

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA, EN UNA
EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CABELLO”**



En el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1	Lic. M. Sc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

ÁREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. José Rolando Ortega Barrera
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Manuel Fernando Morales García
SECRETARIO:	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
EXAMINADOR:	Lic. Mynor René Suruy Contreras

Guatemala, Agosto 2, de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:


De conformidad con la designación que me fue otorgada el 14 de enero del 2011, según referencia DIC. AUD. 028-2011, procedí a asesorar al estudiante **Pedro Antonio Caál Caál**, con carné No. 9714124, durante la investigación para la elaboración de la tesis denominada: **"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CABELLO"**; con relación a lo anterior informo:

He revisado el trabajo en mención y considero que el mismo satisface los objetivos propuestos.

Se respetó la forma y contenido que el estudiante realizó, pero se le trasladaron sugerencias relacionadas con el tema, que fueron aceptadas e incluidas en el trabajo.

Con base a lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Colegiado No. 6426



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTICINCO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 15-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de septiembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 142-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de julio de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "ELABORACION DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE MERCADERIA, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CABELLO", que para su graduación profesional presentó el estudiante PEDRO ANTONIO CAÁL CAÁL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Ingrid
REVISADO

Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Sobre todas las cosas el creador y quien me brinda la oportunidad de llegar a este acto.
- A MI ALMA MATER: Universidad de San Carlos de Guatemala, por los conocimientos adquiridos y las experiencias vividas en sus aulas y pasillos.
- A MIS PADRES: Pedro y Juana, por sus sacrificios y esfuerzo de darme la vida, educación y la determinación de seguir, en los momentos mas difíciles.
- A MIS HERMANOS: German, Carlos, Argelia, Juanita, Lety, por ser mi familia incondicional y siempre alentarme, que todo es posible si uno se lo propone.
- A MIS SOBRINOS: Abner, Douglas, Sabdiel y Rubí, por devolverme la niñez y ver que la vida continua con cada ciclo que termina.
- A MIS AMIGOS: Por ser compañeros de viaje y hacer de este mundo mas agradable, al caminar al lado de un compañero que escucha, aconseja y ayuda.
- A MI SUPERVISOR: Lic. Guillermo Cuyun, por ser Maestro, amigo y guía para la elaboración de este trabajo.
- A MI ASESOR: Lic. Olivio Cifuentes, por su conocimiento y aporte en todo el desarrollo de la investigación.

Índice

	Pág.
Introducción	i
Capítulo I	
Empresa dedicada a la importación y comercialización de productos para el cuidado del cabello	
1.1 Definiciones	1
1.2 Elementos de la empresa	2
1.3 Características	3
1.4 Objetivos	3
1.5 Clasificación	4
1.6 Aspectos legales vigentes	5
1.7 Estructura organizacional	6
1.8 Reseña histórica	13
Capítulo II	
Manuales Administrativos	
2.1 Definición	14
2.2 Objetivos	14
2.3 Ventajas y Limitaciones	15
2.4 Clasificación	16
2.5 Contenido de los manuales	18
2.6 Estructura de los manuales	19
2.7 Simbología	20
2.8 Datos generales para la elaboración de un manual	21
Capítulo III	
Logística de abastecimiento de mercadería importada	
3.1 Definición	35
3.2 Sistemas logísticos	36
3.3 Inventario	37
3.4 Sistema de Inventario	43
3.5 Método de valuación de inventario	45

3.6	Planeación y Administración del aprovisionamiento	47
3.7	Importación	55
3.8	Legislación que rige la importación en Guatemala	56
3.9	Requisitos para la realización de importación	56
3.10	El Contador Público y Auditor como asesor administrativo	63

Capítulo IV

Elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería en una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos para el cuidado del cabello (CASO PRÁCTICO)

4.1	Estudio preliminar o situación actual	65
4.2	Propuesta del proyecto del manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	86
4.3	Recopilación de información	91
4.4	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería.	101
	Conclusiones	150
	Recomendaciones	152
	Bibliografía	154

INTRODUCCIÓN

Los manuales de normas y procedimientos son herramientas utilizadas como guía para la realización de una actividad específica, en dichos documentos se presenta información de forma cronológica, son medios que utiliza la administración para transmitir las normas, decisiones y estrategias a todos niveles tanto directivos como operativos.

La empresa objeto de estudio, realiza sus compras por medio de importaciones, por lo que la logística de abastecimiento de mercadería, representa un factor clave en el éxito de cualquier organización que quiere alcanzar la excelencia y esta empresa no es la excepción. Con el objetivo de cumplir con el reabastecimiento necesario de los inventarios de mercadería es imprescindible contar con un proceso óptimo de compra, transporte, recepción y almacenaje de mercadería.

Con la finalidad de proporcionar a la sociedad objeto de estudio de una guía para realizar las actividades en el área de logística de abastecimiento, de forma ordena y adecuada, surge la necesidad de desarrollar la investigación que lleva como título "Elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería, en una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos para el cuidado del cabello", cuyos objetivos principales consisten en: estandarizar y homogenizar los procedimientos al abastecerse de mercadería importada, que permita contar con la cantidad mínima de existencias, al menor costo, para tener precios competitivos en el mercado, así como el tiempo de llegada para evitar la escasez y cubrir la demanda cada vez más creciente del mercado de la cosmetología.

El presente trabajo inicia su desarrollo en el capítulo I, que contiene términos generales como objetivos, aspectos legales e históricos de la empresa Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.

El capítulo II, trata de los manuales administrativos que utiliza la administración, para transmitir la información de un procedimiento de forma clara, ordena y sistemática. Se muestran las ventajas que se obtienen al utilizar de forma correcta los diagramas; además contiene los procedimientos generales para la elaboración de un manual administrativo, los aspectos que se deben de tomar en consideración y los pasos a seguir.

El Capítulo III, incluye la logística de abastecimiento de mercadería, la cual consiste en colocar al servicio de la administración, de un conjunto de conocimientos y recursos que se utilizan para la realización de una actividad principal, orientada a la optimización del tiempo y recursos en el marco de la producción o distribución. También se destaca, la importancia que tiene el manejo del inventario, como controlar la rotación de los mismos y los costos que genera el almacenamiento de existencias altas de mercadería; así como los métodos de valuación de inventario. Además se incluye la importación que no es más que la legalización de la mercadería ingresada al país.

El capítulo IV presenta el manual de normas y procedimientos para el área de la logística de abastecimiento de mercadería importada, se realizó tomando en consideración los aspectos generales y pasos a seguir detallados en el capítulo II, basados en la información recolectada a través de la Investigación, mejorando algunos aspectos, agregando puntos de control y plasmando las actividades que se realizan en la logística de abastecimiento para presentar un documento escrito que sirva de guía en la elaboración de dichas actividades.

Para concluir el trabajo de tesis se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada para la realización del marco teórico para que dicha investigación fuera posible.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CABELLO

1.1 Definiciones

Es una organización económico social que coordina el trabajo, elementos materiales y valores incorpóreos para ejecutar un determinado proyecto de inversión, llevando a cabo uno o varios procesos productivos para la creación de bienes económicos (bienes de capital, intermedios y de consumo) o prestación de servicios destinados a satisfacer las necesidades mediatas o inmediatas de la sociedad, con propósito de lucro o de manera sistemática.

“Es una entidad operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recurso para elaborar productos o prestar servicios, que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante el lucro o ganancia”. (12:68)

“Se entiende por empresa mercantil al conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (3:75)

Otras definiciones de empresa de acuerdo a los siguientes puntos de vista:

- **Punto de vista económico:** Es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.
- **Punto de vista Administrativo:** Es una unidad administrativa que resulta de la gestión común para realizar actividades en busca del mismo fin.
- **Punto de vista jurídico:** Es la unidad con facultades y obligaciones atribuidas por medio de su calidad de persona jurídica.

1.2 Elementos de la empresa

La empresa está constituida por unos elementos sobre los que tiene que actuar la organización; estos elementos son:

1.2.1 Materiales

Estos son los instrumentos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

1.2.2 Personales

Son las personas que actúan en la empresa.

1.2.3 Formales

Estos establecen las normas y vínculos que delimitan el ámbito o esfera de actuación de cada persona y organismo y explican cómo utilizar los instrumentos materiales.

En la organización de la empresa se ha de estudiar:

- 1) El personal a emplear y su distribución entre los diferentes órganos;
- 2) El patrimonio valorado y su composición, así como sus modificaciones;
- 3) Los materiales que han de emplearse;
- 4) Los locales a ocupar;
- 5) La maquinaria más idónea; es decir, hay que delimitar el conjunto y cada uno de los elementos materiales y personales que permitan realizar un trabajo y desarrollar con eficiencia la administración.

Naturalmente que según la índole de cada empresa tiene mayor o menor importancia cada uno de los elementos que antes hemos señalado. Lo que debemos hacer es estudiar todo lo necesario para que la empresa pueda desarrollarse; así como establecer un programa que comprenda todos los aspectos antes indicados, esta programación se complementa con un presupuesto para valorar qué inversión de dinero va a ser necesaria, y luego tendremos que

estudiar, de qué medios nos vamos a valer para conseguir el dinero suficiente con qué financiar las inversiones.

1.3 Características

Entre las características que más definen a la empresa como un conjunto, se puede mencionar las siguientes:

- **Es una unidad económica:** Esto significa que es un conjunto de trabajo los cuales van hacia un fin.
- **Es una organización que realiza diversas actividades:** Esto significa que hay empresas con fines de transferencia de bienes o la prestación de servicios.
- **Se encuentran reguladas por leyes:** Significa que tienen personalidad jurídica propia y su creación, vida y extinción están regulados por aspectos políticos y jurídicos.
- **Tienen una organización:** Para que una empresa funcione se debe organizar el trabajo, con elementos materiales y valores de capital, así como también todo lo administrativo.
- **Es susceptible a contraer derechos y obligaciones:** Esto se da como consecuencia de considerar a la empresa como una persona jurídica colectiva o individual, como posible sujeto de derechos y obligaciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo económico

La empresa, como fruto de sus operaciones, debe proveer un resultado económico para sus propietarios; a este resultado se le llama ganancia o utilidad

que servirá para retribuir el esfuerzo de quienes han coordinado los factores productivos.

1.4.2 Objetivo social

La empresa contribuye al desarrollo de la sociedad, ofreciendo empleos, satisfaciendo necesidades de la población, contribuyendo con el pago de sus impuestos y ofreciendo a sus trabajadores un medio de vida y de desarrollo.

1.4.3 Objetivo de desarrollo

Si bien es cierto, que las empresas inician sus actividades en pequeña escala, en la mente del empresario está siempre presente su deseo de crecer, ampliar e innovar las cosas que hace. La empresa nace para ser grande no para permanecer pequeña, del tamaño con que empezó. El empresario apunta hacia el futuro y ese futuro es crecer y tal vez diversificar su producción.

1.4.4 Objetivo de servicio

Toda empresa se debe a sus clientes, ellos la favorecen con sus compras. Los bienes y servicios que la empresa ofrece deben ser de la mejor calidad. Un óptimo servicio para su total satisfacción, debe ser la regla.

1.5 Clasificación

Existen diversos criterios para clasificar las empresas, las cuales varían según el país y continente, dentro de los cuales se toman en cuenta el tamaño, por su patrimonio o propiedad, por el número de empleados.

Por su tamaño:

Esta clasificación puede estar en función de:

1. El número de empleados.
2. El capital de trabajo.
3. El mercado que abastece.
4. La magnitud de producción.

**Criterio de la Cámara de la Industria de Guatemala para empresas
Industriales**

Tipo de empresa	Empleados	Ventas máximas anuales (Q)	Activos totales (Q)
Microempresa	1-10	hasta 60.000	hasta 50.000
Pequeña empresa	11-20	60.001-300.000	50.001-500.000
Mediana empresa	21-50	300.001-3.000.000	500.001-2.000.000

Tipo de empresa	Empleados (Criterio de la Cámara de Comercio para el Programa de Bonos)	Empleados (Criterio del Ministerio de Economía)
Microempresa	1-10	1-10
Pequeña empresa	6-50	11-25
Mediana empresa	51-100	26-60

Según los datos anteriores la empresa objeto de estudio, comercializadora de productos para el cuidado del cabello, se clasifica como una empresa mediana y para el desarrollo del presente trabajo de tesis la nombraremos Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A., nombrada en adelante únicamente **“Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza”**.

1.6 Aspectos legales vigentes

La empresa Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, opera en el país de Guatemala por lo que debe de regirse por la legislación vigente en el país y queda sometida al sistema económico guatemalteco. Debe de cumplir con los requerimientos operacionales de forma.

Requerimientos de forma

Los requerimientos de forma con que debe cumplir toda empresa establecida en la ciudad de Guatemala, son de carácter legal, los que están normadas en el Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, actual Código de Comercio y en las leyes y reglamentos establecidos por el gobierno como son las siguientes:

Códigos:

- a) Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas.
- b) Código Civil Dto. Ley 106
- c) Código de Trabajo Decreto No.1441 y reformas.
- d) Código Tributario Decreto 6-91 y reformas.

Leyes y reglamentos:

- a) Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 y reformas.
- b) Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y reformas.
- c) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto No. 37-92.
- d) Ley del Impuesto de solidaridad Decreto 73-2008.
- e) Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto No. 26-95.
- f) Ley de Protección al Consumidor y Usuario Decreto No. 06-2003
- g) Ley contra la Defraudación y el Contrabando Aduanero Decreto No. 58-90

1.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional puede definirse como la forma en que una empresa ordena y organiza al elemento humano para su adecuado funcionamiento.

La función principal de quien conduce una empresa es la toma de decisiones. El empresario, gerente o administrador, para tomar decisiones efectivas, debe tener a mano la información adecuada y suficiente. Debe administrar la empresa dentro de un esquema lógico y racional. Para ello conoce y aplica el proceso administrativo o gerencial.

A continuación se presentan algunos conceptos sobre administración:

- Administrar es lograr que las personas hagan las cosas.
- Es lograr resultados a través de las personas.
- Administrar es: Hacer.

De las tres definiciones anteriores se puede concluir que en todo grupo, organización o empresa existen:

1. Una persona que administra, y
2. Un grupo humano que actúa bajo el mando de la persona que administra.

La función de administrar se ejercita a través del **proceso administrativo**, el cual incluye cuatro elementos claves:

- a) La planeación,
- b) La organización,
- c) La dirección y
- d) El control.

a) La planeación

La primera tarea de quien administra una empresa es "pensar en el futuro y prepararse para él". Planear es proyectarse al futuro. Es imaginar cómo habrá de ser su empresa en el futuro. Cuán grande y diferente. ¿Produciendo un solo producto o produciendo varios?, ¿Sólo produciendo o produciendo y vendiendo directamente sus productos?, ¿Con operaciones locales o descentralizadas?, ¿Con ventas nacionales únicamente o exportando? Se puede planear la empresa en su conjunto o sólo una de sus actividades.

Elementos que intervienen en la planeación:

➤ **Objetivos y metas:** ¿Qué?

El objetivo: es aquello que se pretende lograr mediante el uso de recursos y trabajo.

Es un resultado esperado. ¿Qué queremos? ¿Qué pretendemos lograr?

Las metas: Constituyen los logros parciales obtenidos y se expresan en cantidad y tiempo.

Ejemplo:

Objetivo: Mejorar las ventas de mi empresa.

Metas: Aumentar las ventas del producto "A" en 20% durante los próximos dos meses.

➤ **Actividades:** ¿Cómo y cuándo?

Para lograr los objetivos se requiere definir las cosas que se deben hacer (actividades) y fijarles fechas (programa).

Ejemplo:

Actividades	Fechas
Preparar campaña de promoción	1ª. Semana
Alistar muestras de productos	2ª. Semana
Preparar a los vendedores	2ª. Semana
Efectuar visita a los clientes	3ª. - 12ª. Semana

➤ **Recursos:** ¿Con qué?

Debe hacer una estimación de las cantidades de recurso que habrá de requerir: máquinas y equipos, materiales, mano de obra y servicios.

Ejemplo:

Materiales de muestra

Movilidad especial

Remuneración extra a vendedores

Material promocional y publicitario

➤ **Presupuesto:** ¿Cuánto?

Se debe calcular cuánto dinero le costará poner el plan en ejecución. Si no lo necesita todo junto, pues los gastos son en diferentes fechas, se debe hacer un programa de gastos.

b) La organización

Organizar es orden. Organizar una empresa significa tres cosas:

1. Definir y asignar funciones a las personas y luego coordinar el trabajo.
2. Distribuir adecuadamente el espacio disponible, definiendo la mejor ubicación para cada máquina, cada equipo y para las herramientas.
3. Estudiar la forma como hacen su trabajo los operarios y definir la forma correcta de hacerlo; simplificándolo, reduciendo la cantidad de materiales utilizados y el tiempo que emplean (máxima productividad).

1. Definir y asignar funciones:

- Identificar los trabajos por hacer.
- Definir las funciones en forma clara y precisa.
- Seleccionar las personas más indicadas para realizarlas.
- Asignar dichas funciones a las personas seleccionadas.
- Hacer la coordinación necesaria para asegurar que los trabajos se efectúen en la mejor forma y sin rozamientos entre el personal.

2. Distribuir adecuadamente el espacio disponible

- Hacer un pequeño plano del local que utiliza para su taller y/o comercio.
- Estudiar el proceso de producción y establecer los pasos lógicos del mismo.
- Tratar de ubicar en el plano cada una de las máquinas y equipos, de acuerdo a la secuencia lógica de los pasos.
- Reservar áreas libres para la circulación de personas, materiales y equipos de transporte.
- Luego, reubicar máquinas y equipos de acuerdo con la nueva disposición.

Con un arreglo adecuado en el área de producción hará que el trabajo sea más fluido y evitará desplazamientos innecesarios de personal y de materiales.

2.1 Orden y control de las herramientas: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar

- Hacer un inventario de sus herramientas.
- Confeccionar un tablero en el cual una de ellas tenga ubicación fija.
- Mantener el tablero en un lugar permanente y bajo responsabilidad de alguno de sus trabajadores.
- Establecer un registro de entrega y devolución de herramientas

3. Estudiar la mejor forma de hacer los trabajos: Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas

- Observar la forma como trabajan los operarios.
- Tratar de eliminar pasos innecesarios; muchas veces se hacen sólo porque así se hizo siempre.
- Estudiar el sitio de trabajo. Si se manipulan objetos claros, pintar el tablero de la mesa con colores oscuros y viceversa.
- Si se trabaja con muchas partes y piezas, utilizar casilleros de madera.
- Proveer buena iluminación al sitio de trabajo.
- Proporcionar un mobiliario y equipo adecuado.
- Evitar que se camine innecesariamente, se pierde mucho tiempo y energías.
- Evitar el desperdicio de materiales.

c) Dirección

La dirección es el arte de conducir un grupo de personas organizadas hacia un fin común y objetivo previsto, para lo cual el grupo debe saber qué, cuánto y cuándo lograr. Se requiere desarrollar la capacidad de liderazgo.

Un líder:

1. Selecciona su grupo de trabajo.
2. Lo integra como un equipo.
3. Capacita a sus operarios.
4. Los motiva (despierta su interés y enciende su entusiasmo).
5. Se comunica eficazmente con ellos.
6. Los supervisa y asesora.
7. Los evalúa constantemente.

Además:

- Los hace participar, pidiéndoles su opinión respecto a problemas y/o proyectos de la empresa.
- Los estimula reconociéndoles la calidad de su trabajo y mediante el pago de salarios adecuados.

d) Control

El control asegura el logro de los objetivos:

- Consiste en la revisión permanente de las actividades de la empresa para ver si se sigue el camino correcto.
- Todas las actividades, incluidos los trabajos por supuesto, requieren de control.
- Si existen desviaciones (errores, fallas, inexactitudes, etc.) podemos efectuar las correcciones.
- Hay controles durante la realización de las actividades, controles finales, controles permanentes y controles esporádicos.
- Cada actividad requiere un tipo de control.
- Cada trabajo debe ser hecho dentro de una medida previamente definida. Dicha medida se llama estándar.

Estándar de Calidad

Nivel de calidad del producto

Estándar de Cantidad

Número de unidades que un operario debe de producir por día.

Si no se han fijado estándares, no se tendrá como controlar el trabajo.

Ejemplo de estándares:

- Un carpintero corta 20 pies tablares de madera en una hora.
- Confeccionar un gabinete lleva 4 días.
- Un zapatero corta 8 pares de calzado en una hora.
- Una operaria de confección tarda 6 horas en coser un traje

No exagerar en los controles: Si no se establece un estándar de trabajo y se controla demasiado al operario, lo más probable es que se entorpezca su labor y genere un conflicto con él.

Algunos controles:

- **En producción**
 - Control de calidad
 - Control de cantidad
 - Control de los costos
 - Control de asistencia del personal
 - Control del consumo y del desperdicio de materiales

- **En ventas**
 - Volumen de ventas
 - Atención a clientes y entregas de mercaderías
 - Nuevos clientes y clientes que no compran
 - Costos de ventas
(Comisiones pagadas y gastos de transporte)

- **En finanzas**
 - De las cobranzas
 - De los pagos

- Del efectivo
- De los costos totales de operación

1.8 Reseña Histórica de la empresa comercializadora de productos para el cuidado del cabello

La empresa objeto de estudio fue constituida legalmente en el año de 2001, adquiriendo su personalidad jurídica, según consta en el testimonio de la escritura constitutiva debidamente razonado por el Registro Mercantil, inició como importadora y distribuidora de una marca específica de productos para el cuidado del cabello, shampoo, acondicionadores, fijadores y tratamientos, enfocado a la mujer, posteriormente se diversificó incluyendo productos para caballero.

Derivado de la demanda del mercado, las importaciones se realizaron en volumen más grande y con más frecuencia, para poder cubrir la exigencia de la clientela y de cierta forma bajar los costos al realizar compras en cantidades necesarias y en busca de diversificar el mercado la empresa inicia la importación de otra marca especializada en tintes, peróxidos y decolorantes.

CAPÍTULO II

MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1 Definición

Los manuales son herramientas utilizadas como guía para la realización de una actividad específica, en ellas se presenta información de forma secuencial.

Para Duhalt Krauss, el manual es un *“documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”* (7:20).

2.2 Objetivos

Los manuales son un medio que utiliza la administración para transmitir las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos a los niveles operativos, para la elaboración de distintas actividades, diseñadas para lograr claridad, sencillez y flexibilidad en el trabajo, y permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- *“Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas procedimientos, normas y otros.*
- *Precisar las funciones y relaciones en cada unidad administrativa, para designar responsabilidad, evitar duplicidad y detectar omisiones.*
- *Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- *Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.*
- *Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas”.* (7:33)

2.3 Ventajas y Limitaciones

Un manual es la guía para que las instrucciones sean definidas de forma clara y precisa, para fijar responsabilidades y proporcionar soluciones rápidas a malos entendidos.

a) Ventajas

Dentro de las ventajas más importantes según Paul Dreschen citado por Miguel Duhalt Krauss, están las siguientes:

- *“Estimulan la uniformidad.*
- *Eliminan confusión, incertidumbre y duplicidad.*
- *Disminuyen la carga de supervisión.*
- *Sirven de base para el adiestramiento.*
- *Sirven de base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.*
- *Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.*
- *Presentan lo que se está haciendo”. (7:26)*

Para Llera y Carrillo citado por Miguel Duhalt Krauss las principales ventajas son:

- *“Poner en práctica el principio de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores.*
- *Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados.*
- *Facilitan la selección de empleados, ya que son un medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.*
- *Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evita su alteración arbitraria”. (7:26)*

b) Limitaciones

Como toda herramienta utilizada en la administración tiene sus limitaciones, lo que no le resta de ninguna manera sus múltiples ventajas y beneficios, lo que ayuda a prestar más atención a ciertas características, debidamente consideradas y permitir una mejor utilización de los mismos.

Las limitaciones de los manuales, según Rodríguez Valencia, son las siguientes:

- *“Su deficiente elaboración, provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.*
- *El Costo de reproducción y actualización puede ser alto.*
- *Si no se actualizan periódicamente, pierden efectividad.*
- *Incluyen únicamente los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.*
- *Muy sintéticos carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados”. (19:35)*

2.4 Clasificación

Los manuales sirven de guía, con los datos esenciales, para la elaboración de las distintas actividades y la forma autorizada para la presentación de los deberes y responsabilidades de los empleados y colaboradores de la empresa, los reglamentos que rigen el trabajo y las políticas de la institución, según Miguel Duhalt Krauss los manuales pueden clasificarse de la siguiente forma:

1. Por su contenido.
2. Por su función específica.

1. Por su contenido

a. Manual de información histórica:

Es importante que todo miembro de la institución, conozca los rasgos históricos de la empresa, cuándo inició, como fueron sus inicios, cuáles han sido sus logros,

alcances y avances, esto contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentirse que forma parte de ella.

Este tipo de manual se incluye como parte de la presentación de un manual de políticas, de organización o de un manual de personal.

b. Manual de organización

Describe la organización formal, cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

c. Manual de políticas

Una política es una guía básica para la acción. El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

d. Manual de procedimientos y normas

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización, compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

2. Por su función específica

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones, dentro los que podemos mencionar:

- a. Manual de ventas
- b. Manual de producción
- c. Manual de compras
- d. Manual de finanzas
- e. Manual de contabilidad

- f. Manual de créditos y cobranza
- g. Manual de Personal
- h. Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones)

2.5 Contenido de los manuales

El contenido de los manuales varía según las necesidades de la empresa, por lo que no existe un patrón definido. Por lo que se mencionan tres elementos que contienen invariablemente los manuales.

1. Texto
2. Diagrama y
3. Formas

1. El texto

Es donde se describe el procedimiento, con detalle de las operaciones en que se divide, en orden cronológico. Debe de precisar en que consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cuándo, dónde y para que debe realizarse, para determinar al responsable del procedimiento, el objetivo que persigue y las políticas a aplicar.

2. Diagrama

Es la representación simplificada de una operación, mostrando los aspectos esenciales de un problema.

Para que los diagramas cumplan su función, el lenguaje gráfico que se utiliza debe ser consistente y claramente comprensible para los demás.

Los diagramas administrativos se clasifican así:

a) Diagramas de organización u organigramas

Expresa la estructura organizacional o un área específica, para mostrar la dependencia y relación entre ellas.

b) Diagramas de procedimientos o flujogramas

Expresa la secuencia lógica y cronológica de las operaciones de un procedimiento, las personas, materiales o formas que en él participan.

c) Diagramas de tiempo o cronogramas

Expresa el tiempo en que debe realizarse una determinada actividad administrativa.

d) Diagramas estadísticos

Expresa datos o fenómenos comparables, generalmente cuantificables. A esta clase corresponden los diagramas de coordenadas, de figuras geométricas u otros.

3. Formas

Las formas son instrumentos que se utilizan en una actividad, por lo que se debe incluir una sección de formas en un manual, dando ejemplos que explique clara y detallada de la forma precisa de llenarlos y su utilidad.

El manejo de formas es una actividad técnica que comprende:

- Diseño
- Revisión
- Especificaciones
- Nomenclatura
- Clasificación
- Aprobación y eliminación
- Control de existencias y
- Aprovechamiento

2.6 Estructura de un manual

Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

1. Encabezamiento.






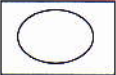
2. Cuerpo.
 3. Glosario.
-
1. **Encabezamiento:** Este debe tener la siguiente información:
 - a. Nombre de la empresa u organización.
 - b. Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
 - c. Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

 2. **El cuerpo del manual:** Este debe contener la siguiente información:
Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

 3. **Glosario de términos:** Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:
 - a. Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
 - b. Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
 - c. Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

2.7 Simbología

Las gráficas de recorrido, que son aquellas que marca los traslados, las demoras, las inspecciones y archivos que tienen lugar en un proceso, se utiliza la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers), siendo la siguiente:

SIMBOLO	REFERENCIA
	<p style="text-align: center;">Operación</p> <p>Indica las principales fases del proceso, método o procedimientos por lo común.</p>
	<p style="text-align: center;">Inspección</p> <p>Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.</p>
	<p style="text-align: center;">Traslado</p> <p>Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.</p>
	<p style="text-align: center;">Demora</p> <p>Indica demora en el desarrollo de los hechos.</p>
	<p style="text-align: center;">Archivo</p> <p>Indica depositar un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se recibe o entrada mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.</p>
	<p style="text-align: center;">Actividades Combinadas</p> <p>Indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo</p>

2.8 Procedimiento General para la elaboración de un Manual Administrativo

2.8.1 Diseño de proyecto

El proyecto en términos generales se refiere a la organización y planeación de todas las actividades y tareas necesarias para alcanzar determinado objetivo. Pero también abarca el planeamiento, formulación de acciones, implementación y

evaluación. Por tal razón la preparación de manuales administrativos requiere de precisión, para no generar confusión en la interpretación de su contenido.

a. Responsables

La precisión que debe tener un manual administrativo, debe ser bien definida y discutida con el coordinador de la elaboración auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe confiar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización, para buscar la homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

En esta fase el personal técnico debe ser seleccionado basado en el buen manejo de las relaciones humanas y el conocimiento del funcionamiento, estructura, funcionamiento y objetivo de la sociedad.

b. Delimitación del área de estudio

Consiste en reducir los límites del trabajo en cuanto a espacio geográfico, grupo humano o bien período de tiempo. Para realizar esta delimitación los responsables del proyecto deben de realizar las siguientes etapas.

I. Estudio Preliminar

Esta etapa se utiliza para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área donde se enfoca el trabajo. En esta etapa se pueden definir las estrategias para la recaudación de información, identificar las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos para efectuar el estudio.

II. Fuentes de Información

Se refiere a las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- **Instituciones:**
 - Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio
 - Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo
 - Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio
 - Organización que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia

- **Archivos de la organización**
 - General
 - De las áreas de estudio

- **Directivos y empleados**
 - Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen el conjunto de archivos que responden a la realidad.
 - Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, ya que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

- **Área de trabajo**
 - Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

- **Clientes y/o usuarios**
 - Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

- **Mecanismos de información**

- *Recursos computacionales que permiten el acceso de información interna o externa a la organización que sirve como soporte al estudio.” (11:164)*

c. Preparación del proyecto

En puntos anteriores se describen las actividades que se deben realizar en el diseño del proyecto, en este punto se especificará la información y documentos que deberá contener el proyecto.

- **“Propuesta técnica, que a su vez debe incluir**

- *Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.*
- *Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.*
- *Justificación: Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.*
- *Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar.*
- *Acciones: Iniciativas o actividades necesarias para su consecución.*
- *Resultados: Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.*
- *Alcance: Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.*
- *Recursos: Requerimientos humanos, materiales y financieros que demanda su ejecución.*
- *Costo: Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.*
- *Estrategia: Ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.*
- *Información complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.” (11:165)*

- **“Programa de Trabajo, que debe especificar**
 - *Identificación: Nombre del manual.*
 - *Responsable (s): Unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.*
 - *Área (s): Universo bajo estudio.*
 - *Clave: Número progresivo de las actividades estimadas.*
 - *Actividades: Pasos específicos que tienen que darse para captar la información.*
 - *Fases: Definición del orden secuencial para realizar las actividades.*
 - *Calendario: Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.*
 - *Representación gráfica: Descripción del programa en cuadros e imágenes.*
 - *Formato: Presentación y resguardo del programa de trabajo.*
 - *Reportes de avance: Seguimiento de las acciones.*
 - *Periodicidad: Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.”*
(11:165)

2.8.2 Presentación del proyecto a las autoridades competentes

Al finalizar la preparación del proyecto, a manera de facilitar su desarrollo, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, se debe presentar:

- A la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.
- Área o áreas que intervienen directamente en su aplicación, los que tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

Aprobado el proyecto, el responsable de su ejecución, debe informar a todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, con el fin de obtener el apoyo de las distintas áreas durante el desarrollo del

trabajo, sin este requisito, la labor de integración del manual sería difícil de realizar.

2.8.3 Captación de la información

Esta etapa consiste en las técnicas que se utilizan para la recaudación de información, para lo que se necesita tomar como primer punto el listado del personal que va intervenir en la recaudación del mismo y realizar énfasis en la magnitud y especificaciones del trabajo.

Al tener el personal que intervendrá en esta etapa, se procede a capacitarlos en los instrumentos a utilizar (cuestionarios, formatos, etc.), tanto para la recaudación de información como todo el proceso que se seguirá para preparar el manual. También se les dará a conocer los métodos de trabajos adoptados, calendarios de actividades y si el grupo es muy numeroso sería conveniente crear subgrupos, a quienes se les explicará lo que se desea alcanzar para lograr la homogeneidad de la información.

El paso a seguir en esta etapa, consiste en la recopilación de información la cual debe enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, tomando un criterio de discriminación enfocado en el objetivo del estudio, para evitar interpretaciones erróneas, lo que provocaría retraso y desperdicio de recursos, para proceder continuamente a su revisión y evaluación manteniendo la línea de acción uniforme.

Al recabar la información debe de plasmarse en un documento el cual debe llevar el visto bueno de la persona que proporcionó la información el cual servirá también como soporte y memoraría de la elaboración del proyecto.

Dentro de las técnicas de recopilación de información, podemos mencionar los siguientes:

a. Investigación documental

“Este tipo de investigación es la que se realiza al tomar fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.” (11:167)

b. Consultas a sistemas de información

“Accesos a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes” (11:167)

c. Encuestas

Este método consiste en entrevistarse con el personal relacionado con los procesos, a través de una serie de preguntas en base a un cuestionario, previamente elaborado, con la finalidad que las entrevistas tengan un contenido homogéneo. Estas entrevistas pueden realizarse de manera individual o grupal. Esta técnica se puede extender hasta clientes, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Todo cuestionario realizado a personal, usuarios y/o proveedores debe expresar el motivo de su realización, con preguntas que sean simples, claras y concisas, realizadas con un orden lógico, para obtener respuestas simples y sobre todo evitar que sea una extensa, realizar las preguntas necesarias.

d. Observación directa

Esta técnica es la utilizada por el técnico o analista, en el lugar o área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, donde el investigador observa los hechos y situaciones mediante su propia observación. A partir del análisis de la

información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en esas áreas para complementarla o afinarla.

e. Observación indirecta

Esta técnica es la utilizada por el investigador, al comprobar los datos que ha tomado de otras personas, quizás del testimonio oral o escrito.

En este caso el jefe de área de trabajo puede realizar la observación directa, comentar y discutir algunos de los puntos con sus subordinados, por último presentar los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa. Pero pueden haber ocasiones en que los resultados no sean los deseados, por las inhibiciones o problemas internos, o que puede plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

2.8.4 Integración de información

Esta etapa se refiere a ordenar y sistematizar los datos recolectados de las áreas involucradas en el estudio a efecto de poder preparar su análisis.

Se recomienda que mediante la recolección de la información, se ingrese a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo, con este fin se puede realizar lo siguiente:

- *“Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.*
- *Crear base de datos o programas específicos.*
- *Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.*
- *Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.” (11:168)*

2.8.5 Análisis de la información

En esta etapa se realiza una indagación y análisis de cada uno de los elementos de la información recolectados, con el propósito de conocer la naturaleza, característica y comportamiento e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- *“Conocer el hecho o situación que se analiza.*
- *Describir ese hecho o situación.*
- *Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.*
- *Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.*
- *Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionada, para realizar comparaciones y buscar analogías o discrepancias.*
- *Definir las relaciones que operan entre cada elementos, considerado individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por si solos, sino que son productos del medio ambiente que los rodea.*
- *Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que la originan para optimizarlas. “(11:170)*

Para obtener un enfoque eficaz en el momento del análisis de los datos, se debe adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace? Y ¿Cuándo se hace?. Paso seguido después de obtener respuestas claras y precisas a las preguntas formuladas, debe plantearse otra interrogante, ¿Por qué? Las respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

2.8.6 Preparación del proyecto del manual de normas y procedimientos

En esta etapa, después de haber analizado la información recolectada, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis para formar un documento integrado y presentar de forma uniforme los criterios y terminología de la información para la elaboración del manual.

Por tal razón el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

a. Validación

Este paso comprende la presentación de la información por escrito, firmado por las personas responsables del área administrativa en estudio, esto con el fin de verificar que la información recolectada esté completa y sea comprensible.

b. Estructura

Este paso comprende que después de haber revisado la información y validada por cada área, el grupo técnico debe reunirse con el fin de compaginar e integrar el proyecto final del manual. Para esta dinámica es necesario tomar en cuenta algunos aspectos:

➤ Formato

Para lograr un eficiente manual de normas y procedimientos que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, es necesario analizar con cuidado el "formato" con el que debe presentarse el manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

➤ **Número de páginas**

Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen dos métodos para numerar las páginas del manual de normas y procedimientos y son:

1. Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo, pero también el menos flexible. En este método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número uno.
2. Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

2.8.7 Formulación de recomendaciones

Se refiere al documento que deberá acompañar al proyecto de elaboración del manual administrativo, que no es más que un informe, que además de incorporar la información estratégica del proyecto para que permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta, también contiene una serie de propuestas que dieron origen al proyecto que se está presentando.

“Entre estas recomendaciones o propuestas están:

- **De mantenimiento:** *Presentación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.*
- **De eliminación:** *Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.*
- **De adición:** *Introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones de un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporado de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.*
- **De combinación:** *Intercalar el orden de aplicaciones de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento,*

compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas entre otros.

- **De fusión:** *Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.*
- **De modificación:** *Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.*
- **De simplificación:** *Reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.*
- **De intercambio:** *Re-direccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal y/o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.” (11:175)*

Por lo general, un informe consta de los siguientes elementos:

- **Introducción:** Resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- **Cuerpo o parte principal:** Sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- **Conclusiones y recomendaciones.**
- **Apéndices o anexos:** Inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

2.8.8 Presentación del proyecto del manual para su aprobación

Esta presentación debe de realizarse a través de un documento, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que al momento de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones. En primer paso se presentará a los niveles directivos para su supervisión y análisis, posterior a la aprobación de éstos podrá

ser presentado al consejo de administración para su aprobación definitiva. Y por último se presentará a los niveles jerárquicos para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

2.8.9 Reproducción del manual

Después de haber sido aprobado, recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

2.8.10 Implementación del manual

Esta fase consiste en el momento trascendental para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

1. Métodos de implementación

La selección del método para implementar los manuales de normas y procedimientos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como.

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

En función de estas variables, se mencionan algunas de las alternativas para implantar.

- a. **"Método instantáneo.** Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos, en la mayoría de los casos, proviene de los más altos niveles de estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria; también se adopta cuando la organización es nueva.
- b. **Método del proyecto piloto.** Esta forma de implementación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera. El beneficio que puede aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, para llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.
- c. **Método de implantación en paralelo.** Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar." (11:179)

2.8.11 Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente.

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivados de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

CAPÍTULO III

LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA IMPORTADA

3.1 Logística

La logística según Gambino, es el *"conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad"* (13:03).

Dentro de este conjunto de conocimientos, acciones y medios se encuentra el control y administración de inventario, lo cual es un aspecto fundamental de la administración exitosa. Cuando mantener inventario supone un alto costo, las empresas no deben tener una determinada cantidad de dinero detenida en existencias excesivas, pues los objetivos de un buen servicio al cliente y de una producción eficiente precisan ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel mínimo al menor costo posible sin comprometer la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. De manera que tener existencias en almacén implica tener dinero retenido y sin producir.

La organización debe hacer que coincidan las operaciones de oferta y demanda, con la finalidad de que las existencias permanezcan en los anaqueles en el tiempo y lugar preciso solamente para cuando el cliente las requiera.

Igualmente perjudicial constituyen la falta de existencias, pues de acuerdo con la bibliografía consultada, esto puede generar pérdidas de ventas o aumentar los costos de adquisición, almacenamiento y transporte de los suministros.

Asimismo, se tiene la gestión de aprovisionamiento (compras), definida por Escribano y Fadrique como *"el conjunto de operaciones que permiten poner a disposición de la empresa, en el momento oportuno y en la calidad y cantidad*

deseadas, todos los productos y materiales necesarios, al menor costo posible".
(8:7)

En tal sentido, se señala que un enfoque de compras se ocupa de captar y desarrollar nuevos proveedores y que además sean confiables. En cualquier caso, la gestión de compras debe ser capaz de captar proveedores adecuados, desarrollar su capacidad para producir y negociar relaciones aceptables. Asimismo, supone ocuparse de la disponibilidad a largo plazo de los suministros críticos o de alto precio.

Por tanto, una fuente de suministros confiable es crucial para el éxito de la organización. Este enfoque se requiere cuando el valor monetario de las compras o el flujo del costo son significativos, lo que persigue como fin, la integración hacia atrás para asegurar el suministro futuro.

3.2 Sistemas logísticos

La logística es un proceso relacionado con la administración eficiente del flujo de bienes y servicios su operatividad afecta el desenvolvimiento de muchas áreas de la organización. Por tal razón, se puede hablar de un sistema logístico que, mediante la sincronización de sus componentes, permite lograr el flujo necesario para responder eficazmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente.

Por tanto, como todo sistema, su análisis y comprensión se puede obtener a partir del estudio de sus componentes. De esta forma, se aborda el sistema logístico considerando los siguientes subsistemas:

- **Logística de abastecimiento:** Agrupa las funciones de compras, recepción, almacenaje y administración de inventario e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de proveedores.

- **Logística de planta:** Abarca las actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministro de agua, luz, combustible, etc.), así también la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.

- **Logística de distribución:** Comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, para crear y mantener un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.

Con base en lo anterior, cabe destacar que las compras pueden combinarse con distintas actividades de almacenamiento e inventario para formar un sistema integral de logística de abastecimiento de materiales. El objetivo de la logística está orientado a obtener la eficiencia de las operaciones por medio de la integración de todas las actividades de adquisición, movimiento y almacenaje de materiales en la empresa. Entonces, se infiere que cuando los costos de transporte e inventario son representativos desde y hacia ambas direcciones del proceso de producción y/o comercialización, un énfasis en la logística de abastecimiento puede ser crucial.

3.3 Inventario

Los inventarios son almacenamientos de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que se reflejan en diferentes puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa: almacenes, patios, pisos de las tiendas, equipo de transporte y en los estantes de las tiendas de menudeo, entre otros.

La administración cuidadosa de los niveles de inventario tiene un buen sentido económico, ya que el almacenamiento de inventarios puede costar, al año, entre 20% y 40% de su valor. Aunque se ha avanzado mucho para reducir los inventarios mediante diferentes sistemas, como el sistema justo a tiempo (just-in-time) la comprensión del tiempo, la respuesta rápida y las prácticas de

colaboración aplicadas en todo el canal de suministros, son factores decisivos al momento de gestionar eficientemente los inventarios.

Existen varias razones para que aparezcan inventarios en el canal logístico. En primer lugar, los inventarios pueden encontrarse en el sistema de transporte, entre los puntos de producción o almacenamiento, ya que el transporte no es instantáneo, son los inventarios en tránsito. Los inventarios para la especulación y para promociones de mercadeo también forman parte del inventario total que debe gestionarse.

Entre los tipos de inventario que se mencionan, se encuentra el inventario regular, activo o cíclico necesario para satisfacer la demanda durante el tiempo entre aprovisionamientos sucesivos, el inventario de seguridad que surge como protección ante la variabilidad de la demanda y del tiempo de aprovisionamiento.

Puede ser conveniente para una empresa poseer inventarios, entre las razones para ello se encuentra:

- Primero, mantener inventarios puede favorecer economías de producción, lo que permite periodos de producción más grande, más larga y de mayor nivel. El rendimiento de la producción puede estar desacoplado de la variación de los requerimientos de la demanda, por lo que los inventarios existen para actuar como amortiguadores entre los dos.
- Segundo, mantener inventarios alienta economías en la compra y la transportación. Un departamento de compras puede comprar en cantidades mayores a las necesidades inmediatas de su empresa para obtener descuentos por precio y cantidad. El costo de mantener cantidades en exceso, hasta que se necesiten, se equilibra con la reducción del precio que puede lograrse. De manera similar, los costos de transportación a menudo pueden reducirse mediante el envío de cantidades más grandes, que

requieren menos manipulación por unidad. Sin embargo, incrementar el tamaño del envío provoca mayores niveles de inventario, que necesitan mantenerse en ambos extremos del canal de transportación. La reducción de los costos de transportación justifica el manejo de un inventario.

- Tercero, la compra adelantada implica adquirir cantidades adicionales de productos a precios actuales más bajos, en vez de comprar a precios futuros que se pronostican más altos. Comprar cantidades más grandes que las necesidades inmediatas da origen a un inventario mayor que si se compraran cantidades que corresponden más de cerca a los requerimientos inmediatos. Sin embargo, si se espera que los precios aumenten en el futuro, pueden justificarse algunos inventarios que resulten de las compras adelantadas.

- Cuarto, la variabilidad en el tiempo que se necesita para producir y transportar bienes por todo el canal de suministros puede causar incertidumbres que impacten en los costos de operación, así como en los niveles de servicio al cliente. Los inventarios se usan a menudo en muchos puntos del canal para amortiguar los efectos de esta variabilidad y por lo tanto para ayudar a que las operaciones transcurran sin sobresaltos.

- Quinto, en el sistema logístico pueden acontecer impactos no planeados ni anticipados. Huelgas laborales, desastres naturales, oleadas en la demanda y retrasos en los suministros son ejemplos de contingencias contra las cuales los inventarios pueden ofrecer alguna protección. Tener algún inventario en puntos claves por todo el canal de suministros permite al sistema seguir operando durante un tiempo, mientras se puede disminuir el efecto del impacto.

Sin embargo también existen argumentos en contra de los inventarios. Las críticas en contra de la existencia de inventarios han permitido mantener inventarios a lo largo de varias líneas:

- Primero, los inventarios son considerados como pérdidas. Absorben capital que podría estar disponible para mejor uso de otra manera, como mejorar la productividad o la competitividad. Además, no contribuyen con ningún valor directo a los productos de la empresa, aunque almacenan valor.
- Segundo, pueden enmascarar problemas de calidad. Cuando ocurren problemas de calidad, reducir los inventarios existentes para proteger la inversión de capital es, a menudo, la consideración principal. Corregir los problemas de calidad puede ser lento.
- Tercero, el uso de inventarios promueve una actitud aislada de la gestión del canal de suministros como un todo. Con los inventarios, a menudo es posible aislar una etapa del canal de otra. Las oportunidades que surgen a partir de tomar esa decisión integrada se considera que no favorecen a todo el canal. Sin inventarios, es difícil evitar la planeación y la coordinación al mismo tiempo en los diferentes niveles del canal.

3.3.1 Tipos de inventario

De acuerdo con la bibliografía consultada, los inventarios pueden clasificarse en cinco formas.

- **Inventario en tránsito**, los inventarios pueden hallarse en ductos. Estos son los inventarios en tránsito entre los niveles del canal de suministros. Cuando el movimiento es lento o sobre grandes distancias, o ha de tener lugar entre muchos niveles, la cantidad de inventario en ductos puede exceder al que se mantiene en los puntos de almacenamiento. De manera similar, los inventarios de trabajo en proceso entre las operaciones de manufactura pueden considerarse como inventarios en ductos.

- **Inventario anticipado**, se pueden mantener existencias para especulación, pero todavía son parte de la base total de inventario que debe manejarse. Las materias primas, como cobre, oro y plata se compran tanto para especular con el precio como para satisfacer los requerimientos de la operación. Cuando la especulación de precios tiene lugar durante periodos más allá de las necesidades previsibles de operaciones, dichos inventarios resultantes tal vez sean más un tema de manejo financiero que de dirección logística. Sin embargo, cuando los inventarios se establecen con anticipación a las ventas estacionales o de temporada u ocurren debido a actividades de compra inmediata, es probable que estos inventarios sean responsabilidad de los encargados de la logística.

- **Inventario regular o cíclico**, las existencias pueden ser de naturaleza regular o cíclica. Estos son los inventarios necesarios para satisfacer la demanda promedio durante el tiempo entre reaprovisionamientos sucesivos. La cantidad de existencias en el ciclo depende en gran medida del volumen de la producción, de las cantidades económicas del envío, de las limitaciones de espacio de almacenamiento, de los tiempos de reaprovisionamiento totales, de los programas de descuento por precio y cantidad y de los costos de manejo de inventarios.

- **Inventario de seguridad**, el inventario puede crearse como protección contra la variabilidad en la demanda de existencias y el tiempo total de reaprovisionamiento. Esta medida extra de inventario o existencias de seguridad, es adicional a las existencias regulares que se necesitan para satisfacer la demanda promedio y las condiciones del tiempo total promedio. Las existencias de seguridad se determinan a partir de procedimientos estadísticos relacionados con la naturaleza aleatoria de la variabilidad involucrada. La cantidad mantenida de existencias de seguridad depende del grado de variabilidad involucrada y del nivel de disponibilidad de existencias que se suministre. Es esencial un pronóstico preciso para

minimizar los niveles de existencias de seguridad. De hecho, si el tiempo total y la demanda pudieran predecirse con 100% de precisión, no serían necesarias las existencias de seguridad.

- **Inventario obsoleto**, cuando se mantiene durante un tiempo prolongado, parte del inventario se deteriora, llega a caducar, se pierde o es robado. Dicho inventario se refiere como existencias obsoletas, stock muerto o perdido. Cuando los productos son de alto valor, perecederos o pueden ser robados fácilmente, deben tomarse precauciones especiales para minimizar la cantidad de dicha existencia.

3.3.2 Coeficientes de Rotación

El coeficiente de rotación, es una relación entre las ventas anuales en inventario y la inversión promedio en el inventario durante el mismo periodo de ventas, donde las ventas y la inversión de inventarios son valuados en el nivel del canal de la logística, donde se mantienen los artículos.

3.3.3 Objetivos del Inventario

Dentro de los objetivos de mantener inventario, están son los siguientes:

- Mantener una independencia en las operaciones. Un suministro de materiales en un centro de trabajo permite que el centro tenga flexibilidad en las operaciones.
- Ajustarse a la variación de la demanda de productos. Si la demanda del producto se conoce con precisión, puede ser posible, comprar o producir para satisfacer de manera exacta la demanda. Sin embargo usualmente, la demanda no se conoce por completo y es necesario mantener una reserva de seguridad o de amortiguación para absorber las variaciones.

- Permitir una flexibilidad en la programación de la producción. Una provisión de inventario libera al sistema de producción de la presión de sacar los bienes. Esto produce plazos más largos que permiten un flujo más uniforme en la planeación de la producción de tamaños de los lotes más grandes. Los altos costos de la estructuración favorecen la producción de un mayor número de unidades una vez realizada la misma.

- Proveer una salvaguardia para la salvación en el tiempo de entrega de las materias primas. Cuando se le pide a un vendedor que despache un material, pueden presentarse demoras por una serie de razones: una variación normal en el tiempo de despacho, una escasez de material en la planta del vendedor que haga que se acumule los pedidos pendientes, una huelga imprevista en la planta del vendedor o en unas de las compañías de entrega, un pedido perdido o un despacho de material incorrecto o defectuoso.

- Sacarle provecho al tamaño del pedido de compra económico. Colocar un pedido tiene sus costos: trabajo, llamadas telefónicas, mecanográficos y correo. En consecuencia, cuanto más grande sea el tamaño de cada pedido, menor será el número de pedidos que debe escribirse. Igualmente, los costos de envío favorecen los pedidos grandes: cuanto más grande sea el envío, menor será el costo por unidad.

3.4 Sistema de inventario

El sistema de inventarios tiene como objetivo el control de los mismos. Cada empresa debe seleccionar el sistema de valuación, más adecuado a sus características y aplicarlos en forma consistente, a no ser que se presenten cambios en las condiciones originales, en cuyo caso deben hacerse la revelación de las reglas particulares.

Para la modificación del sistema de inventario hay que tomar en cuenta que los inventarios pueden sufrir variaciones importantes por los cambios en los precios de mercado, obsolescencia y lento movimiento de los artículos que forman parte del mismo.

Existen, para tal propósito, dos sistemas de inventarios, reconocidos por la ley del Impuesto sobre la Renta decreto 26-92;

- a) Sistema permanente o perpetuo y
- b) Sistema periódico o juego de inventarios

a) Sistema permanente o perpetuo

Con este sistema se logra que los inventarios se mantengan siempre al día, pero requiere llevar un juego completo de kárdex para el registro de entradas, salidas y saldos de inventarios. Aunque, bajo éste parámetro, no se necesitaría practicar inventarios físicos, normalmente ellos se realizan para verificar y conciliar los saldos contenidos en las tarjetas de kárdex.

El ajuste por inflación de los inventarios llevados por el sistema perpetuo o permanente se aplica a los saldos iniciales de cada mes, si se emplea el método mensual de ajustes y al inventario inicial del año y a las compras si se utiliza el método anual. Parte de estos ajustes se traslada al costo de ventas, en la medida en que dichos inventarios se consuman o se vendan.

b) Sistema periódico o juego de inventarios

A diferencia del sistema permanente, para poder valorar los inventarios llevados por el sistema periódico se debe realizar un conteo físico y valorizar su resultado, por cualquiera de los modelos explicados. A través del sistema periódico, también conocido como juego de inventarios, el costo de ventas se determina como el cambio neto entre el inventario inicial y el final.

Para dar aplicación al sistema integral de ajustes por inflación, por este método, es indiferente emplear el método anual o mensual por cuanto, de todas maneras, se tendrá que ajustar tanto los inventarios iniciales como las compras, ya que los resultados serán iguales de una u otra parte, contrario a lo que ocurre con el sistema permanente, en el cuál bajo el método mensual no se ajustan las compras.

3.5 Método de valuación de inventarios

El método de valuación de inventario tiene como objetivo el determinar el costo de ventas y el valor o valorar el inventario final. Entre las cuestiones relativas a la valuación de los inventarios, la de principal importancia es la consistencia. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios durante todo el período contable y durante diferentes períodos contables de manera que resulte factible comparar los estados financieros de diferentes períodos y conocer la evolución de la entidad económica; así como también comparar con estados financieros de otras entidades económicas.

Las principales bases de valuación para los inventarios según la ley del Impuesto Sobre la Renta decreto 26-92, para empresas industriales, comerciales y de servicio, son las siguientes:

- Costo de producción o adquisición
- Precio del bien
- Costo de producción o mercado, al más bajo
- Precio de venta

a) Base de costo de producción o adquisición

El costo incluye cualquier costo adicional necesario para colocar los artículos en los anaqueles. Los costos incidentales comprenden el derecho de importación, fletes u otros gastos de transporte, almacenamiento, y seguros, mientras los artículos o materias primas son transportados o están en almacén, y los gastos ocasionales por cualquier período de añejamiento.

b) Base de Costo o Mercado, el más bajo

El precio de mercado puede determinarse sobre cualquiera de las siguientes bases, según sea el tipo de inventario de que se trate:

1) Base de compra o reposición

Esta base se aplica a las mercancías o materiales comprados.

2) Base de Costo de reposición

Se aplica a los artículos en proceso, se determina con base a los precios del mercado para los materiales, en los costos prevalecientes de salarios y en los gastos de fabricación corrientes.

c) Base de realización, precio de venta

Para ciertas partidas de inventario, tales como las mercancías o materias primas desactualizadas, o las recogidas a clientes, puede no ser determinable un valor de compra o reposición en el mercado y tal vez sea necesario aceptar, como un valor estimado de mercado el probable precio de venta, menos todos los posibles costos en que ha de incurriese para reacondicionar las mercancías o materia prima y venderlas con un margen de utilidad razonable.

Por la premisa anteriormente dicha podemos decir que los principales métodos de valuación de inventarios son los siguientes:

- Costo Promedio
- Primero en Entrar, Primero en Salir o "PEPS"
- Ultimo en Entrar, Primero en Salir o "UEPS"

3.5.1 Método costo promedio

Tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.

El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles también para la venta. El promedio resultante se emplea entonces para valorizar el inventario final.

3.5.2 Método primero en entrar, primero en salir

Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él.

Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más recientes y está valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

3.5.3 Método último en entrar, primero en salir

Este método identificado también como "UEPS", se basa en el supuesto de que los últimos artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él.

3.6 Planeación y administración del aprovisionamiento de inventario

Para garantizar la cobertura de las necesidades de la empresa al objeto de que las existencias de materias primas y elementos para el montaje y almacenaje, que deben ser tan bajos como sea posible.

Por consiguiente, una vez definidos los objetivos de la gestión de inventarios y descritas las técnicas de previsión de demanda y determinados costos de existencias, se procede a la elaboración de un plan de trabajo que consiste en la previsión, comprobación y regulación del tiempo invertido en las distintas operaciones que comprende la fabricación de un producto.

En tal sentido, que la planeación y administración del aprovisionamiento comprende la preparación de un plan de trabajo administrativo y técnico de las tareas relativas del almacenamiento y existencias de materias primas y de elementos para montaje así como la contabilidad analítica y explotación de los costos.

Vale la pena decir, que estas gestiones varían de una empresa a otra debido a que comúnmente existe la jefatura de compras y la jefatura de almacén ambas suelen trabajar de manera independiente de manera que es infrecuente que dentro de la realidad de una dirección de producción o comercialización se logre ejercer ambas funciones, según sea la prioridad que se presente en cada una de estas.

3.6.1 Modelo de gestión: “Just In Time”

El método “justo a tiempo”, seguidamente y como una forma de complementar los tipos de aprovisionamiento. Después de trasladarse a muchas otras empresas, ha sido el mayor factor de contribución al impresionante desarrollo de las empresas.

Esto ha propiciado que las empresas de otras latitudes se interesen por conocer como es esta técnica. El justo a tiempo más que un sistema de producción es un sistema de inventarios, donde su meta es la de eliminar todo desperdicio. El desperdicio se define por lo general, como todo lo que no sea el mínimo absoluto de recursos de materiales, maquinas y mano de obra requeridos para añadir un valor al producto en proceso. Los beneficios del JIT son que en la mayoría de los casos, el sistema justo a tiempo da como resultado importantes reducciones en todas las formas de inventario. Tales reducciones de inventario se logran por

medio de métodos mejorados no solo de compras, sino también de programación de la producción.

El justo a tiempo necesita que se hagan modificaciones importantes a los métodos tradicionales con los que se consiguen las piezas. Se eligen los proveedores preferentes para cada una de las piezas por conseguir. Se estructuran arreglos contractuales especiales para los pedidos pequeños. Estos pedidos se entregan en los momentos exactos en que los necesita el programa de producción del usuario y en pequeñas cantidades que basten para periodos muy cortos.

3.6.2 Modelos de gestión de inventarios

Los modelos en se basa el aprovisionamiento se agrupan en dos categorías principales, según la demanda sean dependientes o independientes.

a) Modelos para aprovisionamiento no programado: En los que la demanda es de tipo independiente, generada como consecuencia de las decisiones de muchos actores ajenos a la cadena logística (clientes o consumidores), el modelo más común es el Lote Económico de Compras.

b) Modelos para aprovisionamiento programado: En los que la demanda es de tipo dependiente, generada por un programa de producción o ventas. Responden a peticiones de reaprovisionamiento establecidas, basadas en técnicas de optimización o simulación.

A su vez, los modelos no programados se clasifican en otras dos categorías:

- **Modelos de aprovisionamiento continuo:** En los que se lanza una orden de pedido cuando los inventarios decrecen hasta una cierta magnitud o "punto de pedido". La cantidad a pedir es el "Lote Económico de Compra".

- **Modelo de aprovisionamiento periódico:** En los que se lanza una orden de pedido cada cierto tiempo previamente establecido. La cantidad a pedir será la que restablece un cierto nivel máximo de existencias nivel objetivo.

3.6.3 Nivel de servicio y existencia de seguridad

La demanda independiente o no programada de un producto suele ser de tipo probabilista. Las demandas independientes deterministas más bien son en la práctica un recurso de la doctrina para completar clasificaciones o para simplificar la formulación de los modelos. Esta circunstancia aleatoria en la generación de la demanda puede causar rupturas de las existencias, con sus costos asociados y sus mermas indudables de la calidad de servicio.

Es necesario en consecuencia, disponer de un inventario adicional en los almacenes sobre lo estrictamente necesario que haya establecido el modelo del aprovisionamiento. Dicha existencia de seguridad, dependerá de las desviaciones que vaya a presentar el consumo durante el período que media entre el lanzamiento de un pedido y la recepción de la mercancía, es decir durante el plazo de entrega (Lead Time) o Período Crítico.

En consecuencia, la determinación de la existencia de seguridad estará ligada a la percepción que tengan esas desviaciones y al grado de fiabilidad, o “nivel de servicio” que estén dispuestos a ofrecer a clientes. Si tenemos la percepción estadística de las desviaciones bajo la forma de la desviación estándar de la demanda, la existencia de seguridad será el número de desviaciones estándar de reserva que interese mantener. A su vez, ese número de desviaciones estándar de reserva definirá el nivel de servicio que están ofreciendo.

3.6.4 Tamaño óptimo de pedidos

La pregunta que se suele plantear el gestor a la hora de plantear el aprovisionamiento es: ¿Cuánto Pedir?

Esta es la principal pregunta a la que los analistas han tratado de dar respuesta desde que se puso de manifiesto la importancia de la gestión científica de stock.

La respuesta más conocida a esta cuestión es la famosa "Fórmula del modelo de Wilson", llamada así en honor a R.H. Wilson, para la determinación del lote económico de compras (LEC) o, en inglés, Economic Order Quantity (EOQ).

El modelo de Wilson se formuló para el caso de una situación muy simple y restrictiva, lo que no ha sido óbice para generalizar su aplicación, muchas veces sin el requerido rigor científico, a otras situaciones más próximas a la realidad.

Estrictamente el modelo Wilson se formula para la categoría de modelos de aprovisionamiento continuo, con demanda determinista y en constante en los siguientes supuestos respectivos. Solamente se consideran relevantes los costos de almacenamiento y de lanzamiento del pedido, lo equivale a admitir que:

1. El costo de adquisición del inventario es invariable sea cual sea la cantidad a pedir no existiendo bonificaciones por cantidad por ejemplo, siendo por lo tanto un costo no evitable.
2. Los costos de ruptura de existencia también son no evitables. Además se admite que la entrega de las mercaderías es instantánea, es decir con plazo de reposición nulo.

En estas circunstancias el razonamiento de Wilson es el siguiente:

a) Adopta la siguiente terminología:

"Q": Cantidad a solicitar del producto analizado.

"V": Volumen de ventas anuales del producto.

"a": El costo de almacenamiento expresado en una tasa anual sobre el costo del producto almacenado.

"b": El costo de lanzamiento de un pedido.

"c": El costo de adquisición de un producto, utilizado exclusivamente para determinar los costos de almacenamiento en función de la tasa antes citada.

- b) Admite que los stocks evolucionan, coherentemente con la hipótesis antes expuesta.
- c) Se deduce inmediatamente que:
- El número de pedidos lanzados al año es: V/Q
 - El stock medio es: $Q/2$
 - El costo de adquisición del stock cíclico es: $c*(Q/2)$
 - El costo anual de almacenamiento es: $a*c*(Q/2)$
 - El costo anual de lanzamiento de pedido es: $b*(V/Q)$

➤ **Aprovisionamiento continuo: El punto de pedidos**

Pudiéndose calcular con relativa simplicidad el tamaño óptimo de pedido, con la ayuda de la formula de Wilson, la siguiente pregunta que cabria formular seria:
¿Cuánto Pedir?

En los modelos de aprovisionamiento continuo los inventarios se controlan continuamente y el pedido se cursa en el momento en que los inventarios decrecen hasta una cierta magnitud o "punto de pedido" (en ingles "order point"). La cantidad a pedir entonces sería el lote económico de compras. (LEC o EOQ). Si se respetan escrupulosamente las hipótesis en las que se basa el método de Wilson (en concreto, lo que establece que el plazo o período de reposición, lead-time, es nulo), el punto de pedido aparecería cuando el nivel de inventarios fuera igual al stock de seguridad. En un caso más general, con el período de reposición no nulo, el punto de pedido aparecería cuando el nivel de inventario fuera igual a la suma de stock de seguridad más la demanda que previsiblemente habría que atender durante el período de reposición. Es decir:

$$\text{Punto de pedido} = \text{demanda durante lead-time} + \text{stock de seguridad.}$$

➤ **Aprovisionamiento Periódico**

En el caso de los modelos de aprovisionamiento periódico la respuesta a la pregunta ¿Cuánto pedir? Es aparentemente sencillo: se lanza una orden de pedido cierto tiempo previamente establecido (Una vez por semana, o una vez por mes, por ejemplo), denominado período de reaprovisión. La cantidad a pedir en ese momento (En inglés "order quantity") será la que establece un cierto nivel máximo de exigencias, o "nivel objetivo".

Este modelo de aprovisionamiento tiende a utilizarse cuando existen demandas reducidas a muchos artículos y resulta conveniente unificar las peticiones de varios de ellos en un solo pedido para reducir los costos de lanzamiento o para obtener descuentos por volumen.

Es por ello, que el nivel objetivo de existencias sería, en la hipótesis de período de reposición nulo, aquel que garantiza los ministros durante el período de revisión.

Es decir, la demanda prevista en dicho período más un stock de seguridad asociado a dicho período si la demanda fuera de tipo probabilista. La cantidad a pedir en cada uno de los momentos preestablecidos sería la diferencia entre los stocks existente y el stock objetivo.

Nivel objetivo = demanda durante el lead-time + demanda durante el período de revisión + stock de seguridad.

➤ **Aprovisionamiento con demanda programada**

El aprovisionamiento bajo condiciones de demanda dependiente, basado en técnicas MRP o DRP, se caracteriza por la existencia de un programa de necesidades de reposición a corto plazo.

Aunado a esto, el pedido se lanzara siguiendo criterios similares a los del aprovisionamiento continuo más atrás descrito: en el momento en que los inventarios de la referencia considera se reduzcan hasta ser iguales a la suma de demanda durante el plazo de reposición, más el stock de seguridad.

El stock de seguridad en este caso obligado por ser la demanda probabilística, ya que ahora esta programada, sino por la existencia de posibles retrasos y otros riesgos en el desarrollo del proceso (averías, problemas laborales, entre otros). El plazo de reposición se referirá al plazo de entrega de las mercancías por parte de los proveedores ya que los plazos de traslado a destino cadenas de producción, almacenes comerciales, entre otros, ya que habrán tenido en cuenta al establecer la programación.

Si estamos en un punto de cadena logística alejado de los proveedores (por ejemplo en un almacén de fábrica que debe suministrar a los mayoritarios), el plazo de reposición para determinar nuestro "punto de pedido" será cero.

La cantidad del pedido es una cuestión de análisis más complejo. Deberá ser igual a la suma de las necesidades de reposición de un cierto número de períodos del programa (una, dos, tres, cuatro....semanas en el ejemplo anterior), número que habrá de determinar con algún criterio de optimización.

3.7 Importación

La importación se origina por la necesidad de ingresar productos al país, por lo que se puede definir como la introducción legal de productos, mercaderías extranjeras para uso, consumo o distribución al país.

Guatemala, en su relación de comercio exterior, depende principalmente de Estados Unidos, México, Japón y El Salvador, aunque no menos importante es la negociación que se realiza con otros países del globo terráqueo.

A pesar de las ventajas del libre intercambio de mercancías, es importante considerar algunos aspectos que implican limitar la entrada de productos extranjeros, lo que se conoce como medidas proteccionistas representadas en los aranceles aduaneros de importación. La aplicación de estos aranceles es

gravitante en la economía de un país, permiten, por ejemplo, obtener recursos fiscales y limitar las importaciones para proteger a la industria nacional.

3.7.1 Vías en la Importación

a. Importación vía aérea

Este medio de transporte es el más rápido y su costo puede ser bastante razonable cuando se trata de paquetes pequeños de peso liviano. Este medio se recomienda cuando se trata de productos perecederos cuyos volúmenes son relativamente pequeños y no amerita su manejo en un contenedor completo.

Esta vía de importación tiene una serie de restricciones debido a políticas de las líneas aéreas con cierto tipo de productos, por ejemplo, productos inflamables, medicamentos, explosivos, etc.

b. Importación vía marítima

Es muy utilizado cuando se transporta productos no perecederos, que no sean urgentes o bien que sean demasiado pesados o muy voluminosos. Se manejan contenedores completos y cuando la mercadería no es suficiente para llenar un contenedor se consolida, es decir se contrata a una empresa que coloque la mercadería con mercadería de otras empresas para llenar un contenedor y se paga únicamente la parte que ocupe la mercadería, tomando en cuenta que la carga según el país de origen puede tardar hasta 35 días hasta llegar al puerto.

Normalmente existen tres puertos de entrada: Puerto Santo Tomás de Castillo, Puerto Barrios y Puerto Quetzal. Esto dependerá del país de origen.

c. Importación vía terrestre

Esta vía es utilizada cuando se importa mercadería de México o de países Centroamericanos. Su costo es relativamente bajo y el tiempo de tránsito puede tomar de 1 semana a 15 días dependiendo del país que se trate. También se

puede manejar carga consolidada como en el transporte por vía marítima o bien si el volumen es mayor se maneja contenedor completo.

3.8 Legislación que rige la importación en Guatemala.

Toda persona individual o jurídica que desee importar productos a Guatemala, debe llenar una serie de requisitos y procedimientos para la importación de la mercadería, siendo la Intendencia de Aduanas de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), la principal institución directamente responsable del control de las importaciones, la que establece los procedimientos a seguir, con base al cumplimiento de la legislación fiscal establecida y el cumplimiento de los tratados comerciales vigentes.

Dentro de estos podemos mencionar.

- Código Aduanero Uniforme Centroamericano
- Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano
- Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas
- Convenio sobre Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano
- Tratado de Libre Comercio México Triangulo Norte
- Resoluciones de directorio que fundamenta BANCASAT
- Régimen Optativo de Presentación Electrónica "BancaSAT"
- Contingentes arancelarios
- Regímenes Aduaneros
- Ley de Fomento a la inversión Decreto 29-89
- Código de salud

3.9 Requisitos para la realización de importación.

3.9.1 Registro de importadores

Mediante acuerdo de superintendencia 368-2003, a partir del 01 de Julio de 2003 los contribuyentes a que se refiere el citado acuerdo, deberán estar inscritos en el registro de importadores.

La intendencia de aduanas operará este registro de importadores dentro del Registro Tributario Unificado, que le permita tomar los Número de Identificación Tributaria (NIT) de los contribuyentes, su razón social, su domicilio fiscal y el dato correspondiente al representante legal que en el citado registro les aparezca.

Las empresas calificadas en los regímenes de perfeccionamiento pasivo y activo de zonas francas, quedarán incluidas en este registro, una vez realicen operaciones de importación definitiva.

Para los efectos correspondientes, la intendencia de aduanas recibirá de los contribuyentes importadores el formulario SAT-0101 de BancaSAT, en el que los mismos identificarán aquellos capítulos del Sistema Arancelario Centroamericano, SAC, que correspondan a la clasificación de las mercancías que normalmente importan y elegirán del listado de agentes aduaneros activos, aquellos a los cuales autorice para operar en su nombre.

La SAT, podrá requerir de los contribuyentes importadores incorporados al registro anterior, información en cuanto al domicilio fiscal, representante legal y demás datos que se juzguen pertinentes.

De acuerdo al artículo séptimo; "operará a partir del 1 de julio de 2003, fecha a partir de la cual el Servicio Aduanero no aceptará declaraciones de mercancías de contribuyentes que no se encuentren inscritos en el Registro de Importadores conforme el presente Acuerdo", (Acuerdo 368-2003).

3.9.2 Incoterms

Al hacer contacto con todo proveedor en el extranjero, se solicita cotización (factura pro forma o carta oferta), que contenga las condiciones de la venta: Precio y características de las mercaderías (variedad, modelo, calidad), según Cláusula de Compraventa. Estas cláusulas se establecen bajo los términos internacionales

de comercio INCOTERMS establecidas en todo contrato de compraventa internacional.

Los términos comúnmente utilizados son los siguientes:

1. En-Fábrica - EXW: Este término indica que el comprador debe asumir todos los costes y riesgos que incluye recibir las mercaderías en la fábrica del vendedor que son:
 - Pagar precio del producto según lo previsto en el contrato.
 - Obtención de Licencias, autorizaciones y formalidades.
 - Carga y descarga del medio de transporte.
 - Flete, desde la recepción de las mercancías.
 - Seguro, es decir todos los riesgos de pérdida o daño de las mercancías desde el momento de su recepción.
 - Obtener; licencias, autorizaciones y formalidades oficiales o aduaneras
 - Pagar los gastos y cargas contraídas para obtener documentos o mensajes electrónicos.
 - Dar aviso de recepción de las mercaderías
 - Gastos de derecho, impuestos y demás cargas, así también trámites aduaneros pagaderos por la importación de las mercancías y por su tránsito por cualquier país.
2. Franco Transportista - FCA: Este término nos indica que el vendedor entrega las mercancías a un transportista propuesto por el comprador desde ese momento el comprador asume:
 - Pagar precio del producto según lo previsto en el contrato.
 - Contrato de transporte internacional
 - Seguro Mercancías desde el momento que, la recibe el transportista
 - Pagar los gastos y cargas contraídas para obtener documentos o mensajes electrónicos.
 - Obtener; licencias, autorizaciones y formalidades oficiales u aduaneras

- Gastos de derecho. impuestos y demás cargas, así también trámites aduaneros pagaderos por la importación de las mercancías y por su tránsito por cualquier país.
3. Franco al costado del Buque - FAS: Este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior. Significa que la mercadería es recibida por el comprador al costado del barco por lo tanto el comprador desde ese momento asume:
- Carga y descarga del buque
 - Seguro y flete hasta su destino
 - Obtener; licencias, autorizaciones y formalidades oficiales u aduaneras
 - Gastos de derecho, impuestos y demás cargas, así también trámites aduaneros pagaderos por la importación de las mercancías y por su tránsito por cualquier país
4. FOB: Libre a Bordo significa que el comprador esta obligado a asumir:
- Todos los gastos relativos a las mercancías desde el momento en que hayan sobrepasado la borda del buque.
 - Flete y seguro hasta su destino
 - Descarga en el lugar de destino
 - Obtener; licencias, autorizaciones y formalidades oficiales u aduaneras
 - Gastos de derecho, impuestos y demás cargas, así también trámites aduaneros pagaderos por la importación de las mercancías y por su tránsito por cualquier país
5. C&F (o CFR): Coste y flete significa que el vendedor entrega las mercancías cuando sobrepasan la borda del buque, y el vendedor debe asumir el costo y flete hasta el puerto de destino, pero el comprador asume:
- Seguro para la mercancía desde que son puestas a bordo.
 - Gastos de cargas mientras la mercancía esta en tránsito hasta su destino.
 - Descarga en el puerto (lugar) de destino.

- Gastos de derecho. Impuestos y demás cargas, así también trámites aduaneros pagaderos por la importación de las mercancías y por su tránsito por cualquier país.
6. CIF: Coste, seguro y flete significa que el vendedor entrega cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido hasta el puerto de destino, pero el riesgo de pérdida o daño después de entregadas las mercaderías debe asumirlo el comprador (Importador).
- Gastos de derecho: impuestos y demás cargas, así también trámites aduaneros pagaderos por la importación de las mercancías y por su tránsito por cualquier país.
 - Este término es utilizado sólo para el transporte por mar o vías navegables interiores, si las partes no desean entregar las mercancías a través de la borda del buque, debe usarse el término CIP (Transporte y Seguros pagados hasta). Significa que el vendedor entrega las mercancías al transportista designado por él; aunque, debe pagar los costes del transporte necesario para llevar las mercancías al destino convenido.

3.9.3 Documentación para realizar una importación

La documentación básica necesaria para nacionalizar un producto que ingresa a Guatemala proveniente de cualquier país es la siguiente:

- a. **Factura de compra;** (o del proveedor) Este documento es muy importante y debe venir legible, sin manchones, tachones ni borrones. Suele suceder que en los Estados Unidos principalmente emiten ticket de caja como factura final, este documento no será tomado como factura. Debe solicitarse al proveedor un formato de factura donde se indique claramente los productos que se están adquiriendo: códigos, cantidades, precio, así como los datos de la empresa con su dirección exacta, fecha, etc.

- b. **Listado de Empaque:** Puede ser simplemente una hoja donde se indica el código del producto, nombre del producto y cantidad, no necesariamente precio.

Para el caso de importación de alimentos deberá tramitarse registro sanitario correspondiente (uno para cada presentación del mismo producto) ante el MAGA.

Dependiendo del tipo de producto de que se trate es posible que se requiera documentación especial, tal el caso de medicinas, plantas, animales, etc. para estos casos y otros no mencionados será su agente de aduanas quien podrá asesorarle.

- c. **Bill Of Lading (B.L):** En sus siglas en ingles que significa conocimiento de embarque, *donde consta toda la información del barco que transporta el contenedor, datos del contenedor y valor del flete marítimo.*
- d. **Declaración Aduanera (DA):** Declaración aduanera es el documento que legaliza el ingreso de las mercaderías al país. La Declaración aduanera debe ser extendida y firmada por el tramitador de aduanas.

3.9.4 Aduana o almacén fiscal

La aduana es una institución antiquísima, aunque su organización con arreglos a los sistemas en uso data de los últimos siglos primariamente predominó el régimen fiscal de las aduanas, siendo después utilizadas éstas para defender y proteger las industrias, sin perder por eso su carácter principal de fuente de recursos financieros para los Estados.

1. Aduana de destino.

Oficina aduanera donde termina una operación de tránsito aduanero.

2. Aduana de entrada

Lugar de un territorio aduanero por el que se despachan las mercancías a ser importadas. A la entrada en estas áreas, casi todos los productos quedan sujetos al pago de los correspondientes derechos arancelarios (impuestos).

3. Aduana de Paso

Oficina aduanera que no siendo ni la de partida ni la de destino interviene en el control de una operación de tránsito aduanero

4. Clareo de Aduana

Carga Marítima y Terrestre

Podemos entender un clareo de almacén fiscal o aduana cuando una mercadería va a ingresar al país y la misma debe nacionalizarse. Para este efecto debe cancelarse el pago de los impuestos correspondientes. Existe una tabla que clasifica los productos para la cancelación del arancel o impuesto. Algunos aranceles son más altos que otros. La clasificación deberá realizarse con ayuda de un agente aduanal quien es la persona que se reconoce ante la aduana para realizar todos los trámites en representación de la empresa importadora.

Es el agente de aduanas quien se presenta en aduana cuando la empresa de transporte confirma que la mercadería ha ingresado a nuestro país; debe llevar consigo la factura y lista de empaque; ambos documentos proporcionados por el proveedor. Cuando se retira una mercadería de la aduana pueden suceder 3 situaciones. Se utiliza un semáforo, el cual se presenta en cualquiera de los 3 colores:

Color rojo: Esto significa que toda la mercadería debe ser descargada y revisada por un auditor fiscal quien dará fe que lo expresado en la factura y la lista de empaque es lo correcto y que el precio se ajusta a lo declarado en estos documentos. Esto lógicamente tomará más tiempo para realizar el clareo de aduana.

Color amarillo: La inspección de la mercadería no se realiza tan a fondo como durante la situación del color rojo.

Color verde: Los impuestos son liquidados inmediatamente sin necesidad de revisión alguna. Este trámite se hace en menor tiempo.

3.10 El Contador Público y Auditor como asesor administrativo

El Contador Público y Auditor es mejor conocido por su trabajo como auditor, es decir el fiscalizador de las operaciones ejecutadas y el señalar las deficiencia y plantear alternativas para futuras ocasiones, esto para aumentar la confianza en la información financiera presentada por el departamento contable.

En la actualidad el Contador Público y Auditor debe de desempeñar diversas funciones, puesto que no se limita en señalar deficiencias sino también en evitarlas, tomando un papel muy importante en la administración de los negocios, mejorando continuamente los procesos existentes, con el fin de evitar los posibles errores, que se puedan cometer en la ejecución de los procedimientos. Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos existen cinco actividades esenciales que el profesional debe de enfrentar, las cuales son:

a) Administración del desempeño

Esto lleva a evaluar la situación actual del negocio, determinar sus necesidades y determinar hacia donde va y servir de apoyo a todas las unidades, para lograr el objetivo trazado.

b) Trabajar en equipo con las distintas áreas de la entidad

Esto debe enfocarse en evaluar las operaciones y el impacto económico que tienen las distintas áreas que integran la entidad. Convirtiéndose en un comunicador por excelencia y lograr un valor agregado enfocado al resultado.

c) Control Interno

Es el área al que le dan mayor énfasis muchas firmas, porque consiste en el monitoreo del cumplimiento de controles establecidos por la entidad, para determinar el grado de cumplimiento a través de indicadores clave de desempeño, de tal manera poder realizar recomendaciones en las áreas más vulnerables, para resaltar de esta manera la función contable con el apoyo tecnológico, al facilitar la generación de información relevante para la toma de decisiones.

d) Mejoras de procesos

En esta actividad se debe de desempeñar funciones para buscar la eficiencia y eficacia, como si fuera un jefe de planta, para optimizar recursos y lograr mejores precios, costos más bajos, sin defectos y en poco tiempo, a través de medidas actuales para el desempeño, con planes de mejoras apoyados en la administración.

e) Administración del talento

Esta actividad consiste en involucrarse en mantener un equipo de colaboradores de alto desempeño y aplicar cualidades humanas que busquen demostrar la actitud y aptitud de un equipo exitoso e involucrado en las metas y objetivos de la entidad.

Con estas actividades el Contador Público y Auditor es un profesional que está involucrado en todos los aspectos del funcionamiento de la empresa, para proporcionar información, experiencia y capacidad, además de desempeñar un liderazgo en la organización para el logro de los objetivos, para incentivar la transparencia y ética profesional en los actos en los cuales se involucra la responsabilidad de ser Contador Público y Auditor.

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CABELLO. (CASO PRÁCTICO)

Este capítulo trata de la ejemplificación práctica de la investigación, trabajo que consta de la evaluación de la situación actual, de la sociedad Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A., en los procedimientos existentes en el área de abastecimiento de mercadería importada, tanto los escritos como los verbales, con base en las técnicas de investigación de la entrevista, la observación directa, la revisión y verificación de toda instrucción relacionada al área de la logística de abastecimiento que es donde se enfoca la investigación, para realizar posteriormente el resumen de la información recabada y plasmarla en un documento que servirá de guía para futuras consultas, todo esto estructurado en un manual de normas y procedimientos que abarque los lineamientos necesarios para realizar la logística de abastecimiento de productos para el cuidado del cabello por el medio de la importación.

4.1 Estudio Preliminar o situación actual

Etapa enfocada a la empresa objeto de estudio, donde se detalla el trabajo del auditor independiente, dando a conocer las actividades y pasos a realizar en el desarrollo de la evaluación de la situación actual, para obtener un conocimiento y comprensión general de la entidad, en el área en que se enfocará la investigación.

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.
Proyecto manual de normas y procedimientos para el área de logística de
abastecimiento

Programa General de estudio Preliminar

Auditor Responsable: Pedro Antonio Caal (PAC)
Auditor Asistente: Ramiro Jiménez (RJ)
Tiempo total previsto: 24 horas. Fecha de inicio: 04/11/2010

1. Objetivo

Obtener información, clasificarla y referenciarla, sobre antecedentes, marco legal, organización, operación y toda información necesaria para realizar la propuesta del trabajo.

2. Procedimientos Básicos

1. Recopilar toda información escrita sobre:
 - i. Antecedentes
 - ii. Marco Legal
 - iii. Organización
 - iv. Operaciones
 - v. Control
 - vi. Información adicional
2. Realizar visita a la entidad, efectuando entrevistas a distintos y principales funcionarios de la empresa, exponiéndoles el propósito de realizar el trabajo.
3. Preparar entrevista con el Gerente Financiero (Antonio Maldonado) e identificar personal clave de la empresa.
4. Recopilar información verbal de toda actividad del área de la logística de abastecimiento de mercadería importada.
5. Clasificar la información recopilada.

PT		A-1	
HP:	RJ	F:	04/11/2010
RP:	PAC	F:	05/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Programa General de estudio preliminar

Visita a las Instalaciones

Se visitó las instalaciones de la empresa Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A. ubicada en la zona 4 de mixco, donde se observó que el edificio consta de 2 niveles, encontrándose en el primer nivel la recepción (1 persona), la sala de conferencia, así como la bodega donde se almacenan los productos para el cuidado del cabello (2 personas), la bodega se divide en 3 secciones, 1 para la ubicación en cajas de tintes, la segunda para las cajas de shampoo, acondicionadores y tratamientos y la tercera las estanterías donde se coloca el producto, listo para ser despachado. Al frente y del lado derecho se encuentra el garaje de los vehículos de reparto y el escritorio del personal de reparto (2 personas).

Al frente en el segundo nivel se encuentran las oficinas del gerente general y su secretaria, del gerente financiero y de su asistente, seguido se encuentran los cubículos de los vendedores (7 personas), el departamento de contabilidad (3 personas) y al fondo se encuentra el centro técnico donde se realizan show, cursos y talleres de lanzamiento de nuevos productos (1 persona).

El gerente general comentó durante la primera visita que el gerente financiero es quien esta directamente involucrado en la logística de abastecimiento de productos, siendo este el jefe directo del departamento de bodega y quien coordina con la asistente de la gerencia general, las actividades de importación.

A demás se juntó a los jefes de departamentos para explicarles el objetivo de la realización del trabajo, solicitando la colaboración cuando sea necesario.

PT		A-2	
HP:	RJ	F:	04/11/2010
RP:	PAC	F:	05/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Programa general de estudio preliminar

Cuestionario narrativo

Se le expuso el propósito del trabajo que se realiza al gerente financiero posteriormente se realizó la entrevista.

ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Cuándo fue fundada la Empresa y cómo fueron sus inicios?

La sociedad fue fundada el 27 de junio del año 2001, obteniendo su personalidad jurídica e iniciando como una importadora de productos para el cuidado del cabello, shampoo y acondicionadores, para venta directa a salones y estilistas profesionales, posteriormente debido al incremento de la demanda y con el fin de abarcar más mercado se inició a importar tratamientos para el cabello, y para tener más clientela, se incluye producto para caballero, con esto se llegó al convenio con el proveedor de ser distribuidor exclusivo de la marca "CHINITAS", de origen Taiwanes, firmando un contrato de exclusividad que compromete a incrementar un porcentaje razonable cada año, para ser los únicos distribuidores a nivel de toda la republica de Guatemala.

En la actualidad por la constante invasión de nuevas marcas en el mercado, se decide importar otra línea más, siendo tintes para cabellos, "AFINITOS" de origen Inglés.

2. ¿La empresa está regulada por alguna ley específica?

La empresa está constituida de forma comercial, por lo que se encuentra regida por las leyes existentes, no goza de ningún beneficio, solo de una

obligación especial que es registrar en el ministerio de salud pública y asistencia social todos los productos que comercializa con un P.T. (registro sanitario), antes de ser importado y comercializado, el cual debe ser renovado a cada 5 años.

3. ¿Quién realiza la renovación de los registros sanitarios al vencer?

La regente química nos informa cuando un registro esta por vencer y lo que ella necesita para realizar la renovación, ella nos informa con 30 días de anticipación para que no se venza el registro sanitario, este contacto lo tiene con la asistente de la gerente general.

4. ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

Ser líder en el abastecimiento de productos profesionales para el cuidado del cabello capacitando a los salones de belleza para el uso correcto de las líneas y asesoramiento en ventas.

5. ¿Cómo distribuyen el producto a los diversos clientes?

A los clientes locales, es decir los de la ciudad de Guatemala se les distribuye a través de vehículos de reparto de la empresa y a los clientes de los departamentos de la republica de Guatemala se realiza con una importante empresa de transporte que tiene distribución diaria a nivel nacional, con quien ya se tiene una tarifa pactada.

6. ¿Cómo está organizada la empresa?

Tiene una junta directiva, formada por 3 personas 2 hermanas y 1 persona que ingresó 3 años después de haber formada la sociedad, la socia mayoritaria es la gerente general, la segunda es gerente de ventas y el tercer miembro es el gerente financiero, la gerente general es quien toma la mayoría de las decisiones, solo si el riesgo es muy alto reúne a los miembros de la junta directiva para discutir el tema, el gerente financiero

tiene a su cargo los departamentos de bodega, contabilidad, cobros y créditos, (se adjunta organigrama proporcionado por el gerente financiero).

7. ¿Cuál es el mayor problema que enfrentan al importar el 100% de la mercadería?

La disponibilidad del producto por el tiempo de llegada y los trámites aduanales, provocando escasez de producto para cubrir la demanda del mercado.

8. ¿Se han quedado sin producto y por cuánto tiempo?

Por 1 mes, aproximadamente, pero no de todos los productos, cuando nos quedamos sin producto de alta rotación se hace un pedido extraordinario aunque no llene un contenedor de 20".

9. ¿Cuenta con una herramienta de análisis financiero que ayude a determinar la necesidad de abastecimiento de producto?

No, actualmente se realiza solo un reporte de productos que tienen existencia igual o menor de 50 unidades y se realiza un estimado de la cantidad de producto que se importa para cubrir 3 meses, en base a las ventas del último mes, siempre cuidando de no traer demasiado producto y que la cantidad sea suficiente para traerlo en un contenedor de 20", por razones financieras, ya que el costo de traer mercadería en consolidado es similar y los tramites son extensos, además por razones de seguridad ya que el contenedor no se manipula puesto que llega directo a la bodega sin pasar por almacenadoras.

10. ¿Cómo determina la cantidad de productos a importar?

En base a la venta del último mes y se suma un 10% como variable para cubrir la demanda de los siguientes 3 meses.

11. ¿Cuenta con póliza de seguro que cubra la inversión de la mercadería por cualquier siniestro?

Si, se cuenta con una póliza de seguro combinada, por robo, incendio o catástrofe, tanto en las instalaciones como en los vehículos que transportan el producto, de naviera a bodega y de bodega a los clientes.

12. ¿Tienen políticas establecidas de forma escrita, de proceso de la logística de abastecimiento?

Al inicio la empresa contaba con 5 empleados y las normas y procedimientos se transmitían de forma verbal por lo que no hay mayor información escrita, a excepción de algunos memorandos de información.

13. ¿Qué control se lleva para determinar que el producto importado venga completo y sin daños?

Al ingresar el producto se cuentan las cajas y se cuadra con el listado de paquetes para determinar que el número de cajas sean exactas.

14. ¿Qué controles tienen en bodega para determinar que no existan productos vencidos?

El proveedor nos envía productos con 5 años de vigencia para evitar que los productos venzan antes de ser comercializados.

15. ¿Se lleva un reporte del producto que ingresa, si está completo, en que condiciones y las fechas de vencimiento?

No con toda esa información, porque actualmente se elabora un reporte donde únicamente se informa si el producto vino completo o en buen estado y bodega lo reporta a los 3 días de haber ingresado a las instalaciones.

16. ¿Quiénes integran el proceso de logística de abastecimiento?

El gerente general, la secretaria del gerente general, el asistente del gerente financiero y bodega. El gerente general por autorizar y enviar la

orden de compra, la secretaria por el seguimiento a las empresa contratadas para prestar el servicio del flete marítimo y trámites aduanales, el asistente del gerente financiero por la elaboración de la orden de compra, bodega por la recepción, almacenamiento de mercadería y reporte de existencias de menor o igual de 50 unidades.

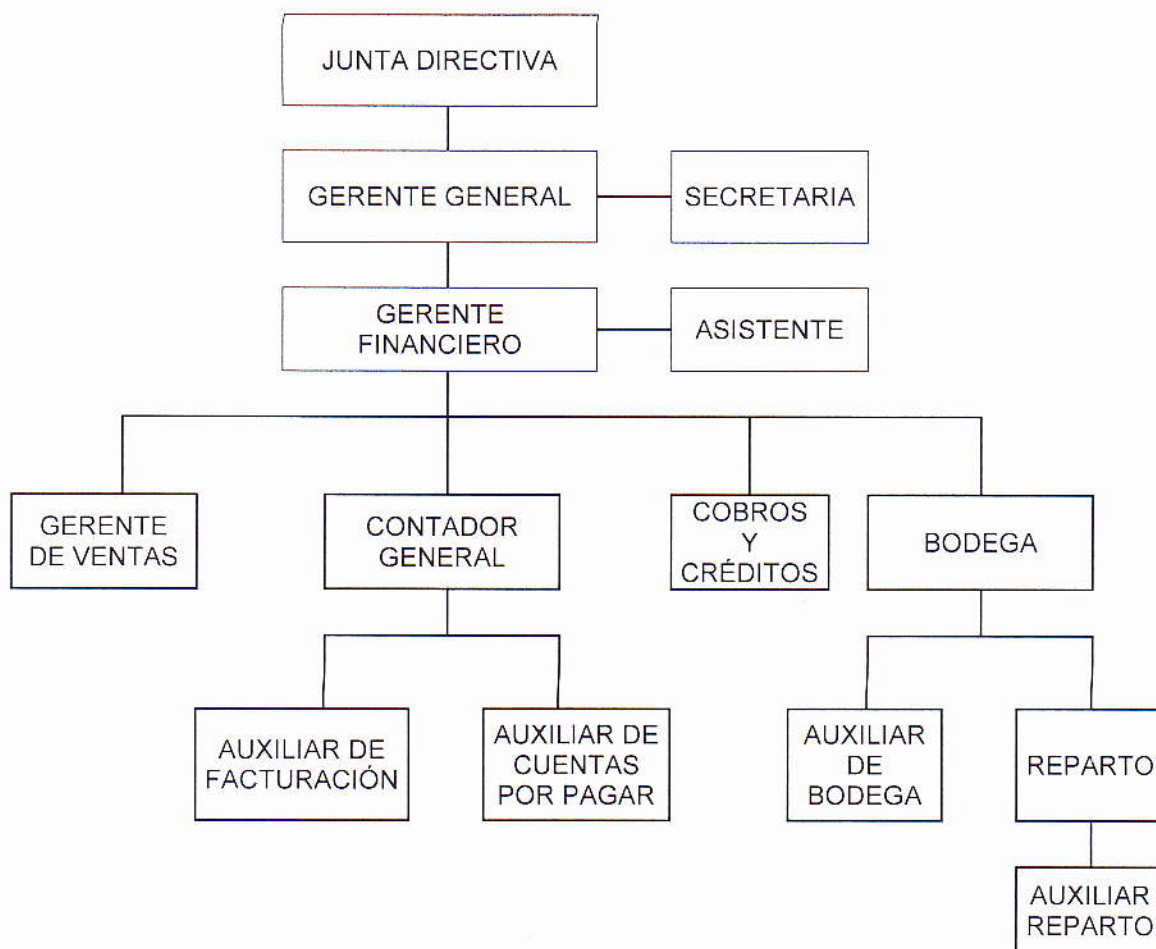
17. ¿Según el trabajo a realizar quienes serán las personas que nos proporcionarán información clave en el proceso de la logística de abastecimiento?

El jefe de bodega, el asistente del gerente financiero, contabilidad, la secretaria del gerente general y el gerente financiero como jefe inmediato.

PT	A-2.1		
HP:	RJ	F:	04/11/2010
RP:	PAC	F:	05/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Organigrama actual



Fuente: Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Análisis

Con el organigrama presentado por la gerencia general, se puede observar que el gerente financiero es el jefe inmediato del departamento de contabilidad y bodega, siendo en bodega donde se inicia el proceso de abastecimiento de mercadería, al almacenar los productos para el cuidado del cabello y generar el reporte de existencias mínimas por producto. El gerente general comentó que su secretaria tiene a su cargo la importación, lo que no es real porque ella únicamente da seguimiento a las empresas que se contratan para que presten el servicio del flete marítimo y terrestre, agente aduanal para los trámites y a la regente química para los trámites de salubridad. También se informó que el departamento de créditos lo integra únicamente la recepcionista quien realiza las llamadas a los clientes para el recordatorio de pago, según datos proporcionados por contabilidad, ya que los cobros directos lo realizan los vendedores según fecha de vencimiento, el organigrama también presenta al gerente financiero como jefe inmediato del gerente de ventas, lo que no es correcto porque son 2 gerencias separadas, supervisadas por el gerente general.

El organigrama sugerido se presenta en la propuesta del manual de normas y procedimientos en la página # 111.

PT		A-3	
HP:	RJ	F:	05/11/2010
RP:	PAC	F:	08/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Cuestionario al Jefe de bodega

No.	DESCRIPCION	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Existe un documento, donde conste la necesidad de adquirir mercadería?	X		Semanalmente se realiza un reporte de existencias menores de 50 unidades, para ver que producto se necesita
2	¿Realiza un análisis de inventario existente, para determinar para cuantos meses se cuenta?		X	Solo se realiza un reporte de productos con existencias de igual o menores de 50 un.
3	¿Se le informa con tiempo de anticipación del pedido en tránsito?	X		Faltando un aproximado de 20 días para la llegada del contenedor, dan copia de factura, B.L. y listado de paquete para hacer espacio.
4	¿Se tiene establecido y por escrito el procedimiento para la recepción de mercadería?		X	Se realiza la descarga del contenedor, se revisa que no venga dañada o abierta las cajas y se realiza como el gerente financiero lo solicita.
5	¿Elaboran algún reporte del estado del embarque?		X	Se toman fotos del estado en que llega la mercadería y se le informa al gerente financiero si hay algún inconveniente.
6	¿Determinan el faltante de producto en el momento de recibir el embarque?		X	Hasta que se abren todas las cajas para etiquetar el producto se ve si la caja está completa, en el tiempo de trabajar con el proveedor no ha fallado.
7	¿Se tiene establecido y por escrito el procedimiento de almacenaje de mercadería?		X	Se ingresan las cajas a la bodega, contándolas según listado de paquetes, instrucciones dadas por el gerente financiero.
8	¿Se tiene un mapa de ubicación de productos en la bodega?		X	Se coloca donde haya espacio disponible, cuidando que si hay existencia anterior queden en el mismo lugar.

No.	DESCRIPCION	SI	NO	COMENTARIOS
9	¿Existe un método para evitar despachar productos recientes en lugar del existente con anterioridad en bodega?	X		Las cajas del producto nuevo se colocan abajo y las anteriores arriban.
10	¿Se tiene un espacio asignado para el producto listo para ser despachado?	X		Se cuenta con estanterías para colocar el producto, etiquetado solo para despachar.
11	¿Se lleva un control de fechas de vencimiento de cada producto?		X	Solo se revisa de forma aleatoria, las fechas de vencimiento, colocadas en la etiqueta de cada envase de productos, al realizar inventarios.
12	¿Realiza inventarios periódicos?	X		Se realiza todas las semanas y el de fin de mes que se realiza junto con Contabilidad.
13	¿Se cuenta con un software para controlar las existencias?	X		Se alimenta el software con el prorrateo y se descarga con la facturación de venta
14	¿Se lleva un control de los productos que fueron ingresados correctamente en el prorrateo?		X	Lo realiza contabilidad y los firma el gerente financiero.
15	¿Existe una forma de dar salida al producto faltante?	X		A través de un documento autorizado por el gerente financiero.
16	¿Existe una forma de dar salida al producto dañado?	X		Se vende a un precio mas bajo.
17	¿Existe producto con poca rotación y desde cuando?	X		Productos para caballero que esta desde el año 2008

Resumen:

Este cuestionario está enfocado a obtener información, en el área de bodega, del procedimiento de recepción y almacenaje de la mercadería importada, diseñada para determinar si existen instrucciones claras y por escrito de las actividades y el orden cronológico al realizarlas, para evaluar el control de posibles faltantes o productos dañados, siendo el resultado:

Respuestas positivas	9
Respuestas Negativas	8
Total	17

Conclusión, existen instrucciones las que pueden variar porque no están por escrito y el jefe de bodega informa que se realiza en la forma que el gerente financiero lo solicita, por lo que no existe un control del estado de ingreso de la mercadería ya que se revisa cuando se etiqueta el producto, 10 o 15 después del ingreso, también falta un reporte para determinar la necesidad de la mercadería, no existe un instructivo por escrito del procedimiento a realizar en cada importación.

PT		A-3.1	
HP:	RJ	F:	05/11/2010
RP:	PAC	F:	08/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Determinación del costo de almacenaje durante el año 2010

Para la determinación de los gastos de almacenaje se determinó que la bodega ocupa una 4ta. parte del total de las instalaciones de la empresa y que en la bodega se resguardan 6 líneas de productos para el cuidado del cabello.

COSTOS DIRECTOS DE ALMACENAJE.-						
Costos fijos	Gasto Mensual	% Bodega		Gasto anual	% por línea de producto	Referencia
		25% 1				
Personal de Bodega	13,300.00	13,300.00		159,600.00	22,806.84	A-3.1-1
Dep. equipo de Vigilancia y Seguridad	1,200.00	300.00		3,600.00	514.44	A-3.1-1
Mantenimiento de las Instalaciones	1,650.00	412.50		4,950.00	707.36	A-3.1-1
Seguros de mercadería *	720.00	720.00		8,640.00	1,234.66	*
Alquiler de local	14,500.00	3,625.00		43,500.00	6,216.15	A-3.1-1
Dep. estanterías de almacenaje	600.00	600.00		7,200.00	1,028.88	A-3.1-1
Sub-total	31,970.00	18,957.50		227,490.00	32,508.32	
Costos variables (Promedio del ultimo trimestre del 2010)						
Energía Eléctrica	1,800.00	450.00		5,400.00	771.66	
Mantenimiento de Estanterías	250.00	250.00		3,000.00	428.70	
Materiales de reposición						
Sub-total	2,500.00	700.00		8,400.00	1,200.36	
Total	34,020.00	19,657.50		235,890.00	33,708.68	

1 25% = 4ta. parte de las instalaciones de la empresa.

2 14.29% = 7ma. parte del espacio de la bodega.

*** El seguro es únicamente por robo, incendio o siniestro sobre mercadería tanto almacenada en bodega como la transportada en vehículos de reparto.**

PT		A-3.1-1
HP:	RJ	F: 05/11/2010
RP:	PAC	F: 08/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Integración de los gastos de almacenaje del año 2010

Personal de Bodega	Sueldo Mensual
Bodeguero	4,000.00
Auxiliar de bodega	2,800.00
Piloto Repartidor	3,700.00
Auxiliar del Piloto repartidor	2,800.00
Total	13,300.00

Alquiler y Mantenimiento	Valor Facturado	Valor Sin IVA
Existe un contrato de arrendamiento con duración de 5 años, renovable con cruce de cartas	16,240.00	14,500.00
El mantenimiento de las instalaciones lo realiza la administración de las ofibodegas cuota fija	1,848.00	1,650.00
Total	18,088.00	16,150.00

Equipo de Vigilancia y seguridad	Costo individual	Costo de adquisición	Depreciación anual 20%	Depreciación mensual
12 Cámaras de vigilancia	4,000.00	48,000.00	9,600.00	800.00
1 DVR	24,000.00	24,000.00	4,800.00	400.00
Total		72,000.00	14,400.00	1,200.00

Estanterías de almacenaje	Costo individual	Costo de adquisición	Depreciación anual 20%	Depreciación mensual
50 estanterías de 6 peldaños de 2 metros de altura, 1 metro de ancho y 1 metro de fondo	720.00	36,000.00	7,200.00	600.00
Total		36,000.00	7,200.00	600.00

PT		A-3.2	
HP:	RJ	F:	05/11/2010
RP:	PAC	F:	08/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Determinación del costo de producto sin rotación o poca rotación en el 2010

Se determinó que existen productos de la línea para caballero, que se encuentra almacenados desde el mes de noviembre del año 2008 que ha tenido poca rotación, este producto se importó en pocas unidades, para cubrir su poca demanda, el lote que se encuentra almacenado fue adquirido por una oferta que el proveedor propuso, los gastos y costos que generan tener almacenado tomando en cuenta que la bodega ocupa una cuarta parte de las instalaciones y que allí se almacenan 7 líneas de producto por lo que los gastos se dividen, para determinar el gasto proporcional de cada línea de producto, también se determinó que el margen bruto de utilidad es del 55%.

COSTO DE PRODUCTO SIN ROTACION				
Costos fijos	Costo del Inv. Baja Rotación 45%	Margen de Utilidad	Costo [✓] Oportunidad	Referencia
Gastos de almacenaje			33,708.68	A-3.1
Línea de productos para caballero	155,587.58	55%	190,162.59	A-3.2-1
Total	155,587.58		223,871.27	

✓ Representa el costo de oportunidad del inventario al poseerlo como inventario de baja rotación.

PT	A-3.2-1		
HP:	RJ	F:	05/11/2010
RP:	PAC	F:	08/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Producto con baja rotación en el 2010

Manner (Producto para caballero)							
DESCRIPCION	UNI	COSTO	TOTAL COSTO 45%	PRECIO DE VENTA 100%	UTILIDAD BRUTA 55%	Fecha de Ingreso	Fecha de Vencimiento
No.1 Refresh Shampoo	156	39.00	6,084.00	13,520.00	7,436.00	10-10-08	05-05-13
No. 2 Refresh Hair P	140	39.00	5,460.00	12,133.33	6,673.33	10-10-08	13-03-13
No.3 Refresh Cleanser	282	39.00	10,998.00	24,440.00	13,442.00	10-10-08	15-01-13
No.4 Refresh Skin Lotion	327	39.00	12,753.00	28,340.00	15,587.00	10-10-08	08-04-13
No.5 Anti-Wrinkle Essence	185	97.50	18,037.50	40,083.33	22,045.83	10-10-08	13-03-13
No.6 Hand Cream	318	39.00	12,402.00	27,560.00	15,158.00	10-10-08	15-01-13
No. 7 Shower Gel	145	39.00	5,655.00	12,566.67	6,911.67	10-10-08	13-03-13
No.8 Night Cream	294	65.33	19,205.55	42,679.00	23,473.45	10-10-08	13-03-13
No.9 Refresh Skin Lotion	245	65.33	16,004.63	35,565.83	19,561.21	10-10-08	08-04-13
No.10 Shaving Mousse	141	39.00	5,499.00	12,220.00	6,721.00	10-10-08	08-04-13
No.11 Styling Sculpture	120	39.00	4,680.00	10,400.00	5,720.00	10-10-08	08-04-13
No.12 Hair Spray	128	39.00	4,992.00	11,093.33	6,101.33	10-10-08	08-04-13
No.13 After-Shaving Essence	155	48.75	7,556.25	16,791.67	9,235.42	10-10-08	15-01-13
No.14 Eye Gel	135	65.33	8,818.88	19,597.50	10,778.63	10-10-08	15-01-13
No.15 Oil Control Essence	267	65.33	17,441.78	38,759.50	21,317.73	10-10-08	15-01-13
TOTAL			155,587.58	345,750.17	190,162.59		

Fuente: Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

PT		A-4
HP:	RJ	F: 05/11/2010
RP:	PAC	F: 08/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Cuestionario al Contador general

No.	DESCRIPCION	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Cuenta con un sistema contable?	X		Actualmente se tiene implementado el sistema ISOFT diseñado por un proveedor local.
2	¿Trabaja por módulos	X		Cuentas por cobrar, cuentas por pagar, bancos y contabilidad.
3	¿Tiene un sistema para control de inventarios	X		El módulo de cuentas por cobrar, tiene la sección de inventarios, donde se ingresa por prorrateso y se descarga al facturar y genera la cuenta por cobrar.
4	¿Todos los módulos están en Línea?		X	Se traslada la información de los diferentes módulos, a través de una interface de forma mensual.
5	¿Realizan inventarios de fin de mes?	X		Se revisa el P.T. asignado a cada producto, fecha de vencimiento y el No. físico de unidades según reporte de fin de mes.
6	¿Tiene un procedimiento escrito para el prorrateso?		X	Lo realiza el asistente del Gerente Financiero
7	¿Cómo sabe que todos los gastos de importación están bien contabilizados?	X		Se utiliza la cuenta de inventario en tránsito y se coteja con el dato del prorrateso.
8	¿Se revisa si se cometió algún error al realizar el prorrateso?	X		El gerente financiero lo revisa y lo firma de aprobado según los doctos. Archivados y contabilizados.
9	¿Tiene clasificado los inventarios?	X		Por línea
10	¿Existe un método establecido para determinar el costo de la mercadería por línea?	X		Se distribuyen los gastos de importación por producto, según el % de cada producto en la factura de compra.

No.	DESCRIPCION	SI	NO	COMENTARIOS
11	¿Se tomó en cuenta el tipo de cambio de la póliza de importación?	X		Para valorizar todos los gastos pagados en dólares.
12	¿Tienen un método para determina el costo de ventas de cada mes?	X		A través de la diferencia del inventario inicial e inventario final, que se descarga con la facturación.
13	¿Existe un instructivo escrito del procedimiento a seguir en una importación?		X	
14	¿Existe un procedimiento por escrito de la elaboración del análisis de inventario?		X	
15	Tiene estimado el valor que se incurre al realizar una importación	X		Es un 25% del valor del total del valor de factura del proveedor.

Resumen:

Este cuestionario está enfocado a obtener información, en el área de contabilidad, acerca del sistema contable para determinar la exactitud de la valorización del inventario por línea y si existe una comparación del valor del prorrateo de la mercadería importada, con los valores al contabilizar los gastos y costos:

Respuestas positivas	11
Respuestas Negativas	4
Total	15

Conclusión, el sistema es muy completo ya que trabaja por módulos, separando el contable con el de cuenta corriente donde se valorizan los inventarios que se cargan con el prorrateo de importación y se descarga con la facturación de las ventas, determinado el costo de ventas a través de la diferencia de inventarios al tener inventarios actualizados.

PT		A-6	
HP:	RJ	F:	05/11/2010
RP:	PAC	F:	08/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Cuestionario al Asistente del Gerente Financiero

No.	DESCRIPCION	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Realizan cotización de productos?		X	No, somos distribuidores exclusivos de la marca, por lo que no es necesario cotizar ya que se compra directamente con el productor.
2	¿Revisan el pedido antes de enviar la orden de compra?	X		El gerente financiero revisa el pedido.
3	¿El proveedor envía proforma del producto solicitado?	X		
4	¿Revisan la proforma antes de confirmar el pedido?		X	El proveedor no se ha confundido del tiempo que se lleva trabajando con él.
5	¿Tienen agente aduanal fijo?	X		Inscrito en el patrón de importadores de la SAT.
6	¿Tienen una naviera fija?		X	El proveedor pacta la tarifa con la naviera que cotiza más bajo según la temporada.
7	¿Se tiene un tiempo aproximado de llegada?	X		Algunas navieras realizan trasbordo en Japón por lo que contempla un tiempo aproximado de 55 a 60 días.
8	¿Reciben la documentación del embarque a tiempo?	X		El proveedor la envía vía courier al momento de embarcar la mercadería.
9	¿Por ser producto para el cuidado personal tienen algún trámite en el ministerio de salud?	X		Permisos de sanidad, registros sanitarios
10	¿Cuentan con una profesional que los asesora en el trámite de salubridad?	X		Una regente, que firma las facturas y realiza el trámite de los registros sanitarios.
11	¿Sabe cuándo realizar el trámite en el ministerio de salud pública?		X	La regente nos informa que hay que hacer y cuando.
12	¿Se cuenta con un instructivo escrito del proceso de importación?		X	Únicamente una guía que elaboré cuando me informaron que hacer después de cada actividad.

No.	DESCRIPCION	SI	NO	COMENTARIOS
13	¿Con frecuencia se quedan sin producto?	X		Con frecuencia tenemos escasez de producto por unos 25 a 35 días.
14	¿Se ha tomado medidas para evitar la escasez?		X	Se ha pedido un inventario mayor, pero algunas veces la rotación baja y tenemos producto para más tiempo de lo planificado.
15	¿Existe una programación de la frecuencia de las importaciones?	X		A cada 3 meses.

Resumen:

Este cuestionario está enfocado a obtener información, en el área del asistente del gerente financiero, del procedimiento de elaboración de la orden de compra y seguimiento de la importación, diseñada para determinar si existe instrucciones claras y por escrito de las actividades que hay que realizar y cuando, evaluando el control de posibles errores al solicitar la mercadería al proveedor y de posible pérdida de tiempo en el seguimiento de la importación, obteniendo:

Respuestas positivas	9
Respuestas Negativas	6
Total	15

Conclusión, no existe un instructivo por escrito de la elaboración de la orden de compra, ya que lo realiza cuando el gerente financiero lo solicita, tampoco existe una guía por escrito, que contenga los pasos y del seguimiento a la importación, por lo que no se tiene un responsable directo para el seguimiento, ya que en esto apoya la secretaria de la gerencia general pero que no están en sus atribuciones.

4.2 Propuesta del proyecto del manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería.

En esta etapa se realiza la presentación formal a la empresa objeto de estudio, del proyecto de la elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería, hasta los métodos y procedimientos que se han de utilizar al examinar la información.

Guatemala, Noviembre 11 de 2010.

Licda. Irlanda Camposanto

Gerente General

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Ciudad.

Estimada Licda. Camposanto

Con base en la conversación sostenida con su persona, presento la situación actual de la sociedad, resultado de la evaluación de los procedimientos que se realizan en el área de la logística de abastecimiento de mercadería importada, con la finalidad de elaborar un manual de normas y procedimientos para eliminar duplicidad de actividades, implementar controles y mejorar dicho procedimiento a través de maximizar el tiempo de ejecución para reducir el tiempo que se pierde por procesos engorrosos, duplicados o confusos al no contar con un documento escrito donde se determine las responsabilidades y limitaciones del personal que interviene en la logística.

1. INFORMACIÓN BÁSICA

Antecedentes de la sociedad:

La sociedad objeto de la investigación Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A., distribuye las marcas CHINITAS y AFINITOS, a través del canal

de distribución de los salones profesionales de belleza, ubicadas tanto en la ciudad capital como en los departamentos de la República de Guatemala.

La operación se realiza en las instalaciones de la sociedad ubicada en la zona 4 de Mixco, desde donde se surten a los diferentes salones de belleza que comercializan la marca, siendo el gerente general quien toma la mayor parte de decisiones basada en la información, que le proporcionan el gerente financiero, generada por los departamentos a su cargo.

En la actualidad abarcan un 45% de la población de estilistas de la República de Guatemala, surtiendo a los salones de la ciudad capital de Guatemala con un departamento de reparto y para el interior lo realiza a través de una importante compañía de transporte, con quien tienen un contrato con una tarifa pactada.

2. ESTRATEGIA DEL TRABAJO A REALIZAR

Según la evaluación a los procedimientos existentes en la sociedad, se determino que el mayor problema que enfrenta, es que actualmente no se tienen un instructivo para la realización de las distintas actividades en el área de la logística de abastecimiento de mercadería importada, las que se detallan a continuación.

- a) **Herramienta financiera para determinar la necesidad de reabastecimiento de productos:** No existe un documento que permita determinar la necesidad de reabastecimiento de mercadería y la cantidad de producto a importar, esto provoca una escasez de inventario y reducir las ventas lo que deriva en la perder de mercado al no cubrir la demanda de los clientes, lo contrario al importar exceso de productos por promociones u ofertas del proveedor y tener existencias elevadas según la rotación de inventario, lo que provoca un alza en el costo de almacenaje y manejo de inventario así como llegar a tener inventario obsoleto por la fecha de vencimiento, fruto de ello es el inventario de producto para caballero, que se cuantifica en Q155,587.58, que tienen almacenado desde hace 2 años,

lo que representa una inversión sin recuperar, que puedo generar una utilidad bruta de Q.190,162.59 al año, ya que el costo del inventario representa el 45% del valor de venta del producto (Cedula A-3.2). El mantener inventario, resguardado en bodega, con poca rotación genera Q235,890.00 de gastos de almacenaje al año (Cedula A-3.1).

- b) Instructivo del proceso de importación:** Actualmente no se cuenta con un instructivo por escrito de las actividades y pasos a efectuar al comprar e importar productos para su comercialización, lo que provoca duplicidad de actividades y dejar de realizar otra, en el tiempo estipulado, lo que atrasa la llega de la mercadería en el tiempo estimado, dando como resultado una lenta rotación del inventario ya que al no cubrir la necesidad inmediata del cliente este puede recurrir a otro producto que se le asemeje.
- c) Instructivo del manejo y almacenaje de inventario:** Según la información recabada actualmente la mercadería no se revisa de forma detallada, únicamente el cuadro del número de cajas según el listado de paquetes. Tampoco existes un instructivo por escrito del procedimiento del manejo y almacenaje del producto, tampoco existe un reporte que detalle el estado de la mercadería, que contenga el número de lote, fecha de vencimiento, faltante, sobrante y producto dañado, lo que dificulta tener un control de la fecha de ingreso del producto, la rotación del mismo y la fecha de vencimiento. Al no revisar la mercadería completa se eleva el costo al absorber los faltantes de inventario y los productos dañados, cuantificando los faltantes de inventario durante el año 2010 se tiene un costo de Q.7,243.11 y no se puedo determinar si los productos almacenados son de importaciones recientes, ya que no ay un reporte donde se detalle el No. De lote de los productos y la fecha de llegada.
- d) Instructivo de la realización del costeo o prorratio de importación:** En base a la evaluación de la situación actual, se informó que no existe un

procedimiento establecido para la realización del prorrato, el que se realiza como el gerente financiero lo solicita.

3. OBJETIVO DEL TRABAJO

General

Presentar un manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería.

Específico

- b) Determinar los procedimientos adecuados para optimizar la importación de productos.
- c) Evaluar la estructura organizacional de la sociedad, para determinar los responsables de cada actividad.
- d) Proporcionar una estructura organizacional adecuada que permita determinar al responsable de la logística de abastecimiento, en base al seguimiento al personal involucrado en el proceso.

4. ADMINISTRACION DEL TRABAJO

Por la naturaleza del trabajo a realizar, se asignarán 2 profesionales para el desarrollo del mismo, siendo un supervisor y un asistente para que brinden apoyo administrativo en la recopilación de información, siendo el supervisor el responsable del trabajo.

Nuestra filosofía es brindar servicios profesionales de la más alta calidad y para lograrlo se solicita contar con la cooperación de todo el personal, en proporcionar todos los registros, documentos y otra información que sea necesaria en la realización del trabajo. El valor de nuestros servicios se fija con base en el tiempo invertido por nuestro personal. Conforme a lo anterior hemos estimado, los honorarios que se facturaran a medida que avance el trabajo, siendo un total de Veinticinco mil quetzales con 00/100 (Q.25,000.00), esto incluye honorarios

únicamente, mas los gastos directos tales como, gastos por reproducción de informes, fotocopias de documentos relacionados con la investigación y otros.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestro trabajo.

Atentamente


Pedro Antonio Caal Caal
Contador Público y Auditor
Reg. 9714124



Irlanda Camposanto
13/11/2010

4.3 Recopilación de información

Una vez recabada la información preliminar de la sociedad objeto de estudio, se inicia la captación de información en el área específica de la evaluación, y esta etapa comprende las técnicas que se utilizarán para la recolección de información.

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A. Programa general de recopilación de información específica

Auditor Responsable: Pedro Antonio Caal (PAC)

Auditor Asistente: Ramiro Jiménez (RJ)

Tiempo total previsto: 80 horas. Fecha de inicio: 16/11/2010

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTO BÁSICOS

1. OBJETIVO

Obtener información relevante que ayude en la elaboración y estructuración del manual de normas y procedimiento para el área de logística de abastecimiento de mercadería importada.

2. PROCEDIMIENTOS

ENTREVISTAS

Se realiza para obtener información verbal de toda actividad del que no existiere documento escrito, dentro de las personas que pueden proporcionar información están:

- a) Personal de bodega y almacenamiento de mercadería.
- b) Personal de contabilidad.
- c) Asistente del Gerente Financiero.

INVESTIGACIÓN ESCRITA

Es consultar todos los documentos donde conste un proceso o actividad referente a la logística de abastecimiento, tales como:

- a) Memorandos
- b) Instrucciones escritas
- c) Circulares
- d) Actas de reuniones

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Consulta de sistemas computarizados que contengan información y recursos que apoye para evaluar los procedimientos actuales así como también para estructurar el manual.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Conocer los hechos de primera mano, mediante la observación de la realización de las actividades que se están evaluando, tales como:

- a) Proceso de almacenaje.
- b) Proceso de análisis de inventario
- c) Proceso de colocación de orden de compra y seguimiento de importación.
- d) Proceso de prorrateo.

PT		B-1	
HP:	RJ	F:	16/11/2010
RP:	PAC	F:	17/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.
Investigación documental

Cédula Narrativa

Se solicitó acceso a los archivos generales, donde consta únicamente de las actas de reuniones de los accionistas y de la junta directiva, pero no contienen datos relacionados con la logística de abastecimiento.

Se solicitó al gerente financiero las copias de las circulares proporcionado a los colaboradores, donde consta algunos procedimientos generales relacionados con la logística de abastecimiento, tales como las etiquetas que todo producto debe llevar, los proveedores a quien se llama cuando se trae un embarque, pero nada a detalle y se encuentran desactualizados, por no tener como política pasar por escrito cada modificación y se comunica de forma verbal.

PT		B-2
HP:	RJ	F: 16/11/2010
RP:	PAC	F: 17/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.
Consulta de sistemas de Información

Cédula Narrativa

El sistema de información se refiere al sistema computarizado que esta relacionado con la logística de abastecimiento de mercadería, en este punto se entrevistó al gerente general acerca del sistema y ella nos informó que no se tiene un departamento de informática por ser una pequeña empresa y cuando el sistema falla se llama a la empresa que vendió el software para que brinde asesoramiento y dar solución al problema.

Se habló con el contador general para saber del funcionamiento del sistema y nos permitió ver el sistema, el cual es muy completo, pues cuenta con 4 módulos, entre ellos el de cuentas por cobrar que incluye inventarios, facturación, cobros, libro de ventas y determinar las cuentas por cobrar integradas por clientes, este módulo permite alimentar los inventarios a través del prorrateo y se descarga con la facturación, permitiendo emitir un reporte de existencias por producto y valor unitario a la fecha.

Los inventarios tienen Kardex por producto, el que determina el promedio por producto para proyectar un consumo para determinado tiempo.

Tampoco se cuenta con manual escrito que sirva de guía para el ingreso de datos al sistema.

PT		B-3	
HP:	RJ	F:	17/11/2010
RP:	PAC	F:	18/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Proceso de importación de mercadería

Cédula Narrativa

Este proceso inicia con el reporte de existencias menores de 50 unidades que realiza bodega, el cual es revisado por el gerente financiero quien realiza una estimación, en base a las ventas del último mes para determinar la cantidad de producto que debe importar, envía el reporte al asistente del gerente financiero, quien elabora la orden de compra, que envía por correo electrónico al gerente general con copia al gerente financiero y es el gerente general quien autoriza y envía el pedido al proveedor, el proveedor envía la proforma para ser autorizada y así iniciar el proceso importación, el asistente del gerente financiero solo archiva la proforma y el gerente general confirma dicha proforma.

El proveedor envía cotizaciones de navieras para transportar la mercadería y el gerente general autoriza la naviera que transportara el contenedor de acuerdo al valor y tiempo de llegada. La asistente de gerencia general inicia el seguimiento a la documentación del embarque (Factura de proveedor, lista de empaques y B.L.), que se envía por courier al momento de embarcar el contenedor, aproximadamente 30 días después de autorizada la proforma. Al recibir los documentos el asistente del gerente general llama a la regente química para que firme 2 facturas en original, por ser un producto para uso personal, posteriormente traslada al Agente Aduanal, las facturas firmadas, B.L. original y lista de paquetes, para que de trámite a lo solicitado por la naviera y representar a la empresa en las aduanas para retirar la mercadería y retirar la mercadería de la aduna y que llegue a la bodega de la empresa.

PT		B-3.1	
HP:	RJ	F:	17/11/2010
RP:	PAC	F:	18/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Determinación del porcentaje de compra

Compras Durante el 2010

Compras importadas de shampoo, acondicionadores y tratamientos para el cuidado del cabello, Taiwán.

Monto	%
Q. 1,981,520.55	84.83%

Compras importadas de tintes, peróxidos y decolorantes para el cuidado del cabello, Inglaterra.

Q. 354,215.55	15.17%
Q. 2,335,736.10	100 %

Medio de Pago: El proveedor le concede a la empresa 90 días de créditos a partir de la fecha de emisión de la factura, la que se paga a través de transferencias bancarias.

PT		B-4	
HP:	RJ	F:	17/11/2010
RP:	PAC	F:	18/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Proceso de recepción y almacenaje de mercadería

Cédula Narrativa

Este proceso inicia cuando el transporte llega con el contenedor a la bodega, el jefe de bodega prepara al personal para iniciar la descarga del transporte, cuadra el número de cajas según el listado de empaque, el jefe de bodega firma los documentos del transportista y este se retira, el personal de bodega inicia el ingreso de las cajas a la bodega colocándolos en el espacio que tengan libre, se etiquetan los productos y se colocan en las estantería, listos para despachar iniciando con los productos que ya no tienen existencia o que tienen pocas unidades en existencia. Todos los productos llevan 3 etiquetas el del registro sanitario, el del precio y el de advertencia.

El jefe de bodega prepara en una hoja simple, el informe de los productos con daño o faltante, 8 o 10 días después de ingresado el producto, que lo determina cuando se van etiquetando los productos.

PT		B-4.1	
HP:	RJ	F:	17/11/2010
RP:	PAC	F:	18/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

**Representación porcentual del gasto de almacenaje con relación al costo del
Inventario 2010**

DESCRIPCIÓN	COSTO DE VENTAS DEL AÑO	PARTICIPACIÓN
INVENTARIO PRODUCTO LINEA AMARILLA	1,445,026.27	57%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA VERDE	523,833.73	21%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA BLANCA	124,506.63	5%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA NARANJA	67,896.02	3%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA PARA CABALLERO	15,067.16	1%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA DE TINTES PARA CABELLO	190,108.62	8%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA DE ACCESORIOS	156,495.79	6%
TOTAL	2,522,934.21	100%
GASTO DE ALMACENAJE AL AÑO	235,890.00	
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL GASTO DE ALMACENAJE SEGÚN EL VALOR DEL INVENTARIO AL AÑO		9%
PORCENTAJE MENSUAL		0.78%

PT		B-6	
HP:	RJ	F:	17/11/2010
RP:	PAC	F:	18/11/2010

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.

Proceso del prorrateo de la mercadería

Cédula Narrativa


Este proceso inicia cuando el asistente del gerencia financiero traslada el expediente de importación al gerente financiero para su revisión y determinar si los documentos se encuentran completos, calculando el seguro multiplicando el valor de la factura del proveedor por el 0.65% a este valor se le calcula el 5% por gastos administrativos, tomando el tipo de cambio de la póliza de importación, todo esto más IVA, con los datos completos se traslada el expediente al asistente del gerente financiero para ingrese los datos al sistema, los gastos en dólares al tipo de cambio de la póliza de importación, una vez ingresado los datos línea por línea de la factura del proveedor el sistema divide los gastos de importación en forma proporcional para determinar el nuevo costo de los productos, se regresa al gerente financiero el expediente de importación para su revisión, si los datos son correctos el gerente financiero cierra el modulo de compras, de lo contrario se regresa para su corrección.

PT		B-6.1	
HP:	RJ	F:	17/11/2010
RP:	PAC	F:	18/11/2010




Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza, S.A.
Integración del gasto de importación

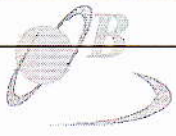
Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza					
PRORRATEO DE GASTOS DE IMPORTACION					
PRODUCTO	CHINITAS	FECHA	21/12/2010	ORDEN No.	4/2010
FACTURA NO.	41677	T.C.	7.80000		
DESCRIPCION	NO. DOCTO.	DOLARES	T.C.	QUETZALES	VALOR SIN IVA
FOB MERCADERIA	41,677	41,750.40	7.80000	325,653.12	325,653.12
			-		
Comision Bancaria		50.00	7.80000	390.00	390.00
comunicaci ^o n y Faxes y Correspondencia	1210		-	800.00	714.29
Manejo documentacion x Naviera	345	165.00	7.80000	1,287.00	1,287.00
Pago extra por DHL	334069		-	450.00	450.00
Manejo DAE	1034		-	500.00	446.43
Revision por cada 1000 kgs	5678		-	560.00	500.00
flete Naviera (Taiwan-Guatemala)	6686	4,000.00	7.80000	31,200.00	31,200.00
Honorarios Por tramite Aduanal - Agente A	567		-	1,200.00	1,071.43
Permiso Control de Medicamentos	102568		-	168.00	150.00
Recibo de Salud	178620		-	30.00	30.00
Derechos Arancelarios			-	49,165.48	49,165.48
Seguridad de Aduana a Bodega	1534		-	896.00	800.00
Costo Seguro (*)			-	2,489.29	2,222.58
		Gastos del embarque		27%	88,427.21
		Total Precio Mercaderia			<u>325,653.12</u>
		Total de importacion			<u>414,080.33</u>
Calculo del seguro	Valor FOB X 0.65%	x 5% variable	x 12% valor Factura		
	325,653.12	2,116.75	105.84	2,222.58	2,489.29

En esta importación se compraron 12,183 unidades de producto, el gasto de importación representa un 27% del costo del producto.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 1/49




MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA


Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 2/49

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos	5
3. Importancia	6
4. Alcance	7
5. Responsable	8
6. Glosario	9
7. Organigrama de la sociedad	11
8. Normas en la logística de abastecimiento	12
9. Procedimiento del reporte para determinar la necesidad de producto	14
10. Procedimiento de compra de mercadería importada en contenedor	18
11. Flujograma de importación en contenedor	23
12. Procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado	28
13. Flujograma de importación en consolidado	31
14. Procedimiento de recepción y almacenaje de mercadería importada	36
15. Flujograma de recepción y almacenaje de mercadería importada	39
16. Procedimiento del prorrateo	42
17. Flujograma del prorrateo	44
18. Formas	46

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

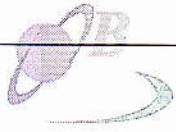
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 3/49

Introducción

En una empresa donde no se produce el producto principal de comercialización, sino que se importa, es indispensable el poder tener un instructivo que indique los pasos principales a seguir para que la existencia no se vea afectada por la alta demanda.




La importación tarda de 65 a 73 días, 30 días es el tiempo en que el proveedor despache la mercadería y 28 a 33 el transporte en alta mar, mas los días que tarda en extraer la mercadería de la aduana hasta que llegue a la bodega de la empresa, por lo que es imprescindible contar con un manual que indique los procedimientos de la logística de abastecimiento de mercadería, que abarca la compra, importación, recepción y almacenaje de la mercadería, por lo que debe ser exacto y claro para evitar la escasez, debido al tiempo de llegada y fomentar la rotación del inventario, ya que al ser producto para el cuidado personal tienen fechas de vencimiento que debe de cuidarse para no tener inventario obsoleto, también existen trámites de salubridad que deben de cubrirse antes de ser liberada la mercadería y poder cumplir con la legislación vigente para su distribución.

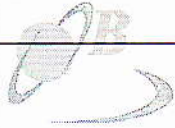
Este manual de normas y procedimientos para la logística de abastecimiento, constituye un instructivo y una herramienta útil para el personal de la empresa, tanto operativo como administrativo, para homogeneizar los procesos actuales y nuevos, puesto que abarca todas las normas y procedimientos en la logística de

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 4/49

Introducción

abastecimiento de productos para el cuidado del cabello, desde que se realiza el pedido al proveedor hasta que los productos llegan a la bodega de la empresa y son ingresados los productos al sistema para determinar su costo unitario, así como la forma de almacenaje y forma de determinar la existe de producto dañado o faltante, también el tener registro del número del lote al que pertenece y la fecha de vencimiento que contiene para evitar la caducidad y prevenir la perdida que esto provoca.

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 5/49

Objetivo




Objetivo General

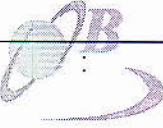
Establecer en forma clara y precisa los procedimientos que se realizan en la logística de abastecimiento de producto para el cuidado del cabello, a través de la uniformidad de las actividades en la compra, importación, recepción y almacenaje de la mercadería

Objetivos Específicos

Eliminar la duplicidad de actividades, pérdida de tiempo y recursos en el proceso de la logística de abastecimiento.

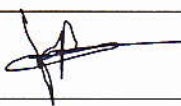


Definir las responsabilidades y limitaciones del personal involucrado en la logística de abastecimiento a través de la identificación de las actividades que se realizan.


Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 6/49

Importancia



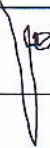
Que sirva de guía al personal operativo y administrativo interno que intervienen en la logística de abastecimiento de productos para el cuidado del cabello y restar las deficiencias y limitaciones producto de la carencia de un manual de normas y procedimientos en la logística de abastecimiento de mercadería y evitar la escases de productos y pérdida de clientes al no cubrir la demanda, evitar el alza en costos de importación por atrasos y los gastos de almacenaje al tener productos con poca rotación en existencia.


Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 7/49

Alcance

Este manual cubre todas las necesidades, exigencias y expectativas de la empresa, para medir la eficiencia y eficacia del personal que interviene en la logística de abastecimiento de productos para el cuidado del cabello, que no se ha podido realizar por la falta de un manuscrito formal con dicho procedimiento.

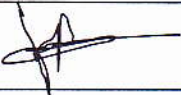


Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011


	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 8/49

Responsables

Serán responsables de dar cumplimiento al procedimiento de logística de abastecimiento los siguientes:


1. Gerente Financiero
2. Asistente del Gerente Financiero (compras) y
3. Jefe de bodega

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011



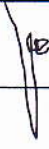
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 9/49


Glosario

1. **F.O.B.: Free On Board**, en sus siglas en ingles, significa libre abord, es decir, que el comprador está obligado a asumir, todos los gastos relativos a las mercancías desde el momento en que haya sobrepasado la borda del buque, (Flete y seguro hasta su destino, descarga en el lugar de destino, gastos de derechos, impuestos y demás cargas, trámites aduaneros).
2. **Contenedor**: Es la unidad donde es transportada la mercadería.
3. **Consolidado**: Es cuando la mercadería que se importa no es suficiente para llenar un contenedor y se trae compartida con otras empresas en un mismo contenedor.
4. **Lista de paquetes**: Es el listado de ítem o reglones de los materiales solicitados.
5. **B.L.: Bill Of Lading**, por sus siglas en ingles, significa conocimiento de embarque, documento donde consta los datos del barco y del contenedor transportado así como el valor del flete marítimo.
6. **Orden de Compra**: Es el documento donde se detalle, el código, descripción, unidades y valor de la mercadería solicitada.
7. **DA, Declaración Aduanera**: es el documento que legaliza el ingreso de la mercadería al país, donde consta el valor de impuestos a pagar (IVA) y los Derechos arancelarios.
8. **DAI, Derechos Arancelarios de Importación**: Es el impuesto que se impone a cada producto para poder ingresarlo al país, según la tabla de aduanas.
9. **Selectivo Verde**: Los impuestos son liquidados inmediatamente sin necesidad de ninguna revisión.

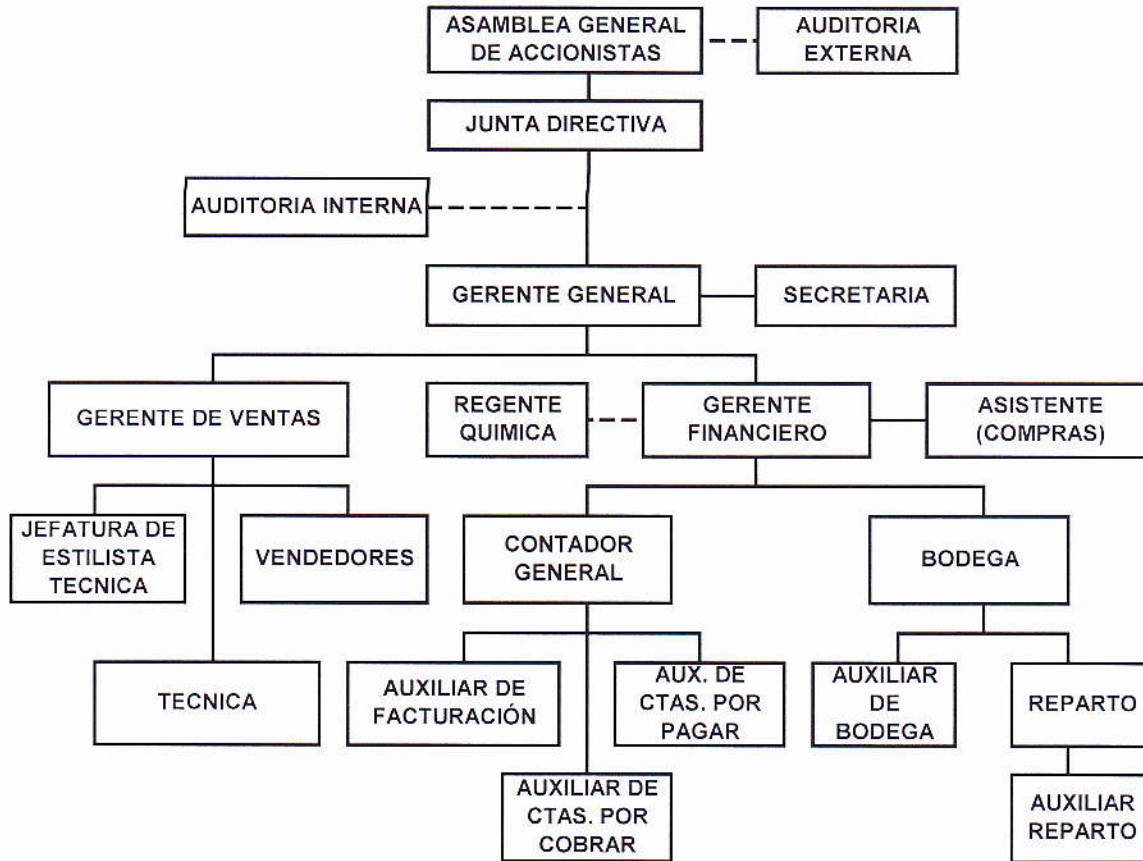
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 10/49




10. **Selectivo amarillo:** Se revisa la mercadería de forma selectiva y no completa.
11. **Selectivo Rojo:** La mercadería es revisada completa por los auditores fiscales, antes de ser liquidado los impuestos, para determinar su autenticidad y precio.
12. **P.T.:** Numero de registro sanitario, que tiene los productos, de uso personal, para su comercialización.
13. **Regente Químico:** Es el profesional en ingeniería química que representa a la empresa ante el ministerio de salud, certificando las facturas de importación, haciendo constar que los productos que se están importando cumplen con todos los requisitos necesarios para su comercialización.
14. **Agente Aduanal:** Es el representante de la empresa ante las aduanas y es el responsable de presentar la documentación necesaria y requerida por SAT, para retirar la mercadería y ser transportada a la bodega.
15. **Naviera:** Es la empresa que transporta la mercadería desde su origen hasta la bodega de la empresa, es decir vía marítima y vía terrestre.
16. **Prorrateo:** Es la distribución proporcional de los gastos, dentro del valor de la mercadería adquirida para tener el costo total, por unidad.
17. **LEC:** Lote económico de compras, la cantidad en unidades del producto que ay que comprar para tener existencias razonables.

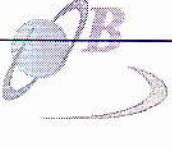
Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 11/49

ORGANIGRAMA

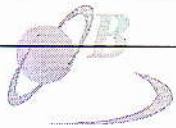


Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011




	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 12/49


Normas en la logística de abastecimiento

1. La empresa debe estar inscrita en el registro de importadores y realizar actualizaciones periódicas a través de BANCASAT, con el formulario electrónico SAT 101. Con dicho formulario también realizará modificaciones y agregará los tipos de producto que importará, también eliminado o agregando al agente aduanal, quien realizará los trámites de importación en las aduanas del país.
2. Al inicio de cada año se realiza un presupuesto de venta por ítem para poder proyectar las compras según las expectativas del mercado y las exigencias del proveedor.
3. Semanalmente bodega pasará el reporte de existencias menores de 50 unidades.
4. El gerente financiero elaborará la herramienta financiera para determinar la necesidad abastecimiento de sus productos, a través del método de Lote Económico de compras.
5. El tiempo de negociación (enviar orden de compra, autorización de pedido) no tomará más de 7 días por el tiempo que tarda la preparación y embarque.
6. Se importará contenedor completo, por razón de costo y seguridad al transporta el producto ya que va de bodega a bodega.
7. El gerente financiero autorizará y enviará la orden de compra al proveedor, a través de correo electrónico.
8. Los Registros Sanitarios serán tramitados por la Regente Química.
9. No se importará producto sin registro sanitario, excepto un nuevo producto para prueba, para el cual la regente firmará una carta donde se especifica que es para pruebas.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 13/49


10. Al importar un producto nuevo, para obtener el No. De Registro Sanitario, se solicitará al proveedor, Formula del producto, copia de etiqueta de producto y 3 unidades del producto del mismo lote.
11. Los Registros Sanitarios serán renovados a cada 5 años, solicitando al proveedor, una certificación que indique que la fórmula no ha variado.
12. Deben de completarse los documentos que soportan los gastos de la importación, cuando la mercadería ingrese a la bodega, para no retrasar el proceso del prorrateo.
13. El valor del flete marítimo será pactado de origen o al precio de mercado por razones de costo, ya que debe ser de bodega a bodega.
14. El método de valuación de inventarios será el método de costo promedio.
15. El sistema de inventario será el sistema Permanente o Perpetuo.
16. El sistema de despacho de productos será el PEPS (Primero en Entrar Primero en Salir) por existir fechas de vencimiento.
17. El tiempo de vida de todo producto importado será de 5 años.
18. Todo producto adquirido no debe exceder de 2 años en almacenaje para evitar vencimientos y poca rotación.
19. Todo producto llevará 3 etiquetas (Precio, registro sanitario y advertencia)
20. Los productos etiquetados se colocarán en estanterías, listos para ser despachados.
21. Se realizará inventario de existencia cada fin de mes.

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 14/49




Procedimiento de elaboración de la herramienta para determinar la necesidad de reabastecimiento de productos a través del LEC

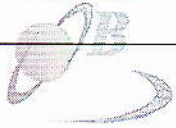
Pasos	Responsable	Actividad
1	Gerente financiero	<p>1.1 Elaborará mensualmente la herramienta financiera que permita la determinación de la necesidad de reabastecimiento de productos.</p> <p>1.2 Determinará los valores para la formula del Lote Económico de Compras (LEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Debe de realizar una proyección de venta por ítem "R" b. Debe tener el costo de cada ítem "P" c. Determinará el gasto de importación de cada ítem. "S", dividiendo los gastos de importación dentro del valor total de la factura. d. Determinará el costo de almacenaje, dividiendo el total de gastos de almacenaje de un año entre el valor total del costo ventas del año obteniendo el porcentaje anual y dividirlo en 12 para obtener el porcentaje mensual "i". e. Calculará el número de días efectivamente laborales al año. f. Calculará los días que tarda el producto en llegar a la bodega desde la colocación de la orden de compra. "Aprovisionamiento" <p>1.3 Calculará el LEC por ítem, con base a la proyección de venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La venta proyectada del año, se multiplicará por 2 y por el valor del gasto de importación por producto. $(2 \cdot R \cdot S)$ b. Multiplicará el precio del ítem por el porcentaje que representa el gasto de almacenaje. $(P \cdot i)$

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 15/49

Procedimiento de Elaboración de la herramienta para determinar la necesidad de productos a través del LEC

Pasos	Responsable	Actividad
		<p>c. El resultado del inciso "a" se divide entre el resultado del inciso "b".</p> <p>d. El resultado del inciso "c" se le busca la raíz cuadrada.</p> <p>1.4 Determinará el número de pedidos a realizar durante el año.</p> <p>a. Dividir la venta proyecta del Ítem entre el valor determinado en el inciso 1.3 (R/LEC)</p> <p>1.5 Determinará el punto de pedido, para saber el tiempo en que debe realizar el pedido. (Aprovisionamiento x consumo máximo)</p> <p>1.6 Determinará la Existencia Mínima, que será el inventario de seguridad. (Aprovisionamiento – punto de pedido x consumo real)</p> <p>1.7 Determinará la Existencia Máxima, para no tener existencias elevadas. (Existencia mínima + LEC)</p> <p>1.8 Solicitará el pedido en base al dato del LEC y se realizará en el momento de tener en existencia, lo determinado en el punto de pedido.</p>

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 16/49

CALCULO DEL LOTE ECONÓMICO DE COMPRA POR ÍTEM

CALCULO DEL LOTE ECONÓMICO DE COMPRA POR ÍTEM

LEC DEL ÍTEM

F26

Aprovisionamiento	65 Días	Tiempo que tarda el producto en llegar a la bodega dese la colocación de la orden de compra
R	2,961	Venta Proyectada del Item
S	27% Ver Nota 1 Pagina 117	Valor del gasto de importación del Item
P	28.55	Costo del Item
i	0.78% Ver Nota 2 Pagina 117	costo de almacenaje con relación al inventario de un año
	2961 / 365 = 8.112328767	Consumo promedio
	2961 / 272 = 10.88602941	Consumo Maximo
	272	Dias efectivos que labora la empresa

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times R \times S}{P \times i}}$$

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times 2,961 \times (28.55 \times 27\%)}{28.55 \times 0.78\%}} = \sqrt{\frac{45649.74}{0.22269}} = \sqrt{204992.3}$$

$$LEC = 452.76 \quad \text{Cantidad de articulos a comprar}$$

No. De Pedidos

$$\frac{R}{LEC} = \frac{2,961}{452.76} = 6.54 \quad \text{Cantidad de pedidos a realizar durante el periodo}$$

Punto de Pedido

Aprovisionamiento X Consumo Maximo

$$65 \times (2,961 / 272) = 707.59191 \quad \text{Cuando el Item refleje esta existencia debe de colocar el pedido.}$$

Existencia Minima




Punto de pedido - (aprovisionamiento x consumo real)

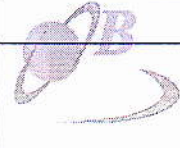
$$707.59 - (65 \times (2961 / 365)) = 180.29 \quad \text{Es la existencia minima para no quedarse sin existencia}$$

Existencia Maxima

Existencia minima + LEC

$$180.29 + 452.76 = 633.05 \quad \text{Es la existencia maxima a almacenar para evitar aumento el costo.}$$

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Campsanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011




	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 17/49

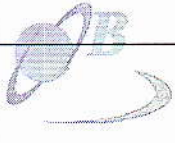
1. Calculo del valor "S" para el LEC

Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza					
PRORRATEO DE GASTOS DE IMPORTACION					
FECHA 21/12/2010					
PRODUCTO	CHINITAS	ORDEN No.	4/2010		
FACTURA NO.	41677	T.C.	7.80000		
DESCRIPCIÓN	NO. DOCTO.	DOLARES	T.C.	QUETZALES	VALOR SIN IVA
FOB MERCADERIA	41,677	41,750.40	7.80000	325,653.12	325,653.12
Gastos del embarque				27%	88,427.21
Total Precio Mercadería					325,653.12
Total de importación					414,080.33
TOTAL GASTOS DEL EMBARQUE / PRECIO FOB MERCADERIA (88,427.21 / 325,653.12) * 100 27.15%					

2. Calculo del valor "i" para el LEC

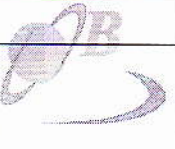
DESCRIPCIÓN	COSTO DE VENTAS DEL AÑO	PARTICIPACIÓN
INVENTARIO PRODUCTO LINEA AMARILLA	1,445,026.27	57%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA VERDE	523,833.73	21%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA BLANCA	124,506.63	5%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA NARANJA	67,896.02	3%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA PARA CABALLERO	15,067.16	1%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA DE TINTES PARA CABELLO	190,108.62	8%
INVENTARIO PRODUCTO LINEA DE ACCESORIOS	156,495.79	6%
TOTAL	2,522,934.21	100%
GASTO DE ALMACENAJE AL AÑO	235,890.00	
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL GASTO DE ALMACENAJE SEGÚN EL VALOR DEL INVENTARIO AL AÑO		9%
PORCENTAJE MENSUAL		0.78%

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 18/49


Procedimiento de compra de
mercadería importada en contenedor

Pasos	Responsable	Actividad
1	Jefe de Bodega	1.1 Debe realizar inventarios periódicos y mensuales y trasladarlo al Gerente Financiero para su control respectivo 1.2 Debe trasladar semanalmente al gerente de ventas y gerente financiero el reporte de productos con existencia menor de 50 unidades.
2	Gerente Financiero	2.1 Elaborará la herramienta para determinar la necesidad de reabastecimiento de productos, (LEC) indicando la cantidad necesaria para cubrir la demanda. (FORMA 2) 2.2 Enviará vía correo electrónico al asistente del gerente financiero para elaborar el pedido sugerido.
3	Asistente del Gerente Financiero	3.1 Preparará la orden de compra con las unidades y valores, se envía correo electrónico, al gerente financiero para su revisión. (FORMA 3)
4	Gerente Financiero	4.1 Autorizará la orden de compra preparada según el reporte de la necesidad de productos, de existir diferencia debe solicitar la corrección al asistente del Gerente Financiero
5	Proveedor	5.1 Enviará al Gerencia Financiero y asistente, por correo electrónico, la proforma para su revisión y autorización.
6	Asistente del Gerente Financiero	6.1 Revisará la proforma, con la orden de compra y se confirma. De existir diferencia con la orden de compra, solicitará aclaración al proveedor por medio de correo con copia al gerente financiero
7	Proveedor	7.1 Preparará el pedido, que no debe exceder de 30 días en tener el pedido preparado.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 19/49


Procedimiento de compra de mercadería importada en contenedor

Pasos	Responsable	Actividad
		7.2 Enviaré tarifas de navieras para transportar la mercadería, en contenedor.
8	Gerente Financiero	8.1 Analizaré precios de fletes, tiempo de llegada, gastos adicionales, autorizaré al proveedor enviar carga con naviera X.
9	Proveedor	9.1 Despachará el pedido, duración aproximada de llegada 30 días.
		9.2 Enviaré documentos de embarque vía courier, Facturas originales, listado de paquete y B.L.
10	Asistente del Gerente Financiero	10.1 Al importar productos para prueba, sin registro sanitario, elaborará carta explicando que es para prueba y posterior registro, que la Regente debe Firmar.
		10.2 Solicitaré a la Regente Química, firme 2 facturas en original y carta de productos de prueba.
		10.3 Archivaré un juego de la documentación el expediente de importación.
		10.4 Contactaré al agente aduanero y entregará los documentos, Facturas firmadas por regente, Listado de paquetes, B.L. y carta si fuese necesario.
		10.5 Entregará copia de documentos al jefe de bodega para preparar espacio y personal de descarga.
11	Agente Aduanal	11.1 Prepararé partidas arancelarias para enviar a la naviera, antes de que atraque el barco con la mercadería, para evitar multas y moras.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 20/49


Procedimiento de compra de mercadería importada en contenedor

Pasos	Responsable	Actividad
12	Naviera	12.1 Enviaré aviso de arribo.
13	Asistente del Gerente Financiero	13.1 Enviaré el aviso de arribo al agente aduanal, para tomar número de manifiesto y ver el cálculo de impuesto y liberación de mercadería. 13.2 Solicitaré a contabilidad el giro bancario en dólares para pago del flete marítimo. 13.3 Llamaré vía teléfono al agente aduanal, para ponerse de acuerdo y elaborará carta de liberación del contenedor, según formato solicitado por naviera. 13.4 Enviaré giro bancario, B.L. original y carta original de liberación de contenedor a la naviera. 13.5 Archivaré copia del giro bancario y carta de liberación de contenedor en el expediente de Importación.
14	Naviera	14.1 Enviaré recibo por pago en \$ (flete marítimo) y factura por gastos en Q. (locales) 14.2 Realizaré la descarga del barco 14.3 Publicaré No. de manifiesto del contenedor y programa piloto para la mercadería, según fechas indicadas en carta de liberación de contenedor.
15	Agente Aduanal	15.1 Consultaré No. de manifiesto, calcula los impuestos a pagar, DAI, IVA.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 21/49




Procedimiento de compra de mercadería importada en contenedor


Pasos	Responsable	Actividad
16	Gerente Financiero	15.2 Enviará cálculo de impuestos al gerente financiero.
		16.1 Pagará la póliza de importación vía BANCASAT, si los cálculos están correctos, de lo contrario solicitará aclaración al agente aduanal.
		16.2 Trasladará copia de impuestos al asistente del gerente financiero quien archivará en el expediente de importación
17	Asistente del Gerente Financiero	17.2 Enviará correo electrónico al agente aduanal, informando del pago de impuestos para dar trámite al egreso de la mercadería.
18	Agente aduanal	18.1 Presentará la documentación en la oficina de la naviera en el puerto, según fecha y hora informada en la carta de liberación de contenedor. a) Presentará póliza de importación y pago de impuestos. b) Solicitará piloto, programado según la carta de liberación de contenedor presentado.
		18.2 Realizará trámites y pagos requeridos y necesarios para realizar el egreso de la mercadería. a) Pago de permiso de medicamentos. b) Pago de marchamo por revisión de mercadería, si sale selectivo rojo.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 22/49

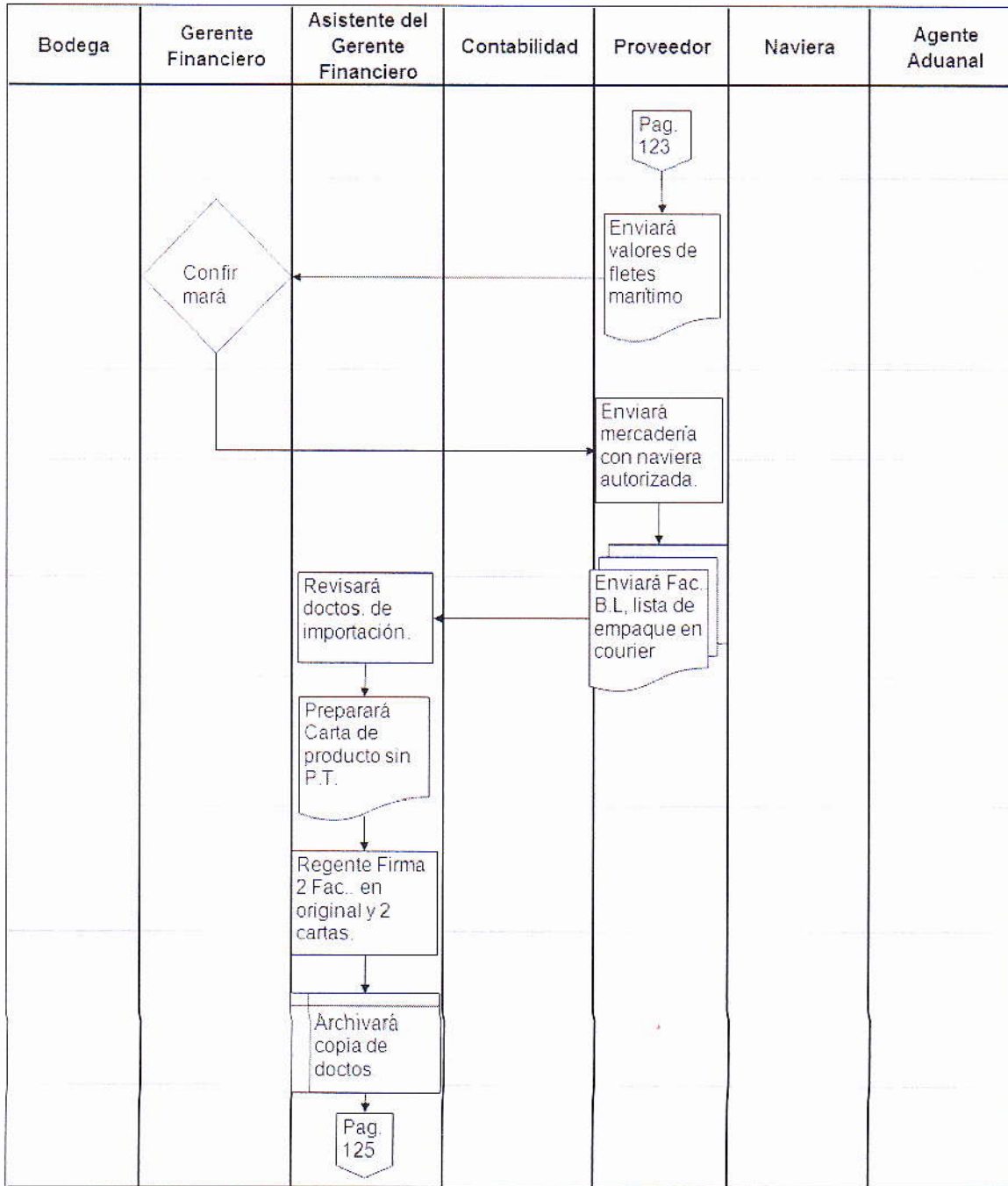
Procedimiento de compra de
mercadería importada en contenedor

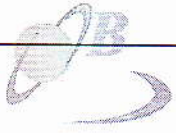
Pasos	Responsable	Actividad
19	Asistente del Gerente Financiero	<p>19.1 Dará seguimiento al agente aduanal, para saber el avance del embarque y tiempo de llegada de la mercadería a la bodega.</p> <p>19.2 Informará al jefe de bodega de la fecha de llegada de la mercadería para preparar espacio y personal para realizar la descarga, para que inicie el proceso de recepción y almacenaje.</p> <p>19.3 Elaborará carta para garita de seguridad, informando del ingreso del transporte.</p> <p>19.4 Localizará vía teléfono al agente aduanal, solicitando documentos de gastos de importación.</p> <p>19.5 Archivará documentos en expediente de importación, para realizar el prorrateo.</p>
20	Gerente Financiero	20.1 Solicitará a contabilidad, realizar transferencia bancaria por el valor de la factura más comisión por transferencia.
21	Contabilidad	21.1 Realizará la transferencia bancaria al proveedor, 90 días después de la fecha de la factura, por el valor de la factura mas comisiones bancarias.

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

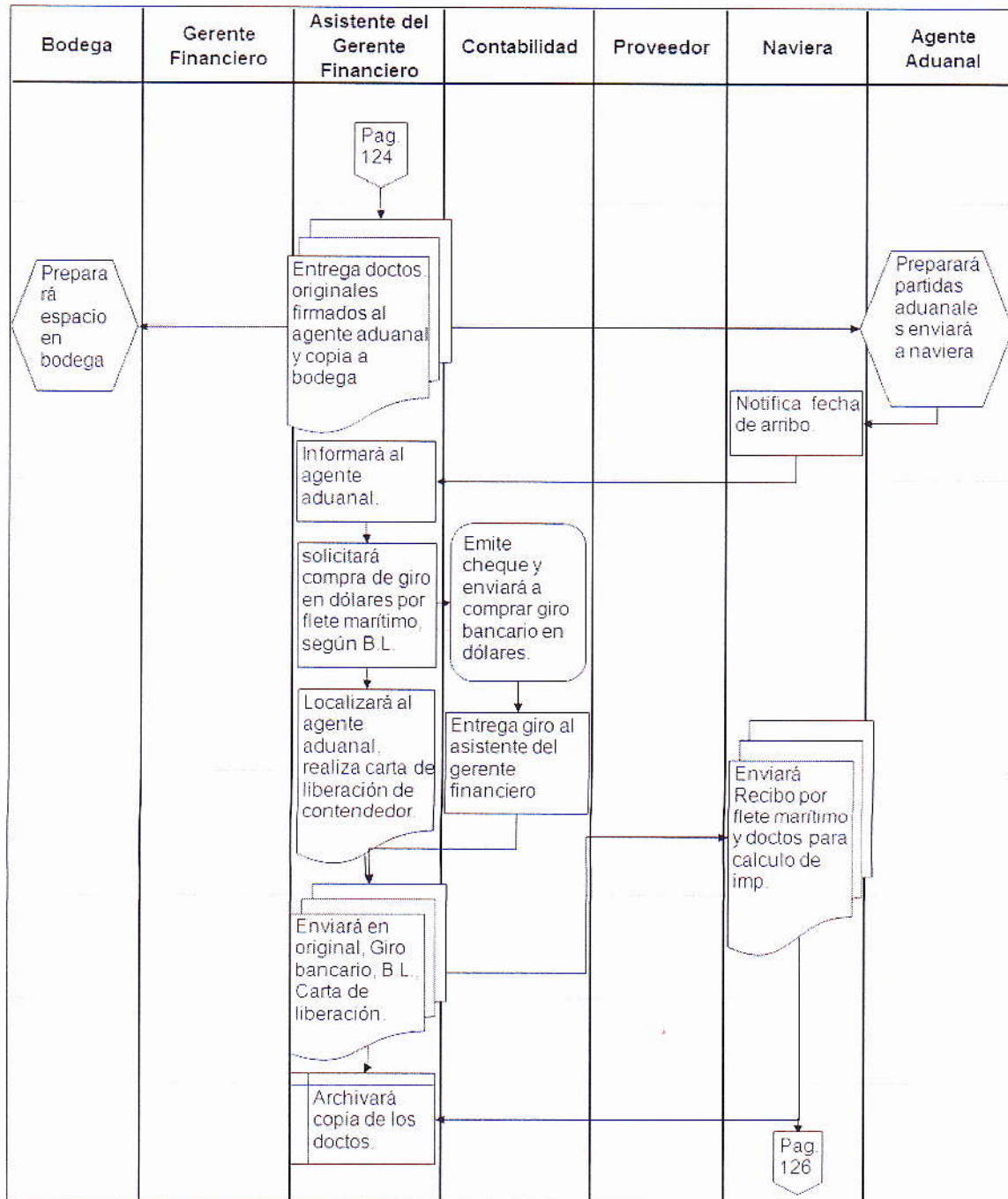
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 24/49	


Flujograma del proceso de compra de mercadería importada en contenedor



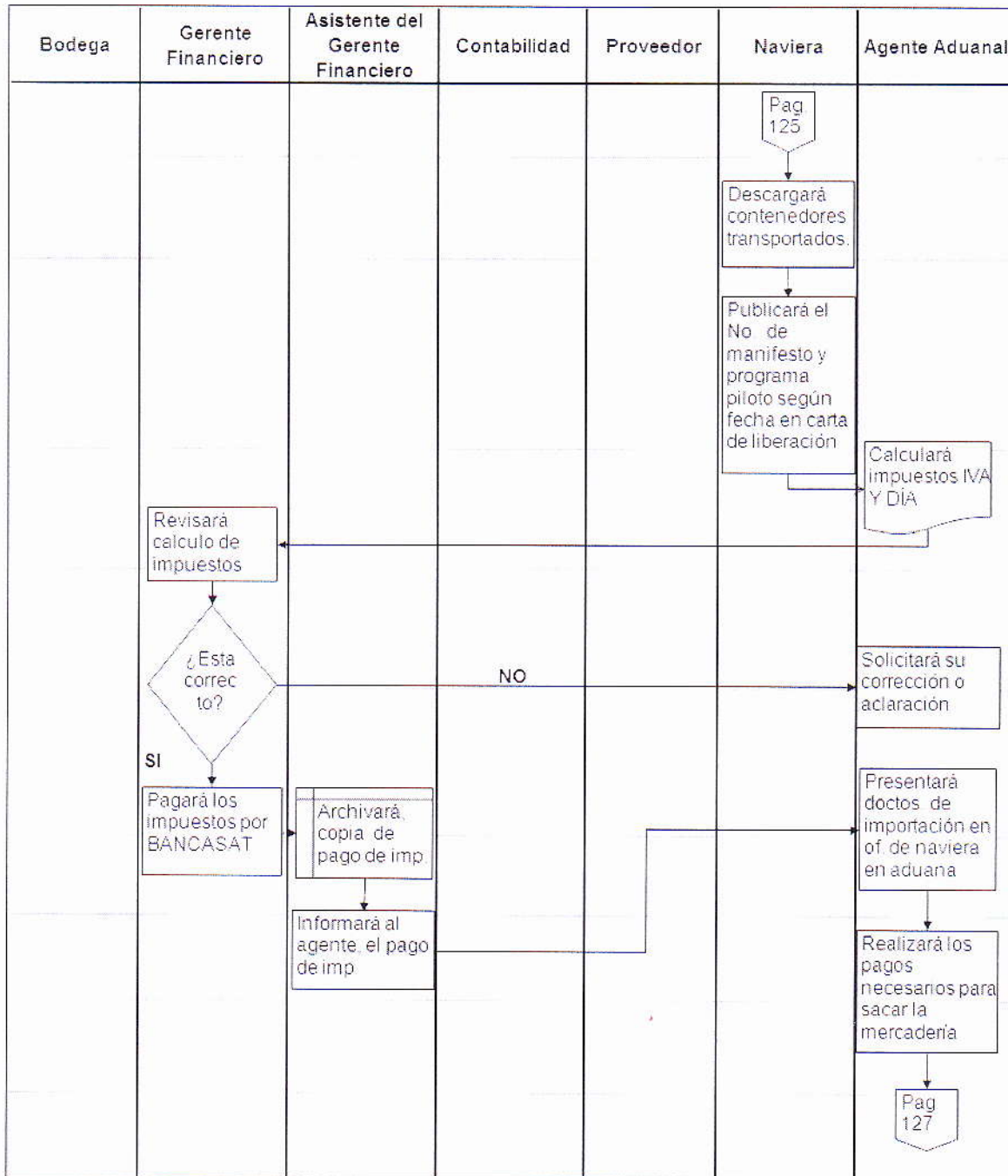
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 25/49	

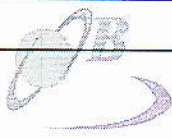
Flujograma del proceso de compra de mercadería importada en contenedor



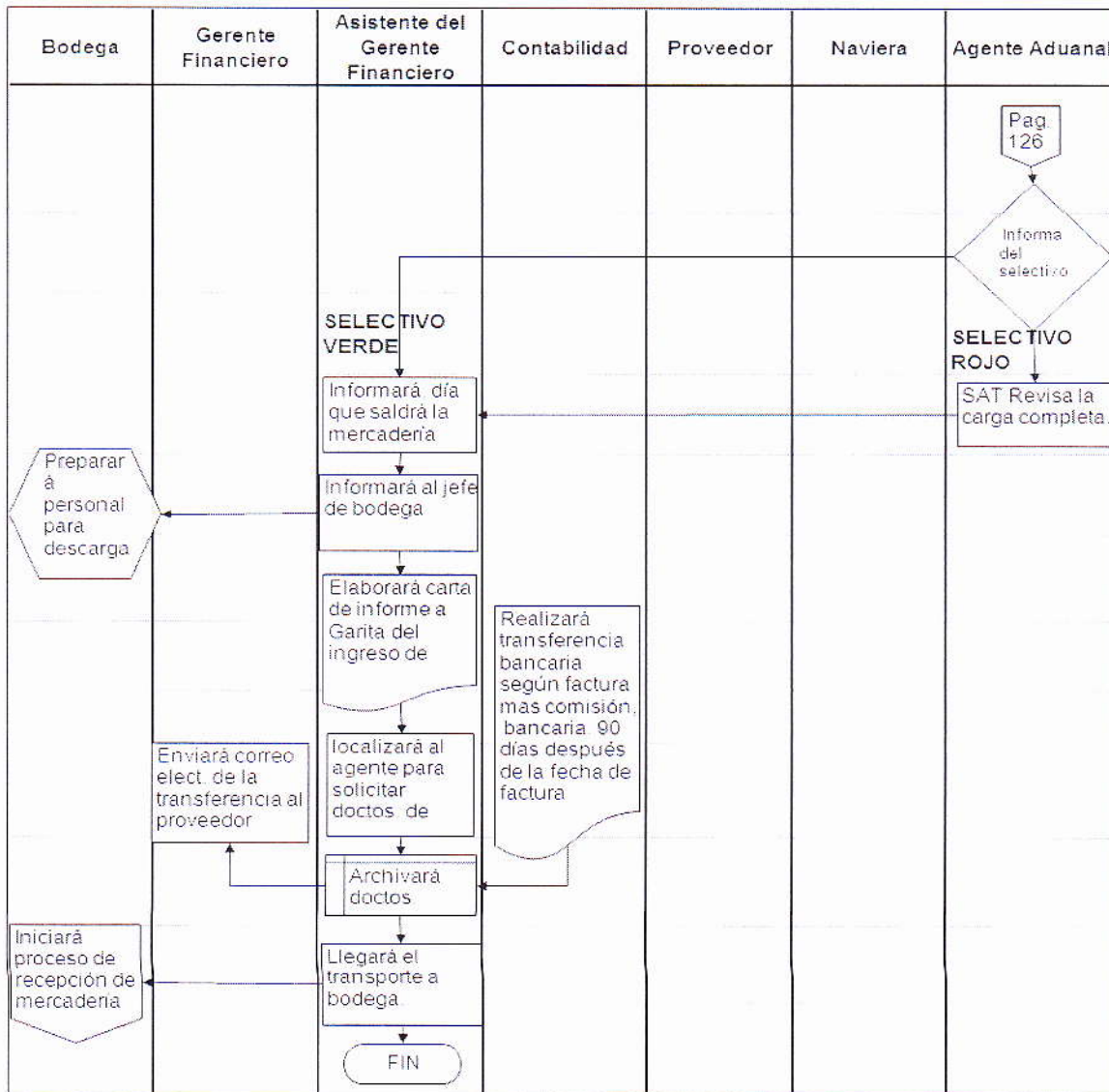
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 26/49	


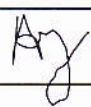

Flujograma del proceso de compra de mercadería importada en contenedor




	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 27/49	

Flujograma del proceso de compra de mercadería importada en contenedor




Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 28/49


Procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado

Pasos	Responsable	Actividad
13	Asistente del Gerente Financiero	<p>La importación de mercadería en consolidado, lleva el mismo procedimiento que la mercadería por contenedor, hasta el punto 12, variando desde el puerto 13 en el inciso 13.3.</p> <p>13.1 Enviará el aviso de arribo al agente aduanal, para tomar número de manifiesto y ver el cálculo de impuesto y liberación de mercadería.</p> <p>13.2 Solicitará a contabilidad el giro bancario para pago del flete marítimo y cheque en quetzales por gastos locales.</p> <p>13.3 Enviará giro bancario, B.L. original.</p> <p>13.4 Archivará copia del giro bancario en el expediente de Importación.</p>
14	Naviera	<p>14.1 Realizará la descarga de la mercadería y es transportada a una almacenadora.</p> <p>14.2 Enviará recibo de caja por gastos en \$ y factura por los gastos en Quetzales y carta de liberación de mercadería.</p>
15	Asistente del Gerente Financiero	15.1 Enviará carta de liberación de mercadería al agente aduanal.
16	Agente Aduanal	<p>16.1 Calculará los impuestos a pagar, DAI, IVA.</p> <p>16.2 Enviará cálculo de impuestos al gerente financiero con copia al gerente financiero.</p>
17	Gerente Financiero	17.1 Pagará la póliza de importación vía BANCASAT, de existir diferencia en el calculo solicitará aclaración al Agente Aduanal

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 29/49

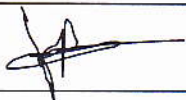


Procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado

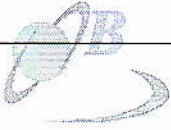
Pasos	Responsable	Actividad
		17.2 Trasladará copia de impuestos al asistente del gerente financiero para archivar en el expediente de importación.
18	Asistente del Gerente Financiero	18.1 Envió correo electrónico al agente aduanal, informando el pago de impuestos para dar trámite al egreso de la mercadería.
19	Agente aduanal	19.1 Presentará la documentación en la almacenadora. 19.2 Realizará trámites y pagos requeridos y necesarios para realizar el egreso de la mercadería. a) Pago de permiso de medicamentos. b) Uso de rampa y almacenaje. c) Pago de marchamo por revisión de mercadería, si sale selectivo rojo.
20	Asistente del Gerente Financiero	20.1 Dará seguimiento al agente aduanal, para saber el avance del embarque y tiempo de llegada de la mercadería a la bodega. 20.2 Solicitará mediante carta, con 24 horas de anticipación agente de seguridad, a la empresa asignada, para custodiar el transporte hasta la bodega. 20.3 Informará al jefe de bodega de la fecha de llegada del transporte para preparar espacio y personal para realizar la descarga e iniciar el proceso de recepción y almacenaje. 20.4 Elaborará carta para garita de seguridad, informando del ingreso del transporte.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 30/49

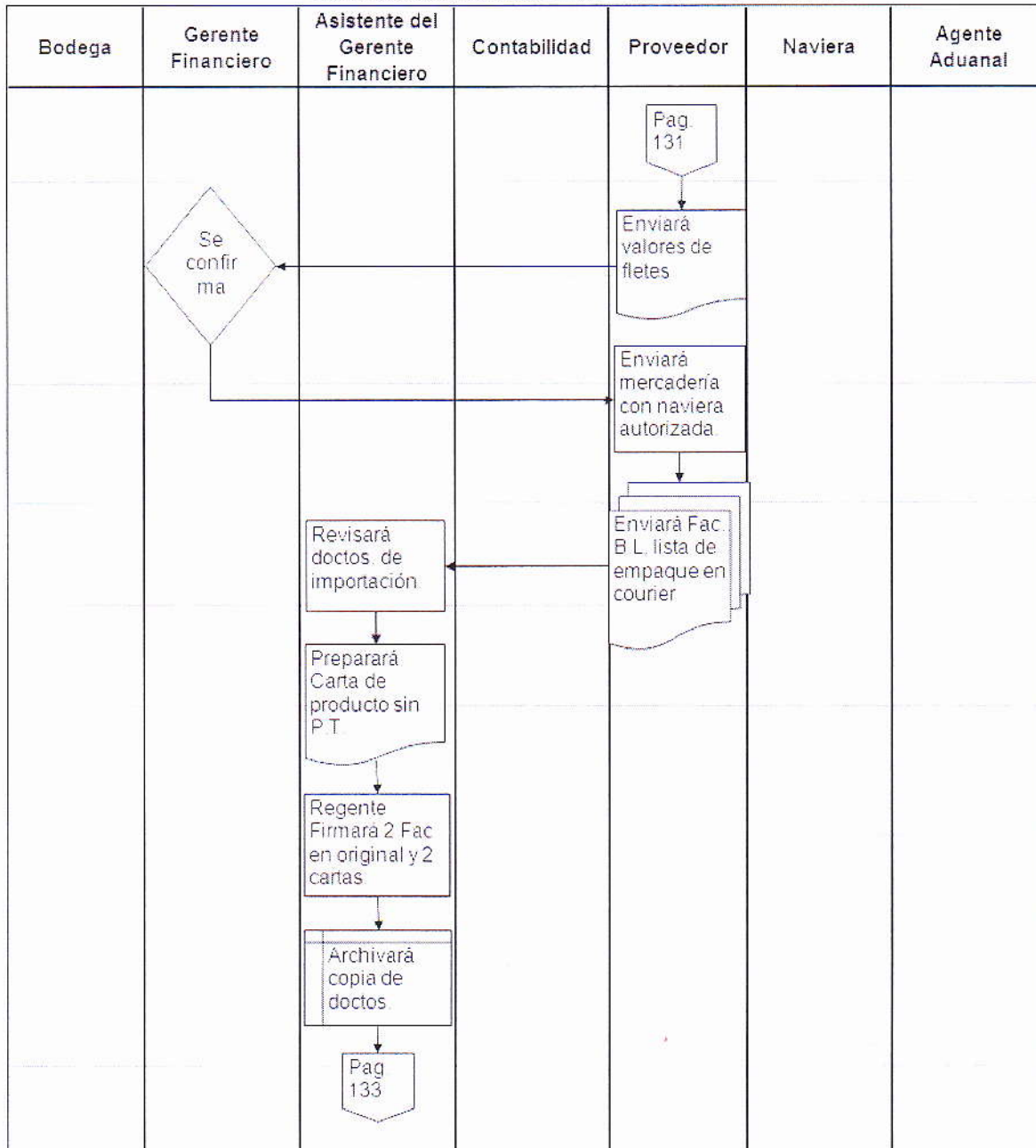
Procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado


Pasos	Responsable	Actividad
21	Gerente Financiero	20.5 Localizará al agente aduanal, solicitando documentos de gastos de importación.
		20.6 Archivará documentos en el expediente de importación, para realizar el prorrateo.
22	Contabilidad	21.1 Solicitará a contabilidad, realizar transferencia bancaria por el valor de la factura más comisión por transferencia.
		22.1 Realizará la transferencia bancaria al proveedor, 90 días después de la fecha de la factura, por el valor de la factura mas comisiones bancarias.

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

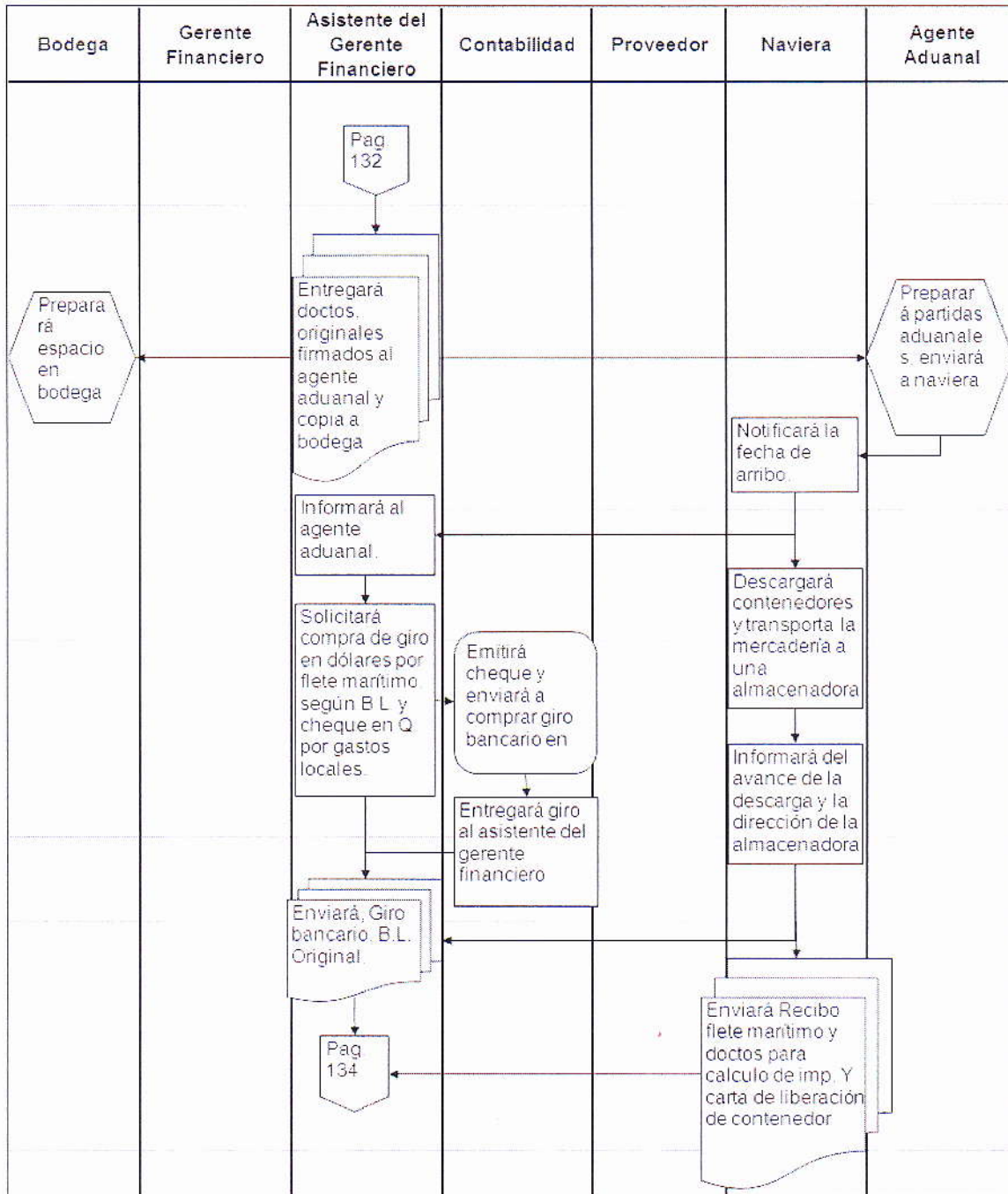
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 32/49	


Flujograma del procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado



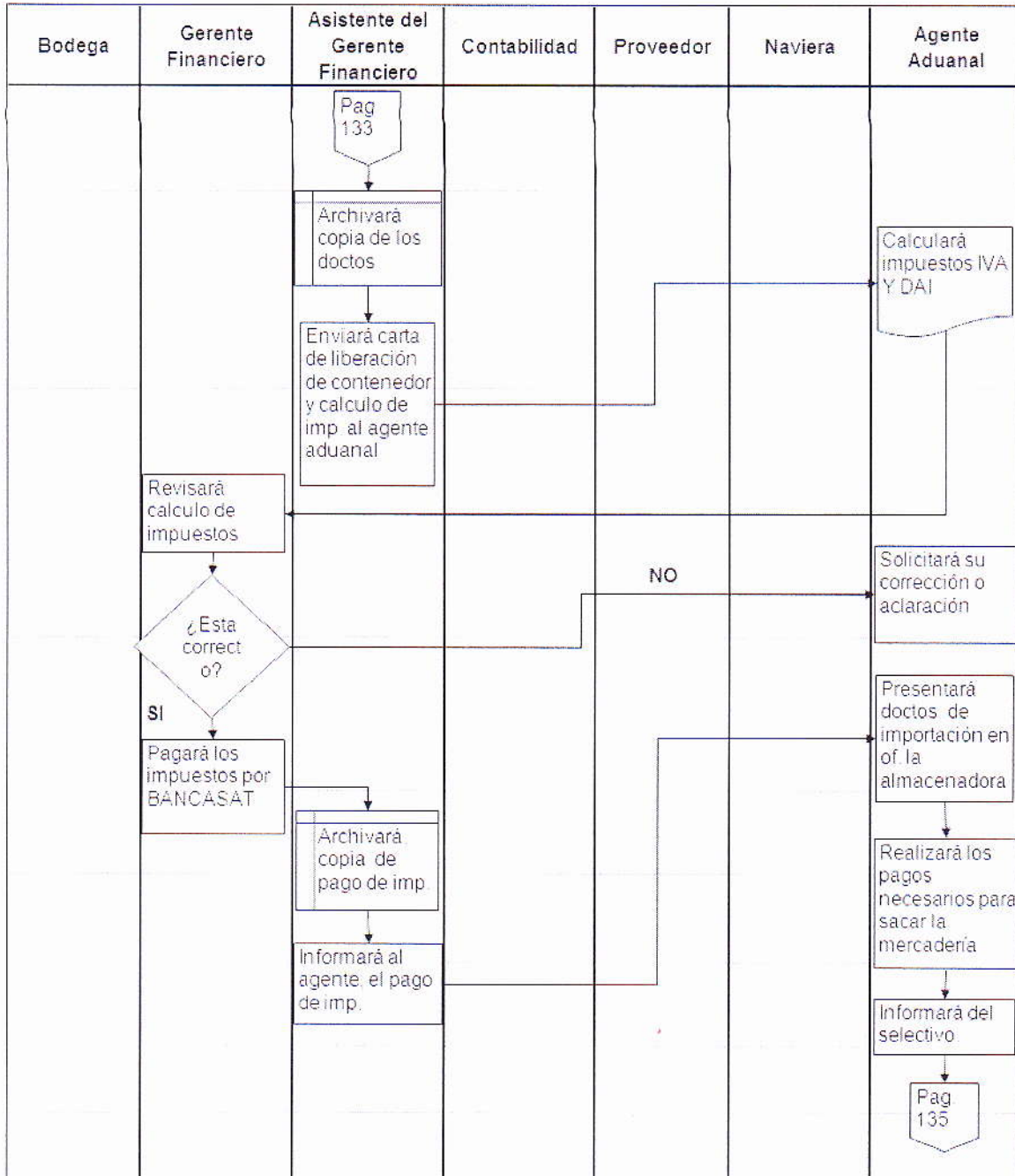
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 33/49	


Flujograma del procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado



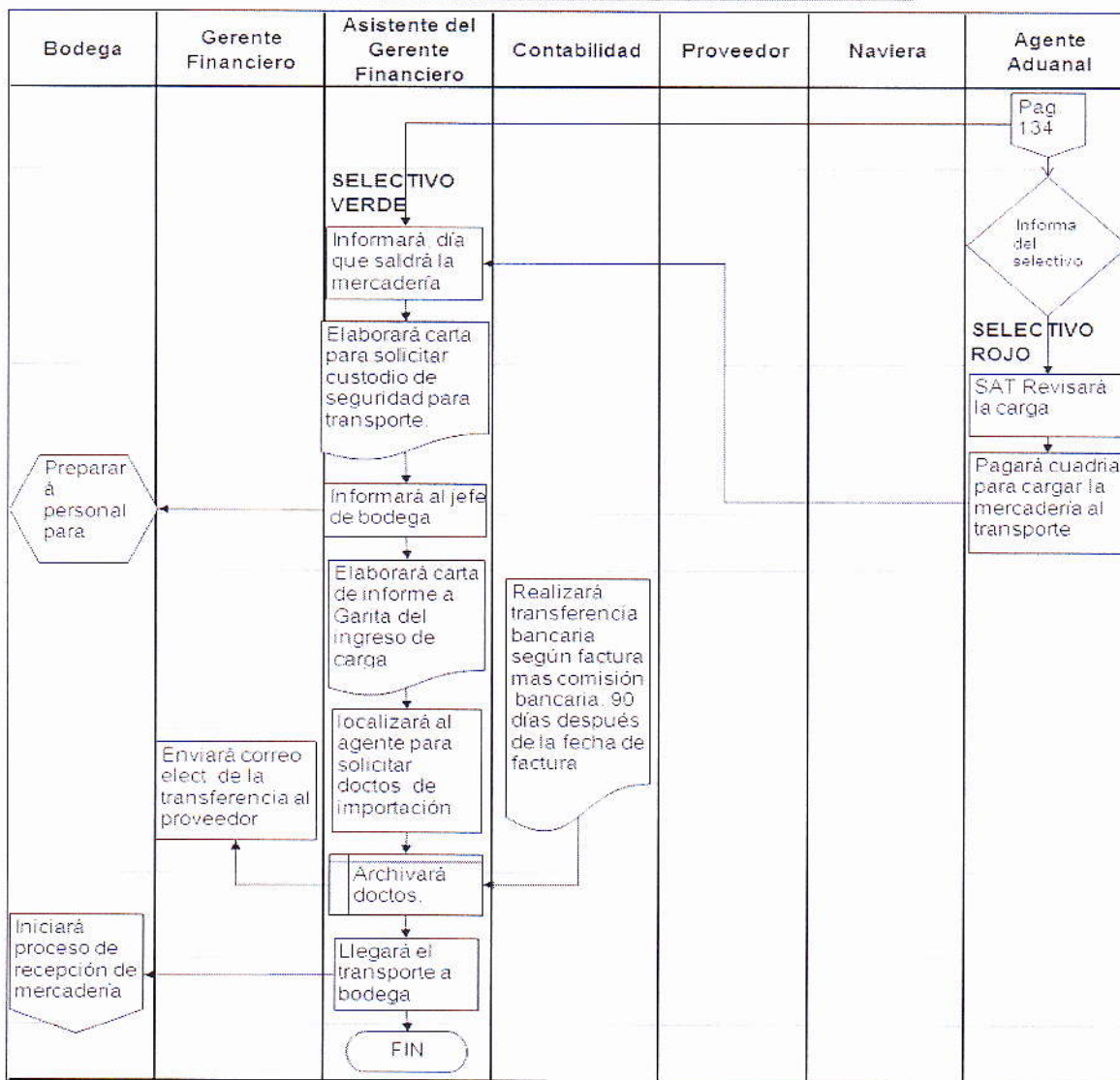
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 34/49	




Flujograma del procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado




	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 35/49	

Flujograma del procedimiento de compra de mercadería importada en consolidado




Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 36/49


Procedimiento de recepción y
almacenaje de producto.

Pasos	Responsable	Actividad
1	Asistente del Gerente Financiero	1.1. Entregará al jefe de bodega copia de los documentos de importación, Factura, B.L., listado de paquetes, recibe la información de la llegada del transporte.
2	Jefe de bodega	2.1. Preparará espacio para cada producto según el mapa de ubicación de la bodega, tomando en cuenta el No. De cajas según el listado de empaques. (FORMA 1)
3	Transportista	3.1 Llegará a la bodega
4	Jefe de bodega	4.1 Revisará el marchamo de seguridad que no esté roto o alterado, se fotografía. 4.2 Preparará al personal para descargar y ordenar la mercadería. 4.3 Deberá romper el marchamo de seguridad y abrir el contenedor. 4.4. Tomará fotografía de la mercadería, su estado y colocación. 4.5 Iniciará la descarga de producto. a) Deben estibar, las cajas en torres de 5 unidades b) Separarán las cajas abiertas y dañadas, para determinar con facilidad el faltante y producto dañado. 4.6 Contarán las cajas y cuadrarlas según el listado de paquetes. 4.7 Firmará y sellará los documentos del transportista, de existir faltante de cajas se informa y se anota en dichos documentos.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 37/49




Procedimiento de recepción y almacenaje de producto.

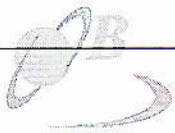
Pasos	Responsable	Actividad
5	Transportista	5.1 Se retirará de las instalaciones.
6	Jefe de bodega	<p>6.1 Dará instrucciones para clasificar la mercadería por producto, según el listado de paquetes y se cuadran.</p> <p>6.2 Solicitará que abran todas las cajas para determinar su contenido y exactitud.</p> <p>6.3 Solicitará que ingresan las cajas y ubicarlas en el espacio asignado según mapa de bodega. (FORMA 1)</p> <p>a) Deben colocar el producto reciente abajo y el que ya esta en bodega colocarlo arriba para despacharlo primero.</p> <p>6.4 Solicitará que etiqueten todos los productos, iniciando con los productos que se tiene menos unidades en existencia.</p> <p>a) Etiquetas de Registro Sanitario, precio de venta y de advertencia.</p> <p>6.5 Colocarán los productos etiquetados en las estanterías, para tenerlos preparados y listos para ser despachados.</p> <p>6.6 Preparará el reporte de importación (FORMA 4)</p> <p>a) Código, Unidades, Producto dañando y faltante.</p> <p>b) No. de lote y fecha de vencimiento.</p> <p>6.7 Trasladará copia de reporte del embarque, al gerente financiero para su revisión y firma.</p>
7	Gerente Financiero	7.1 Revisará el reporte y firma de recibido.

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 38/49

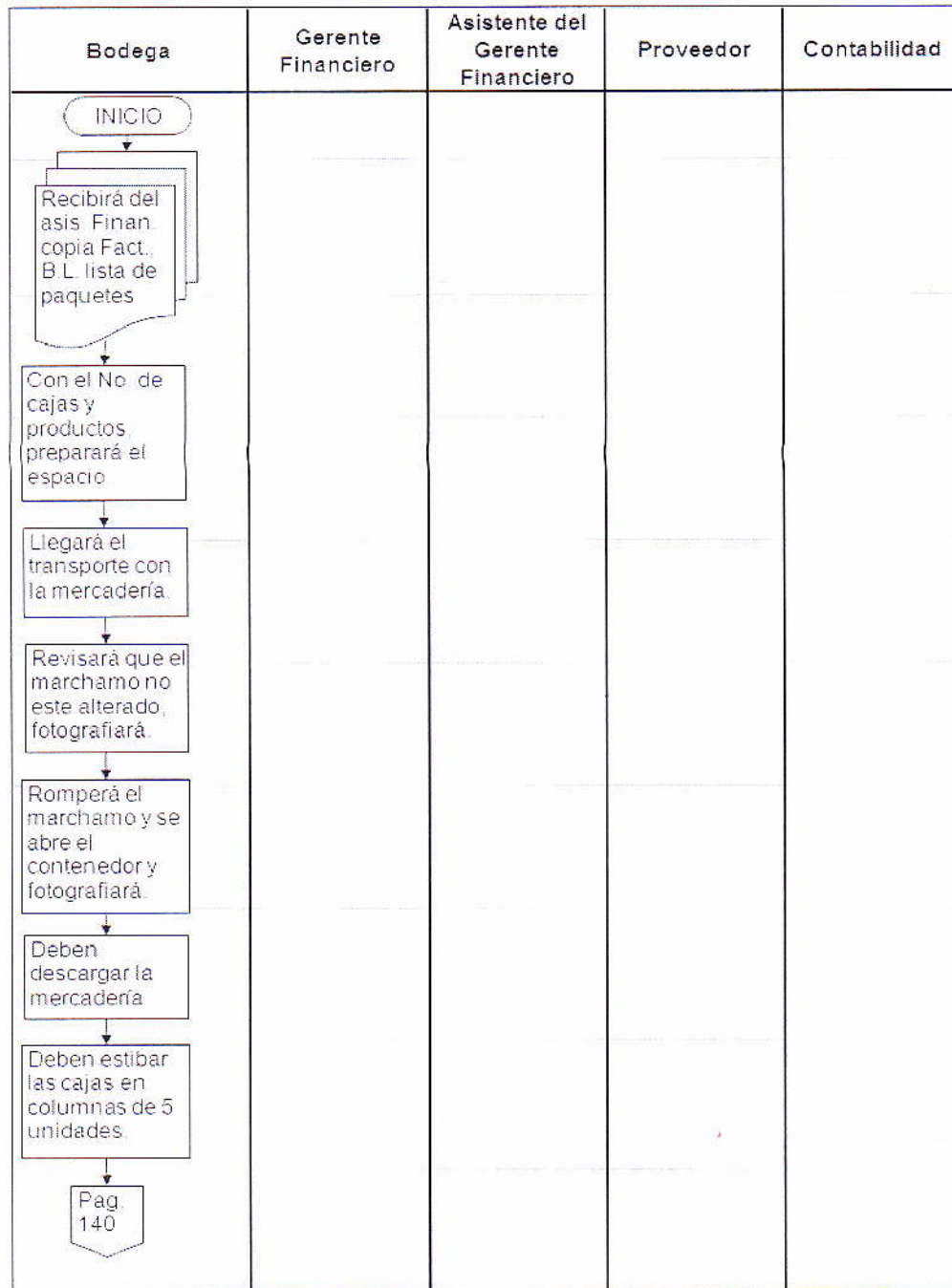
Procedimiento de recepción y almacenaje de producto.

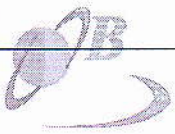
Pasos	Responsable	Actividad
8	Proveedor	7.2 Revisará las fotos para ver el estado de la llegada de la mercadería.
		7.3 Revisará los documentos de la SAT, para determinar si algún faltante es por haber sido tomado para muestra, por los auditores tributarios, o es un faltante de origen y solicitar la reposición.
		7.4 Enviará al proveedor fotos del estado de la mercadería y solicitar reposición del producto faltante y dañado.
		7.5 Trasladará al asistente del gerente financiero para archivar el reporte de embarque en el expediente de importaciones.
		8.1 Revisará sus documentos, para determinar si es correcta la información recibida y programar la reposición del producto dañado o faltante.
9	Gerente Financiero	9.1 De ser error de despacho el proveedor enviará el producto en la próxima compra, caso contrario solicitará dar salida del inventario.
10	Asistente del Gerente Financiero	10.1 Archivará reporte del embarque y respuesta del proveedor

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 39/49	

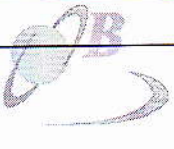
Flujograma del procedimiento de recepción y almacenaje de producto



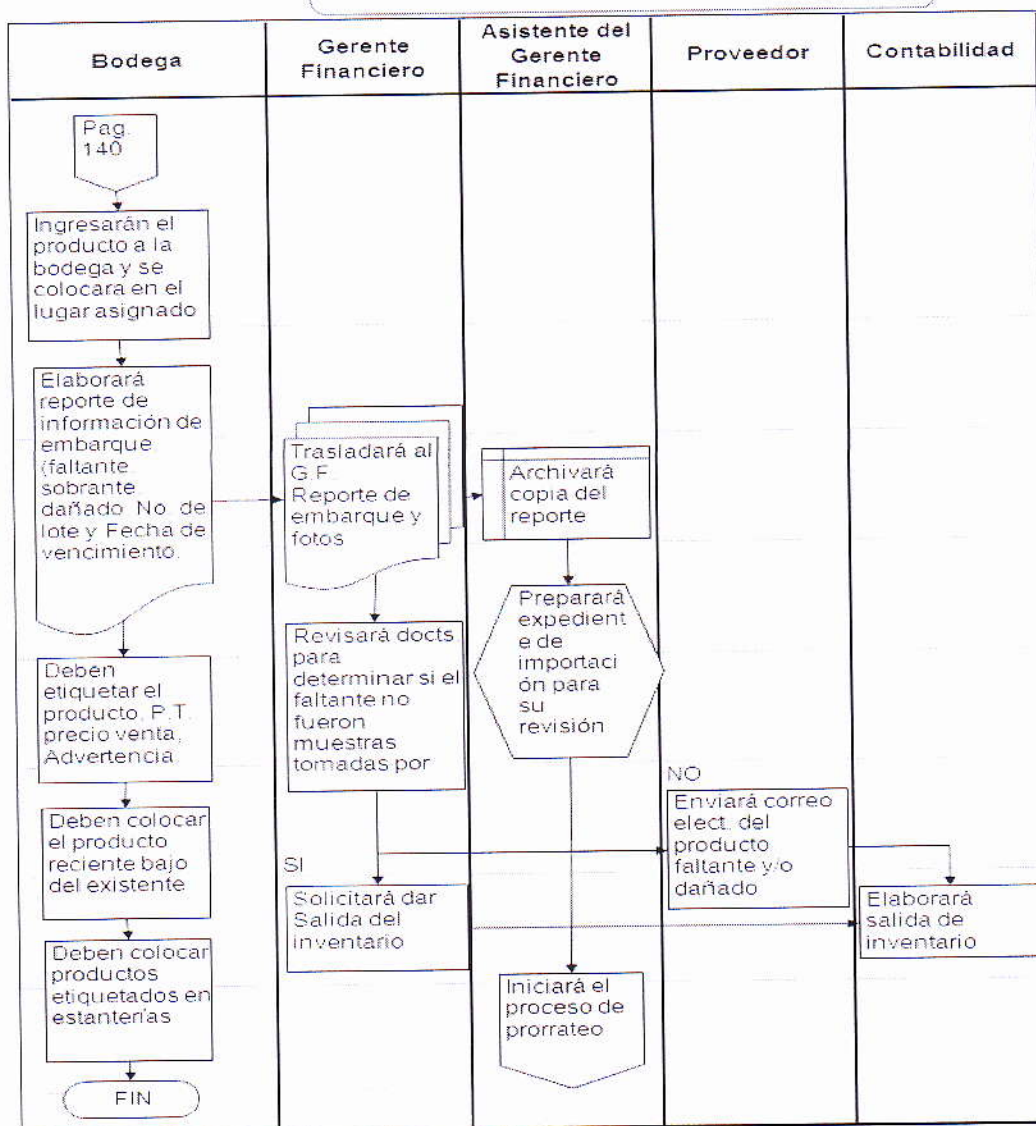
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 40/49




Flujograma del procedimiento de recepción y almacenaje de producto

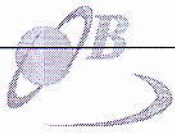
Bodega	Gerente Financiero	Asistente del Gerente Financiero	Proveedor	Contabilidad
<p>Pag. 139</p> <p>Deben separar las cajas dañadas y/o abiertas</p> <p>Contarán las cajas según listado de paquetes</p> <p>El jefe de bodega firmará los doctos del transportista.</p> <p>Deben cuadrar las cajas por producto</p> <p>Deben abrir las cajas para verificar su contenido, y exactitud</p> <p>Anotará faltante, sobrante y producto dañado</p> <p>Pag. 141</p>				

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 41/49

Flujograma del procedimiento de recepción v almacenaie de producto




Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 42/49




Procedimiento del Prorrateo


Pasos	Responsable	Actividad
1	Asistente del Gerente Financiero	<p>1.1 Revisará el expediente de la importación, si los documentos están completos de lo contrario localizará al agente aduanal para solicitar lo que este pendiente.</p> <p>a) Factura, B.L. y el listado de paquetes de importación.</p> <p>b) Factura de honorarios del agente aduanal.</p> <p>c) Valor del flete marítimo y gastos locales.</p> <p>d) Valor del flete terrestre de almacenadora a bodega (solo cuando es consolidado)</p> <p>e) Pago de permiso de medicamentos.</p> <p>f) Póliza, pago del DAI</p> <p>g) Pago de almacenaje (solo cuando es consolidado)</p> <p>h) Pago de revisión de marchamo (selectivo rojo).</p> <p>i) Calculará el valor del seguro, con el porcentaje según la tabla pactada.</p> <p>1.2 Ingresará al módulo de compras (importaciones)</p> <p>1.3 Ingresará el valor de factura del proveedor, en dólares.</p> <p>1.4 Utilizará el tipo de cambio, según póliza de importación.</p> <p>1.5 Ingresará cada producto facturado, tomando unidad y valor unitario.</p> <p>1.6 Debe cuadrar el valor del total de factura vrs. Los valores por producto.</p>

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 43/49

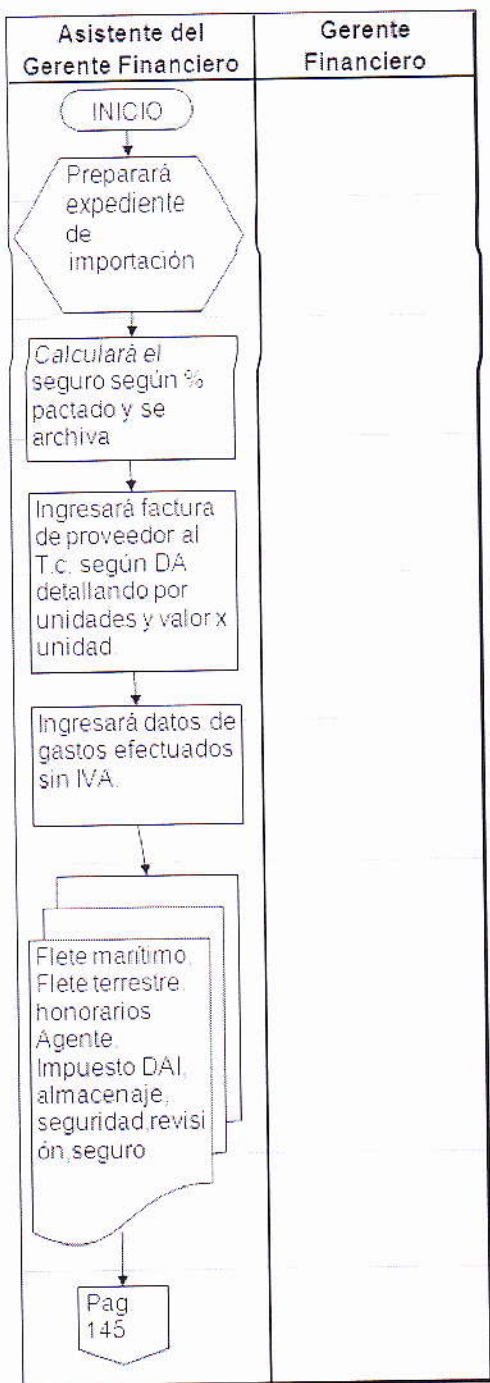
Procedimiento del Prorrateo


Pasos	Responsable	Actividad		
2	Gerente Financiero	1.7 Ingresará los gasto de compra (importación), sin IVA		
		1.8 Debe totalizar los gastos.		
		1.9 El sistema realizará la distribución proporcional, entre el valor individual de cada producto, por lo que se hacen pruebas para determinar su exactitud.		
		1.10 Debe imprimir el reporte de prorrateo.		
		1.11 Trasladará al gerente financiero, el expediente de importación, con el reporte del prorrateo para su revisión.		
		2.1 Revisará y autorizará el prorrateo y determinará que producto bajo o aumento su costo. De existir una inconsistencia o error lo regresará al asistente del gerente financiero para su corrección o aclaración.		
		2.2 Cerrará la captura de la importación y se inicia el proceso de facturación de venta.		
		3	Asistente del Gerente Financiero	3.1 Enviará a la aseguradora, al final del mes el <i>reporte de los embarques ingresados, vía fax</i> , adjuntando copia de la factura y tipo de cambio utilizado
				3.2 De no existir importación en el mes enviará el reporte sin movimiento.
				3.3 Un mes después se recibirá la factura de la aseguradora.

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

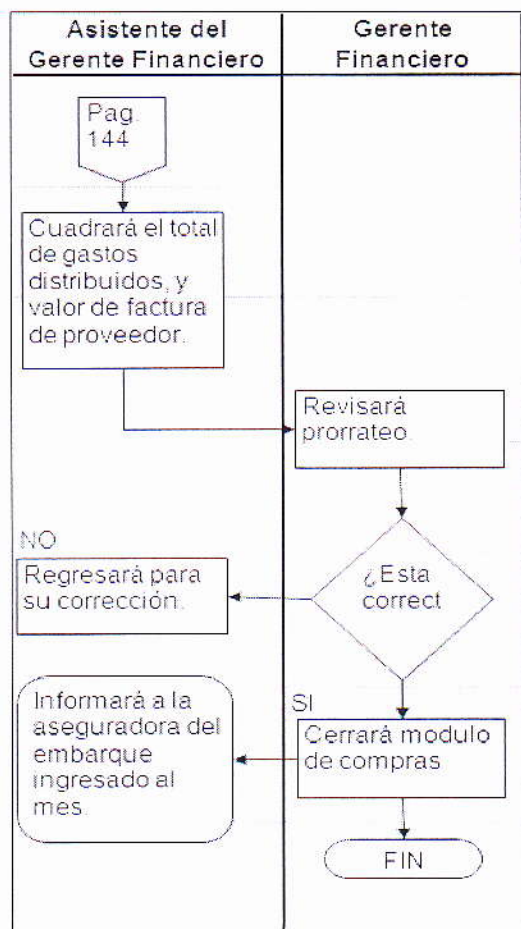
	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 44/49	




Flujograma del procedimiento del Prorrateo

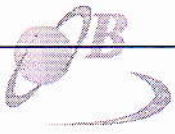


	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
	Pág. 45/49	

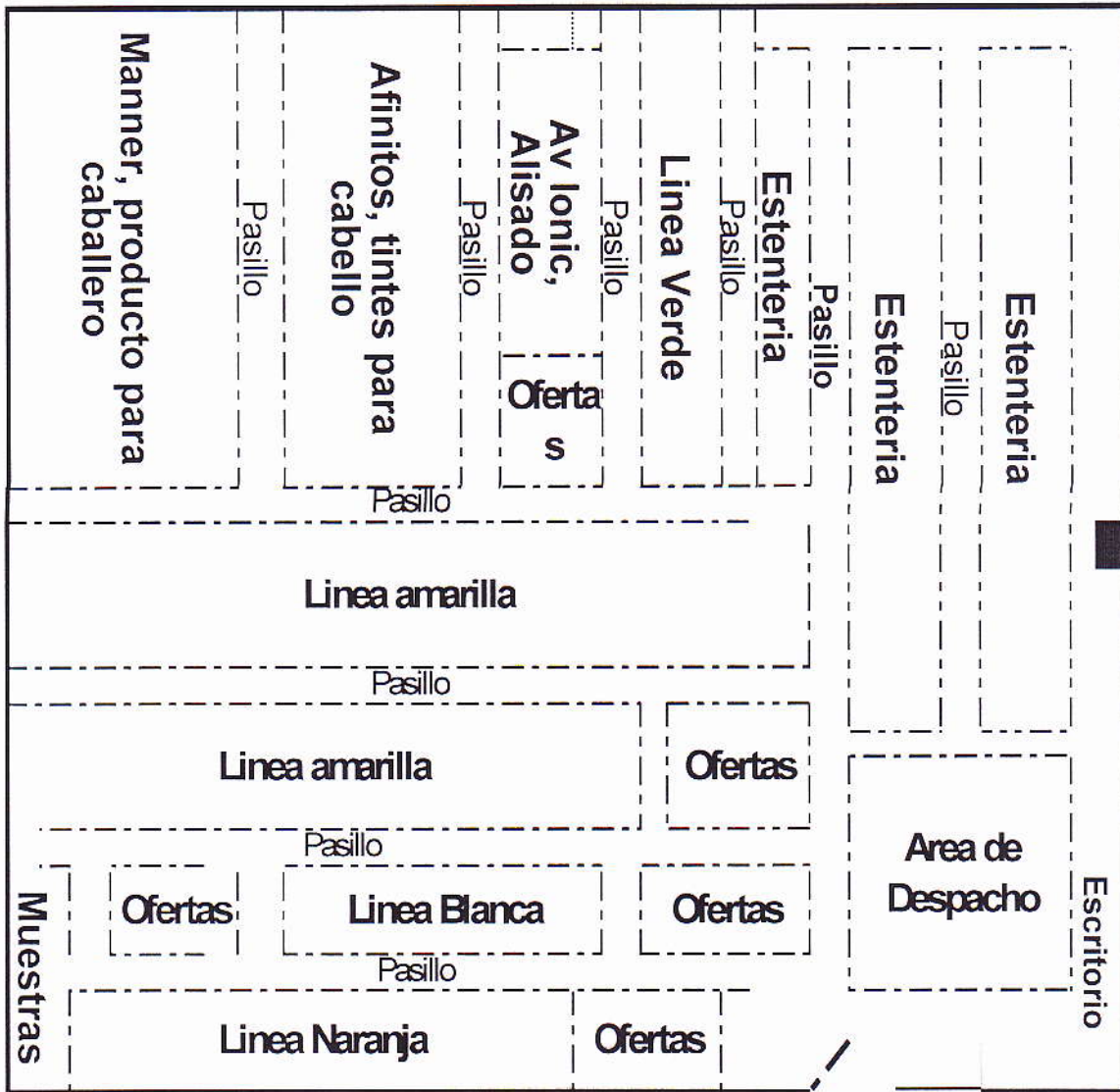
Flujograma del procedimiento del Prorrateo







Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10 Pág. 46/49

FORMA 1
MAPA DE BODEGA







Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 47/49

FORMA 2
REPORTE DE LA NECESIDAD DE REABASTECIMIENTO DE PRODUCTO A TRAVÉS DEL MODELO LEC

REPORTE DE LA NECESIDAD DE PRODUCTOS										
1	Tiempo de respuesta del proveedor									65.00
2	Días a trabajar en el año									272
3	Costo de almacenaje									0.78%
4	Gasto de importación por producto									27%
Cod.	Descripcion	Total en existencia	Promedio Mensual	Proyección de venta	LEC	Cantidad de pedido	Punto de Pedido	Existencia Mínima	Existencia Máxima	Pedido Sugerido
LINEA AMARILLA										
F26	No. 10 Bio-Amino Acid Treatment	376	235	2,961	453	7	708	180	633	453
F24	No. 11 Intensive Elastin (6 piezas/case)	165	85	1,071	272	4	256	65	338	272
F21	No. 12 Instant Treatment	543	205	2,583	423	6	617	157	580	423
F55	No. 22 Excell Cuticle Coat	225	75	945	256	4	226	58	313	256
F67	No. 27 Fresh Silt Cream 550 ml	144	75	945	256	4	226	63	319	256
F91	Lycopene Treatment 1000 ml	193	80	1,008	264	4	241	68	332	264
F91M	Tratamiento Shampoo 300ml	2,607	215	2,709	433	6	647	182	615	no pedir
F103	Collagen treatmet	100	50	630	209	3	151	42	251	209
SH02	GP ESSENCE LOTION (LOST HAIR)	171	65	819	238	3	196	55	293	238
SH36	Sh Spa Exfolating cream 250 ml	215	95	1,197	288	4	286	80	368	288
SH37	Sh Spa Exfolating Splay 250 ml	203	50	630	209	3	151	42	251	no pedir
F113	Q 10 Supply (caja 12 units)	384	160	2,016	374	5	482	135	509	374
LN02	Listina Q10 Coenzyme Treatment de 300 ml 7ml*	202	70	882	247	4	211	59	306	247
LN03	Listina Q10 Hair Reviver de 25 ml * 2	187	85	1,071	272	4	256	72	344	272
LN04	Listina Strenght Revival Cream de 60 ml	205	85	1,071	272	4	256	72	344	272

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 48/49

**FORMA 3
ORDEN DE COMPRA**

ORDEN DE COMPRA No. 5, 2010

IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CABELLO, S.A.

17 Av. 2-32 zona 4 de Mixco, Colonia Valle del Sol, Ofibodegas Zaragoza 2, Bodega No. 5

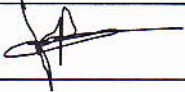


Tel: (502) 2437.0105 Fax: (502) 2437.9357

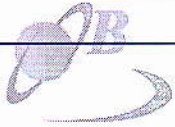
Order No. 5, 2010

Date Octubre 15, 2010

Guatemala City

Item No.	Description	Qty	Unit Price	TOTAL	
	Champues para cabello	Packin	UN	Q	
<u>FS01</u>	Chihtsai Shining Shampoo 500ML	24	120	40.72	4,886.40
<u>F44</u>	Chihtsai No.2 Shampoo for Oil/ Fine/Limp Hair 250ML	48	432	13.34	5,762.88
<u>F45</u>	Chihtsai No.3 Shampoo for Dandruff /Itchy Scalp/Hair Loss 250ML	48	432	15.52	6,704.64
<u>F69-1</u>	Chihtsai No.4 Chamomile Shampoo 500ML (24 units)	24	312	24.49	7,640.88
<u>F46</u>	Chihtsai No.5 Shampoo para cabello procesado de 250 ml	24	312	15.91	4,963.92
<u>F96</u>	Chihtsai Grapefruit Shampoo 500ML (36 units)	36	312	24.49	7,640.88
<u>F97</u>	Chihtsai Natural Essential Shampoo de 500 ml	36	144	25.97	3,739.68
<u>F59</u>	Chihtsai No.1 Shampoo for Normal Hair 1KG	12	156	29.64	4,623.84
<u>F60</u>	Chihtsai No.2 Shampoo for Oily/ Fine/Limp Hair 1KG	12	192	29.64	5,690.88
<u>F61</u>	Chihtsai No.3 Shampoo for Dandruff/Itchy Scalp/Hair Loss 1KG	12	216	40.79	8,810.64
<u>F62</u>	Chihtsai No.5 Shampoo for Dry/ Damaged/Chemically Treated Hair 1KG (1	12	204	44.46	9,069.84
<u>SH39</u>	Shaan Honq Salon Shampoo 3500ml (6 UNITS)	6	276	44.46	12,270.96
<u>F0-01L</u>	Chihtsai Olive Shampoo 1KG	12	240	47.42	11,380.80
<u>F0-01</u>	Chihtsai Olive Shampoo 500ML	36	468	24.49	11,461.32
<u>FE01</u>	Energizing Shampoo de 470 ml	24	216	45.47	9,821.52

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

	Importadora y Distribuidora de Cosméticos de Belleza.	
	Manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería	Fecha de emisión Dic-10
		Pág. 49/49

FORMA 4
 REPORTE DE IMPORTACIÓN

REPORTE DE IMPORTACION

Orden de compra No.

4/2010

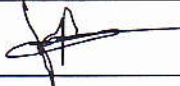


FECHA:

15/12/2010

Codigo	Descripción	Unidades	No. Lote	Fecha de Vencimiento	Falta/Sob rante	Dañado
	Linea amarilla					
F26	Chihtsai No.10 Bio-Amino Acid Treatment	500	L1243	10/01/2015	-	-
F55	Chihtsai No.22 Excell Cuticle Coat	500	L1243	10/01/2015	-	-
F21	Chihtsai No.12 Instant Treatment	936	L1243	10/01/2015	-	-
F55	Chihtsai No.22 Excell Cuticle Coat 75ML	500	L1243	10/01/2015	-	-
FV01	Chihtsai Vitamin C Conditioner	500	L1243	10/01/2015	-	-
FS02	Chihtsai Shining Conditioner	500	L1243	10/01/2015	-	-
LN02	Listina Q10 Coenzyme Treatment	500	L1243	10/01/2015	-	-
LN03	Listina Q10 Hair Reviver	500	L1243	10/01/2015	-	1
LN04	Listina Strenght Revival Cream	500	L1243	10/01/2015	-	-
F96	Chihtsai Grapefruit Shampoo	500	L1243	10/01/2015	-	-
F97	Chihtsai Natural Essential Shampoo	500	L1243	10/01/2015	-	-
F103	Collagen Treatment	84	L1243	10/01/2015	-	-
F60	Chihtsai No.2 Shampoo for Oily	500	L1243	10/01/2015	-	-
F61	Chihtsai No.3 Shampoo for Dandruff	500	L1243	10/01/2015	-	-
F69-1	Chihtsai No.4 Chamomile Shampoo	500	L1243	10/01/2015	-	-
F62	Chihtsai No.5 Shampoo for Dry	500	L1243	10/01/2015	-	-
F70	Chihtsai No.7 PH Balancing Rinse	500	L1243	10/01/2015	-	-
SH39	Shaan Honq Salon Shampoo	100	L1243	10/01/2015	-	2
SH40	Shaan Honq Salon Conditioner	100	L1243	10/01/2015	-	2
SU176	NPPE Finishing Spray	100	L1243	10/01/2015	-	-
	Linea Verde (olive)					
F0-04	Chihtsai Olive Instant Treatment	672	L1243	10/01/2015	-	1
F0-02	Chihtsai Olive Hair Treatment	84	L1243	10/01/2015	-	-
F0-06	Chihtsai Olive Molding Clay	180	L1243	10/01/2015	-	-

Elaborado por:

Javier Cabrera
 Jefe de Bodeguero

Elaborado por Pedro Caal	Revisado por Antonio Maldonado	Aprobado por Irlanda Camposanto
Firma 	Firma 	Firma 
Fecha 20-12-2010	Fecha 27-12-2010	Fecha 05-01-2011

CONCLUSIONES

1. El éxito de la comercialización de productos para el cuidado del cabello, surge de la combinación de cantidad, calidad y el costo del producto. Dicha combinación depende del área de la logística de abastecimiento, quien proporciona un flujo ininterrumpido de artículos, necesarios para el funcionamiento de la organización, siempre y cuando éste se encuentre bajo una estructura adecuada y con procedimientos establecidos de forma correcta que contribuyan a la eficiencia operativa.
2. El manual de normas y procedimientos, facilita el control de las tareas delegadas al personal en general, al existir un instrumento que los defina con exactitud, por lo que se requiere de mucha precisión, al desarrollarlos, señalando instrucciones y lineamientos, que se consideren necesarios, para la ejecución de una actividad y el mejor desempeño de éste, para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.
3. El organigrama actual de la empresa objeto de estudio tiende a confusión, ya que el Gerente Financiero aparece como jefe de la Gerencia de Ventas, lo que no es correcto ya que ambas Gerencias son independientes, no se cuenta con un responsable directo del seguimiento de las importaciones, siendo este el único medio de abastecimiento con el que cuenta la sociedad.
4. El Contador Público y Auditor, como asesor administrativo y profesional con creatividad innata, al momento de brindar asesoría interna o en forma independiente, para elaborar un manual de normas y procedimientos, debe tomar las siguientes consideraciones: diseño del proyecto del manual de normas y procedimientos, presentación del proyecto del manual a los directivos y responsables del área, recopilación de información, preparación

del proyecto del manual de normas y procedimientos, formulación de recomendaciones, presentación del manual de normas y procedimientos y por último la reproducción del manual. Todo lo indicado anteriormente confirma la hipótesis planteada en el Plan de Investigación; asimismo, se puede indicar que con el desarrollo de la investigación se lograron alcanzar los objetivos generales y específicos expuestos en el Plan de Investigación.

RECOMENDACIONES

1. El manual de normas y procedimientos traduce en forma clara las propuestas, en acciones específicas, para mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogenizar las actividades en la organización. Por lo que se recomienda a la Junta Directiva de la empresa objeto de estudio, la implementación del manual de normas y procedimientos expuesto en el capítulo IV de la página 101 a la 149, a través del método instantáneo expuesto en el Capítulo II página 34, dirigido al área de logística de abastecimiento de mercadería importada.
2. Al desarrollar el manual de normas y procedimientos, debe de realizar un estudio preliminar de la empresa y determinar las deficiencias en la operativa a través de la evaluación de todos los procesos internos existentes, por lo que debe de existir una independencia de parte del profesional que lo realice. Siendo el Contador Público y Auditor el profesional capacitado para desarrollar y preparar el proyecto del manual de normas y procedimientos, por la experiencia y preparación, para conseguir la optimación de los recursos. Por lo que se recomienda a la Junta Directiva de la sociedad objeto de estudio, la participación del Auditor Externo, como asesor, en la implementación del manual de normas y procedimientos en el área de logística de abastecimiento de mercadería.
3. Se recomienda a la Junta Directiva de la compañía objeto de estudio, realizar una reestructuración organizacional, con base al organigrama presentado en el manual de normas y procedimientos para el área de logística de abastecimiento de mercadería, desarrollado en el Capítulo IV página 111, colocando las Gerencias, Financiera y de Ventas en el mismo nivel jerárquico. Se recomienda modificar los departamentos de contabilidad, cobros y créditos, de tal manera que formen parte del Departamento de Contabilidad, dejando de esta manera los departamentos

que intervienen en la logística de abastecimiento de mercadería bajo la jerarquía del Gerente Financiero con el fin de centralizar la supervisión adecuada de esas actividades, contando para ello con el Asistente de Gerencia Financiera, que lo apoye con las actividad específica, de seguimiento de las importaciones.

4. Se recomienda a la Junta Directiva de la compañía objeto de estudio, crear el departamento de auditoría interna, de acuerdo al organigrama presentado en el manual de normas y procedimientos, para que sea un Contador Público y Auditor el profesional que evalúe los procedimientos de forma constante, oportuna y objetiva con el fin de proponer las modificaciones necesarias, para mantener actualizado el manual de normas y procedimientos, en base a las necesidades de la empresa y exigencias del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ballou, Ronald. H. Logística Administración de la Cadena de Suministro. México: Prentice Hall. 2004 5ta. Edición. 765 p.-
2. Código Aduanero Unificado Centroamericano (CAUCA), Anexo de la Resolución 223-2008 (COMIECO-XLIX). 32 p.-
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 2-70. Código de Comercio y sus reformas. Guatemala 2005. 202 p.-
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 37-92. Ley del Timbre y Papel Sellado especial para Protocolos. 65 p.-
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 26-92. Ley Del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento. 92 p.-
6. *Congreso de la Republica de Guatemala. Decreto 27-92. Ley Del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento. 72 p.-*
7. Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas, Universidad Nacional Autónoma de México. 2da. Edición. México D.F. 1997. 136 p.-
8. Escribano Ruiz. Gabriel. y Fadrique Barcenilla, Carmen. Gestión Administrativa de Compraventa. España: Thomson Learning Ibero. 2005. 240 p.-
9. Escudero Serrano, Maria. José. Gestión de aprovisionamiento. México: Thomson Learning Ibero. México D.F... 2003. 212 p.-

10. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Material Bibliográfico de apoyo para el curso Administración III. Documento de Apoyo a la Docencia Escuela de Administración. 2003. Ediciones Litoproguá. Universidad de San Carlos de Guatemala. 127 p.-
11. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, México D.F. 340. p.-
12. Gallero Santiago. Diccionario de Economía y Finanzas. Alianza editorial Ramontamames. Madrid España. 927 p.-
13. Gambino, Alfonso. La Logística Hoy. Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico. La Universidad de la Fuerza Aérea. 2006. 158 p.-
14. Gonzáles Humberto (1999) <http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02/>, www.google.com
15. Joaquín Rodríguez Valencia, Como utilizar y elaborar manuales administrativos. Cap. 6, Manual de políticas. 3ra. Edición 2002. 180 p.-
16. Marrero Delgado, Fernando. Gestión de Inventarios. Cuba: Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central de Las Villas. 2005. 122 p.-
17. Reglamento Código Aduanero Unificado Centroamericano (CAUCA), Anexo de la Resolución 224-2008 (COMIECO-XLIX). 215 p.-
18. Rodríguez valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Editorial ECASA. 2da. Edición, México, D.F. 2002. 180 p.-
19. Sipper, Daniel y Bulfin, Robert Jr. Planeación y control de la producción. México: Mc Graw Hill. 2003. 657 p.-

20. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/importar/index.html>

