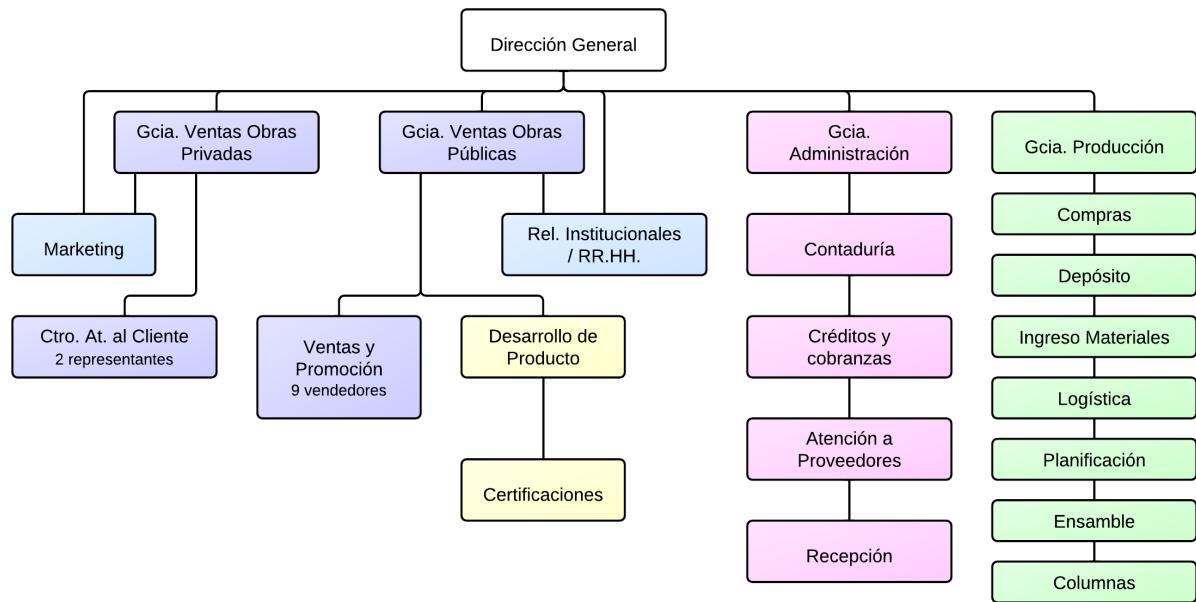


Figura 2.1: Organigrama IEP

involucra buena parte del personal de la planta. Este área cuenta con un Departamento de Desarrollo de Productos donde se diseñan y certifican productos a medida ofrecidos a dependencias públicas del ámbito local.

## 2.4. Productos que ofrece

A grandes rasgos se trata de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de luminarias, farolas, columnas y soportes; ofreciendo soluciones de buena calidad en Alumbrado Público, Áreas Verdes, Alumbrado Industrial, Alumbrado Interior, e incluso en Iluminación con Sumergibles y Leds.

## 2.5. Sus clientes

Los clientes principales de la empresa son los gobiernos municipales y provinciales de todo el territorio nacional.

También realizan ventas a barrios y urbanizaciones privadas y, en menor medida, a plantas industriales y cooperativas de vialidad.

## 2.6. Sistemas de Información

IEP de Iluminación utiliza para la sistematización de sus procesos un sistema integral de ERP de la empresa argentina Sistemas Bejerman, denominado eFlex.

Utilizan gran parte de los módulos disponibles:

- Ventas y cuentas a cobrar

- Compras y cuentas a pagar
- Finanzas
- Producción
- Contabilidad
- Impuestos
- CRM
- Queries (Reportes)

## 2.7. Circuitos de Información

### 2.7.1. Elección de los circuitos

La empresa ha entregado un documento en el cual se encuentran descriptos varios circuitos de información. Varios de estos son muy particulares y específicos, por lo que a la hora de decidir que circuitos se van a documentar se procede a agrupar algunos según conveniencia. La selección de los mismos fue:

- Compra de materiales y entrada de inventario.
- Pedido de ventas con transporte propio.
- Cobro de facturas

La elección de los mismos fue basada en la cantidad y calidad de la información que se poseía de estos en relación a los que quedaron de lado. Es decir, se tienen en cuenta los documentos que los circuitos implican, la cantidad de los mismos y como es su relación con las distintas áreas de la empresa.

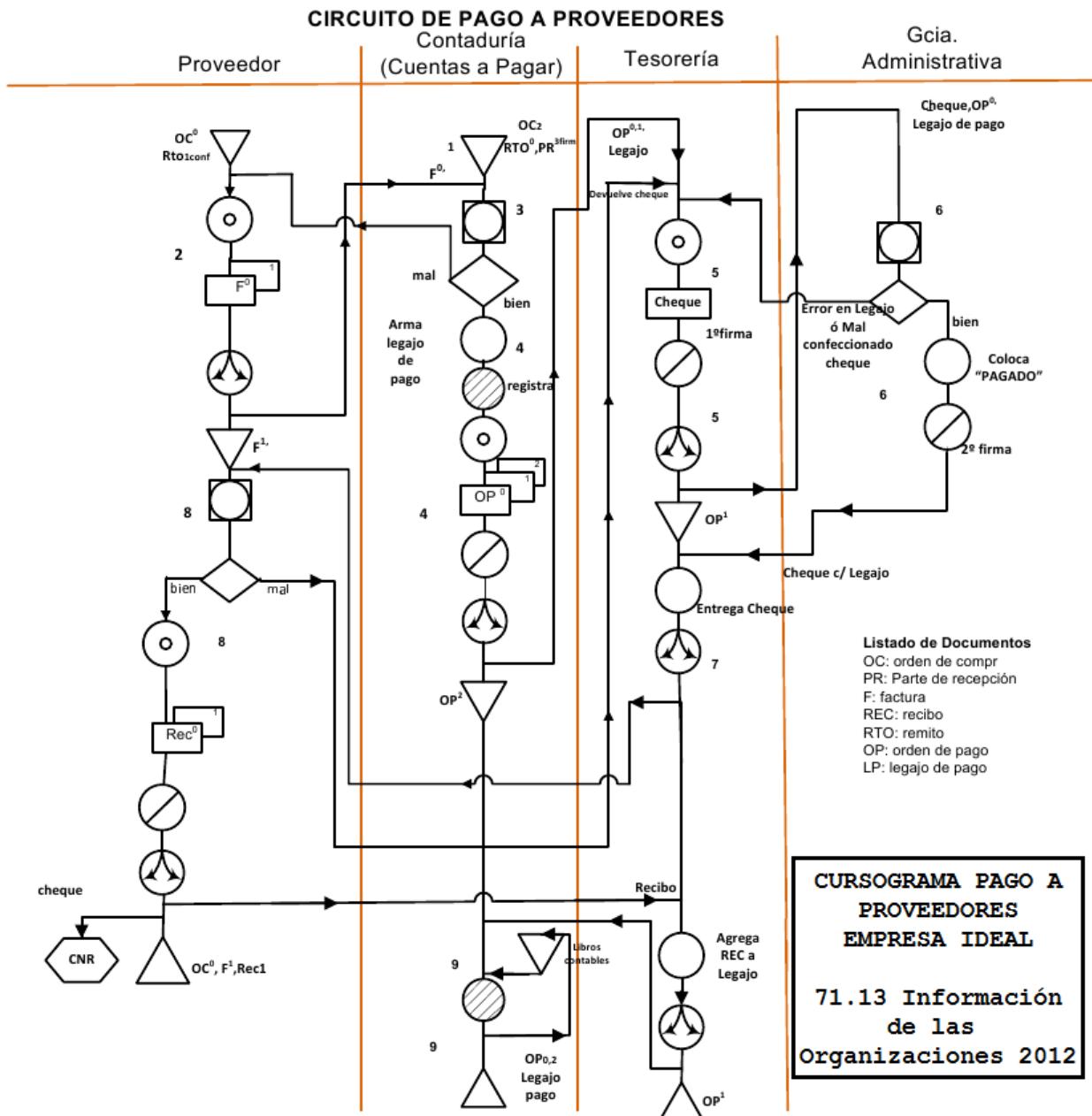
## **Parte II**

**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 3

## Círculo Pago a Proveedores

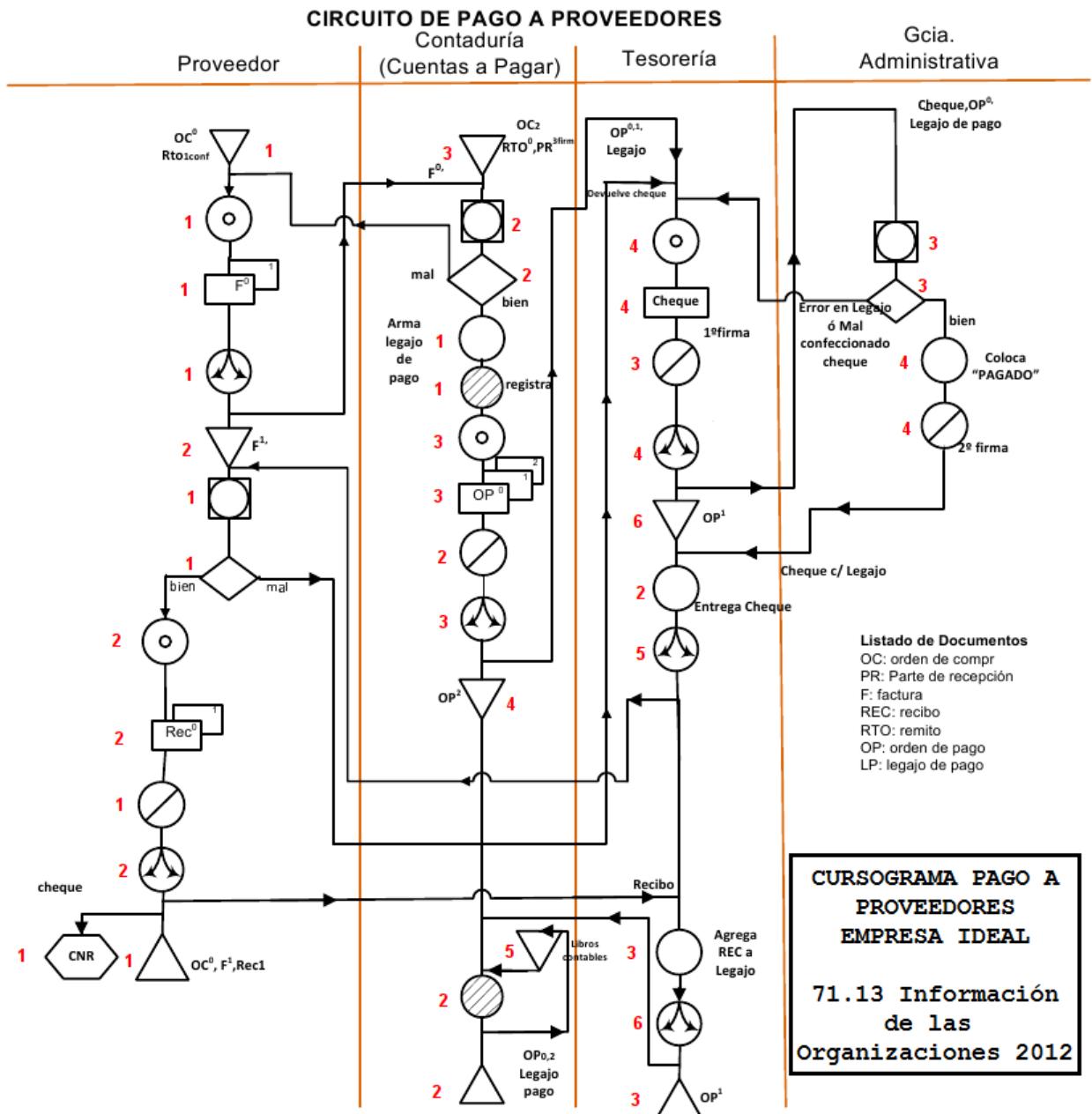
### 3.1. Cursograma Pagos a Proveedores



### 3.2. 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.

### 3.3. Cursograma de Pagos (con numeración para el manual)



### 3.3.1. Manual del Cursograma de Pagos

#### Sectores intervinientes

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



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



1. Proveedor: emite F, original y dos copias.
2. Proveedor: emite REC, original y copia.
3. Cuentas a pagar: con la F recibida confecciona la OP, original y dos copias.
4. Tesorería: emite Cheque de pago a proveedor.



1. Proveedor: firma REC.
2. Cuentas a Pagar: firma las OP.
3. Tesorería: realiza la primera firma del Cheque.
4. Gcia. administrativa: realiza la segunda firma del Cheque.



1. Proveedor: distribuye F original a cuentas a pagar, y conserva la copia.
2. Proveedor: distribuye REC original a Tesorería, conserva la copia.

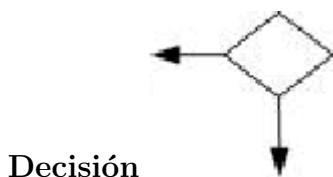
3. Cuentas a Pagar: distribuye las OP. Original y primera copia a Tesorería, conserva la última copia.
4. Tesorería: distribuye el Cheque, OP original y legajo de pago a Gcia. Administrativa.
5. Tesorería: distribuye el Cheque a proveedor, previamente lo registra.
6. Tesorería: distribuye el REC y Legajo a Contaduría.



1. Proveedores: almacena la OC original y RTO primera copia conformado.
2. Proveedores: almacena la F primera copia.
3. Cuentas a Pagar: almacena OC segunda copia, RTO original y PR tercera copia firmada.
4. Cuentas a Pagar: almacena OP segunda copia.
5. Cuentas a Pagar: almacena libros contables.
6. Tesorería: almacena OP primera copia.



1. Proveedor: controla el Cheque con la F 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 F, REC, 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 refieran a la orden de compra en cuestión.
3. Gcia. administrativa: controla el legajo con el cheque y el original de la OP, verificando que el cheque haya sido correctamente confeccionado, para el proveedor en cuestión y con el monto correcto.



1. Proveedor: si el Cheque pasa el control y verificación, entonces se emite el REC; caso contrario devuelve el Cheque a Tesorería.

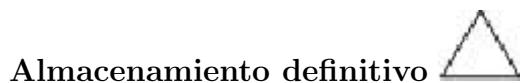
2. Cuentas a Pagar: si la F pasa el control y verificación, entonces arma el legajo de pago; caso contrario rechaza la F y la devuelve al proveedor.
3. Gcia. administrativa: si legajo pasa el control y verificación, entonces coloca PAGADO y realiza la segunda firma del Cheque; caso contrario devuelve la documentación a Tesorería.



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.



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



1. Proveedor: almacena definitivamente OC original, F original y Rec primera copia.
2. Cuentas a Pagar: almacena definitivamente OP original y segunda copia y Legajo de pago.
3. Tesorería: almacena definitivamente OP primera copia.



1. Cobranzas (circuito del proveedor).

## 3.4. Formularios de Pagos a Proveedores

### 3.4.1. Orden de Pago

Orden de Pago a Proveedores				
① Dirección: ② Teléfono: ③ Ciudad / Código Postal: ④ País: ⑤ Fecha de Inicio: ⑥	Número: 1000 ⑦ Fecha: 11/11/2007 ⑧  C.U.I.T.: 30-69756612-7 ⑨ Nro de IBB: C.M. 901-021076-4 ⑩			
<b>DATOS DEL PROVEEDOR</b> RAZON SOCIAL: ⑪ DIRECCION: ⑫ TELEFONO: ⑬ C.U.I.T.: ⑭				
<b>Observaciones</b> Débito automático Supervielle/Interbanking ⑮				
<b>MEDIOS DE PAGO</b> Tipo y código de concepto ⑯				
⑰	⑱	⑲	⑳	
⑯	⑰	⑱	⑲	<b>IMPORTE</b>
<hr/> ⑳				
<b>CUENTA CORRIENTE DEL PROVEEDOR</b> Aplicación (Codigo-Nº-Cuota) ⑳ Comprob. Original ⑳  ㉑				
㉒	㉓	㉔	㉕	㉖
㉗	㉘	㉙	㉚	<b>IMPORTE</b>
<hr/> ㉚				
<b>RETENCIONES EFECTUADAS</b> Comprobante ㉑ Tipo y Código de Retención ㉒				
㉓	㉔	㉕	㉖	㉗
<hr/> ㉗				
㉘	㉙	㉚	㉛	㉜
Ref. Emisor del Pago		Ref. de Gerencia o persona autorizada		Inicial firma Cheque (1)
				Sello

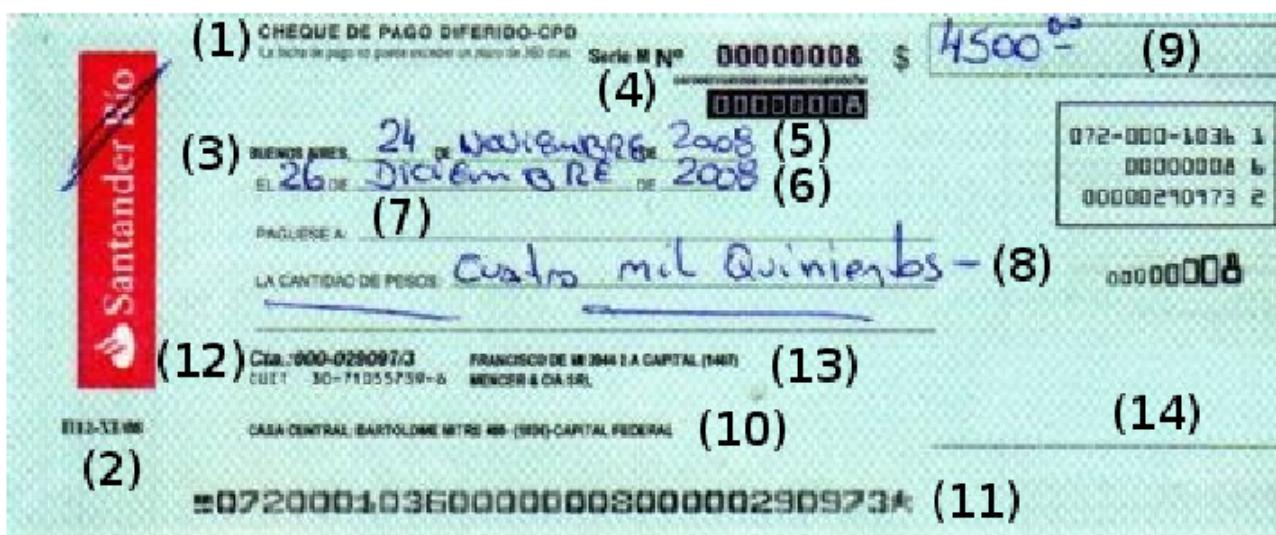
Impreso por Valeria Titano el 26/12/2007 a las 15:28 hs

- **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:** Cuentas a pagar.
- **Cantidad de Copias Emitidas:** Original y dos copias.
- **Sector receptor:** Original y primera copia a Tesorería; segunda copia a Cuentas a pagar.

## Descripción campos Orden de Pago

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, enumera 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

### 3.4.2. 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.
  - **Emisor:** Tesorería.
  - **Cantidad de Copias Emitidas:** Original.
  - **Sector receptor:** Gerencia Administrativa.

## Tipos de cheques

- **Cheque común**
  - **Cheque de pago diferido:** (Artículo 52 de la Ley 24.452) El cheque de pago diferido es una orden de pago librada a días vista, a contar desde su presentación para registro en una entidad autorizada, contra la misma u otra en la cual el librador a la fecha de vencimiento debe tener fondos suficientes depositados a su orden en cuenta corriente o autorización para girar en descubierto, dentro de los límites de registro que autorice el girado. La diferencia entre la fecha de emisión y la fecha de vencimiento no puede superar los 365 días. Sin perjuicio de las responsabilidades en que incurra por el derecho común, bajo ninguna circunstancia el girado será responsable si el cheque no es pagado a su vencimiento. Ni el registro del cheque, ni la determinación de límites de registro generan responsabilidad. El girado puede avalar el cheque de pago diferido.
  - **Cheque cruzado:** (Artículo 44 de la Ley 24.452) El librador o el portador de un cheque pueden cruzarlo con los efectos indicados en el artículo siguiente. El cruzamiento se efectúa por medio de dos barras paralelas colocadas en el anverso

del cheque. Puede ser general o especial. El cruzamiento es especial si entre las barras contiene el nombre de una entidad autorizada para prestar el servicio de cheque, de lo contrario el cruzamiento es general. El cruzamiento general se puede transformar en cruzamiento especial; pero el cruzamiento especial no se puede transformar en cruzamiento general. La tacha del cruzamiento o de la mención contenida entre las barras se tendrá por no hecha. En consecuencia el cheque cruzado solo se cobra a través de un banco, depositándolo.

#### **Descripción campos Cheque**

1. Tipo de cheque.
2. Logo del banco que emite la chequera.
3. Provincia de emisión del cheque.
4. Número de serie del cheque.
5. Fecha de firma del cheque.
6. Fecha de cobro del cheque.
7. Persona o entidad a la que debe pagarse el cheque.
8. Dinero a ser entregado por el cheque en letras.
9. Dinero a ser entregado por el cheque en números.
10. Domicilio en donde se encuentra la cuenta bancaria.
11. Serie, tipo y número de documento reservado para la lectura mecánica del cheque.
12. Nombre titular y CUIT del titular de la cuenta y número de la cuenta bancaria.
13. Domicilio de la Sucursal de la cuenta bancaria.
14. Firma del que entrega el cheque.

### 3.5. Normas de control interno generales y específicas de Pagos a Proveedores

1. **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.
2. **Concentración de la responsabilidad:** Una sola persona será responsable de la custodia y del manejo de fondos, esa persona suele ser el Tesorero.
3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **Arqueos sorpresivos:** Se realizan para verificar si los valores en existencia coinciden con los que surgen de la registración contable.
7. **Conciliación bancaria**

#### 3.5.1. 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.

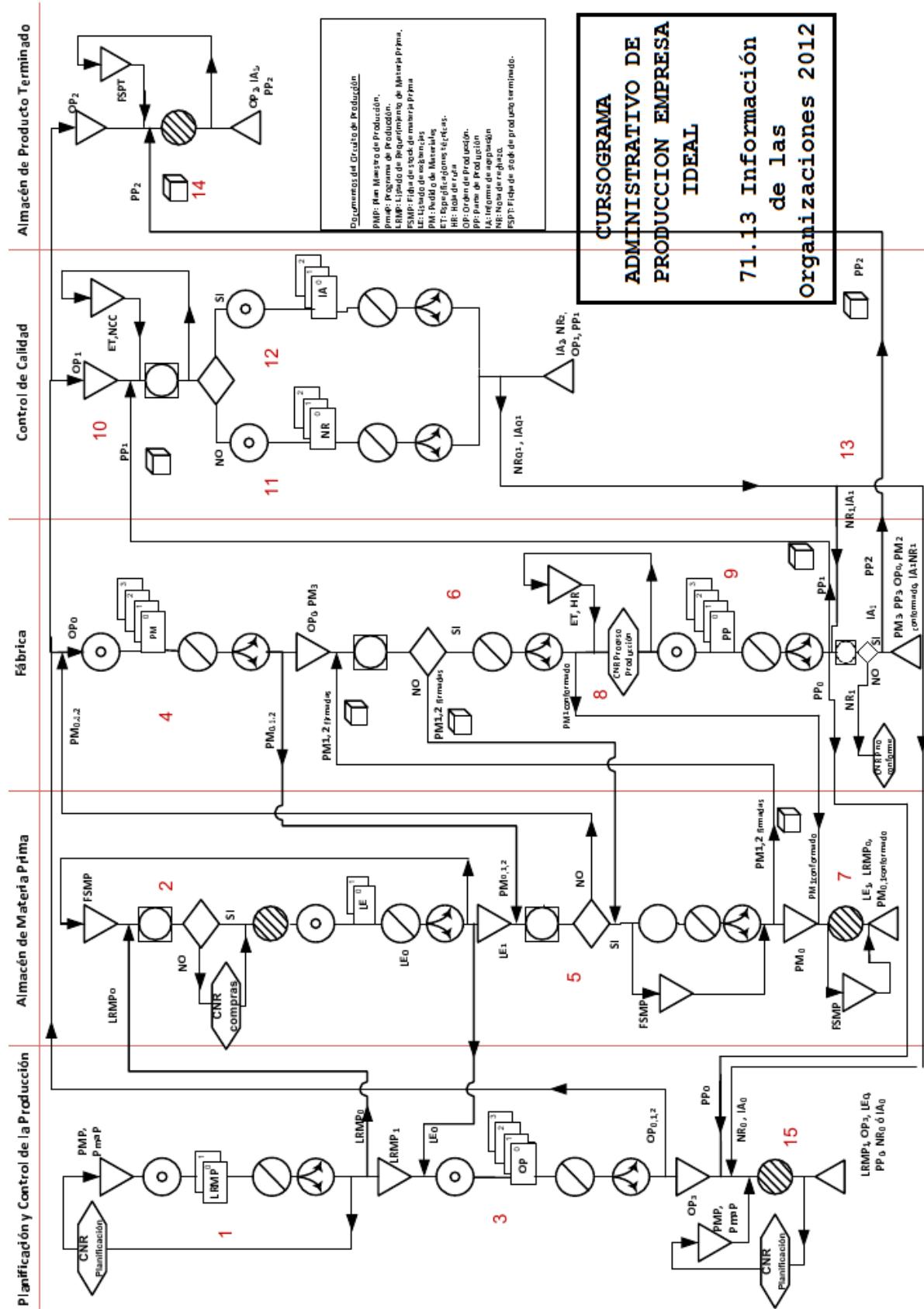
Con esta forma se persiguen dos finalidades:

- Que exista un control reciproco 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 efectúo 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 efectuará 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 transito, traslado por empresas especializadas, etc.). El pago al empleado se realiza previa identificación y contra la entrega del recibo firmado.

# Capítulo 4

## Círculo Producción

## 4.1. Cursograma Producción

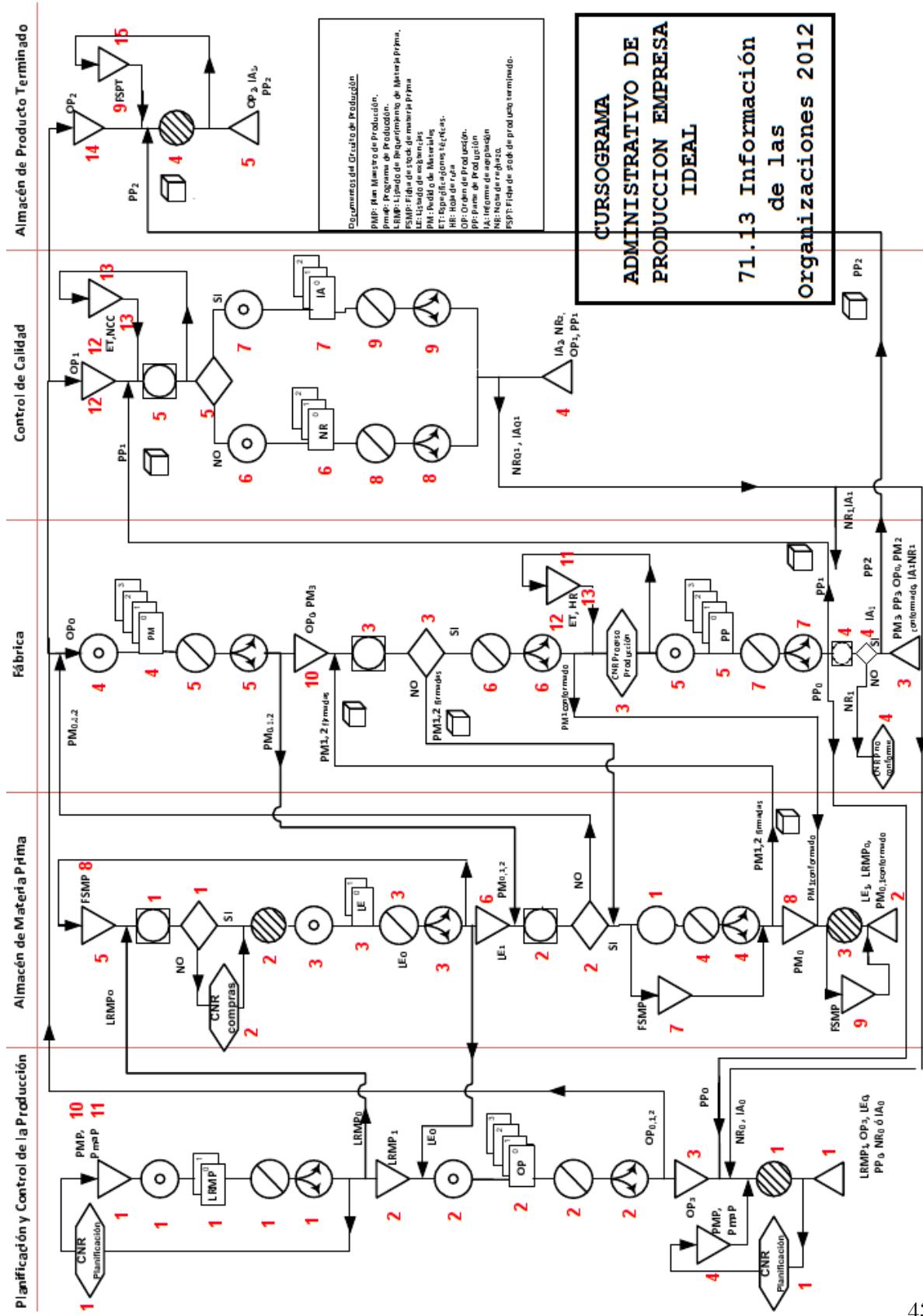


## 4.2. Procedimiento de Producción

1. **Planificación y Control de la Producción:** Desde el Circuito de Planificación, Circuito no relevado en el presente, PCP define el Plan Maestro de Producción y el Programa de Producción aprobados vigentes. El Plan Maestro de Producción y el Programa de Producción se basan en las demandas pronosticadas ó ciertas, en los recursos operativos y humanos disponibles. Con estos documentos, emite el Listado de Requerimiento de Materia Prima (LRMP) por duplicado, indicando cantidades y fechas de necesidad de Materia Prima en la fábrica. Estos LRMP puede ser semestral, mensual ó quincenal. PCP, mediante el Proceso de aprobación interna dentro de la misma área de PCP según su propio procedimiento de autorizaciones, firma el LRMP y envía el original (LRMPO) a Almacén de Materia Prima. Guarda la copia de LRMP1 en forma temporal.
2. **Almacén de Materias Primas:** Con el recibo del LRMP, el Almacén de Materia Prima revisa, en su Ficha de Stock Materia Prima (FSMP), si tiene stock disponible de los materiales solicitados por PCP. De tener existencia disponible, realiza el registro de la reserva de esos materiales y emite un Listado de Existencia original y copia, indicando en ese documento la existencias de Materia Prima en Almacén y su reserva. Envía el original del Listado de Existencias (LE) y guarda en forma transitoria la copia (LE1). Para el caso que el Almacén de Materia Prima no disponga de stock para reservar, también lo informa en el Listado de Existencia donde indica la fecha tentativa de ingreso de la MP desde el proveedor, en forma simultánea realizará una solicitud de compras según el Procedimiento del circuito de Compras. Circuito no relevado en este circuito de Producción.
3. **Planificación y Control de la Producción:** Con el recibo del Listado de Existencia de la Materia Prima y la confirmación de la reserva de MP solicitada, emite la Orden de Producción original y tres copias, en la que indica a fábrica el producto que se debe fabricar, las cantidades por turno y máquina. Envía firmadas el original a Fábrica (OPO), la primera copia a Control de Calidad (OP1) y la segunda copia a Almacén de Producto Terminado (OP2). Guarda en forma temporaria la última copia (OP3).
4. **Fábrica:** Con el recibo del original de la Orden de Producción, fábrica emite el Pedido de Materiales a Almacén de Materia Prima solicitando las Materias Primas ya reservada, indicando el documento que corresponde a ese Pedido. El Pedido se emite en original y tres copias, firma el documento y envía el original al Almacén de Materia Prima junto con copia 1 y 2 a efectos de que Almacén complete lo que envía en copia 1 y 2 y firma ambas.
5. **Almacén de Materia Prima:** Con el recibo del Pedido de Materiales desde Fábrica, compara el Listado de Existencia que emitió con anterioridad con el Pedido de Materiales recibido. Si encuentra anomalías significativas lo devuelve para que Fabricación emita el PM nuevamente. Si concuerdan, agrega en la columna correspondiente del formulario de Pedido de Materiales, las cantidades de Materias Primas que efectivamente esté despachando, en las copias 1 y 2 y firma las mismas. Las copias 1 y 2 del Pedido de Materiales firmadas las envía a fábrica junto con el Material especificado en él.
6. **Fábrica:** Controla que los materiales recibidos coincidan con lo pedido y/o despachado. De no ser así, se devuelven al Almacén de Materia Prima. Si están en orden firma la copia PM1 a modo de confirmación de recibido y transferencia de la responsabilidad por el material y la devuelve al Almacén, quedando en guarda en fábrica la copia PM2 firmado por Almacén con el total de Materia Prima recibida.

7. **Almacén de Materia Prima:** Registra la salida de materia prima en la FSMP y archiva todos los documentos con los que trabajó.
8. **Fábrica:** Realiza el proceso de conversión de materia prima en un Producto determinado. Circuito no relevado que comprende operaciones físicas y de transformación y no administrativas.
9. **Fábrica:** Emite el Parte de Producción (PP) original y tres copias y envía original a PCP (PPO) y la primera copia (PP1) a Control de Calidad.
10. **Control de Calidad:** Retira de fábrica una muestra del Producto Terminado junto con el PP1 y analiza si la muestra cumple con las Especificaciones determinadas en las Especificaciones Técnicas y Normas de control de calidad estandarizadas extrapolándose este resultado a todo el lote producido.
11. **Control de Calidad:** Emite una Nota de Rechazo original y dos copias en el caso de no cumplir con lo normado, guardándose la tercera copia (NR3) y enviando el original (NRO) a PCP y la primera copia (NR1) a Fabricación.
12. **Control de Calidad:** Emite un Informe de Aceptación original y dos copias si se aprueban los estándares con los que fue fabricado el producto, enviando el original a PCP (IAO) y la primera copia (IA1) a Fabricación. Guarda IA2 en forma definitiva.
13. **Fábrica:** Con el recibo del IA1 envía los productos finales junto con la segunda copia del Parte de Producción (PP2) a Almacén de Producto Terminado. De recibir la NR, comienza una serie de gestiones internas en Producción en función de Procedimientos estándares y manuales de autorizaciones, para el tratamiento de Producto NO CONFORME.
14. **Almacén de Producto Terminado:** Recibe los productos elaborados y registra las cantidades recibidas en la Ficha de Stock de Productos Terminados.
15. **Planificación y Control de la Producción:** Actualiza el Programa de producción con la información recibida desde Fábrica y Control de Calidad con respecto a lo producido y conformado.

### 4.3. Cursograma de Producción (con numeración para el manual)



### 4.3.1. Manual del Cursograma de Producción

#### Sectores interviniéntes

- Planificación y Control de Producción.
- Almacén de Materia Prima.
- Fábrica.
- Control de Calidad.
- Almacén de Producto Terminado.



Documentos

1. Listado de Requerimientos de Materia Prima (LRMP).
2. Orden de Producción (OP).
3. Listado de Existencia (LE).
4. Pedido de Materiales (PM).
5. Parte de Producción (PP).
6. Nota de Rechazo (NR).
7. Informe de Aceptación (IA).
8. Ficha de Stock de Materia Prima (FSMP).
9. Ficha de Stock de Producto Terminado (FSPT).
10. Plan Maestro de Producción (PMP).
11. Programa de Producción (PmaP).
12. Especificaciones técnicas (ET).
13. Hoja de Ruta (HR).
14. Normas de Control de Calidad (NCC).



Emisión de Documentos

1. Planificación y Control de la Producción: emite el LRMP, original y copia.
2. Planificación y Control de la Producción: emite la OP, original y tres copias.
3. Almacén de Materia Prima: emite un LE, original y copia.

4. Fábrica: emite el PM, original y tres copias.
5. Fábrica: emite el PP, original y tres copias.
6. Control de Calidad: emite una NR, original y dos copias.
7. Control de Calidad: emite un IA, original y dos copias.



Firma

1. Planificación y Control de la Producción: se firman las LRMP.
2. Planificación y Control de la Producción: se firman las OP.
3. Almacén de Materia Prima: se firman las LE.
4. Almacén de Materia Prima: se firman PM primera y segunda copia.
5. Fábrica: se firman los PM.
6. Fábrica: se firma la PM primera copia conformada.
7. Fábrica: se firman PP.
8. Control de Calidad: se firman las NR.
9. Control de Calidad: se firman los IA.



Distribución

1. Planificación y Control de la Producción: distribuye LRMP original a Almacén de Materia Prima; y conserva la copia.
2. Planificación y Control de la Producción: distribuye OP original a Fábrica, la primera copia a Control de Calidad y la segunda copia a Almacén de Producto Terminado; conserva la última copia.
3. Almacén de Materia Prima: distribuye LE original a Planificación y Control de la Producción; conserva la copia.
4. Almacén de Materia Prima: distribuye PM primera y segunda copia a Fábrica; conserva el original.
5. Fábrica: distribuye PM original y las dos primeras copias a Almacén de Materias Primas; conserva la última copia.
6. Fábrica: distribuye PM primera copia a Almacén de Materias Primas.

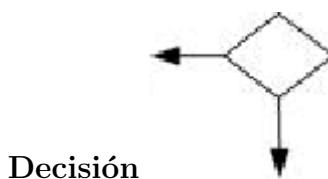
7. Fábrica: distribuye PP original a Planificación y Control de la Producción, la primera copia a Control de Calidad, y la segunda copia a Almacén de Producto Terminado; conserva la última copia.
8. Control de Calidad: distribuye NR original a Planificación y Control de la Producción y la primera copia a Fábrica; conserva la segunda copia.
9. Control de Calidad: distribuye IA original a Planificación y Control de la Producción y la primera copia a Fábrica; conserva la segunda copia.



1. Planificación y Control de la Producción: almacena de manera transitoria PMP y PmaP.
2. Planificación y Control de la Producción: almacena de manera transitoria LRMP copia.
3. Planificación y Control de la Producción: almacena de manera transitoria OP tercera copia.
4. Planificación y Control de la Producción: almacena de manera transitoria PMP y PmaP.
5. Almacén de Materia Prima: almacena de manera transitoria FSMP.
6. Almacén de Materia Prima: almacena de manera transitoria LE copia.
7. Almacén de Materia Prima: almacena de manera transitoria FSMP.
8. Almacén de Materia Prima: almacena de manera transitoria PM original.
9. Almacén de Materia Prima: almacena de manera transitoria FSMP.
10. Fábrica: almacena de manera transitoria OP original y PM tercera copia.
11. Fábrica: almacena de manera transitoria ET y HR.
12. Control de Calidad: almacena de manera transitoria OP primera copia.
13. Control de Calidad: almacena de manera transitoria ET y NCC.
14. Almacén de Producto Terminado: almacena de manera transitoria OP segunda copia.
15. Almacén de Producto Terminado: almacena de manera transitoria FSPT.



1. Almacén de Materia Prima: controla y verifica si tiene stock disponible de los materiales solicitados por Planificación y Control de la Producción, comparando LRMP recibido y FSMP.
2. Almacén de Materia Prima: controla y verifica si concuerda el pedido de materiales, comparando PM recibido de Fábrica y el LE emitido anteriormente.
3. Fábrica: controla y verifica si los materiales recibidos coincidan con lo pedido y/o despachado.
4. Fábrica:
5. Control de Calidad: controla y verifica si la muestra del Producto Terminado recibida cumple con las especificaciones determinadas en las ET.



1. Almacén de Materia Prima: Si se tiene el stock disponible se registra la reserva de los materiales y se emite LE; caso contrario se emite LE con una fecha tentativa de ingreso de materia prima desde el proveedor, en forma simultánea se realiza una solicitud de compra según el Procedimiento del circuito de Compras (CNR).
2. Almacén de Materia Prima: Si el PM es correcto entonces se procede a enviar el material; caso contrario lo devuelve a Fábrica para que emita el PM nuevamente.
3. Fábrica: Si los materiales recibidos son los correctos se continúa con la descarga; caso contrario se devuelven los materiales al Almacén de Materia Prima.
4. Fábrica: Si se recibe el AI se procede al envío de los materiales al Almacén de Producto Terminado. Si se recibe el NR, se comienza una serie de gestiones internas en función de Procedimientos estándares y manuales de autorizaciones, para el tratamiento de Producto NO CONFORME.
5. Control de Calidad: Si la muestra pasa los controles de calidad, entonces se procede a emitir el IA; caso contrario se emite una NR.



1. Almacén de Materia Prima: Agrega en la columna correspondiente del formulario PM, la cantidad de materia prima que efectivamente se esté despachando.



1. Planificación y Control de la Producción: una vez terminado el proceso registra tanto la aceptación de la producción como el rechazo de la misma si este fue el caso.
2. Almacén de Materia Prima: registra la reserva de materias primas en el LE.
3. Almacén de Materia Prima: registra la salida de materia prima en la FSMP.
4. Almacén de Producto Terminado: registra las cantidades recibidas de productos elaborados en la FSPT.

  
**Almacenamiento definitivo**

1. Planificación y Control de la Producción: almacena de manera definitiva LRMP copia, OP tercera copia, LE original, PP original y NR original o IA original según corresponda.
2. Almacén de Materia Prima: almacena de manera definitiva LE copia, LRMP original, PM original y primera copia conformada.
3. Fábrica: almacena de manera definitiva PM tercera copia, PP tercera copia, OP original, PM segunda copia conformada y NR copia o IA copia según corresponda.
4. Control de Calidad: almacena de manera definitiva OP primera copia, PP primera copia y IA segunda copia o NR segunda copia según corresponda.
5. Almacén de Producto Terminado: almacena de manera definitiva OP segunda copia, IA primera copia y PP segunda copia.

  
**Círculo no relevado**

1. Planificación y Control de la Producción: Planificación.
2. Almacén de Materia Prima: Compras.
3. Fábrica: Proceso Producción.
4. Fábrica: Tratamiento de Producto NO CONFORME.

## 4.4. Formularios de Producción

### 4.4.1. Orden de Producción

 ACE INOX 1		Orden de producción		Nro	OP-2011-0122 2	
Destino/cliente:	3	Cant	20 4	Generada	5	
				Lanzada	6	21/03/2011
				Prevista terminación	7	22/03/2011
Cod	OAL3230 8	Piano	9			
Descripción						
Nro.Operación	Descripción	Máquina/Puesto de trabajo	Tiempo Asignado (min)	Fecha/ Hora de inicio	Fecha/Hora de fin	Legajo
10	Troquelado	Cortadora	23	14	15	16
10	Repujado	CNC Nro 2	85			
10	11	12	13			
Materiales a retirar de almacén					Retiro de Almacén	
Materiales	Descripción	Unidad	Cant.requerida	Fecha	Legajo	
CH1800x2500	Chapa aluminio	chapa	4	21	22	
17	18	19	20			
Dispositivos y herramientas						
Operación	Máquina	Dispositivo				
10	Prensa	Matriz Ø 80				
23	24	25				
<b>Observaciones:</b> Las tapas y asas se fabrican para Stock 26						

- **Objetivo:** Es un documento en el que se especifican las operaciones que deben realizar la producción.
- **Alcance:** Es un documento interno de la empresa.
- **Emisor:** Planificación y control de la producción.
- **Cantidad de Copias Emitidas:** Original y tres copias.
- **Sector receptor:** Original a Fábrica, primera copia a Control de calidad, segunda copia a Almacén de producto terminado y última copia a Planificación y control de la producción.

#### Descripción campos de Orden de Producción

1. Logo de la empresa.
2. Número de Orden de Producción.
3. Cliente / Destino.
4. Cantidad a realizar.
5. Fecha de generación de la Orden de Producción.
6. Fecha de inicio de la producción.
7. Fecha de finalización de la producción prevista.
8. Número de código interno de la producción.
9. Número de plano.
10. Número de operación.
11. Descripción de la operación.
12. Máquina o puesto de trabajo.
13. Tiempo asignado (minutos).
14. Fecha / Hora de inicio.
15. Fecha / Hora de fin.
16. Número de legajo.
17. Código del material a retirar por almacén.
18. Descripción del material a retirar por almacén.
19. Unidad del material a retirar por almacén.
20. Cantidad requerida del material a retirar por almacén.

21. Fecha de retiro del material del almacén.
22. Legajo de retiro del material del almacén.
23. Número de la operación donde se utilizará dispositivos y herramientas.
24. Máquina a utilizar.
25. Dispositivo a utilizar.
26. Observaciones.

#### 4.4.2. Hoja de Ruta

Hoja de Ruta										Código de Pieza: 2		OAL3230	
Especificación de procesos y tiempos standard										Fecha de vigencia		Hoja nro 3 de 5	
Olla de Aluminio de 32 lts. base: 307										Elaboró		4	
Sigue la hoja de especificaciones del Afp										Aprobó		5	
No.	Descripción general	Descripción de las tareas a realizar		Sectión	Máquina	Procesos		RPM		Dispositivos / Herramientas		No.	Tiempo Standard
10	Troquelado	<b>10 11</b> Colocar chapa en troqueladora		Presión	Prensa	<b>13</b>		<b>14</b>		<b>15</b>		<b>16</b>	Matríg Ø 80
10	Troquelado											<b>17</b>	
Retirar láminas diámetro 80													
10	Repujado	Centrar láminas contra mandril.		Torneo	CNC	2000		Programa nro 157-		1 A		300	240
		Repujar				Mordazas duras		mandril M30x45					
		Quitar rebabadas				Rueda Ø 24x12		Rueda Ø 24x12					
		Lijar bordes				Inversor TPMR-16032							
		Retirar				TPMR-16034							
		Controlar espesor pared 1,5 mm - 1r y 1 cada 10				Cajón K-15							
SE obtiene Semielaborado CUEPRO3230										20/10			
20	Afijerado	Afijerado		Afijeradora doble		Afiereadora		Plantilla 4x30		1 A		200	20
		Posicionar según plantilla											
		Afijerado simultaneo x 4											
50	Colocar asas	Terminaciones		Terminaciones	Remachadoras					0		30	
		Colocar una a mano											
		Remachar											
		Colocar la segunda asa											
		Remachar											
80	Colocar tapa	Terminaciones											
		Producto TERMINADO											

- **Objetivo:** Es un documento en el que se especifican las operaciones que se realizan sobre un mismo artículo hasta el momento de transformarlo en otro.
- **Alcance:** Es un documento interno de la empresa.

### Descripción campos Hoja de Ruta

1. Logo de la empresa.
2. Código interno de la pieza.
3. Fecha de vigencia.
4. Fecha de elaboración.
5. Fecha de aprobación.
6. Número de la hoja de ruta.
7. Descripción de la pieza.
8. Pedido de construcción.
9. Materiales a utilizar.
10. Número de operación.
11. Descripción general.
12. Descripción de las tareas a realizar.
13. Sección de la máquina.
14. Nombre de la máquina.
15. Número de pasadas por la máquina.
16. Número de revoluciones por minuto para la máquina.
17. Dispositivos y herramientas.
18. Número de operario.
19. Calificación del operario.
20. Tiempo standard de preparación de máquina (segundos).
21. Tiempo standard de elaboración (seg/pieza).

## 4.5. Normas de control interno generales y específicas de Producción

- **Existencia de inventario permanente o registros contables apropiados:** realización de recuentos físicos periódicos de las existencias, con toma de inventario rotativos, sorpresivos y realizados por personas ajenas a quienes detentan la custodia física de dichos bienes, y de quienes registran los movimientos de los mismos. El inventario físico contribuye a controlar y ajustar los movimientos físicos, evaluar la eficiencia operativa en el manejo de las existencias y sus registraciones, constatar la existencia física y controlar la imputación y valuación contable. Normalmente se debe efectuar un inventario físico total a fin del ejercicio contable.
- **Ajustes de inventario:** Los ajustes por diferencias de inventario deberán estar analizados, justificados y autorizados por un funcionario responsable que sea ajeno a la custodia de los bienes.
- **Custodia de las existencias:** La responsabilidad por la custodia y control de los bienes en existencia, debe recaer sobre una sola persona, a quien se le deben asegurar todas las facilidades de control. El local del depósito debe permitir una protección física adecuada de los bienes. Las condiciones del local deben garantizar que no se produzcan deterioros en los productos ( humedad, temperatura, ventilación, etc.)
- **Documentación de todo movimiento de existencias:** Todo movimiento de los bienes en Almacenes, debe estar amparado por el respectivo comprobante, debidamente firmado por un responsable con las atribuciones para realizar los respectivos movimientos.
- **Fijación de puntos de pedido, stocks mínimos y lotes óptimos:** Se recomienda la fijación de stocks de pedido, mínimos, máximos y lotes óptimos de pedido o criterios especiales de reaprovisionamiento.
- **Contratación de seguros adecuados**

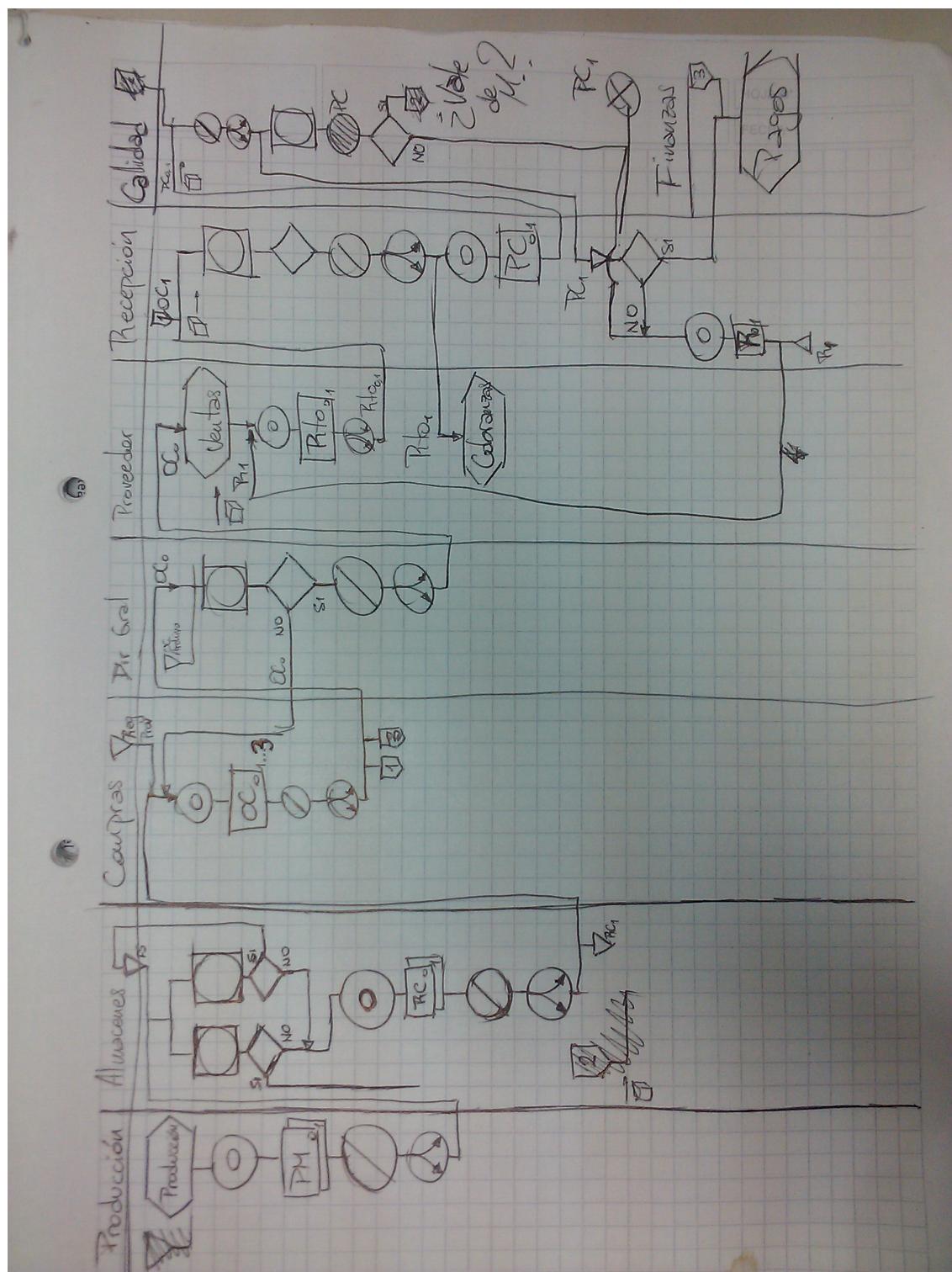
## **Parte III**

**Cursogramas relevados de la  
empresa con la simbología  
correspondiente. Manual de cada  
cursograma relevado.**

# Capítulo 5

## Círculo Compras

## 5.1. Cursograma de Compras



## 5.2. Procedimiento de Compras

**Producción** Tras detectar necesidad de materiales el sector de Producción emite un Pedido de Materiales (PM) en original y copia, el nivel autorizante firma el original y lo envía al sector de Almacenes, se archiva la copia.

**Almacenes** Tras recibir Pedido de Materiales del sector de Producción, Almacenes chequea las existencias y si tiene materiales suficientes los despacha; si no tiene los materiales necesarios, o se alcanza el punto de pedido, Almacenes emite un Requerimiento de Compra (RC) en original y copia, lo firma y envía al sector de Compras el original archivando la compra.

**Compras** Recibido el Requerimiento de Compra, el área de Compras consulta listas de precios del Registro de Proveedores, confeccionadas con Pedidos de Cotización realizados mensualmente, y en función de ellos confecciona una Orden de Compra (OC) original y tres copias, las firma y distribuye original a Dirección General, una copia a Recepción, una a Finanzas, una a Calidad y almacena la última copia.

**Dirección General** Tras recibir la Orden de Compra del sector de Compras, la Dirección General controla los precios contra Ordenes de Compra archivadas de compras anteriores, y en caso de aprobarla la firma y envía al sector de Ventas del Proveedor previamente seleccionado. En caso de rechazarla devuelve la Orden de Compra al sector de Compras para su revisión.

**Proveedor** Una vez recibida la Orden de Compra firmada por Compras y Dirección General el, Proveedor, según su circuito de ventas, decide aceptar o rechazar la Orden de Compra. En caso de aceptarla, el Proveedor confecciona Remito (Rto) por duplicado y envía original y una copia junto con los materiales al sector de Recepción.

**Recepción** Tras recibir los materiales y el Remito original y una copia, el sector de Recepción controla cotejando cantidades en ambos contra la Orden de Compra. En caso de concordar, firma Remito original y copia, almacena temporalmente el original y devuelve la copia al Proveedor. Emite Pedido de Control (PC) en original y copia, envía la mercadería al sector de Calidad para su control junto con ambas copias del documento.

**Proveedor** Recibido el remito firmado continua con su Circuito no relevado de Cobranzas.

**Calidad** Recibida la mercadería de Recepción firma la copia del Pedido de Control y lo devuelve a Recepción. Controla la calidad contra lo especificado en el Pedido de Control y registra en el mismo el resultado del control. De aprobar, envía la mercadería a Almacenes. De no aprobar, devuelve la mercadería a Recepción para su devolución al Proveedor. En ambos casos firma el Pedido de Control y la envía a Recepción.

**Recepción** Tras recibir el Pedido de Control original, si está rechazado emite un Reclamo en original y copia, envía el original al Proveedor junto con la mercadería

y archiva el Pedido de Control y el Remito originales. Si está aprobada, envía el Remito original a Finanzas. En ambos devuelve la copia del Pedido de Control a Calidad, quien la destruye.

**Finanzas** Una vez recibido el Remito original del sector de Recepción, procede a realizar el pago en el circuito no relevado de Pago a Proveedores.

### **5.3. Cursograma de Compras (con numeración para el manual)**

IMAGENNNNNNNNNNNNNNNNNNN

## 5.4. Manual del Cursograma de Compras

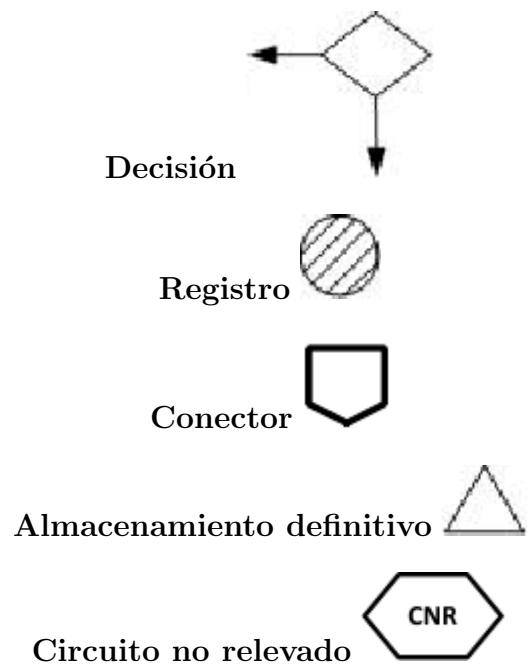
### Sectores interviniéntes

- Producción
- Almacenes
- Compras
- Dirección General
- Proveedor
- Recepción
- Control de Calidad



1. Pedido de Materiales (PM)
2. Orden de Compra (OC)
3. Requerimiento de Compra (RC)
4. Remito (RTO)
5. Pedido de Control (PC)
6. Reclamo (R)





## 5.5. Formularios de Compras

### 5.5.1. Orden de Compra

IEP DE ILUMINACION S.A. (1)	00000023 (4)				
Mozart 160 39	Orden de Compra				
B1619IEA - GARIN RAMAL ESCOBAR (2)	Fecha: 02/05/2007 (5)				
Buenos Aires	CUIT: 30-70044199-3				
Tel:	Inc. Brutos: 901-024465-8 (6)				
IVA: Responsable Inscripto (3)	Caja Jubilación: .				
TORRES COMERCIAL DE J TORRES (7)	Proveedor: 500025 (11)				
Av. Maipu 1319	C.U.I.T.: 20-16134366-9 (12)				
1319 - Vicente Lopez (8)					
Buenos Aires					
IVA: Responsable Inscripto (9)					
Cond. de Pago: 60 días (10)	Días: 60				
Código	Cantidad	Descripción	Pr. Unitario	Importe	F. Entrega
CE0002900288 (13)	300,00 (14)	CABLE 300MM 1.5MM2 SILICONADO BLANCO (15)	0,4500 (16)	135,00 (17)	02/05/07 (18)
Subtotal 135,00 (19)					
Subtotal	Impuesto	SubTotal	Iva Insc. 21,00%	Iva No Insc.	Total
135,00 (20)	(21)	(22)	28,35 (23)	(24)	163,35 (25)
Total 163,35 Son PESOS Ciento sesenta y tres con 35/100 (27) (26)					
Por favor confirmar recepción y aprobación la misma por este medio. Dicha aceptación incluye (29) precios, plazos como así también condiciones generales de la misma. En caso de alguna observación realizarla una vez recibida la orden de compra.					
Fecha Vto.: 31/12/2007 (28)					

- **Objetivo:** Mediante este documento se comunica al proveedor la decisión de realizar una compra de materiales. Se especifican los productos a comprar con detalle de precios, cantidades, impuestos y condiciones de pago acordes a la previa cotización del proveedor.
- **Alcance:** Es un documento externo, entre la empresa y su proveedor.
- **Emisor:** Compras.
- **Cantidad de Copias Emitidas:** Original y cuatro copias.
- **Sector receptor:** Original a Dirección General para su autorización; primera copia a Recepción; segunda copia a Finanzas; tercera copia a Control de Calidad; y la última copia a Compras.

### Descripción campos de la Orden de Compra

1. Empresa emisora: Razón Social de la empresa.
2. Empresa emisora: Información de Sucursal. Domicilio y Número de Teléfono.
3. Empresa emisora: Responsabilidad frente al IVA.
4. Número de Orden de Compra.
5. Fecha de emisión.
6. Empresa emisora: CUIT y Código de Ingresos Brutos.
7. Proveedor: Razón Social.
8. Proveedor: Domicilio.
9. Proveedor: Responsabilidad frente al IVA.
10. Condición de pago.
11. Código del proveedor al que se le compra.
12. Proveedor: CUIT.
13. Detalle de la Orden de Compra: Código del proveedor del ítem.
14. Detalle de la Orden de Compra: Cantidad solicitada.
15. Detalle de la Orden de Compra: Descripción del ítem.
16. Detalle de la Orden de Compra: Precio unitario del ítem.
17. Detalle de la Orden de Compra: Importe total del ítem (cantidad \* precio unitario).
18. Detalle de la Orden de Compra: Fecha de entrega del ítem.
19. Detalle de la Orden de Compra: Subtotal de items (suma de los totales de ítem).

20. Resumen de la Orden de Compra: Subtotal de items (suma de los totales de ítem).
21. Resumen de la Orden de Compra: Importe de impuestos que aplican (opcional).
22. Resumen de la Orden de Compra: Subtotal después de impuestos (sólo si aplica impuestos).
23. Resumen de la Orden de Compra: Gravamen de IVA para Inscriptos.
24. Resumen de la Orden de Compra: Gravamen de IVA para No Inscriptos.
25. Resumen de la Orden de Compra: Total después de IVA.
26. Importe Total de la Orden de Compra.
27. Importe Total de la Orden de Compra en letras.
28. Fecha de Vencimiento de la Orden de Compra.
29. Términos de confirmación de aprobación o rechazo.

### 5.5.2. Requerimiento de Compra

	(1)	(2)	REQUERIMIENTO DE COMPRA	No: 0001 (3)	
DEPTO QUE SOLICITA:		(4)			
FECHA DEL PEDIDO:		(5)	FECHA DE ENTREGA:		(6)
CANTIDAD (7)	UNIDAD (8)	ARTÍCULOS (9)			
ELABORADO POR: (10)			FIRMA: (11)		

- **Objetivo:** Un Requerimiento de Compra es un pedido interno entre sectores, para que el responsable de compras provea de algún elemento que un sector necesita.
- **Alcance:** Documento interno de la empresa.
- **Emisor:** Almacenes.
- **Cantidad de Copias Emitidas:** Original y copia.
- **Sector receptor:** Original a Compras; y la copia para Almacenes.

#### Descripción campos del Requerimiento de Compra

1. Logo de la empresa.
2. Nombre del formulario.
3. Número del Requerimiento de Compra.
4. Departamento que solicita la Compra.
5. Fecha en la que se realiza el Requerimiento de Compra.
6. Fecha en la que se necesita los artículos solicitados.
7. Cantidad solicitada de un artículo.
8. Unidad de medida de un artículo.
9. Descripción de un artículo deseado.
10. Número del proveedor preferido (opcional).
11. Firma del emisor.

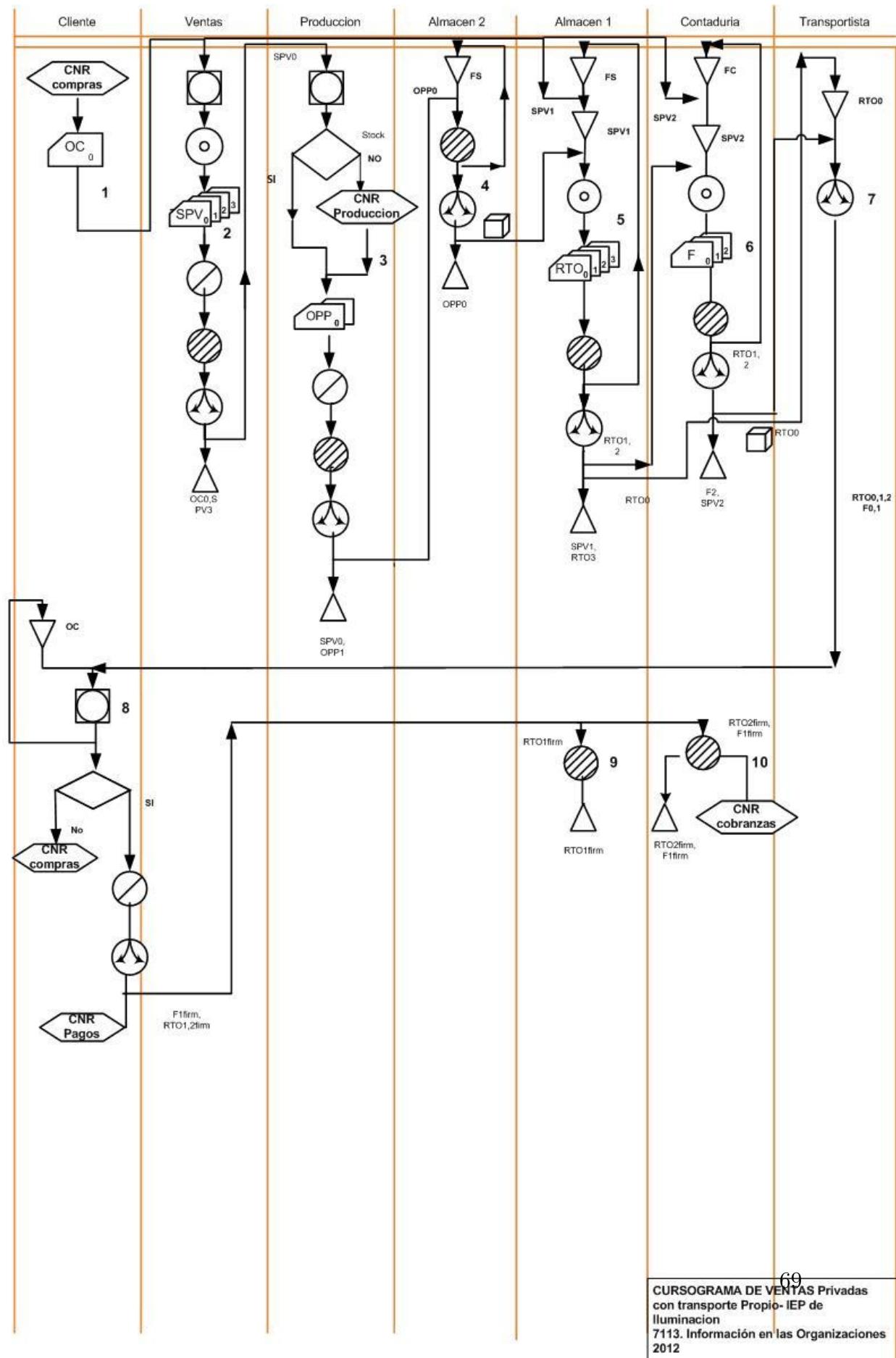
## 5.6. Normas de Control Interno de Compras

- **Separación de funciones:** La función de compras debe estar separada del manejo físico de los bienes y de la registración de los mismos. Compras por lo tanto debe estar separada de los sectores de Almacenes, Recepción y Finanzas.
- **Iniciación del trámite de compras:** Respaldo de un pedido formal debidamente autorizado.
- **Obtención de un número determinado de cotizaciones:** Los pedidos y las cotizaciones se realizan por escrito. En compras usuales a proveedores con historial satisfactorio suelen efectuarse las compras en forma directa.
- **Autorización de la compra:** Lo realiza la persona responsable, una vez tomada la decisión de compra; quien la tomó debe intervenir con su firma la orden de compra.
- **Punto de pedido:** La cantidad en existencia a partir de la cual se debe solicitar la compra de un artículo, se establece como un stock mínimo, teniendo en cuenta el programa de producción vigente.
- **Control de la mercadería recibida:** De la cantidad y la calidad. La función de Calidad requiere de conocimientos técnicos, por lo cual está separada de Recepción, que en el momento de la recepción solo da conformidad por la cantidad.
- **Constitución de seguros sobre mercaderías en tránsito**
- **Prenumeración de formularios:** En forma preimpresa y correlativa para Requerimiento de Compra y Orden de Compra. Controles de correlatividad de los formularios utilizados.

# Capítulo 6

## Círculo Ventas

## 6.1. Cursograma de Ventas



## 6.2. Procedimiento de Ventas

- 1 - Cliente** El cliente solicita un pedido emitiendo una 'Orden de Compra' (OC) mediante un 'Círculo No Relevado de Compras' (CNR Compras).
- 2 - Ventas** El área de ventas recibe la OC de parte del cliente y de esta manera genera la 'Solicitud de Pedido de Ventas' (SPV) especificando los detalles de la venta tal como están especificados en la OC como por ejemplo, productos y plazo de entrega tentativo. Firma la SPV y envía el original a Producción y las copias a Almacén 1 y Contaduría. Registra en el sistema la generación de la SPV y archiva en forma definitiva la 'Orden de Compra' junto a una copia de la SPV.
- 3 - Producción** Producción recibe la SPV y verifica que cuenta con stock suficiente. De no poseer stock necesario se procede a realizar el 'Círculo no relevado de Producción' (CNR Producción). En caso de contar con el producto solicitado, genera una 'Orden de Pedido de Productos' (OPP) y la envía a Almacén 2 (Almacén de productos terminados). Registra en el sistema la OPP y archiva en forma definitiva la SPV original y la copia de la OPP.
- 4 - Almacén 2** Almacén 2 recibe la OPP, ya cuenta con el producto (ya sea porque tenía stock o porque se ha producido especialmente) y envía el producto junto con la documentación a Almacén 1. Registra en el sistema la actualización de la ficha de stock (FS) y el envío de productos al Almacén 1. Archiva definitivamente la OPP.
- 5 - Almacén 1** Almacén 1 prepara los productos para su entrega y genera el 'Remito' (RTO) correspondiente y tres copias. Entrega el producto al Transportista con el RTO original y entrega dos copias a Contaduría. Registra en el sistema la generación de documentos y el envío de la mercadería, y archiva en forma definitiva la 'Orden de Pedido de Productos' y una copia del Remito.
- 6 - Contaduría** Contaduría por un lado recibe la SPV asociada a la venta, y la archiva temporalmente. Al recibir el remito de Almacén 1 genera un listado de Remitos sin facturar asociados a la venta mediante el sistema, y emite la 'Factura'(F) correspondiente con dos copias. Registra en el sistema la emisión de la factura y envía el original y copia de la factura al Transportista para su envío al cliente. Contaduría actualiza la Ficha de Cliente (FC) mediante el sistema y archiva definitivamente una copia de la factura y la SPV recibida.
- 7 - Transportista** Transportista recibe los remitos, las facturas y la carga a ser enviada. Envía el pedido junto con la documentación al cliente.
- 8 - Cliente** El cliente recibe los remitos, las facturas y el pedido. Chequea la mercadería recibida junto con los documentos original, y firma las copias de los mismos. Distribuye las copias firmadas de vuelta a la empresa, y procede a realizar el 'Círculo No Relevado de Pagos' (CNR Pagos). Si la mercadería no está conforme a los pactados mediante la OC, se procede al CNR COmpras
- 9 - Almacén 1** Almacen 1 recibe la copia del remito firmado por el cliente, la registra en el sistema y lo archiva definitivamente.

**10 - Contaduría** Contaduría recibe la copia de la factura y el remito firmados por el cliente y la asienta la recepción en el sistema. El pago de la factura es parte del 'Círculo no relevado de Cobranzas' (CNR Cobranzas)

### 6.2.1. Entrevista

Luego de analizar los diagramas de procedimiento de alto nivel del proceso de ventas que la empresa puso a nuestra disposición, surgió la necesidad de realizar una entrevista para aclarar ciertos puntos que no quedaban claros con nuestro contacto. Los puntos en cuestión fueron los siguientes:

#### Ventas a Clientes:

Es el Centro de Atención al Cliente (*CAC*) quien interactúa con los clientes para realizar las ventas. Las ventas a clientes las ventas se realizan a partir de un pedido de cotización confeccionado por el *CAC*. Posteriormente, el *CAC* formaliza el pedido de venta al recibir una Orden de Compra del cliente. Internamente, el *CAC* realiza una Solicitud de Pedido de Ventas (*SPV*).

Para el caso de los Distribuidores, ellos reciben la lista de precios y pueden formalizar directamente la Orden de Compra, es decir, que no hay cotización previa del *CAC*.

#### Registro de Clientes:

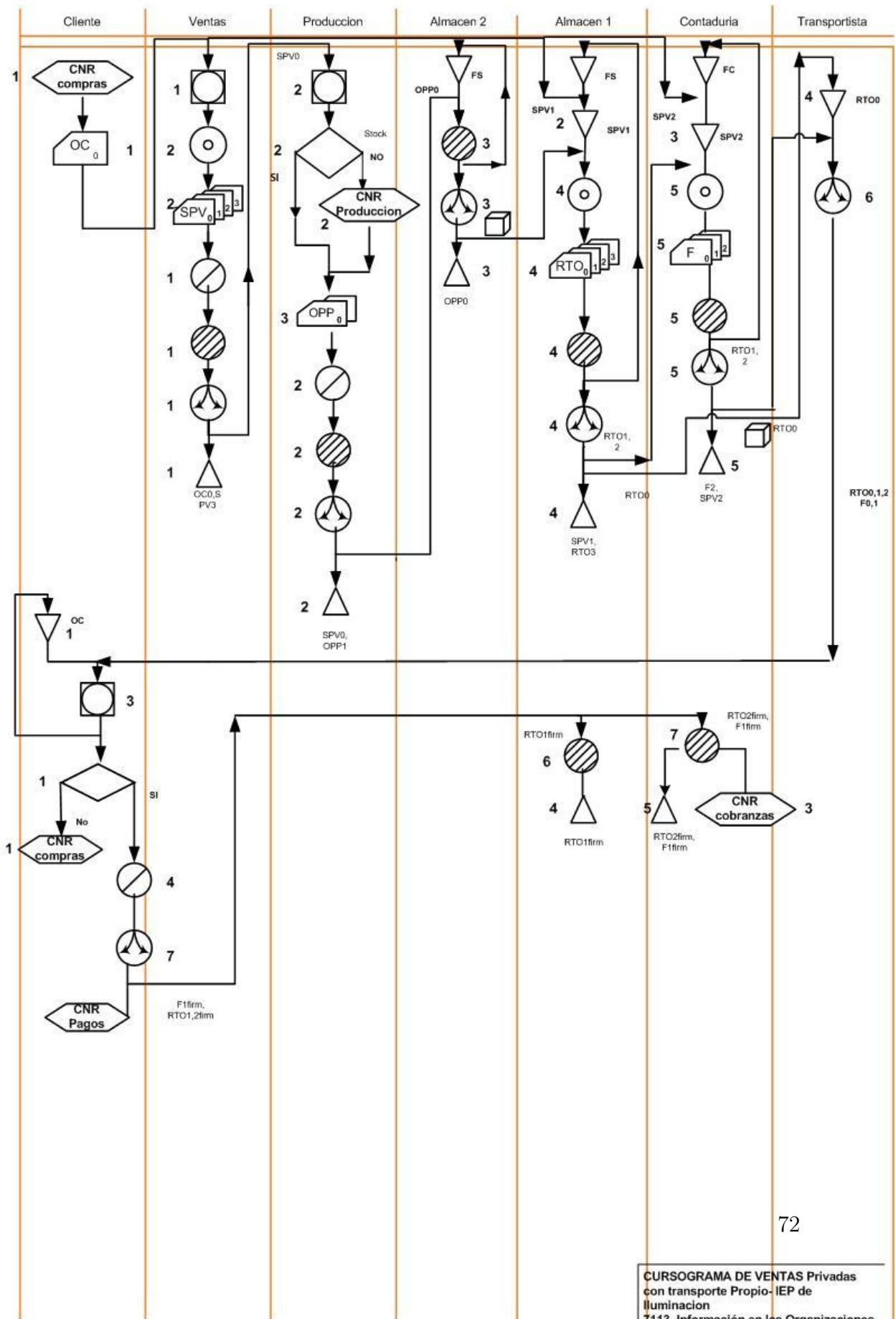
La empresa mantiene un registro de los clientes, y las transacciones que realizan con la empresa, mediante el sistema ERP Bejerman. Esta base de datos es actualizada por el área de Ventas, a través del *CAC* y es consultada por todas las personas de la empresa que tienen habilitada esa función dentro de los módulos del sistema informático.

#### Movimiento de Materiales:

El medio de comunicación entre almacenes es electrónico, es decir, se realiza a través del sistema Bejerman, y así se realizan las transferencias “inter-depósito”. Los documentos internos sólo se imprimen en papel cuando resulta necesario, y en casos particulares. En una época se utilizaban fichas y vale de materiales, pero fueron reemplazados por el sistema informático. Lo mismo sucede con el sector de Producción, que maneja el movimiento de materiales mediante el sistema Bejerman.

El sector de Producción recibe por sistema la carga de datos del área de Ventas (*CAC*), formalizándolo como “Orden de Pedido”. En función a ello elabora una “Orden de Montaje”, donde el sistema carga los elementos necesarios para confeccionar el pedido solicitado (las distintas partes y piezas para armar la luminaria). Terminado el producto, éste se declara en el Depósito Producto Terminado (02). Luego, el sector de Almacenes realiza por sistema la transferencia del producto, desde el 02 al Deposito Principal (01), y es desde aquí que el área de Expedición puede generar posteriormente el remito para despachar la mercadería. El transportista carga la mercadería según la información emanada de los remitos, controlando físicamente la carga. Luego se le confecciona una Hoja de Ruta con el itinerario diario y por ultimo se le emite un permiso ante el ARBA, en caso que la mercadería que se transporte supere los \$20.000.-

### 6.3. Cursograma de Ventas (con numeración para el manual)



### 6.3.1. Manual del Cursograma de Ventas

#### Sectores intervinientes

- Cliente
- Ventas
- Producción
- Almacen 2
- Almacen 1
- Contaduría
- Transportista



1. Orden de Compra (OC).
2. Solicitud de Pedido de Ventas (SPV).
3. Orden de Pedido de Productos (OPP).
4. Remito (RTO).
5. Factura (F).



1. Cliente emite una Orden de Compra (OC).
2. Ventas emite una Solicitud de Pedido de Ventas (SPV) con 3 copias.
3. Producción emite una Orden de Pedido de Productos (OPP) con duplicado.
4. Almacén 1 emite Remitos (RTO) con 3 copias.
5. Contaduría emite Facturas (F) con 2 copias.



1. Ventas firma la Solicitud de Pedido de Ventas.
2. Producción firma la Orden de Pedido de Productos.
3. Almacén 2 firma la Orden de Pedido de Productos.

4. Cliente firma las copias de remito y factura.



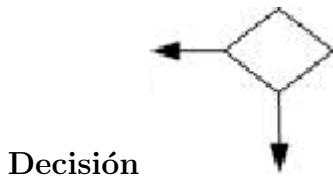
1. Ventas distribuye Solicitud de Pedido de Ventas a Producción, Almacén 1 y Contaduría.
2. Producción distribuye Orden de Pedido de Productos a Almacén 2.
3. Almacen 2 distribuye los productos pedidos al Almacén 1.
4. Almacen 1 distribuye los Remitos junto con el pedido al Transportista.
5. Contaduría distribuye las copias de los remitos y las facturas al Transportista.
6. Transportista distribuye los remitos, las facturas y el pedido al Cliente.
7. El Cliente distribuye las copias de remito y facturas firmadas a Almacén 1 y a Contaduría.



1. Cliente almacena Orden de Compra.
2. Almacén 1 almacena una copia de la SPV.
3. Contaduría almacena una ficha de cliente y la SPV.
4. Transportista almacena los remitos, las facturas y el pedido.



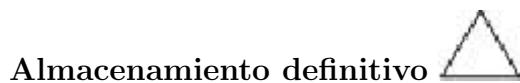
1. Producción controla si cuenta con stock suficiente con la Solicitud de Pedido de Ventas.
2. El cliente controla si el pedido recibido es realmente lo que pidió con la Orden de Compra.



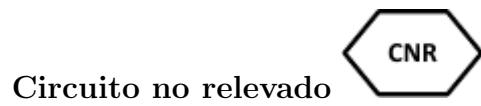
1. Producción controla el stock. De no poseer procede a realizar el 'Círculo no relevado de Producción' (CNR Producción). En caso de contar con el producto solicitado, genera una 'Orden de Pedido de Productos'.
2. Cliente controla el pedido recibido. En caso de existir algún inconveniente ejecuta parte de un 'Círculo no relevado de Compras', sino procede a la firma y distribución de los documentos firmados.



1. Ventas registra en el sistema la venta en curso y los documentos enviados.
2. Producción registra en el sistema la recepción de la SPV y el envío de la OPP a Almacén 2.
3. Almacén 2 registra en el sistema la recepción de la OPP y la entrega de mercadería a Almacén 1.
4. Almacén 1 registra en el sistema la recepción de la mercadería la entrega de mercadería.
5. Contaduría registra en el sistema la recepción de SPV y los remitos, y la emisión de la factura.
6. Almacén 1 registra en el sistema el arribo de la copia del remito firmada por el cliente.
7. Contaduría registra en el sistema el arribo de la copia de la factura firmada por el cliente.



1. Ventas almacena la Orden de Compra y una copia de la SPV.
2. Producción almacena la Solicitud de Pedido de Ventas y la copia de la OPP.
3. Almacén 2 almacena la OPP.
4. Almacén 1 almacena la copia de la SPV, una copia del remito y la copia firmada por el cliente del remito.
5. Contaduría almacena una copia de la factura y la copia de la factura y el remito firmada por el cliente.



1. Compras (circuito del cliente).
2. Pagos (circuito del cliente).
3. Cobranzas.

## 6.4. Formularios de Ventas

### 6.4.1. Factura

IEP DE ILUMINACION S.A. (1)	(4) [ A ]	0003 - 00001598 (5)														
Mozart 160 - Lote 39 1619 - Garin Buenos Aires (2) Tel: 0332-741-0410 IVA: Responsable Inscripto (3)	Código Nro 01 Factura CUIT: 30-70044199-3 (7) Ing. Brutos: 901-024465-8 (8) Inicio Actividades: 01/11/1998 (9)	Fecha: 08/03/2012 (6) RETIRA CLIENTE (15)														
AM SEGURIDAD EMPRESARIA SRL (10) AV. RIVADAVIA 18499 1708 - MORON (11) Buenos Aires IVA: Responsable Inscripto (12)	Cliente: 003617 Vend: CA Vto: 07/04/2012 (14) C.U.I.T.: 30-64731252-3 (16)	Cond. de Venta: CTA CTE 30D FF (17) Remito: 00029938 (18)														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Cantidad</th> <th>Descripción</th> <th>Partida</th> <th>Pr. Unitario</th> <th>%Desc.</th> <th>Importe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CO7086401124 (19)</td> <td>1</td> <td>COLUM 5MTS LIB GRIS PLATA C/TAB (20)</td> <td></td> <td>930,00</td> <td>(21)</td> <td>930,00 (22)</td> </tr> </tbody> </table>			Código	Cantidad	Descripción	Partida	Pr. Unitario	%Desc.	Importe	CO7086401124 (19)	1	COLUM 5MTS LIB GRIS PLATA C/TAB (20)		930,00	(21)	930,00 (22)
Código	Cantidad	Descripción	Partida	Pr. Unitario	%Desc.	Importe										
CO7086401124 (19)	1	COLUM 5MTS LIB GRIS PLATA C/TAB (20)		930,00	(21)	930,00 (22)										
Reg. DN38	46,50 (24)	Subtotal (23) 930,00														
<table> <tr> <td>(23) Subtotal:</td> <td>930,00</td> </tr> <tr> <td>(25) Impuesto:</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>(26) Subtotal:</td> <td>930,00</td> </tr> <tr> <td>(27) Iva 21,00%</td> <td>195,30</td> </tr> <tr> <td>Total Iva: (28) Total s/Reg.</td> <td>195,30 1.125,30</td> </tr> <tr> <td>(29) Regímenes Especiales (30) Total:</td> <td>46,50 1.171,80</td> </tr> </table>			(23) Subtotal:	930,00	(25) Impuesto:	0,00	(26) Subtotal:	930,00	(27) Iva 21,00%	195,30	Total Iva: (28) Total s/Reg.	195,30 1.125,30	(29) Regímenes Especiales (30) Total:	46,50 1.171,80		
(23) Subtotal:	930,00															
(25) Impuesto:	0,00															
(26) Subtotal:	930,00															
(27) Iva 21,00%	195,30															
Total Iva: (28) Total s/Reg.	195,30 1.125,30															
(29) Regímenes Especiales (30) Total:	46,50 1.171,80															
Son PESOS Un mil ciento setenta y uno con 80/100 (31)																
*																
																
3070044199301000362103700520285201203186 (32)	Fecha Vto: 18/03/12 (33)	C.A.E. N°62103700520285 (34) Original (35)														

- **Objetivo:** Con este documento se notifica al cliente que efectuó la compra el monto total a pagar. Se especifica el remito asociado, los productos comprados con detalle de precios, los impuestos incluidos y las condiciones de pago.
- **Alcance:** Es un documento entre la empresa y el cliente.
- **Emisor:** Contaduría.
- **Cantidad de Copias Emitidas:** Original y Copia.
- **Sector receptor:** Expedición, para su envío al cliente.

### Descripción campos de la Factura

1. Empresa emisora: Razón Social de la empresa
2. Empresa emisora: Información de Sucursal. Domicilio y Número de Teléfono
3. Empresa emisora: Responsabilidad frente al IVA
4. Tipo de Factura (A en este caso)
5. Número de Factura
6. Fecha de emisión
7. Empresa emisora: CUIT
8. Empresa emisora: Código de Ingresos Brutos
9. Empresa emisora: Fecha de inicio de actividades
10. Cliente: Razón Social
11. Cliente: Domicilio
12. Cliente: Responsabilidad frente al IVA
13. Código del cliente al que se le factura y Código de Vendedor (Opcional)
14. Vencimiento de la Factura
15. Condición de entrega
16. Cliente: CUIT
17. Condición de Venta / Tipo de Pago.
18. Remito asociado a la Venta.
19. Detalle de la factura: Código interno del ítem, Cantidad del ítem
20. Detalle de la factura: Descripción del ítem. La partida asociada es opcional
21. Detalle de la factura: Precio unitario del ítem. El descuento del ítem es opcional.

22. Detalle de la factura: Precio total del ítem (cantidad \* precio unitario)
23. Detalle de la factura: Subtotal de items (suma de los totales de ítem)
24. Detalle de la factura: Detalle de Regímenes Especiales que aplican.
25. Total de Impuestos que aplican a la venta (sin IVA).
26. Subtotal con Impuestos y sin IVA.
27. IVA discriminado.
28. Subtotal con Impuestos e IVA, sin Regímenes Especiales.
29. Total de Regímenes Especiales.
30. Total del Importe de la Factura.
31. Importe de la factura en palabras.(Opcional)
32. Código de Barras de la factura. El código también se encuentra en forma numérica.
33. Fecha de vencimiento del Código de Impresión
34. CAE: Código de Autorización Electrónico.
35. Copia de la factura: Original, Copia, Triplicado, etc

### 6.4.2. Remito

 <p>(1)</p> <p>Ruta Panamericana - Km 37,5 - Ramal Escobar      CENTRO INDUSTRIAL GARIN (3)      Mozart 160 Lote 39 (B1619IEA)      Prov. de Buenos Aires - Argentina      Tel.: (03327) 410-410 - Fax: Int. 103      Centro de Consultas: 0810-5555 IEP(437)  <a href="http://www.iep-sa.com.ar">www.iep-sa.com.ar</a> - <a href="mailto:ventas@iep-sa.com.ar">ventas@iep-sa.com.ar</a> (4)      IVA RESPONSABLE INSCRIPTO (5)</p>		<p>(2)</p> <p>REMITO (6)      Documento no válido como factura      Nº 0001- 00030124 (7)      Fecha 16/05/2012 (8)      (9) CUIT: 30-70044199-3      INGRESOS BRUTOS CM: 901-024465-B (10)      (11) INICIO DE ACTIVIDADES: 01/11/1998</p>											
<p>Señor/es: LUMUS ILUMINACION URBANA SRL (12)</p> <p>Domicilio: AV. PTE PERON 8725 E:1 O:6 (13)</p> <p>IVA: Responsable Inscripto (14)</p>		<p>Cliente: 003524 (15) SPV (16) 00010148</p> <p>Localidad: ITUZAINGO-PAQUE LELOIR (17)</p> <p>CUIT: 30-71176469-7 (18)</p>											
(19)	CODIGO	CANTIDAD	(20)	DESCRIPCION (21)									
	IN3008800215	1	KOSMOS P DP EQ 2X36 W										
	AJ5005018601	2	JR 1 BAL ALTA E27 S/EQUIPO DIFUS TRANSP										
	AJ5015018103	2	JR 2 BAL ALT POLIM TEC VERD										
	AI3228800452	2	IB 3 EMB ORIENTABLE C/TRAFO BLANCO										
	AI3188800156	2	ORBITA ES EQ 2X26W FLC										
	IN2005080844	1	IN 20 CUERPO PORTAEQUIPO SAP-MH 250W E40										
	IN2015080862	1	IN 40 / IN 20 REFLECTOR ALUMINIO										
	IN2015080871	1	IN 40 / IN 20 VIDRIO CIERRE										
	PR1082900395	10	PR 15 VIDRIO REPUESTO										
				 (22)									
<p>Original: Blanco - Duplicado: Celeste - Triplicado: Amarillo - Cuadripulado: Rosa</p> <p>No se aceptaran devoluciones sin previa autorizacion del cpto comercial o su representante de ventas. SIN EXCEPCION        Pte. Peron 8725. E:1 O:6        Parque Leloir        Buenos Aires</p>													
0,00			4.228,90 (23)	IEP									
<p>Son _____ bultos. Valor \$ (24) Flete y seguro a cargo de: _____</p> <table border="1"> <tr> <td>Transportista: _____</td> <td>(25)</td> <td>(26)</td> </tr> <tr> <td>Domicilio:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CUIT:</td> <td>Tel.:</td> <td>Recibi conforme (sello y firma)</td> </tr> </table>					Transportista: _____	(25)	(26)	Domicilio:			CUIT:	Tel.:	Recibi conforme (sello y firma)
Transportista: _____	(25)	(26)											
Domicilio:													
CUIT:	Tel.:	Recibi conforme (sello y firma)											

M. Gráfica SA - Tel.: 4334-0220 - CUIT: 30-70720774-0 (27)  
 Inscripción Nº 008117/5 - Impresos del Nº 0001-00028351 al 0001-00033350 - (09/10)

(28) C.A.I.: 30008114080179  
 (29) Vto.: 16/09/2012

- **Objetivo:** En este documento se detallan los productos a ser enviados al cliente. No se incluyen detalles de precios y se especifica la cantidad de bultos.
- **Alcance:** Es un documento entre la empresa y el cliente.
- **Emisor:** Almacén 1.
- **Cantidad de Copias Emitidas:** Original y Copia.
- **Sector receptor:** Expedición, para su envío al cliente.

### Descripción campos del Remito

1. Empresa emisora: Logo y Razón Social de la empresa
2. Empresa emisora: Domicilio Sucursal
3. Empresa emisora: Domicilio Legal
4. Empresa emisora: Información de Contacto. Números de teléfono, sitio web, email, fax.
5. Empresa emisora: Responsabilidad ante el IVA
6. Tipo de Documento: Remito (Símbolo).
7. Tipo de Documento: Remito.
8. Número de Remito.
9. Fecha de Emisión del Remito
10. Empresa emisora: CUIT
11. Empresa emisora: Código de Ingresos Brutos.
12. Empresa emisora: Fecha de Inicio de Actividades.
13. Cliente: Razón Social
14. Cliente: Domicilio
15. Cliente: Responsabilidad ante el IVA
16. Cliente: Código interno de Cliente
17. Solicitud de Pedido de Venta (SPV) asociada al remito.
18. Cliente: Localidad
19. Cliente: CUIT
20. Detalle del Remito: Código de Producto.
21. Detalle del Remito: Cantidad de Producto

22. Detalle del Remito: Descripción del Producto
23. Detalle del Remito: Nota de Condición de Entrega (Opcional)
24. Detalle del Remito: Precio Total de la Mercadería
25. Cantidad de Bultos, Precio por Bulto, Flete y Seguro (Opcionales)
26. Transportista: Nombre o Razón Social
27. Transportista: Domicilio
28. Transportista: CUIT y Teléfono
29. Firma Del Cliente
30. Imprenta autorizada: Teléfono, CUIT, Número de Inscripción, Rango de Remitos Impresos.
31. Imprenta autorizada: CAI. (Código de Autorización de Imprenta)
32. Vencimiento del Remito.

## 6.5. Normas de Control Interno de Ventas

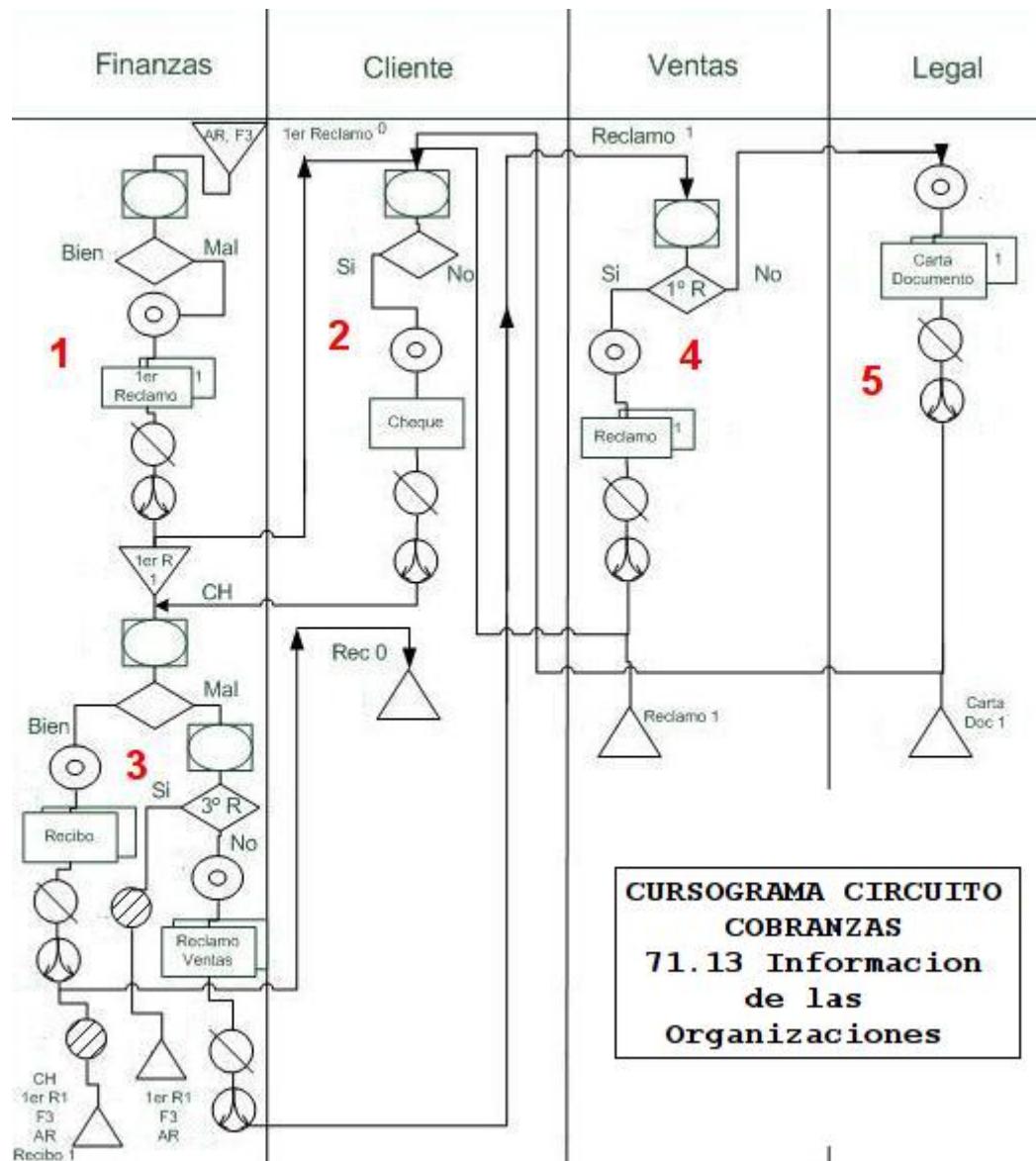
- **Separación de funciones:** El encargado de ventas no debe poseer acceso a las registraciones de stock ni a la modificación de cuentas del cliente. Quien vende no puede otorgar créditos ni encargarse de la facturación. Dentro del sector de Ventas existe una clara división entre la parte encargada de la atención a los clientes y la parte encargada de la venta en sí misma.
- **Aprobación de la venta:** Las políticas de ventas, otorgamiento de créditos y precios son dispuestas por la Dirección General. La aprobación de la venta es realizada por el responsable de créditos dado que es el que conoce el estado financiero de los clientes.
- **Movimiento de bienes:** La circulación de mercaderías está respaldada por comprobantes firmados por el responsable del sector que los recibe. En los sectores de Producción, Almacén 1 y 2 y Expedición se documenta el transpaso de mercadería utilizando el correspondiente módulo del sistema informático de Bejerman.
- **Documentación prenumerada:** Toda documentación emitida debe estar prenumerada y se archivan en orden numérico, incluso las anuladas. Dado que todos los documentos se generan utilizando el sistema informático, resulta complicado alterar la numeración dado que la misma es autogenerada utilizando una secuencia.
- **Control de Facturación:** Contaduría realiza un control cruzado de la facturación y remitos. Contaduría siempre conserva una copia de las facturas y remitos emitidos. A su vez, realiza un control antes de que dichos documentos sean enviados al cliente.

# Capítulo 7

## Círculo Cobranzas

## 7.1. Cursograma de Cobranzas

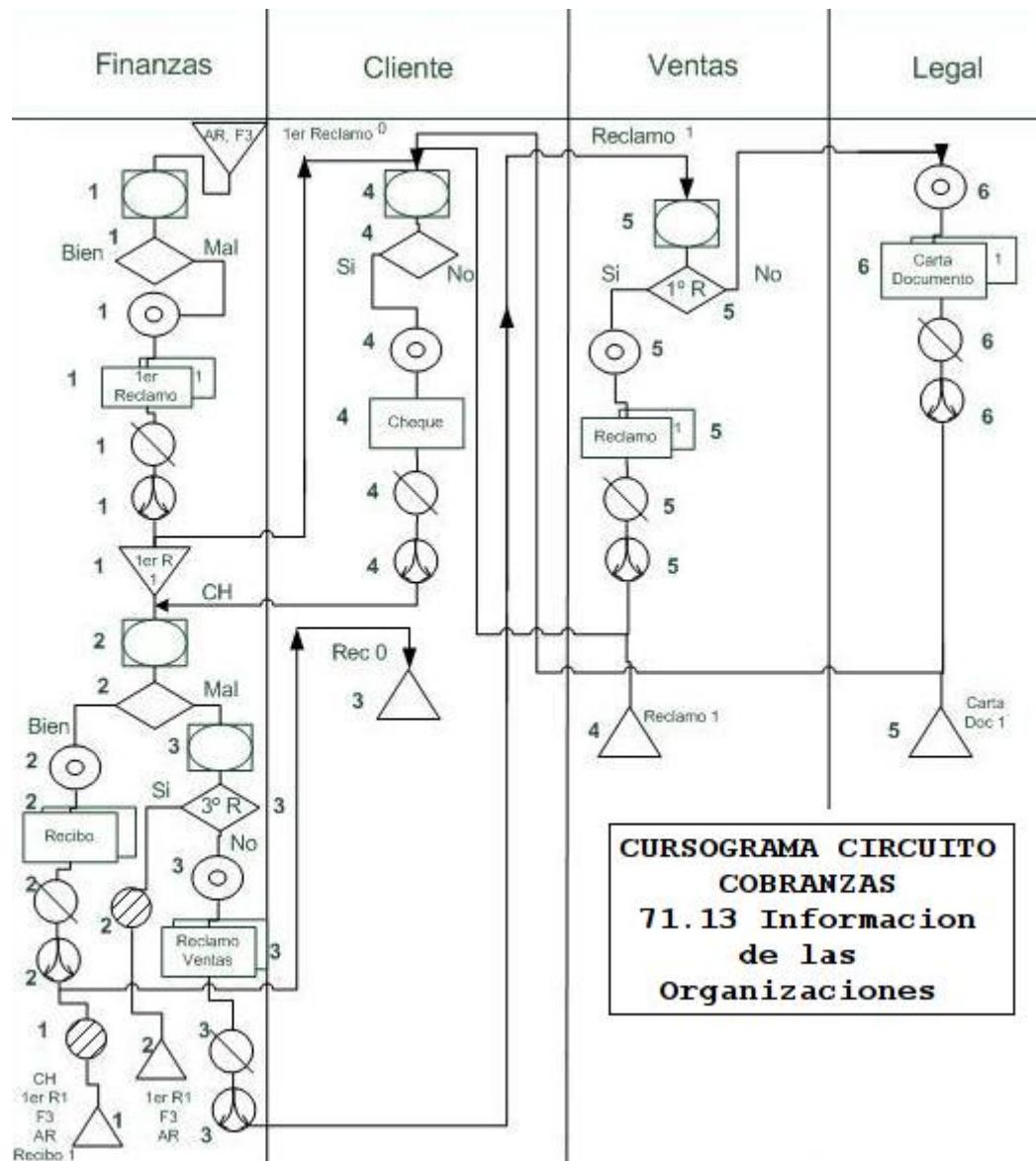
La empresa posee distintas formas de cobros, las cuales varian con el cliente. Algunas clientes pagan a través de una cuenta corriente con una transferencia, otros con cheque o efectivo. A determinados clientes se les envía un cobrador mientras que muchos otros no. Por simplicidad, en este caso se describe el caso en el cual el cliente se acerca a la empresa al sector de finanzas a entregar los valores (cheques o efectivo).



## 7.2. Procedimiento de Cobranzas

1. **Finanzas:** ejecuta un reporte en el sistema, el cual trae todas las facturas que vencen a la fecha. De ellas selecciona aquellas que no han sido pagadas. Esta tarea se realiza todos los días. Por cada factura vencida que no este paga, emite un reclamo del pago por duplicado, con una fecha de vencimiento de pago. El primero lo firma y se lo envía al cliente. El otro lo archiva para que quede constancia del reclamo.
2. **Cliente:** recibe el reclamo o carta de documento, y en caso de pagar, confecciona un cheque para realizar el mismo y lo envia al sector de finanzas.
3. **Finanzas:** en caso de recibir el cheque, revisa que corresponda con la cantidad a pagar y que este correctamente confeccionado. Si este esta correcto, emite un recibo por duplicado, firma el original y se lo entrega al cliente. Finalmente, archiva el cheque, la factura por triplicado, el duplicado del reclamo y registra en el sistema el pago de la factura. Si el cliente no paga, emite un reclamo a ventas y se lo envia a dicho sector. Si ya es la tercera vez que el cliente no paga, archiva los documentos utilizados y asienta en el sistema la falta de pago en la cuenta *pérdidas*.
4. **Ventas:** recibe el reclamo y si es la primera vez que se recibe un reclamo emite un segundo reclamo al cliente por duplicado. Firma el original y lo envia al cliente con una fecha límite para el pago. Si no es la primera vez que recibe un reclamo de finanzas, avisa de al sector legal de la falta de pago del cliente de manera informal(mail, llamado telefónico).
5. **Legal:** una vez notificado de la falta de pago del cliente, emite una carta de documento, intimando al cliente a pagar las facturas que debe. La carta de documento es enviada al domicilio legal del cliente de forma tal que quede notificado.

### 7.3. Cursograma de Cobranzas (con numeración para el manual)



## 7.4. Manual del Cursograma de Cobranzas

### Sectores intervinientes

- Finanzas
- Ventas
- Cliente
- Legal



1. Reclamo a Cliente
2. Reclamo a Ventas
3. Cheque
4. Recibo
5. Carta Documento



1. Finanzas: Emite primer Reclamo a Cliente por original y copia.
2. Finanzas: Emite Recibo por original y copia.
3. Finanzas: Emite Reclamo a Ventas.
4. Cliente: Emite Cheque.
5. Ventas: Emite segundo y tercer Reclamo a Cliente por original y copia.
6. Legal: Emite Carta Documento por original y copia.



1. Finanzas: Firma el original del primer Reclamo a Cliente.
2. Finanzas: Firma recibo oringinal con la entrega del cheque.
3. Finanzas: Firma el Reclamo a Ventas y se lo envia a dicho sector.
4. Cliente: Firma el cheque que luego entrega contra recibo a Finanzas.
5. Ventas: Firma el original del segundo o tercer Reclamo a Cliente.

6. Legal: Firma original de Carta Documento con la que notifica al cliente de la falta de pago.



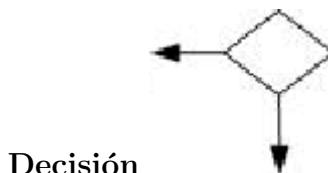
1. Finanzas: distribuye el original del primer Reclamo a Cliente al cliente y conserva el duplicado.
2. Finanzas: entrega el recibo original a cambio del cheque recibido y conserva el duplicado del recibo.
3. Finanzas: distribuye el Reclamo a Ventas al sector de Ventas.
4. Cliente: entrega el cheque contra recibo.
5. Ventas: distribuye el original del segundo o tercer Reclamo a Cliente al cliente y conserva el duplicado.
6. Legal: Firma el original de Carta Documento y conserva el duplicado.



1. Finanzas: almacena copia del primer Reclamo a Cliente.



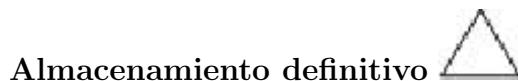
1. Finanzas: Ejecuta un reporte en el sistema donde saca las facturas ya vencidas que no estan pagas. Controla el resultado del mismo con las factura por triplicado que tiene archivadas.
2. Finanzas: Verifica que el cheque que le fue entregado por el Cliente este correctamente confeccionado y se corresponda con el monto que indica la factura por triplicado que posee.
3. Finanzas: Luego de un tiempo controla si el Cliente pago o no el reclamo correspondiente. Verifica si el ya es el tercer reclamo que se le hizo al cliente.
4. Cliente: Verifica que sea correcta la factura que se le esta reclamando, y que se corresponda con lo que el mismo posee en sus registros y documentos.
5. Ventas: Ventas verifica si es el primer o segundo reclamo que le ha llegado por parte de una misma factura de ese cliente.



1. Finanzas: Una vez que el resultado del reporte de facturas vencidas y que estas esten correctas emite los correspondientes reclamos para el cliente. Si no, no hace nada ( no hay facturas a cobrar).
2. Finanzas: Si el cheque recibido esta bien hecho y se corresponde con el monto de la factura vencida, procede a emitir el recibo correspondiente. Si el cliente no paga, venciendo el plazo de la factura o reclamo, procede a verificar si ya se han emitido otros reclamos o no.
3. Finanzas: Si ya era el tercer reclamo que se le envio al cliente, procede a asentar la falta de pago en el sistema. Si no, emite el primer o segundo reclamo correspondiente a Ventas.
4. Cliente: Una vez verificada la factura que se le reclama decide en caso de estar correcta la misma, confeccionar el cheque para realizar el pago. En caso contrario no hace nada (o depende de cada cliente, en realidad no interesa que hace si no paga).
5. Ventas: Una vez verificado el reclamo proveniente de Finanzas, y que este este correcto emite un Reclamo a Cliente. Si este no era el primer reclamo que venia del sector de Ventas, notifica de la falta de pago a Legal para que emita la Carta Documento.



1. Finanzas: registra en el sistema el cobro en la cuenta *cobros*.
2. Finanzas: registra en el sistema el la falta de pago en la cuenta *pérdidas*.



1. Finanzas: archiva el cheque, el duplicado del recibo, el duplicado del primer Reclamo a Cliente y el triplicado de la factura.
2. Finanzas: archiva el duplicado del primer Reclamo a Cliente y el triplicado de la factura.
3. Cliente: archiva el original del recibo.
4. Ventas: almacena copia del segundo y/o tercer Reclamo a Cliente.
5. Legal: almacena copia de Carta Documento.

## 7.5. Formularios de Cobranzas

### 7.5.1. Listado de Cobranzas

 <p><b>LISTADO DE COBRANZAS</b></p>						
						Fecha: (1)
						Cobrador: (2)
Datos Clientes	A Cobrar	Valores Recibidos	Observaciones (8)			
Nombre (3)	Fact n°/ Dto. Vto (4)	Importe Neto (5)	Descripc. (6)	Nº Recibo Emitido (7)		
Total: (9)						

- **Objetivo:** Documento que facilita el trabajo del Cobrador. Le indica los cobros que debe realizar, el lugar, el monto y las facturas a cobrar.
- **Alcance:** Este documento lo confecciona finanzas para el cobrador.
- **Emisor:** Finanzas
- **Cantidad de Copias Emitidas:** 0
- **Sector receptor:** Cobrador

#### Descripción campos del Listado de Cobranzas

1. Fecha de Emisión de Listado de Cobranzas
2. Nombre de la persona encargada de cobrar
3. Datos del cliente: Nombre , Domicilio, Teléfono
4. Numero de la factura a cobrar y su respectivo vencimiento

5. Importe neto de la factura a cobrar
6. Descripción de los valores recibidos
7. Numero de recibo emitido (valores recibidos)
8. Observaciones
9. Total de las facturas a cobrar

### 7.5.2. Recibo

 (1)	RECIBO (2) N° 0000-00000001 Fecha: CUIT: Ing. Brutos N°: Caja Prev. N°: Inscripción N°: (3)																												
IVA – Responsable inscripto																													
Factura y/o documento (4) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">Fecha (5)</td><td style="width: 50%;">Importe (6)</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: right;">(7) TOTAL</td><td> </td></tr> </table>		Fecha (5)	Importe (6)									(7) TOTAL		Recibimos de ..... (8)..... la suma de pesos ..... (9)..... ..... s/ detalle.															
Fecha (5)	Importe (6)																												
(7) TOTAL																													
		Giro – Cheque (10) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%;">C/Banco (11)</td><td style="width: 25%;">Nº (12)</td><td style="width: 25%;">Importe (13)</td><td style="width: 25%;">Fecha (14)</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: right;">Efectivo (15)</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: right;">(16) TOTAL</td><td> </td><td> </td></tr> </table>		C/Banco (11)	Nº (12)	Importe (13)	Fecha (14)													Efectivo (15)				(16) TOTAL					
C/Banco (11)	Nº (12)	Importe (13)	Fecha (14)																										
Efectivo (15)																													
(16) TOTAL																													
Son \$ (17)																													
Imprenta CUIT N° Fecha de impresión		En concepto de (cancelación/pago parcial) de las (facturas/documentos) detallada al margen. (19) ..... (Sello y firma) (20)																											
		(18)																											

- **Objetivo:** Servir de comprobante para dejar constancia de la cobranza realizada.
- **Alcance:** Este documento lo confecciona el cobrador al recibir un pago del cliente.
- **Emisor:** Cobrador
- **Cantidad de Copias Emitidas:** 3
- **Sector receptor:** el cliente (original); tesorería el duplicado, cobranzas el tripulado, y el cuadruplicado queda retenido por el cobrador (luego pasa a cobranzas).

#### Descripción campos Recibo

1. Identificación del emisor (datos de la empresa: Razón social, dirección, Tipo responsable IVA inscripto)
2. N° recibo prenumerados y correlativos.
3. Fecha de emisión, N° Cuit, N° ingresos brutos, caja previsional, inscripción.

4. Aplicación de la cobranza (Tipo: Factura y/o documento, nota de crédito, nota de débito).
5. Fecha Vencimiento
6. Importe en pesos
7. Total en pesos
8. Razon social
9. Importe en letras (expresado en pesos)
10. Detalle de la cobranza (Tipo: giro-cheque, efectivo, documento).
11. C/Banco
12. N° documento
13. Importe en pesos
14. Fecha Vencimiento
15. Efectivo en pesos.
16. Total en pesos.
17. Importe total en pesos.
18. Datos de la imprenta (Imprenta, apellido y nombre o razón social, N° Cuit, fecha de impresión).
19. En concepto de (cancelación / pago parcial) de las (facturas / documentos) detalladas al margen.
20. Sello y firma del proveedor.

## 7.6. Normas de Control Interno de Cobranzas

### Normas específicas de Cobranzas:

- **Control de los recibos:** Los recibos, provisorios o definitivos, deben estar encuadrados 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. 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.
- **Rendición diaria de la cobranza:** Cuando las cobranzas son realizadas mediante una gestión externa, se debe 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) 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 esté 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.

# **Parte IV**

## **Presupuesto**

### Información en las Organizaciones (71 - 13)

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 2013. La empresa se fundamenta en las ventas del año en curso (2012) incrementados en un 5%.

Los valores de Dic/2012 y Ene/2013, de ser necesarios, responderán a la misma premisa.

Unidad de Medida: Unidad de producto

Producto	2013 (E=2012 x 5%)											TOTAL	
	Columna1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Diciembre		
A	2099	1970	2107	2230	2252	1965	2627	2587	2681	2252	1905	Columna2	
B	539	588	794	578	676	693	539	1029	956	1005	583	639	8619

Precio de venta: Producto A = \$ 850.; Producto B = \$ 1.205

(Precio de venta sin IVA)

#### 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	Paz
2.2.-	99
2.3.-	0.9

#### 3.- Política de Stocks

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

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	Prod A	Costo (\$/kg)
Kg MPr/U prod.	Parez	
1	10	9
2	14	10
Materia Prima	Prod B	Costo (\$/kg)
Kg MPr/U prod.	Parez	
3	20	8
4	20	7

Mano de Obra	Prod A	Prod B
HT /U prod.		
Proceso 1	Un equipo de 3 personas producen 100 unidades p/turno	Un equipo de 3 personas producen 110 unidades p/turno
Proceso 2	Un equipo de 5 personas producen 80 unidades p/turno	Un equipo de 5 personas producen 90 unidades p/turno
Equipos	Salario Promedio 28 \$/h	Salario Promedio 31 \$/h
	Lunes a Viernes trabajo 8 h por turno, Sáb. 4 horas	Lunes a Viernes trabajo 8 h por turno, Sáb. 4 horas

Para completar los gastos de Aguinaldo - Obra social - Aportes patronales. Provision por despidos 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 incrementaría en \$ 20,000  
 Gastos Generales: supervisión, inspección y otros gastos no vinculados directamente a la variación de la cantidad producida se han previsto en \$ 147,000 - 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 efectúe 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, valorados en \$ 1,500,000, amortizados a 50 años.  
 Equipos de producción y bienes muebles valorados 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 sumado.*

## RESOLUCIÓN

Presupuesto Económico

### Presupuesto de Ventas

F/SCICO		DICIEMBRE (2012)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO (2014)	TOTAL (2013)
Producto		A	1810	2009	1970	2107	2230	1965	1965	2587	2621	2222	2279	1905	2109	15,160
		B	607	539	588	794	578	676	693	539	1023	956	1005	583	639	566
PRECIO DE VENTA																8619
A																850.00
B																1,205.00

### Presupuesto de Ingresos por Ventas

#### Presupuesto Financiero

##### Presupuesto Económico

Facturación de las ventas		99%	0.99
Producto	DICIEMBRE (2012)	ENERO	FEBRERO
A	1,522,904.63	1,698,573.50	1,657,755.00
B	724,180.30	643,000.05	701,154.60
TOTALES	2,247,184.92	2,357,573.55	2,359,105.60

### Presupuesto de Cobranzas

#### Presupuesto Financiero

##### Presupuesto Económico

Cobranzas		DICIEMBRE (2012)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO (2014)	TOTAL (2012)
Total de Cobrables		2,226,861.16	2,313,571.39	2,327,767.71	2,095,760.51	2,542,975.47	2,677,178.77	2,457,929.49	2,827,937.97	3,377,865.50	3,365,955.00	3,065,127.00	2,589,748.93	2,340,064.38	2,428,192.96	32,747,597.9
Contado		1,113,130.58	1,156,285.69	1,165,988.36	1,447,880.31	1,271,887.73	1,335,589.39	1,282,969.75	1,41,336,598.98	1,088,932.75	1,333,063.50	1,682,975.50	1,294,747.47	1,172,031.19	1,214,093.98	17,510,149.59
30 días		-	1,113,430.58	1,156,285.69	1,168,988.36	1,347,880.31	1,271,887.73	1,335,589.39	1,41,336,598.98	1,088,932.75	1,333,063.50	1,682,975.50	1,294,747.47	1,172,031.19	1,214,093.98	16,237,448.00
Total Ingresos por Mes		-	\$ 2,269,716	\$ 2,325,274	\$ 2,316,869	\$ 2,619,368	\$ 2,610,077	\$ 2,567,559	\$ 2,642,939	\$ 3,001,902	\$ 3,369,909	\$ 3,216,040	\$ 2,827,938	\$ 2,466,907	\$ 2,386,132	\$ 33,471,588

## PLAN DE PRODUCCIÓN

### Presupuesto Físico

Expresado en Un./Mes

PPV=Pronostico de Ventas

SI= Stock Initial

SF = Stock Final

Política de stock para producto terminados, 20% de las ventas del mes siguiente

Producto A

PRESUPUESTOS DE MATERIA PRIMA

Documentation Guide

## PRODUCTO B

### Equipo B1

	Salario por turno:											
	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL		
	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Unidades de producción/mes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Unidades necesarias	549	629	751	598	679	662	637	1014	966	921	594	624
Turnos necesarios	5	6	7	5	6	6	6	9	9	8	5	6
Turnos extra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turnos ociosos	19.0	18.3	17.2	18.6	17.8	18.0	18.2	14.8	15.2	15.6	18.6	18.3

### Equipo B2

	Salario por turno:											
	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL		
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Unidades de producción/mes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Unidades necesarias	549	629	751	598	679	662	637	1014	966	921	594	624
Turnos necesarios	6.1	7.0	8.3	6.6	7.5	7.4	7.1	11.3	10.7	10.2	6.6	6.9
Turnos extra	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Turnos ociosos	17.9	17.0	17.7	17.4	16.5	16.6	16.9	12.7	13.3	13.8	17.4	17.1

### Supuestos de Mano de Obra:

- Cualquier empleado puede realizar cualquier proceso.
- Los turnos se promedian como 24 turnos mensuales de 8 horas cada uno.
- Se cumplen los procesos en caso que requiera para cumplir con su producción.
- Con las horas ociosas se cubren posibles ausentismos, enfermedad, vacaciones o días de estudio.
- El personal que cubre un proceso distinto a su tarea habitual, lo realiza por turnos.
- La productividad del personal en un proceso distinto a su tarea habitual se adapta al estándar de equipos asignados al proceso.
- La productividad del proceso aumenta ligeramente con respecto a la cantidad de equipos asignados al proceso.
- Cada producto pasa por los dos procesos.
- Se dispone de un total de 13 empleados distribuidos de la siguiente manera:

  - 4 empleados fijos en el proceso A1.
  - 5 empleados que rotan entre cubrir los turnos faltantes para el producto A y para cubrir los turnos requeridos para el producto B.
  - La fábrica puede seguir funcionando en sobreturno, es decir, que puede haber turnos nocturnos para cumplir con las demandas de producción.

- Cuando hay tiempo ocioso se paga el salario por hora más bajo. Se sostiene que cobran por hora trabajada en proceso.

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

### Presupuesto Financiero

Salarios (\$/mes)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
A1	26112	26112	26112	26112	26112	26112	26112	28351	28351	28351	28351	28351	320300
A2	23323	23323	23323	23323	23323	23323	23323	27655	25718	37162	44562	20662	22084
B1 (trabajados)	5029	5766	6880	5766	6880	6068	5837	9296	8846	5405	5722	5722	361663
B2 (trabajados)	7561	8669	10344	8234	9361	9124	8776	13976	13307	12684	8187	8187	79331
B3 (ociosos)	10651	9248	5544	7166	7531	183	0	0	0	1061	7655	9912	11825
Salario total	71656	79322	75124	75248	74812	80453	80453	94955	94955	75124	75124	944609	65001
Cargas Sociales	58159	58159	60309	60427	60387	64362	78450	75164	75164	63844	60143	57946	75467
Total	\$ 130,835	\$ 131,958	\$ 135,223	\$ 135,961	\$ 135,871	\$ 137,621	\$ 144,815	\$ 176,513	\$ 170,939	\$ 139,239	\$ 135,323	\$ 130,378	\$ 1,700,297

## PRESUPUESTO DE COMPRAS

### Presupuesto Financiero

Ejpresado en \$/mes.

Supuesto: se toma como premiso que la MP2 se pague el mismo mes que se compra

Producto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MP1	180973.8	192769.2	191460.4	196639.2	191346.0	200737.8	200737.8	235591.2	234426.6	230527.8	196053.21	176791.9005
MP2	281514.8	299863.2	31258.8	30583.2	300938.4	366475.2	364663.6	358598.8	315291.2	304971.66	275009.763	
MP3	89094.4	102617.6	117676.8	96248.8	108428.8	105548.8	107058.4	161526.4	153804.8	142073.6	99057.04	
MP4	7795.16	89790.4	102967.2	84809.2	94875.2	92355.2	94065.6	141335.6	134579.2	124314.4	83610.66	86675.673
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 627,241</b>	<b>\$ 654,497</b>	<b>\$ 713,276</b>	<b>\$ 694,731</b>	<b>\$ 705,825</b>	<b>\$ 692,038</b>	<b>\$ 804,488</b>	<b>\$ 901,952</b>	<b>\$ 877,511</b>	<b>\$ 784,366</b>	<b>\$ 680,191</b>	<b>\$ 637,535</b>

## PRESUPUESTO DE INVERSIONES

### Presupuesto Financiero

\$/mes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 950,000.00

**AMORTIZACIONES**  
Presupuesto económico

TIPO	VALOR	AÑOS
INMUEBLES	150,000	50
EQUIPO Y BIENES MUEBLES	50,000	10

**PRESUPUESTO DE GASTOS**  
Presupuesto Financiero

Gastos de fabricación	\$/mes	Gastos de administración y ventas	\$/mes
Mantenimiento		Administración	
Mensual	87,000	Mensual	120,000
Incremento de enero-marzo	20,000	ventas a pagar dos meses anticipados	
Gastos generales		sobre las ventas	5%
Mantenimiento	145,000		

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Mantenimiento	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	140,000
Gastos Generales de Fabricación	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	1,764,000
Subtotal de Fabricación	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 254,000	\$ 2,868,000
Administración y Ventas	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
Comercialización	117,857	129,600	136,439	144,122	171,945	175,142	175,142	175,142	175,142	175,142	175,142	175,142	1,632,409
Subtotal de Administración y Ventas	\$ 227,857	\$ 249,600	\$ 265,439	\$ 264,122	\$ 291,945	\$ 274,699	\$ 274,699	\$ 274,699	\$ 274,699	\$ 274,699	\$ 274,699	\$ 274,699	\$ 3,077,409
Gastos Totales	\$ 491,857	\$ 503,600	\$ 510,439	\$ 475,266	\$ 498,122	\$ 525,945	\$ 525,945	\$ 525,945	\$ 508,699	\$ 489,693	\$ 472,268	\$ 473,152	\$ 5,985,409

**CUADRO DE RESULTADOS**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	2,357,145	2,353,040	2,391,590	2,477,720	2,591,720	2,505,315	2,682,445	3,438,895	3,438,895	3,125,225	2,639,465	2,389,245	33,201,295
MP	627,241	654,997	713,276	694,731	692,303	705,826	803,488	901,952	877,311	784,366	680,191	637,535	8,774,317
MO	130,835	131,458	135,223	135,861	135,871	133,762	144,815	170,919	170,919	139,239	135,323	130,378	1,700,297
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	1,599,070	1,596,685	1,889,220	1,761,298	1,887,082	1,679,250	1,933,442	2,360,430	2,360,430	2,201,401	1,824,152	1,621,332	22,745,632
GASTOS	491,857	503,600	498,122	498,122	498,122	525,945	525,945	508,699	484,663	472,268	473,152	5,945,409	
AMORTIZACIÓN	6,667	6,668	6,670	6,671	6,672	6,673	6,674	6,675	6,675	6,675	6,675	6,675	80,070
UTILIDAD BRUTA	1,006,546	1,086,417	1,275,633	1,382,112	1,146,289	1,146,633	1,405,027	1,845,057	1,891,062	1,722,676	1,345,138	1,141,502	16,720,203
IMPUESTOS	385,191	380,417	446,777	483,801	401,322	499,325	645,770	663,1872	602,937	470,066	399,526	399,526	5,852,071
UTILIDAD NETA	\$ 715,355	\$ 706,171	\$ 898,373	\$ 828,986	\$ 898,488	\$ 745,312	\$ 910,603	\$ 1,199,287	\$ 1,229,190	\$ 1,197,739	\$ 741,976	\$ 10,868,132	

Resumen Económico Anual 2013

	\$/anual	Total
VENTAS	33,201,295	
MP	8,774,317	
MO	1,700,297	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	22,745,632	
GASTOS	5,945,409	
AMORTIZACIÓN	80,070	
UTILIDAD BRUTA	16,720,203	
IMPUESTOS	5,852,071	
UTILIDAD NETA	\$ 10,868,132	

**PRESUPUESTO FINANCIERO**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
Ingresos	\$ 2,269,716	\$ 2,325,774	\$ 2,556,869	\$ 2,615,368	\$ 2,610,077	\$ 2,567,559	\$ 2,642,939	\$ 3,100,902	\$ 3,369,909	\$ 3,216,040	\$ 2,827,938	\$ 2,466,007	\$ 32,533,498
Egresos	\$ 491,857	\$ 503,600	\$ 510,439	\$ 479,266	\$ 498,122	\$ 525,945	\$ 525,945	\$ 508,699	\$ 484,663	\$ 472,268	\$ 473,152	\$ 5,945,409	
Inversiones	\$ 627,241	\$ 654,997	\$ 713,276	\$ 694,731	\$ 705,826	\$ 692,303	\$ 692,303	\$ 694,488	\$ 901,952	\$ 877,511	\$ 877,511	\$ 950,000	
MP	\$ 627,241	\$ 654,997	\$ 713,276	\$ 694,731	\$ 705,826	\$ 692,303	\$ 692,303	\$ 694,488	\$ 784,366	\$ 680,191	\$ 680,191	\$ 637,535	\$ 8,774,317
MO	\$ 205,191	\$ 203,835	\$ 131,458	\$ 135,223	\$ 135,861	\$ 135,871	\$ 135,871	\$ 144,815	\$ 176,513	\$ 176,513	\$ 176,513	\$ 135,323	\$ 130,378
Impuestos	\$ 1,655,123	\$ 1,670,203	\$ 1,842,708	\$ 1,941,534	\$ 2,013,621	\$ 1,943,311	\$ 1,943,311	\$ 1,943,311	\$ 1,655,722	\$ 602,937	\$ 602,937	\$ 602,937	\$ 5,912,071
Total Egresos	\$ 634,593	\$ 655,073	\$ 674,191	\$ 673,904	\$ 596,456	\$ 624,228	\$ 624,228	\$ 677,968	\$ 1,174,945	\$ 1,217,230	\$ 1,069,601	\$ 826,316	\$ 9,311,404
Resultado Financiero	\$ 634,593	\$ 1,289,666	\$ 1,963,857	\$ 2,633,891	\$ 3,223,347	\$ 3,857,575	\$ 4,345,344	\$ 5,023,312	\$ 6,198,257	\$ 7,415,487	\$ 8,485,089	\$ 9,311,404	\$ 54,394,821
Saldo Acumulado del Año	\$ 634,593	\$ 1,289,666	\$ 1,963,857	\$ 2,633,891	\$ 3,223,347	\$ 3,857,575	\$ 4,345,344	\$ 5,023,312	\$ 6,198,257	\$ 7,415,487	\$ 8,485,089	\$ 9,311,404	

**Resumen Financiero Anual 2013**

	\$/mes	Total
Ingresos		
Egresos		
Gastos	\$ 5,945,409	
Inversiones	\$ 950,000	
MP	\$ 8,744,317	
MO	\$ 1,700,297	
Impuestos	\$ 5,632,071	
Total Egresos	\$ 23,222,093	
Resultado Financiero	\$ 9,311,404	
Saldo Acumulado del Año	\$ 54,394,821	

# Apéndice A

## Diagramas de información entregado por la empresa

Compra de materiales

**Descripción:**

Flujo operativo cuando se realiza una solicitud de compra de materiales. Este proceso va desde el origen de la necesidad de compra, hasta que se realiza el pago de la misma.

Control de entradas de inventario

**Descripción:**

Definir exactamente los pasos que deben hacerse para ingresar un producto en el stock de la empresa.

Pedido de venta de producto, transporte propio

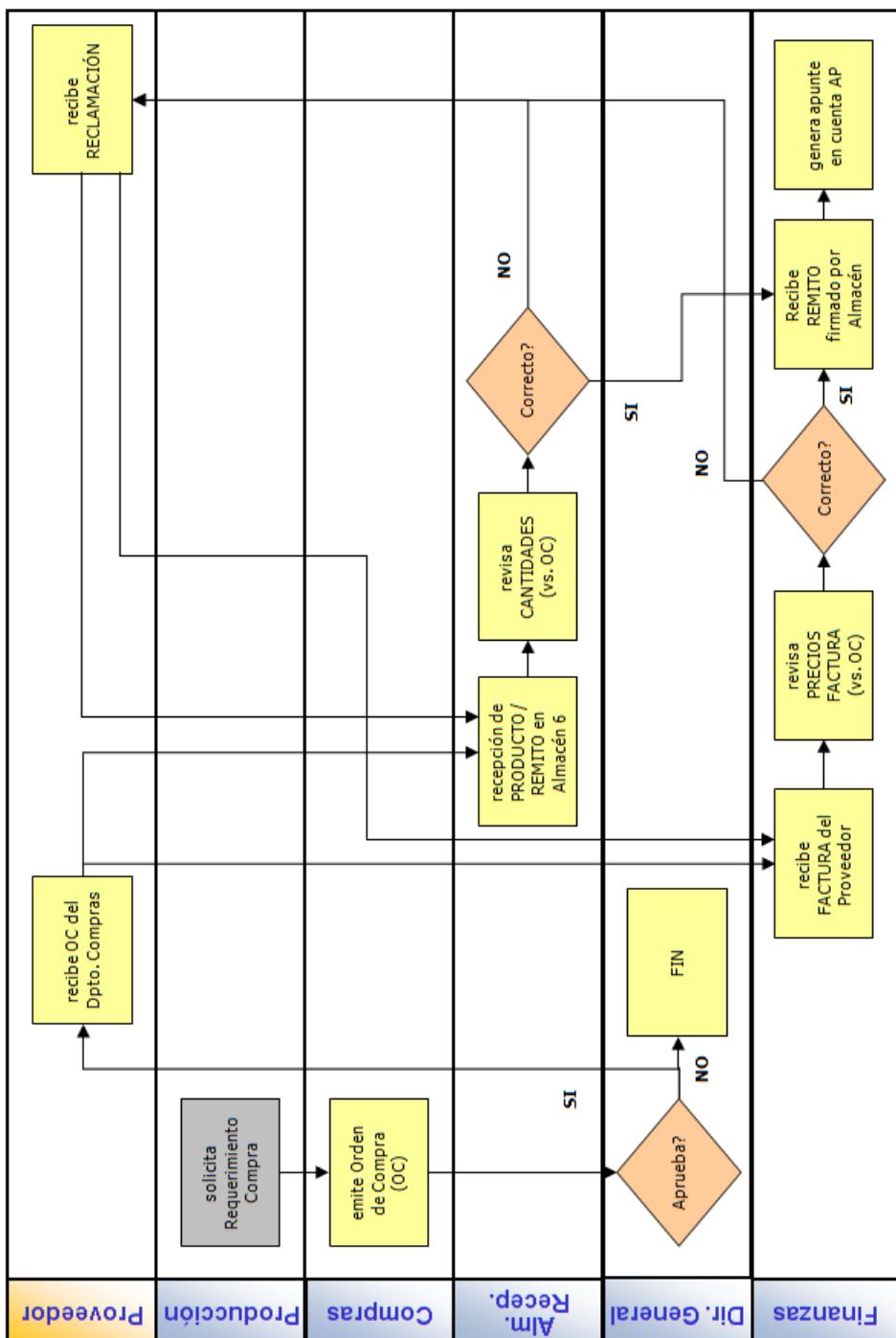
**Descripción:**

Flujo operativo cuando un cliente realiza un pedido de ventas, y en su expedición se utiliza un transportista contratado por nosotros mismos.

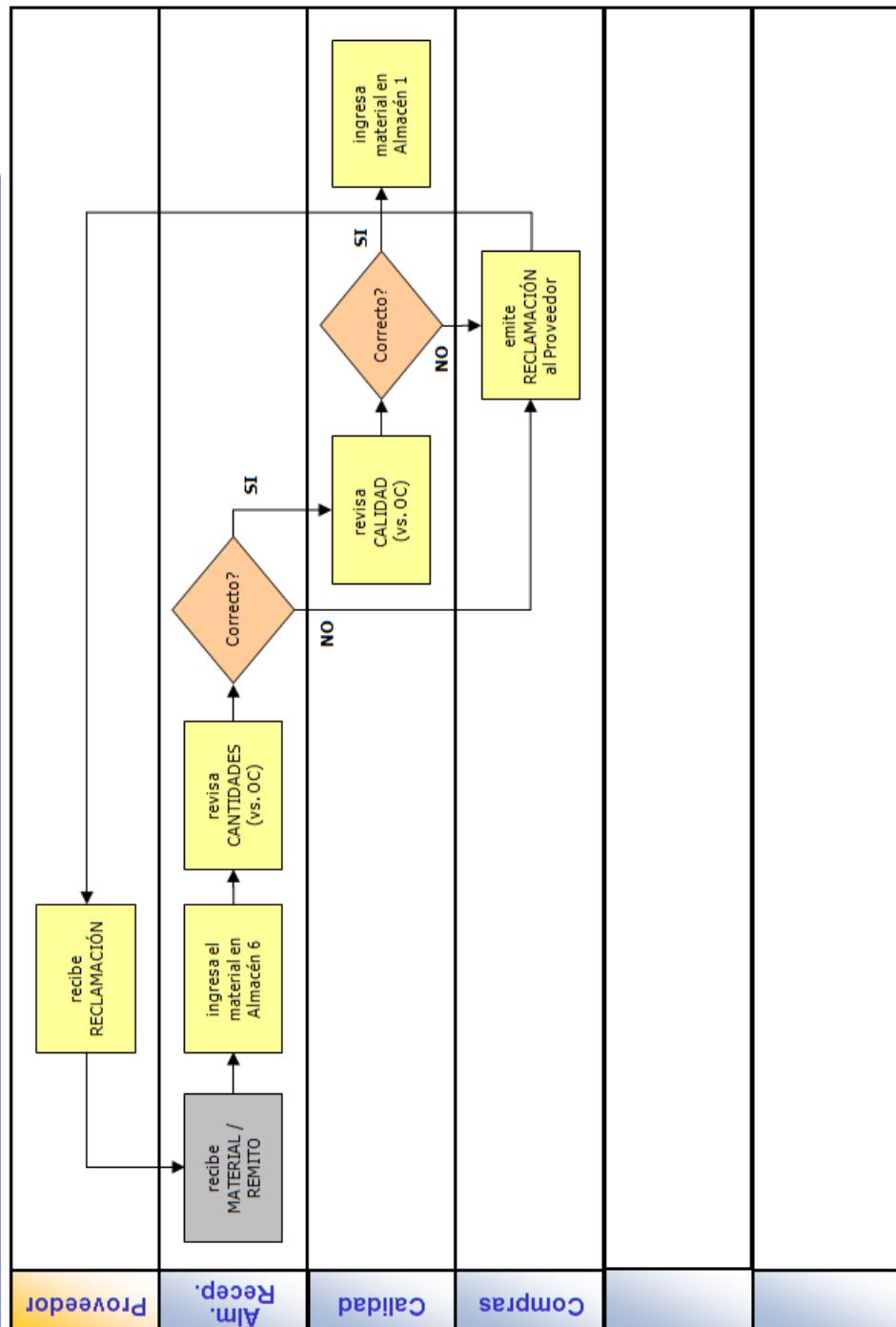
Proceso de cobro de facturas

**Descripción:**

Flujo operativo de un cobro de factura. En el proceso actual hay una serie de particularidades, como cheques posdatados (que pueden endosarse para pagar proveedores), y otros documentos de compra que pueden utilizarse para aplicar cobros de clientes.



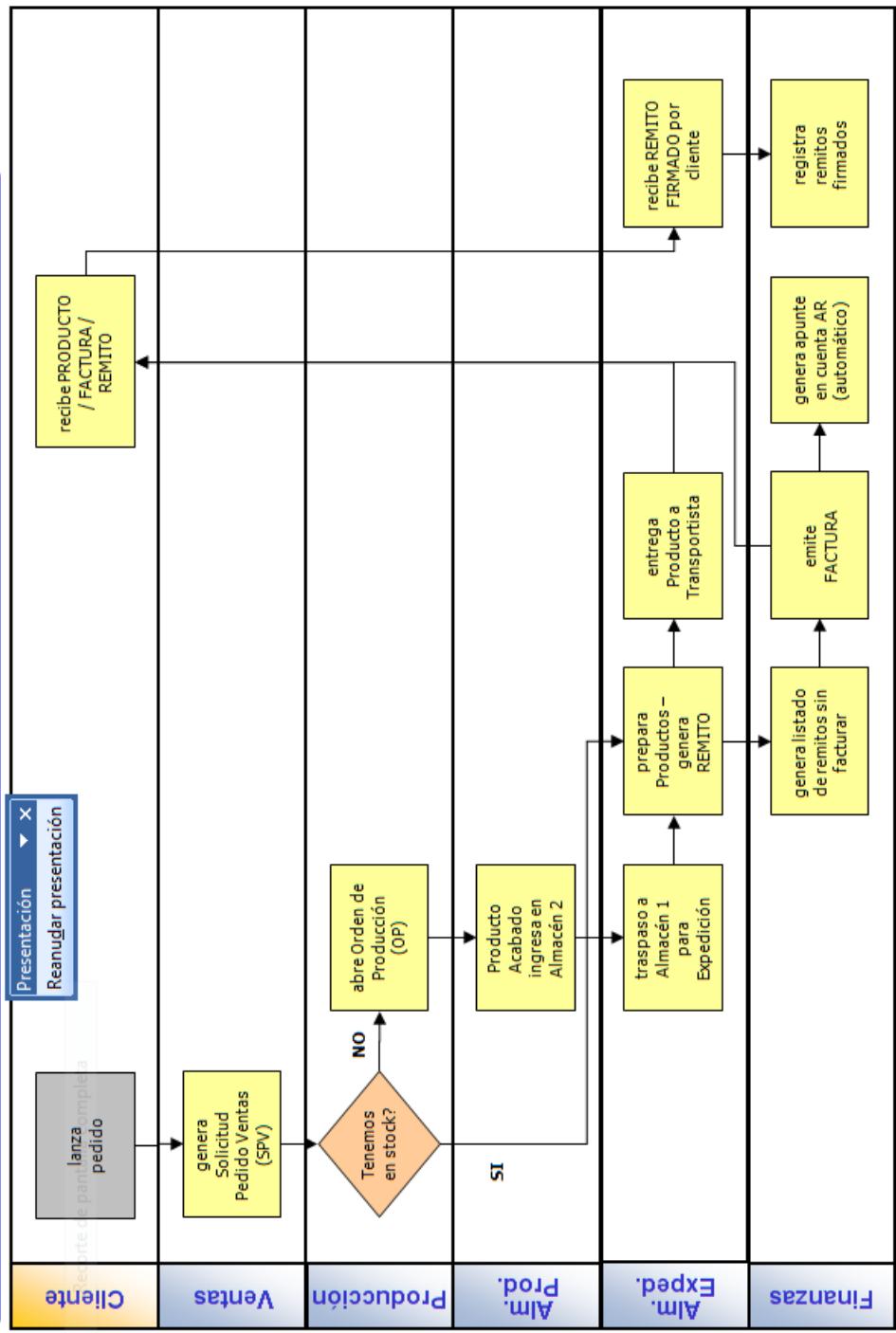
## Control de entradas de inventario



## Procesos IEP Argentina

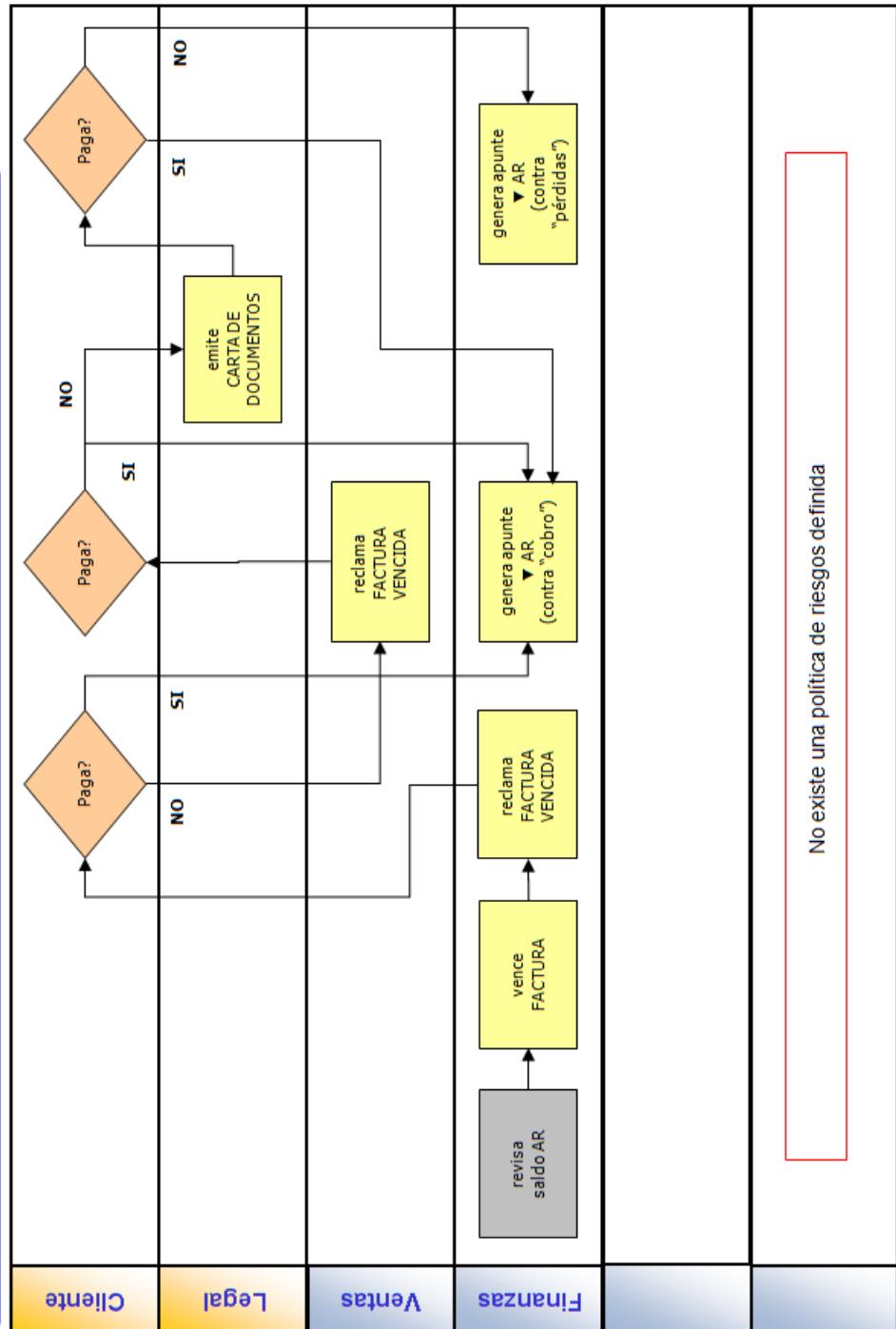


### Pedido de ventas de producto, transporte propio



## Procesos IEP Argentina

### Proceso de cobro de facturas



**simon**  
energy.  
electricity.