

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

**ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACION DE INVENTARIOS DE ALMACEN DE  
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PAPEL**

**TESIS**

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

**MANUEL DE JESUS DE LEON GARCIA**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

Guatemala, Mayo de 2013.

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

Área Matemática – Estadística	Lic. Jorge Oliva Ordoñez
Área Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Área Auditoría	Lic. Esperanza Roldán de Morales

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

Presidente	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
Secretario	Lic. M.Sc. José Abraham González Lemus
Examinador	Licda. Enma Yolanda Chacón Ordóñez



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

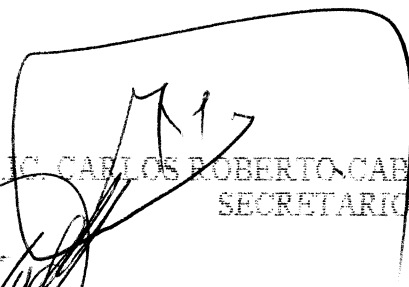
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

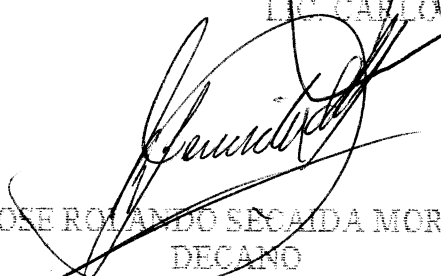
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA.  
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 2-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de enero de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 207-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE INVENTARIOS DE ALMACEN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PAPEL". Que para su graduación profesional presentó el estudiante MANUEL DE JESÚS DE LEÓN GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

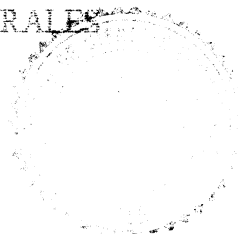
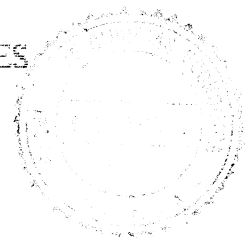
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROMÁN SECAÍDA MORALES  
DECANO

EV





## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por ser mi luz, mi guía, por levantarme en los momentos difíciles, por darme la vida y concederme la oportunidad de alcanzar mis metas y objetivos.

**A MI MADRE:** Que me ha apoyado y ha hecho posible toda mi formación tanto como persona, como profesional.

**A MI ESPOSA E HIJOS:** Por todo el apoyo incondicional y comprensión, que me han dado durante mi desarrollo como profesional, ya que son la fuente de mi inspiración para seguir adelante.

**A MIS ASESORES:** Gracias por todo su apoyo y por compartirme sus conocimientos en el desarrollo de esta tesis.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS:**

Por ser parte de mi formación profesional y por la oportunidad de adquirir el Título de Contador Público y Auditor.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i - ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPEL</b>	
1.1 Definición de Empresa	1
1.1.1 Análisis Estructural de la Definición de Empresa	2
1.2 Tipos de Empresa	4
1.3 Finalidades Económicas y Sociales de las Empresas	5
1.4 Historia del Papel	5
1.5 Industria Papelera en el País	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN</b>	
2.1 Definición de Organización	8
2.1.1 Importancia de la Organización	9
2.1.2 Principios de la Organización	10
2.1.3 Elementos de la Organización	12
2.2 Sistematización	16
2.2.1 Sistema	16
2.2.2 Objetivos de los Sistemas	17
2.2.3 Sistematización	18
2.2.4 La Sistematización y la Comunicación	24

2.3 Manuales Administrativos	25
2.3.1 Importancia de los Manuales	26
2.3.2 Objetivo de los Manuales	27
2.3.3 Ventajas y Desventajas de Uso	29
2.3.4 Tipos de Manuales	30
2.3.5 Manual de Procedimientos	37

### **CAPÍTULO III**

#### **INVENTARIOS**

3.1 Definiciones	40
3.2 Clasificación	41
3.2.1 Materias Primas	41
3.2.2 Materiales y Suministros	41
3.2.3 Productos en Proceso	42
3.2.4 Productos Terminados	42
3.3.5 Inventario de Seguridad	42
3.3 Sistemas de Inventarios	42
3.3.1 Sistema Periódico	43
3.3.2 Sistema Perpetuo	45
3.4 Métodos de Inventarios	47
3.4.1 Primeras Entradas Primeras Salidas	47
3.4.2 Últimas Entradas Primeras Salidas	48
3.4.3 Promedio Ponderado	48

3.4.4	Identificación Especifica	49
3.5	Control Interno de Inventarios	49
3.6	El Almacén	54
3.6.1	Operaciones Fundamentales en un Almacén	56
3.6.2	Clasificación General de los Almacenes	58
3.6.3	Principios Básicos del Almacén	62

## **CAPÍTULO IV**

### **ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PAPEL (CASO PRACTICO)**

4.1	Distribución Física del Almacén	64
4.2	Sistema y Método de Valuación del Inventario	65
4.3	Procedimientos de las Transacciones en cada Área del Almacén	66
4.3.1	Recepción de Mercaderías	66
4.3.2	Devolución a Proveedores	68
4.3.3	Despacho de Mercaderías	69
4.3.4	Devolución de Clientes	70
4.3.5	Inventarios Físicos	71
4.4	Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Área de Almacén	73
1	Introducción	75
2	Propósito	76
3	Objetivos	76
4	Campo de Aplicación	76

5	Organigrama	77
6	Procedimientos	77
6.1	Procedimiento de Recepción de Mercaderías	78
6.2	Procedimiento de Devolución a Proveedores	81
6.3	Procedimiento de Despacho de Mercaderías	85
6.4	Procedimiento de Devolución de Clientes	88
6.5	Procedimiento de Inventarios Físicos	90
7	Formas	94
7.1	Recepción de Mercaderías	94
7.2	Devolución a Proveedores	94
7.3	Despacho de Mercaderías	95
7.4	Devolución de Clientes	95
7.5	Inventarios Físicos	95
	<b>CONCLUSIONES</b>	97
	<b>RECOMENDACIONES</b>	98
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	99
	<b>ANEXOS</b>	101



## INTRODUCCIÓN

El inventario es una parte primordial de diversas empresas. Esencialmente, el inventario es el almacenamiento de los bienes que se suministran o despachan a los consumidores o demandantes con el fin de obtener una utilidad.

Indistintamente del tipo de inventario que administre una empresa, la gestión inadecuada del mismo constituye un potencial acelerador de excesos en el pedido de mercaderías, y la pérdida del mismo; así como también la pérdida de ventas en los casos en donde no se tiene controlado el stock necesario para satisfacer la demanda. La mala gestión del inventario en un almacén puede incluso resultar en robo, esto es común en los casos en los que no se implementan los adecuados procedimientos y sistemas de apoyo para el rastreo continuo del inventario.

Por otro lado, la buena gestión del inventario y del almacén puede poner fin a situaciones como las previamente descritas. En esencia, la gestión del inventario es una medida vital en los procesos de negocios que involucren el intercambio de bienes, gracias a la implantación y aplicación efectiva de procedimientos y sistemas de apoyo adecuados a los requerimientos específicos de la administración de sus inventarios.

Aplicando además las técnicas apropiadas de actualización de inventarios, los propietarios de negocios también pueden hacer la reordenación de los productos simples. El reordenamiento es más eficiente cuando la administración puede determinar en un breve o en un rápido levantamiento de inventario lo que tienen.

Este documento consta de cuatro capítulos, de los cuales se hace una breve descripción de su contenido:

El Capítulo I, se dan a conocer aspectos generales de la empresa como tal, su definición, análisis estructural, tipos de empresas, también se hace una reseña histórica del papel, así como de la industria papelera en el país.

El Capítulo II, aborda el tema de la organización y sistematización, definiciones, importancia, elementos de la organización, sistema, objetivos de los sistemas, sistema administrativo, los manuales administrativos, tipos de manuales, hasta llegar al manual de procedimientos.

El Capítulo III, se refiere a la teoría de inventarios, en donde se dan a conocer definiciones, clasificaciones, sistemas de inventarios, métodos de inventarios, control interno de inventarios, así como se introduce al tema de los almacenes.

En el Capítulo IV, se desarrolla el caso práctico sobre la evaluación de las transacciones que se realizan en el almacén de la empresa Comercializadora de Papel, S.A., (COPELSA), y como resultado se hace una propuesta de un manual de procedimientos.

Esta propuesta, contiene el trabajo donde se da a conocer el propósito, objetivos del manual, así como los procedimientos a ejecutar en cada una de las actividades que realiza el almacén, con su respectiva representación grafica (flujograma), dando a conocer por ultimo los documentos necesarios para documentar cada actividad.

Finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la realización del caso práctico.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPEL**

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que cualquier persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no), conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

#### **1.1 Definición de Empresa**

Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

Es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

“La empresa es aquella entidad formada con un capital individual o social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.

Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se plantea la siguiente definición de empresa:

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad” (19).

A diferencia de la empresa mercantil o industrial, las empresas civiles son aquellas que se constituyen sin un objeto propiamente mercantil, tales como: Organizaciones No Gubernamentales, Sindicatos, Colegios Profesionales, Grupos Religiosos, entre otros.

### **1.1.1 Análisis Estructural de la Definición de Empresa**

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

#### **Entidad**

Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad o un ente individual conformado por una sola persona.

#### **Elementos Humanos**

Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.

**Aspiraciones**

Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

**Realizaciones**

Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

**Bienes Materiales**

Son las cosas materiales que posee la empresa, como: instalaciones, oficinas, mobiliario.

**Capacidad Técnica**

Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

**Capacidad Financiera**

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

**Producción, Transformación y/o Prestación de Servicios**

Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:

- Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico.
- Transformar o cambiar una materia prima en un producto terminado.
- Prestar servicios.

**Satisfacción de Necesidades y Deseos**

La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos.

En conclusión, la definición de empresa permite visualizar a la misma como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado para la obtención de una utilidad o beneficio.

## **1.2 Tipos de Empresa**

“Los criterios más habituales para establecer las clases de empresas, son los siguientes:

### **Empresa Pública**

Se entiende por empresa pública, empresa estatal o sociedad estatal a aquellas que son propiedad del Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo.

### **Empresa Privada**

Una empresa privada es una empresa dedicada a los negocios cuyos dueños pueden ser organizaciones no gubernamentales, o que están conformadas por un relativo número de dueños que no comercian públicamente. Sus dueños pueden ser personas jurídicas y también personas físicas.

### **Empresa Mixta**

Una empresa mixta es un tipo de empresa que recibe aportes de capitales por parte de particulares y por parte del estado. Por lo tanto no es una empresa de titularidad enteramente privada, ni enteramente pública, sino mixta.” <sup>(18)</sup>.

### **1.3 Finalidades Económicas y Sociales de las Empresas**

Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se quebranten los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

### **1.4 Historia del Papel**

“La palabra papel, se deriva (del lat. Papyrus), que significa hoja o membrana delgada flexible, la cual es una planta acuática que crece en las orillas del río Nilo, en Egipto. Ya en las tumbas egipcias, de hace 5,000 años, se encontraron papiros manuscritos, esto es, hojas hechas de ese material, usado para escribir. (...)

Sin embargo, es en la China, donde se origina el papel como se conoce actualmente, (aproximadamente en el año 105). Los primeros papeles se fabricaron con una pasta hecha de trapos viejos y agua. Para fabricar papel manualmente, el proceso casi no ha variado es estos cerca de 2,000 años de su invención. (...)

En Europa el papel fue introducido por los árabes, quienes en el siglo VIII hicieron prisionero en el Turquestán a soldados chinos conocedores de su fabricación. El primer ejemplar escrito en papel es una carta árabe que data del año 806 que se conserva en la Biblioteca Universitaria de Leyden. Los musulmanes mejoraron la técnica de producción del papel utilizando materiales como algodón, lino y cáñamo. (...)

A partir del año 1660, la industria de fabricación de papel se desarrolló a ritmo acelerado, los descubrimientos de la ciencia y los avances técnicos (calidades y texturas de papel, la imprenta de Gutenberg), así como el desarrollo y expansión de la cultura, catapultaron el papel como el soporte comunicativo de masas en el ámbito mundial. Esto trajo consigo el consumo generalizado y masivo de papel de fibra vegetal y con ello el abuso y desgaste de los bosques del planeta.

En la época actual, el papel reciclado, fabricado con métodos correctos, es decir sin la utilización de elementos químicos agresivos, y de acuerdo a políticas medioambientales e industriales coherentes, es la solución a la deforestación” (4:56).

## **1.5 Industria Papelera en Guatemala**

“Haciendo un análisis retrospectivo y al remontarse a los días de la civilización Maya, se notara que los mayas ya utilizaban un material que les servía como papel; aunque no en el sentido que actualmente entendemos por la misma palabra. (...)



En Guatemala, la tecnología para elaborar papel, fue introducida por los conquistadores españoles. Durante la Época Colonial, definitivamente si hubo producción de papel elaborado íntegramente a mano siguiendo el proceso que legaron los españoles. (...)

En el archivo de la Biblioteca Nacional de Guatemala, se puede solicitar un documento fechado el 21 de diciembre de 1849, o sea veintiocho años después de la independencia, mediante el cual se les denegó el privilegio para fabricar papel, a los señores Valentín Escobar y Miguel Urrutia. El documento es el Decreto del Ministerio de Gobernación, en donde nuevamente se menciona la fecha, 21 de diciembre de 1849 y está en el legajo número treinta y dos mil ochocientos sesenta y dos. La razón para denegar la solicitud de los señores Escobar y Urrutia, fue la calidad del papel que ellos producirían, la cual era muy baja.

La primera fábrica de papel que se instaló en Guatemala, fue en el año de 1948. Concretamente se trata de la Industria Papelera Centro Americana, S.A. Contaba esta fabrica con una maquina de pulpa de madera, aunque en esos días la pulpa era importada y aquí en el país solo se procesaba, es decir, aun no se poseía materia prima nacional. El producto que se fabrico fue el cartoncillo bruto, que se empleaba para empacar.

Al instalarse una segunda maquina procesadora de pulpa de madera, en 1961, prácticamente marco el inicio de la producción de papel mediante el uso de pulpa de madera. Doce años más tarde, o sea en 1973, la Industria Papelera Centro Americana, S.A., instaló una maquina más, aumentando la producción considerablemente, para elaborar una gran variedad de papel” (4:182).

## **CAPÍTULO II**

### **ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN**

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente proviene del griego órganon que significa instrumento; la segunda se refiere a la organización como una empresa; y la tercera se refiere a la organización como un proceso.

La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.

La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral.

El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa.

#### **2.1 Definición de Organización**

A continuación se presentan varias definiciones de organización:

##### **Agustín Reyes Ponce**

“Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### **Eugenio Sisto Velasco**

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

### **Isaac Guzmán Valdivia**

Organización es la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

### **Joseph L. Massie**

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

### **Harold Koontz y Cyril O'Donnell**

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa) <sup>(3:79)</sup>.

El autor propone como definición de organización: La organización es una serie de acciones que permiten entrelazar las actividades de diferentes personas para la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

#### **2.1.1 Importancia de la Organización.**

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han

fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa. Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; no se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **2.1.2 Principios de la Organización**

Los principios modernos usados para la organización son:

### **Del Objetivo**

Cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

### **Eficiencia**

Una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de consecuencias imprevistas. El número de cargos, empleados, en cada empresa debe ser el estrictamente indispensable.

### **Especialización**

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

### **Jerarquía**

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

### **Paridad de Autoridad y Responsabilidad**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesaria para cumplir dicha responsabilidad.

### **Unidad de Mando**

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

### **Difusión**

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

### **Amplitud o Tramo de Control**

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar sus funciones eficientemente.

### **Coordinación**

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

### **Continuidad**

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

### **De Flexibilidad**

Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio.

## **2.1.3 Elementos de la Organización**

Los elementos básicos del concepto son:

### **Estructura**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

### **Sistematización**

Esto se refiere a que las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

### **Agrupación y Asignación de Actividades y Responsabilidades**

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

### **Jerarquía**

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

### **Simplificación de Funciones**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, se puede decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

### **División del Trabajo**

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

### **Coordinación**

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

### **Jerarquización**

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

### **Departamentalización**

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud" (7:24,27).

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.



## **Departamentalización por Funciones**

La división por funciones es la piedra angular de la organización. Las demás formas de departamentalización se construyen a partir de este módulo. Se agrupan los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él sus energías con la mínima desviación. Por ejemplo: finanzas, contabilidad, recursos humanos, almacén, entre otros.

Ventajas:

- Es reflejo lógico de las actividades.
- Identifica y separa las funciones principales de las secundarias.
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control para cada área.

Desventajas:

- Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía.
- El punto de vista del personal clave se sobrespecializa y estrecha.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.

## **Coordinación**

La departamentalización permite la división del trabajo de una organización, así como la especialización y estandarización de las actividades. Sin embargo, para cumplir las metas organizacionales es necesario coordinar personas, proyectos y tareas. Sin coordinación, los esfuerzos de los individuos desembocarían muy probablemente en retrasos, frustraciones y desperdicios. Precisamente por esta razón, la coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional. Por consiguiente, la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Así pues, se puede decir que coordinación es el arreglo ordenado del esfuerzo de un grupo para propiciar unidad de acción en la consecución de un propósito común. De otra forma, es un proceso para establecer mecanismos a fin de integrar las actividades de los departamentos y vigilar la eficacia de dicha integración.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo con sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que lograr la unidad de esfuerzos; es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

### **Proceso Administrativo**

El proceso de administración se refiere a planear, organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

## **2.2 Sistematización**

Según el diccionario y el sentido común, sistematización equivale a ordenar, organizar, clasificar.

### **2.2.1 Sistema**

Etimológicamente la palabra sistema, es una voz derivada del griego symes-tanai que quiere decir: colocar junto a, reunir en un todo.

Siempre que un conjunto de variables se interconectan para satisfacer cierto objetivo forman un sistema. Si no se poseen estas características, simplemente será un agrupamiento de elementos.

### **Definiciones de Sistema**

“Un sistema es un grupo de elementos que se integran con el propósito común de lograr un objetivo.

Grupo de componentes interrelacionados que trabajan juntos hacia un fin común.

Conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información sobre energía o materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida de información o energía o materia u organismos” (1:18).

De las definiciones anteriores se desprenden las siguientes consideraciones:

- Un sistema es un conjunto de elementos organizados que interaccionan. La interacción entre los elementos es vital para que un conjunto de elementos se pueda considerar un sistema.
- Un sistema es más que la simple suma de sus partes.
- Un sistema tiene metas como objetivo. Además de la interacción entre elementos, los elementos deben tener un objetivo.

### **2.2.2 Objetivos de los Sistemas**

Los sistemas siempre buscarán la consecución de algún objetivo, estos pueden ser:

- Liberar a los ejecutivos de la toma de decisiones rutinarias.
- Aumentar la productividad de la fuerza de trabajo.
- Reducir errores con el establecimiento de controles.
- Aumentar el valor de la información al hacerla significativa, oportuna y exacta.

- Reducir el costo del proceso.
- Reducir necesidades de espacio.
- Utilizar efectivamente el recurso humano.

### **Sistema Administrativo**

“Es el conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos, interconectados e interactuando entre sí, para planear, organizar, ejecutar y controlar la consecución de objetivos económicos, sociales y políticos de toda institución” (16:48).

### **Sistema de Información**

“Es el conjunto de elementos y procedimientos que íntimamente ligados, interactuando entre sí y con las demás partes de la organización a que pertenecen, llevan a cabo el proceso de captación de datos y entrega de información, con el objeto de proporcionar los conocimientos necesarios a las personas indicadas para efectos de toma de decisiones” (16:51).

La información debe de ser lo suficientemente detallada para identificar operaciones anormales o indicar posibles problemas que pueden tener implicaciones en el control.

Al implantar cualquier tipo de sistema por parte de la empresa, el objetivo es lo siguiente:

- Usar eficientemente los recursos de la empresa.
- Reducir las necesidades de espacio físico.
- Simplificación del trabajo.
- Aumentar el valor de la información para que sea más eficiente.
- Hacer más eficiente el recurso humano para evitar errores.

### **2.2.3 Sistematización**

La manera más sencilla, breve y clara de definir la sistematización consiste en afirmar que se trata de una reflexión sobre la experiencia. Aún cuando esta reflexión no es

nada sistemática y tampoco intencionada siquiera, esta disposición a sacar las lecciones de las experiencias cotidianas, constituye indudablemente el punto de partida de la sistematización. Así, una de las formas fundamentales del aprendizaje, el tanteo y error, descansa fundamentalmente en una actitud sistematizadora: ir descartando progresivamente los procedimientos que resultan infructuosos mientras se va reteniendo y perfeccionando los que parecen llevar exitosamente al resultado esperado.

Sistematizar es un proceso de conocimiento que no sólo reconstruye y ordena la experiencia en forma integradora, sino que también la interpreta. Esto permite que los sujetos o actores de las experiencias aprendan de ellas y utilicen los conocimientos que han producido para mejorarlas y transformarlas.

La sistematización no es una evaluación, es una forma de investigación diferente a la investigación clásica, se asemeja más a la investigación acción y a la investigación participante, ya que el punto de partida es la práctica y permite rescatar la experiencia por sus propios actores, en los respectivos niveles en donde ellos han realizado dicha práctica.

“La sistematización es un proceso de interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su reordenamiento, muestran la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué se ha hecho de esa manera” (5:13).

Uno de los propósitos de la sistematización es la conceptualización de la práctica, para poner en orden todos los elementos que intervienen en ella; no un orden cualquiera, sino aquel que organice el quehacer, que le dé cuerpo, que lo articule en un todo, en el que cada una de sus partes ubique su razón de ser, sus potencialidades y sus limitaciones; una puesta en sistema del quehacer, en la búsqueda de la relación entre lo que se pretende y lo que se hace.

“Es un proceso que pretende ordenar u organizar los procesos, los resultados de un proyecto buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. La sistematización intenta dilucidar también el sentido o el significado que el proceso ha tenido para los participantes en ella.

El concepto de sistematización no es nuevo; su aparición y desarrollo ha estado ligado al desarrollo del método científico y, en los últimos años, sus usos más frecuentes han estado asociados, básicamente, a dos campos:

- La sistematización de información o sistematización de datos.
- La sistematización de experiencias.

La sistematización de información se refiere al ordenamiento y clasificación de todo tipo de datos e información, bajo determinados criterios, categorías, relaciones, etc. Su materialización más extendida es la creación de las bases de datos.

La sistematización de experiencias se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada” (13:42).

Del concepto de sistematización se desprenden las siguientes ideas:

- Se trata de un proceso ordenado.
- Implica la reconstrucción de las experiencias.
- Permite la generación del conocimiento.
- Se trata de una reflexión crítica.
- Supone la comunicación de los aprendizajes.

Por lo tanto, la sistematización es un proceso ordenado de:

- Reconstrucción de las experiencias.

- Generación de conocimientos a través de la reflexión crítica de los participantes en las actividades.

En términos generales pueden considerarse tres modalidades de sistematización según los sujetos que la realizan:

- Personas que participan o participaron de la práctica, quienes se formulan preguntas y están interesadas en comprender y mejorar la práctica.
- Un equipo de personas que participaron de la práctica apoyados por personas externas que asesoran, apoyan o facilitan el proceso.
- Unas personas externas contratadas o interesadas en sistematizar una práctica concreta, en este caso quienes experimentaron la práctica actúan como informantes y pueden apoyar los contactos con personas claves para la reconstrucción de la práctica.

Según varios analistas, la segunda propuesta es la más adecuada ya que faculta a los sujetos, les permite repensarse y tener además el aporte de la mirada de fuera de los externos que pueden aportar a la rigurosidad metodológica y a la producción teórica.

Reconocer las ventajas de la sistematización, indica cómo hacerla para aprovecharla en el campo profesional.

En el proceso de sistematizar, se deben de observar los siguientes pasos:

### **El Punto de Partida**

Partir de la propia práctica significa que hay que partir de lo que se hace, se siente y lo que se piensa. No se puede sistematizar algo no vivido. Puede sistematizar quien ha formado parte de la experiencia. Es decir que para que la sistematización sea real y efectiva debe efectuarse poniendo en movimiento a los propios actores.

## **Las Preguntas Iniciales**

En este punto se inicia propiamente la sistematización respondiendo a tres interrogantes, que no tienen secuencia, pero que precisan ser respondidas:

- ¿Para qué se quiere sistematizar? (Definir el objetivo de la sistematización)  
Permite definir de manera clara y concreta el sentido, la utilidad, el producto o el resultado que esperamos obtener de la sistematización. Se puede tomar como referencia tres grandes parámetros: 1) para comprender y mejorar, 2) para extraer sus enseñanzas y compartirlas y 3) para que sirva de base a la teorización y generalización.
- ¿Qué experiencia se quiere sistematizar? (Delimitar el objeto a sistematizar). Es necesario escoger la o las experiencias concretas que se van a sistematizar, claramente determinadas en lugar y tiempo.
- ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias, interesa sistematizar? (Precisar un eje de sistematización). Aún teniendo un objetivo y un objeto a sistematizar, es necesario precisar más el enfoque de la sistematización para no dispersarse.

## **Recuperación del Proceso**

En este espacio se identifican dos momentos:

- Reconstrucción de los datos.
- Ordenar y clasificar la información.

Reconstrucción de los datos, se trata de tener una visión global y cronológica de los principales acontecimientos que sucedieron durante la experiencia. Aquí es indispensable recurrir a los registros. La reconstrucción puede hacerse elaborando una cronología, un gráfico, un cuento, una narración u otro.

Los hechos o acontecimientos que se reconstruyan no sólo son descriptivos, sino que deben dejar constancia de las diferentes interpretaciones que dan sus protagonistas.



Es importante incorporar en esta reconstrucción, los acontecimientos del contexto relacionados con la experiencia.

Ordenar y clasificar la información, teniendo como base la visión general del proceso vivido, se ubican los distintos componentes de este proceso. El eje de sistematización da pautas respecto a qué componentes tomar en cuenta.

Para esta tarea es útil tener una guía de ordenamiento, un cuadro o una lista de preguntas que permita articular el trabajo.

El ordenamiento y la clasificación de la información deben permitir reconstruir en forma precisa los diferentes aspectos de la experiencia, vista como un proceso. Se deben tomar en cuenta las acciones, los resultados, las intenciones y las opiniones, tanto de quiénes promueven la experiencia como de quiénes participan en ella.

### **La reflexión**

Este inciso se refiere a la interpretación crítica del proceso vivido. Va más allá de lo descriptivo. Se trata de encontrar la razón de ser de lo que sucedió en el proceso de la experiencia, por eso la pregunta clave es ¿por qué pasó, lo que pasó?

### **Análisis, síntesis e interpretación crítica del proceso**

Para realizar esta reflexión de fondo es necesario hacer un ejercicio analítico, ubicar las tensiones o contradicciones que marcaron el proceso y con estos elementos volver a ver el conjunto del proceso, es decir, realizar una síntesis que permita elaborar una conceptualización a partir de la práctica sistematizada.

### **Los puntos de llegada**

Toda la reflexión debe dar por resultado la formulación de conclusiones tanto teóricas como prácticas.

Formular las conclusiones y comunicar los aprendizajes es de suma importancia porque de ello dependerá que realmente puedan cumplirse los objetivos de la sistematización.

### **Formular conclusiones**

Las conclusiones deben dar respuesta a las preguntas formuladas en la guía de interpretación crítica, teniendo como referencia principal el eje de la sistematización.

### **Comunicar los aprendizajes**

Será necesario producir algún material que permitan compartir con otras personas lo aprendido.

Producir el material enriquecerá más el proceso de pensar y transformar la práctica. Tendrá que ser un documento creativo, que dé cuenta fiel de la vitalidad de la experiencia, teniendo en cuenta a quién va dirigido y para qué.

## **2.2.4 La Sistematización y la Comunicación**

La sistematización es, ante todo, un acto comunicativo; o sea, como un proceso de transmisión de información de doble vía que genera una respuesta; es decir, implica una retroalimentación o retorno de la información, la cual valida la comunicación.

En este sentido, se constata que existe una doble relación entre sistematización y comunicación. La comunicación, como la sistematización, son procesos donde se comparte información, conocimientos y prácticas. Asimismo, desde la sistematización deben plantearse las estrategias de comunicación para dar a conocer, difundir y socializar los resultados, teniendo en cuenta los mensajes construidos, los interlocutores con quienes se compartirán los resultados y los medios de los cuales se dispone.

Se aprecia, por un lado, que la sistematización desencadena procesos de comunicación entre los diversos actores que participan (o participaron) en la experiencia; es a través de ella que esos actores pueden conocer la experiencia y aprender de ésta. En tal caso, la intención comunicativa de unos y otros es la de conocer el proceso de desarrollo de la experiencia. Para ello, se debe poner en marcha una estrategia de comunicación que permita intercambiar información detallada sobre la experiencia con los actores que participaron directamente en ella.

### **2.3 Manuales Administrativos**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Es un folleto, libro, carpeta, en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”  
(15:62).

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Los manuales son un medio de comunicación especializado y requieren habilidades de comunicación especializadas, habilidades que normalmente no se aprenden en la escuela o en el trabajo.

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

El manual de organización es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos.

El manual de organización es aquel donde se tiene la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular.

El manual de organización es la concentración de las cartas de descripción del método.

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada” (15:78).

### **2.3.1 Importancia de los Manuales**

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

### **2.3.2 Objetivo de los Manuales**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para establecer, responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Contribuir 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, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## El por qué de la necesidad de utilizar los manuales

- Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizada. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.
- Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.
- Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
- Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que en un memorando hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.
- Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores.
- Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar “el libro” en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.
- Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Generalmente, los manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.
- Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

### 2.3.3 Ventajas y Desventajas de Uso

#### Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y oposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como guía para el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

#### Desventajas

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo, y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

#### 2.3.4 Tipos de Manuales

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

##### **Por su contenido:**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo se tienen los siguientes:

- Manual de historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
- Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.



- Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras.
- Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.
- Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si, consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

### **Por su función específica**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones con base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- Manual de compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

- Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles).
- Manual de finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.
- Manual de crédito y cobranzas: Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.
- Manual de personal: Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.
- Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal, mientras que un manual de procedimientos omite esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso.

## **Por su Alcance**

### **Generales**

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este apartado se encuentran los siguientes manuales:

- Manuales generales de organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca a la empresa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- Manual general de procedimientos: Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- Manual general de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

### **Específicos**

- Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- Manual específico de auditoría interna: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.
- Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones.
- Manual específico de procedimientos de tesorería: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de

capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores.

### **Diagrama o Procedimiento de Flujo**

“Los diagramas de flujo son una serie de pasos secuenciales que representan de una manera tradicional los detalles de los procesos” (20).

En las representaciones gráficas de procesos con símbolos, estos se interconectan para que en conjunto le den un sentido lógico al diagrama de flujo el cual da pie al desarrollo de un sistema de información.

Puede ser difícil entender un proceso con una descripción verbal, de esta manera el diagrama de flujos de datos ayuda a ilustrar los componentes de un proceso y la forma en que interactúan.

De igual manera se puede mostrar el diagrama de flujo como un análisis estructurado de la transformación de datos de un sistema, mediante una descripción pictórica.

Un diagrama de flujo es una representación pictórica de un algoritmo o de una parte del mismo, ayudan en la comprensión de la operación de las estructuras de control (Si, Mientras). Útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de las tres. Al examinar como los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto.

Los diagramas de flujos detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego los



grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle según sea necesario durante el proyecto.






Es un esquema para representar gráficamente un procedimiento. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación.

### Ventajas de los Diagramas de Flujo

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Dichos diagramas se construyen utilizando ciertos símbolos de uso especial como son rectángulos, diamantes, óvalos, y pequeños círculos, estos símbolos están conectados entre sí por flechas, conocidas como *líneas de flujo*. A continuación se detallarán estos símbolos.

Nombre	Símbolo	Función
<b>Terminal</b>		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
<b>Entrada / salida</b>		Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.

<b>Proceso</b>		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
<b>Decisión</b>		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
<b>Conector Misma Página</b>		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
<b>Indicador de dirección o línea de flujo</b>		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
<b>Salida</b>		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

## Procedimientos

“Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida” (16:105).

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades.

Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan

responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

#### Lineamientos para la implantación de procedimientos

- Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- Se representen gráficamente.
- Que se evite la automatización del personal.
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Se revisen periódicamente.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada área.
- No deben ser demasiado rígidos.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- La supervisión no debe ser rigorista.

#### **2.3.5 Manual de Procedimientos**

El primer paso en la elaboración del manual de procedimientos es la realización de un diagnóstico situacional, con variantes en los puntos a establecer, ya que ambos manuales son de naturaleza diferente, los puntos más importantes a precisar son:

- Procedimientos administrativos establecidos (manuales de procedimientos).
- Actividades desarrolladas para cada procedimiento administrativo.
- Estructura Organizacional del área en que se aplicará el manual.
- Ámbito de aplicación (general o específico).

De igual forma debe ser enviado, a manera de reporte, a los niveles directivos, para su análisis y aprobación. Así mismo debe elaborarse tanto el plan de trabajo y el presupuesto para la instrumentación del manual de procedimientos, ambos formatos

(programa de manual y presupuesto) usados en el manual de organización son aplicables a éste, por lo que solo haremos mención de ellos.

Una vez terminada la etapa de planeación en el proceso de elaboración del manual de procedimientos, se procederá a la recopilación de la información, que a continuación detallamos:

- Manuales de procedimientos anteriores (si existieran).
- Circulares, oficios o memorándum; donde se precise la forma de desarrollar actividades ó tareas.
- Normatividad existente (leyes, reglamentos, instructivos).
- Formatos utilizados en desarrollo de procedimientos.
- Información obtenida a través de cuestionarios, observación u otros.
- Funciones y obligaciones del área de aplicación del manual de procedimientos.
- Políticas y puntos de control existentes para el desarrollo de las actividades del área.

Después de analizada, clasificada y depurada, se puede determinar qué información es utilizable para el manual de procedimientos.

Siguiendo con el planteamiento del contenido del manual de organización, el contenido del manual de procedimientos sería como sigue: (Ver aplicación en el capítulo IV, caso práctico)

- Portada.
- Introducción.
- Propósito.
- Objetivos.
- Campo de Aplicación.
- Organigrama.
- Procedimientos.
- Formas e instructivo de uso.



La portada, debe ser la identificación del manual, mediante la cual el usuario distinga de qué tipo de manual se trata, la fecha de elaboración, el responsable de su expedición.

La introducción debe ser breve y concisa, pero que permita al lector un panorama general del contenido del manual de procedimientos, mediante una explicación sobre su ámbito de aplicación, a quien va dirigido como se usará, propósitos, además de un breve mensaje y la autorización del gerente ó director de la unidad administrativa.

El propósito es lo que se pretende alcanzar con el manual.

El objetivo es lo que se persigue dar a conocer con la ejecución del manual.

El campo de aplicación es hacia donde está dirigido el manual.

El organigrama representa gráficamente la estructura Organizacional, describiendo la posición de cada unidad administrativa, sus relaciones niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

Los procedimientos, consisten en la descripción de la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa, así como el representarlos gráficamente con diagramas de flujo. En ellos se establecen, a demás las políticas de observancia obligatoria para el desarrollo de las funciones.

Los catálogos de formas tienen por objeto indicar los formatos que deben utilizarse en el desarrollo de los procedimientos administrativos, así como su correcto uso.

## **CAPÍTULO III**

### **INVENTARIOS**

Uno de los rubros más importantes de las entidades tanto industriales como comerciales, lo constituyen los inventarios de mercaderías, su adecuada administración y control permite la disminución de costos innecesarios y el incremento de la eficiencia.

El inventario de mercaderías representa una inversión monetaria significativa para la mayoría de las empresas. De acuerdo a la participación de los inventarios dentro de las operaciones de la misma, así funcionan a través de diferentes departamentos de una empresa. En los casos de empresas comerciales, solo actúan en los departamentos de compras, ventas y finanzas. Cuando son fabricantes entonces participan, compras, producción, ventas y finanzas.

#### **3.1 Definiciones**

“Los inventarios de mercaderías son bienes tangibles propiedad de la entidad, que se tienen para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios. Abarca toda clase de mercancías del giro normal del negocio.

Los inventarios son aquellos materiales que la empresa conserva para su uso en algún momento, por lo tanto como ejemplo de inventarios en una empresa se pueden citar las materias primas con las que se elaboran los productos que se venden, los suministros que sirven para dar mantenimiento a las líneas de producción y a las instalaciones, los materiales de empaque, los repuestos que se almacenan para dar mantenimiento a la maquinaria y al equipo, la mercadería que se tiene para la venta en una distribuidora. La función principal de los inventarios en una empresa, es la de ayudar a que la misma opere sin interrupciones, que la producción de los bienes y/o prestación de servicios que vende se realice de manera fluida” (9:35).

“Los inventarios de mercaderías constituyen frecuentemente la partida más importante del activo corriente de una organización comercial y una de gran importancia comparada con el total del activo. En los últimos años, las empresas comerciales conceden mayor atención cada día a los inventarios de mercaderías, un estado que obedece a métodos más adelantados de exposición y a la aplicación de diversos procedimientos para evaluar el costo de las ventas y fijar precios a los inventarios con el objeto de asignar utilidades líquidas con mayor exactitud a su período fiscal más apropiado” (9:22).

## **3.2 Clasificación**

Por su naturaleza los inventarios se clasifican en: materias primas, materiales y suministros, productos en proceso, productos terminados e inventarios de seguridad.

### **3.2.1 Materias Primas**

Consiste en el elemento básico que utiliza la empresa para su proceso de producción y sobre el cual se dan las transformaciones del producto. Se encuentra dentro del activo circulante con el precio por el cual se adquirió, más gastos de transporte, seguro y almacenamiento.

### **3.2.2 Materiales y Suministros**

Son los artículos destinados para ser usados en la operación de la industria, ejemplo: lubricantes, combustibles, artículos de reparación y mantenimiento de la maquinaria. Los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de éstos varían en relación a sus necesidades.

### **3.2.3 Productos en Proceso**

Consiste en los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplicó la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento determinado.

Una de las características de la producción en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

### **3.2.4 Productos Terminados**

Son los artículos que se encuentra en la empresa destinados a la venta que ya han alcanzado su grado de terminación total. El nivel de inventario de producto terminado va a depender directamente de las ventas, es decir, su nivel esta dado por la demanda.

### **3.2.5 Inventario de Seguridad**

Este tipo de inventario es utilizado para impedir la interrupción en el aprovisionamiento causado por demoras en la entrega o por el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, la importancia del mismo está ligada al nivel de servicio, la fluctuación de la demanda y la variación de las demoras de la entrega.

## **3.3 Sistemas de Inventarios**

Las empresas, independientemente de si son comerciales o industriales, requieren un sistema de inventarios para registrar las cantidades de mercancías existentes y para establecer el costo de la mercancía vendida. Existen básicamente dos sistemas para llevar a cabo los registros de inventario: el sistema periódico y el sistema perpetuo.

### 3.3.1 Sistema Periódico

Con el sistema de inventario periódico el costo de los artículos vendidos se determina al final del periodo contable cuando se realiza un conteo físico del inventario existente. El proceso de conteo del inventario físico existente se puede realizar una o dos veces durante el año, no obstante, la mayoría de las empresas siempre lo realizan al finalizar el periodo contable. Este sistema no lleva un registro diario de las unidades vendidas o en inventario.

La base del sistema de inventario periódico es el conteo físico de las mercancías disponibles al final del periodo; es por esto que es llamado inventario físico que por lo general se toma solo al final del año.

Se ajusta a la preparación de estados financieros anuales, pero no a la preparación de estados financieros provisionales; los registros contables deben mostrar:

- El costo del inventario al comienzo y al final del año.
- El costo de las mercancías compradas a lo largo del año.

La ejecución de este método de inventarios se lleva a cabo en dos etapas: la preparación y la realización.

La primera consiste en la organización del trabajo, planificación, ordenamiento de los productos, entrenamiento del personal. La segunda comprende el conteo propiamente dicho de los artículos, el registro en las hojas de inventarios la valoración de los mismos.

El sistema periódico funciona así:

- Se realiza un conteo físico al final del año para determinar el inventario final. Este conteo físico también determina el inventario inicial debido a que el inventario final del año anterior es el inventario inicial del año en curso.

- Las compras de mercancías durante el año se asientan en los registros contables.
- El inventario final se resta del costo de mercaderías disponible para la venta. La cifra resultante representa el costo de las mercancías vendidas durante el periodo.

El negocio registra las compras en la cuenta compras; por su parte, la cuenta inventarios continua llevando el saldo inicial que quedo al final del periodo anterior. Sin embargo, al final del periodo, la cuenta inventario debe ser actualizada en los estados financieros.

## **Ventajas y Desventajas**

### Ventajas

- Brinda información detallada de cada cuenta. (compras y ventas)
- Su aplicación es de mayor facilidad y mejor comprensión.
- Proporciona un ahorro de costo para su realización.

### Desventajas

- No existe un adecuado registro en el almacén, debido a la ausencia de un control minucioso del movimiento de entradas y salidas, de manera que para tener un conocimiento del inventario se necesita obtener extracontablemente.
- Puede ser complicado su utilización para los negocios que cuenten con una gran cantidad de productos en su inventario por que se incurriría en gastos excesivos para poderlo realizar y una paralización parcial de las transacciones comerciales.
- No permite el conocimiento del costo de ventas en cualquier momento determinado.

### **3.3.2 Sistema Perpetuo**

Con el sistema de inventario perpetuo se llevan registros continuos, corrientes y diarios del inventario y del costo de los artículos vendidos. Este sistema muestra de manera permanente la mercancía disponible en el inventario y permite desarrollar un adecuado control sobre las existencias por parte de los administradores. En este sistema, el costo de ventas se determina cada vez que se realiza una venta.

En el sistema de inventario perpetuo, el negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionales. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario.

El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario; hoy en día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

Actualmente, los desarrollos tecnológicos en el campo de la informática facilitan la implementación del sistema de inventario perpetuo en las empresas. Este sistema ha sido ampliamente utilizado por las empresas comerciales, especialmente los almacenes de cadena. Importantes empresas usan el sistema de inventario perpetuo a través de sistemas computarizados combinados con equipos de registro óptico en las cajas registradoras; así cada vez que se realiza una venta, automáticamente se actualiza el inventario y se calcula el costo de ventas; igualmente, una vez el inventario ha descendido a su nivel mínimo, el sistema computarizado genera automáticamente una

orden de pedido para que los administradores realicen la compra a los proveedores de las mercancías.

El sistema perpetuo permite un registro actualizado del inventario, no obstante, no elimina la necesidad de realizar un recuento físico del inventario. Las cuentas físicas del inventario (arqueo) deben realizarse cuando menos una vez por año a nivel general o por muestreo para verificar la precisión de los registros computarizados y establecer la denominada contracción del inventario, que son las diferencias en las existencias ocasionadas por robo, daños, pérdida u obsolescencia de las mercancías.

El saldo de la cuenta inventario bajo el sistema perpetuo deberá resultar en el costo del inventario disponible en cualquier momento.

Los registros de inventario perpetuo proporcionan información para las siguientes decisiones:

- El sistema perpetuo indicará oportunamente la disponibilidad de las mercancías.
- Los registros perpetuos alertan al negocio para reorganizar el inventario cuando éste se muestra bajo.
- Si las compañías preparan los estados financieros mensualmente, los registros de inventario perpetuo muestran el inventario final existente, no es necesario un conteo físico en este momento; sin embargo, es necesario un conteo físico una vez al año para verificar la exactitud de los registros.

## **Ventajas y Desventajas**

### **Ventajas**

- Permite ejercer un eficaz control sobre el almacén.
- Difícilmente se podrá caer en desabastecimiento o sobrecarga de stock.
- Se establece el saldo final, contablemente.
- En cualquier instante se puede conocer el resultado económico de la actividad de compra – venta.



## Desventajas

- Mayor costo de mantener el sistema.
- El registro contable es un tanto complicado.
- Su aplicación es más complicada en determinadas empresas que disponen de artículos de consumo masivo.

### **3.4 Métodos de Inventarios**

Un aspecto importante de los inventarios, lo constituye su registro contable, cuyo objetivo es identificar sobre una base uniforme, los valores que deben incluirse en el costo de los bienes vendidos durante el período contable, los que deben registrarse como inventarios para el período siguiente y así obtener una apropiada equiparación entre los costos y las ventas. Los métodos más usados para determinar el costo de los inventarios son:

- Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS).
- Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS).
- Promedio Ponderado.
- Identificación Específica.

#### **3.4.1 Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS)**

Está basado en la presunción de que la primera mercancía adquirida es la primera mercancía que se vende. En otras palabras, cada venta se hace de las mercancías más antiguas en reserva; por tanto el inventario final contiene las mercancías más recientemente adquiridas.

Puede ser adoptado por cualquier empresa, sin importar que las mercancías vendidas realmente correspondan a las ventas de las mercancías más antiguas en reserva o no.

En este método, la valuación del inventario refleja los costos recientes y es por tanto un valor real a la luz de las condiciones que pertenecen a la fecha del balance general.

Bajo este método, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

### **3.4.2 Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS)**

Es uno de los métodos más interesantes en la valuación del inventario. El flujo de costos puede ser más significativo que el flujo físico de las mercancías.

Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario final. La filosofía de este método consiste en dar salida primero a los costos a los que se hicieron las últimas compras. Esto trae como consecuencia que los inventarios que van quedando, estarán valorados a los costos de las primeras compras.

La diferencia que existe entre el método de PEPS con el UEPS consiste en la forma de calcular el costo de la mercancía que sale del almacén.

### **3.4.3 Promedio Ponderado**

Este se calcula dividiendo el total del costo de la mercancía disponible para la venta por el número de unidades disponibles para la venta. Este cálculo nos dará un costo por unidad de promedio ponderado, el cual aplica a las unidades en el inventario final.

Este método no da importancia a los precios corrientes que prevalecieron en el mes anterior.

#### **3.4.4 Identificación Específica**

Exige que se lleven registros por medio de los cuales puedan identificarse los artículos con precisión, para poder determinar su costo con exactitud. Si los artículos en existencia pueden identificarse como pertenecientes a compras u órdenes de producción específica, pueden inventariarse a los costos que muestran las facturas a los registros de costos.

### **3.5 Control Interno de Inventarios**

“El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos” <sup>(11:72)</sup>.

El renglón de inventarios de mercaderías es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas:

- Mantener el mínimo de capital invertido.
- Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías.
- Evita o reduce pérdidas resultantes de baja de precios.
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo es que se conoce como Control Preventivo.

El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

El análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

Algunas técnicas son las siguientes:

- Fijación de existencias máximas y mínimas
- Índices de Rotación
- Aplicación del criterio especialmente cuando las especulaciones entra en juego.
- Control Presupuestal.

### **Objetivos del Control Interno de Inventarios**

El sistema de control interno de inventarios de mercaderías se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger el inventario de mercaderías de la empresa, buscando su adecuada administración ante riesgos que los puedan afectar, tales como robo, daños físicos, mermas, obsolescencia.
- Garantizar la eficacia y eficiencia en las operaciones que se realizan en el almacén, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y procedimientos establecidos.
- Velar porque las actividades del almacén estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos previstos.

- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de los procesos implantados en el almacén.
- Asegurar la utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión del almacén.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en el almacén y que puedan comprometer el logro de los objetivos instituidos.

### **Elementos del Control Interno de Inventarios**

Los elementos de un buen control interno de inventarios son:

- Conteo físico del inventario de mercaderías por lo menos dos veces al año, no importando cual sistema de inventarios se utilice.
- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de mercaderías y la exactitud del sistema computarizado.
- Gestionar que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueve una gran variedad de productos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias.
- Establecer un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de despacho para las ventas. Las mercancías saldrán del almacén únicamente si están respaldadas por notas de despacho las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.
- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas, el personal de almacén debidamente autorizado.
- Responsabilizar al Jefe de Almacén de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas.
- Almacenamiento del inventario de mercaderías para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.

- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Proteger los inventarios de mercaderías con una póliza de seguro.
- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación ante faltante o deterioros por negligencia.
- El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas.
- Cualquier documento elaborado por movimientos de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
- Mercadería en reserva. En algunas oportunidades, se realizan ciertas clases de ventas que, por razones de contratos, temporadas, no son despachadas de inmediato o bien quedan a disposición del cliente el cual indicará la fecha en que debemos enviárselas. En estos casos, aunque la mercancía no haya salido del almacén, se dará de baja en nuestras disponibilidades. Es decir estarán en existencias pero no disponibles. El departamento de ventas pasará información al encargado del registro de control de inventarios para que la operación sea anotada en la columna de cantidades reservadas y se modifique el saldo disponible. Al enviar las mercancías al cliente se registraran en la columna de salidas, pero aunque salen mercancías, no se modificara el saldo disponible, pues este ya fue regularizado al registrarse las cantidades reservadas.

### **Principios de Control Interno de Inventarios**

- Responsabilidad, se debe de establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas del conocimiento de cada interesado.

- Segregación de funciones, debe de existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle completamente los procesos de una actividad.
- Capacitación continúa, se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los colaboradores del almacén, para aumentar la eficiencia en sus actividades.
- Aplicación de pruebas, consiste en la verificación periódica y sorpresiva de los procedimientos establecidos, las cuales deben de aplicarse para asegurar la corrección de deficiencias cuando correspondan.
- Uso de formas, deben de utilizarse todos los documentos de soporte para cada uno de los procesos, para comprobar la exactitud de las mismas y tener la seguridad de que las transacciones son operadas correctamente.
- Rotación de puestos, es importante un plan de rotación de personal para evitar fraudes.

Para una compañía comercial, el inventario comprende las mercancías de su propiedad, que se tiene para la venta en el ciclo regular comercial.

El inventario final de un año es también el inventario inicial del próximo año. Por tanto, un error de inventario de fin de año afecta el estado de resultados de los dos años consecutivos. Por ejemplo, una sobreestimación del inventario final causará una sobreestimación del ingreso neto de este año y una subestimación compensatoria del ingreso neto del año siguiente.

El inventario es parte importante dentro del proceso de una empresa.

El inventario significa la suma de aquellos artículos tangibles de propiedad personal los cuales están disponibles para la venta en una operación ordinaria comercial y están en un proceso de producción para tales ventas. Así como estarán disponibles para el consumo corriente en la producción de bienes y servicios disponibles para la venta.

### 3.6 El Almacén

Entre los elementos que forman la estructura del sistema logístico, en las empresas industriales o comerciales, el almacén es una de las funciones que actúa en las dos etapas del flujo de materiales, el abastecimiento y la distribución física, constituyendo una de las actividades importantes para el funcionamiento de la empresa.

“El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

El almacén es un espacio, normalmente cerrado, donde se guarda un conjunto de mercancías de diversa índole y que la empresa espera utilizar, bien para revenderlas directamente; es decir, sin realizar transformación industrial alguna sobre ellas, y en este caso las mercancías son mercaderías, envases o embalajes; o bien, realizar con ellos alguna transformación, y en este caso las mercancías serán materias primas, materiales auxiliares, repuestos, componentes, productos en curso, productos semiterminados y productos terminados” (11:30).

En cualquier caso, los bienes depositados en el almacén son para ser consumidos en el ciclo de explotación de la empresa, por tanto, los elementos de inmovilizado no se consideran almacenes.

Para que la empresa gestione sus almacenes de manera eficiente deberá servir los productos a sus clientes en los plazos pactados, sin que se produzcan demoras; o incorporarlos al proceso productivo con la continuidad requerida, minimizando los costos de mantenimiento y conservación, así como evitando las posibles mermas, roturas u obsolescencias.



Atendiendo al destino de las mercancías almacenadas, se pueden distinguir dos grandes grupos de almacenes: almacenes de artículos para fábrica o almacén y almacenes de artículos para la venta.

Dentro de los artículos para fábrica o almacén de la empresa, se destacan los siguientes:

### **Materias Primas**

En sentido estricto se trata de productos que se obtienen directamente de la naturaleza, aunque en general se incluyen los materiales principales que se utilizan en la fabricación de un producto terminado.

### **Elementos Incorporables**

Se trata de artículos que se adquieren para integrar en productos de la empresa sin que se practique ninguna transformación en ellos.

### **Combustibles**

Se trata de recursos energéticos que se puedan almacenar en depósitos o recipientes similares.

### **Repuestos**

Son aquellas piezas destinadas a ser montadas o instaladas en equipos o máquinas para sustituir por otras usadas.

### **Otros Materiales**

Se incluirían las herramientas y otros materiales que se utilizan en la fábrica o almacén.

Los artículos almacenados relacionados con la venta son los siguientes:

### **Artículos Comerciales**

Se trata de artículos adquiridos por la empresa y que se venden sin llevar a cabo ninguna transformación sobre ellos.

### **Productos Terminados**

Son los artículos que se obtienen a través del proceso industrial a partir de las materias primas.

### **Productos en Curso**

Se trata de artículos en proceso de formación o transformación y que no pueden ser enajenados.

### **Productos Semiterminados**

Se trata de artículos que no han sido totalmente terminados, pero que a diferencia de los anteriores podrían ser enajenados.

### **Subproductos y Residuos**

Los primeros son artículos de carácter secundario que se obtienen de manera simultánea a la fabricación principal, mientras que los segundos son los que se obtienen simultáneamente a la producción de los productos principales.

### **Embalajes y Envases**

Los primeros son cubiertas o envolturas que en general son irrecuperables y que se destinan a la protección de los artículos durante el transporte y almacenaje. Los envases son recipientes que se venden conjuntamente con el producto principal.

#### **3.6.1 Operaciones Fundamentales en un Almacén**

Pese a lo que podría indicar su nombre, la función de un almacén en general, no es almacenar productos sino hacer que estos circulen. Excepto en el caso de los

almacenes de custodia a largo plazo, un almacén debe tratar de conseguir que las mercancías circulen lo más rápidamente posible.

Por tal motivo es de especial interés analizar la secuencia de operaciones que en cualquier almacén sigue un producto.

### **Entrada de Bienes**

Recepción de las mercancías a través de los muelles de carga, pasando por los controles de calidad, cuarentenas y cambios de embalaje necesarios.

### **Almacenamiento**

Disposición de las cargas en su ubicación con el objeto de retenerlas hasta su puesta a disposición.

### **Recogida de Pedidos**

Conocida también por picking, es la operación por la que se convierten las unidades de carga de compra en unidades de venta.

### **Agrupación – Ordenación**

Dependiendo del procedimiento de generación de pedidos, y de la configuración del sistema de distribución será necesario establecer un sistema para agrupar y ordenar los pedidos según las rutas de distribución.

### **Salida de Bienes**

El control de salidas, recuento numérico o control de calidad y el embarque en el medio de transporte correspondiente son las funciones con las que finaliza el proceso.

En muchas ocasiones es imprescindible tener en cuenta la gestión de stocks de devoluciones como un proceso más, no exento de importancia.

### **3.6.2 Clasificación General de los Almacenes**

Cada almacén es diferente de cualquier otro. Por ello es necesario establecer mecanismos para clasificar los almacenes. Algunos de los parámetros para catalogarlos son:

- **Según su Relación con el Flujo de Producción**

#### **Almacenes de Materias Primas**

Aquellos que contienen materiales, suministros, envases, que serán posteriormente utilizados en el proceso de transformación.

#### **Almacenes de Productos Intermedios**

Aquellos que sirven de colchón entre las distintas fases de obtención de un producto.

#### **Almacenes de Productos Terminados**

Exclusivamente destinados al almacenaje del resultado final del proceso de transformación.

#### **Almacenes de Materia Auxiliar**

Sirve para almacenar repuestos, productos de limpieza, aceites, pinturas.

#### **Almacenes de Preparación de Pedidos y Distribución**

Su objeto es acondicionar el producto terminado y ponerlo a disposición del cliente.

- **Según su Ubicación**

### **Almacenaje Interior**

Almacenaje de productos con protección completa contra cualquiera de los agentes atmosféricos, permitiéndose incluso modificar las condiciones de temperatura e iluminación.

### **Almacenaje al Aire Libre**

Carecen de cualquier tipo de edificación y que están formados por espacios delimitados por cercas, marcados por números, señales pintadas. Se almacenan productos que no necesitan protección contra los agentes atmosféricos.

- **Según el Material a Almacenar**

### **Almacén para Bultos**

El objetivo es juntar el material en unidades de transporte y de almacén cada vez mayores para el aprovechamiento pleno de la capacidad de carga de un vehículo para conseguir su transporte económico.

### **Almacenaje de Gráneles**

Si es posible, debe estar en las proximidades del lugar de consumo debido a que el transporte es costoso. Hay que hacer transportable y almacenable el material que se puede derramar.

### **Almacenaje de Líquidos**

Es un material específico de granel pero que pueden ser transportables por cañerías.

### **Almacenaje de Gases**

Requieren unas medidas de seguridad especiales que han de ser observadas por la alta presión o la particular inflamabilidad.

- **Según su Localización**

### **Almacenes Centrales**

Son aquellos que se localizan lo más cerca posible del centro de fabricación. Están preparados para manipular cargas de grandes dimensiones.

### **Almacenes Regionales**

Son aquellos que se ubican cerca del punto de consumo. Están preparados para recoger cargas de grandes dimensiones y servir mediante camiones de distribución de menor capacidad.

La elección de almacenes centrales o regionales depende del tipo de carga y la estructura de costos de la empresa. Así productos de bajo valor, o costos de transportes elevados, conducen al uso de almacenes regionales. Por el contrario, con costos de almacén elevados, por el valor del producto, implican almacenes centrales, en cualquier caso existen métodos para la evaluación de la mejor decisión.

- **Según su Función Logística**

### **Centro de Consolidación**

En estos almacenes reciben productos de múltiples proveedores y los agrupan para servirlos al mismo cliente.

Son habituales en industrias cuyos productos tienen una gran cantidad de componentes. El centro de consolidación produce ahorros por el uso de medios eficientes de transporte al agrupar envíos reduciendo los niveles de stock en el cliente. Una empresa optará por aprovisionarse a través de un centro de consolidación pues le permitirá reducir la congestión en la recepción de pedidos.

### **Centro de Ruptura**

Tienen la función inversa de los centros de consolidación. Recibe la carga de un número reducido de proveedores y sirven a un gran número de clientes, con necesidades dispares.

Reducen el número de contactos de los fabricantes con los clientes finales y reducen el movimiento de los clientes que únicamente han de acudir a un centro de ruptura para recoger múltiples productos.

La mayor simplicidad de estos dos sistemas hace que en la práctica, empresas con múltiples proveedores y múltiples clientes (como los sistemas de distribución) desagrupen las funciones pasando a tener un centro de consolidación para el aprovisionamiento y un centro de ruptura para la distribución.

Esta aplicación es lo que se conoce como separación del almacén de reserva y picking. Es interesante considerarla cuando la unidad de carga de salida es menor que la unidad de carga de entrada.

### **Centro de Tránsito**

Conocidos en inglés como *cross – dock*, son almacenes que no almacenan, sólo mueven productos. Un ejemplo claro son los almacenes de transporte urgente. Este tipo de centros, muy complicados de gestionar, permite aumentar la eficiencia del transporte entre nodos y mantener altos niveles de servicio al cliente reduciendo el stock total.

### **Almacenes Cíclicos o Estacionales**

Son almacenes que recogen una producción puntual para hacer frente a una demanda constante, o que permiten resolver una demanda puntual frente a una producción más constante.

### **Almacenes de custodia a Largo Plazo**

Es el único de los almacenes analizados cuyo objetivo es estar lleno, sin importarle los costos de transporte, demandas o ritmos de producción.

### **3.6.3 Principios Básicos del Almacén**

El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o la venta de artículos o mercancías.

Los almacenes pueden considerarse redituables para un negocio según el apoyo que presten a las funciones productoras de utilidades: producción y ventas.

Es importante hacer hincapié en que lo almacenado debe tener un movimiento rápido de entrada y salida, o sea una rápida rotación.

El manejo y almacenamiento de materiales y productos es algo que eleva el costo del producto final sin agregarle valor, razón por la cual se debe conservar el mínimo de existencias con el mínimo de riesgo de faltantes y al menor costo posible de operación.

Los siguientes principios son básicos para todo tipo de almacén:

- La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
- El personal de cada almacén debe ser asignado a funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios.
- Debe existir una sola puerta, o en todo caso una de entrada y otra de salida (ambas con su debido control).
- Hay que llevar un registro al día de todas las entradas y salidas.



- Es necesario informar a contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas, salidas, devoluciones).
- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción.
- La identificación debe estar codificada.
- Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes, espacios marcados para facilitar su ubicación. Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.
- Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por personal ajeno al almacén.
- Cualquier operación de entrada o salida del almacén requiere documentación autorizada según sistemas existentes.
- La entrada al almacén debe estar prohibida a cualquier persona que no esté asignada a él, y estará restringida al personal autorizado por la gerencia o departamento de control de inventarios.
- Los materiales almacenados deberán ser fáciles de ubicar.
- La disposición del almacén deberá facilitar el control de los materiales.
- El área ocupada por los pasillos respecto a la del almacenamiento propiamente dicho, debe ser tan pequeña como lo permitan las condiciones de operación.

## CAPÍTULO IV

### ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PAPEL (CASO PRÁCTICO)

La empresa **COPELSA**, fue constituida hace cuatro años de acuerdo a las leyes de la República de Guatemala, como una empresa comercializadora de papel y se dedica a la compra venta de papel y sus derivados. Las instalaciones de la empresa se encuentran en la 46 calle 18-69 zona 12 de la Ciudad de Guatemala.

Dentro de sus principales productos que comercializa están el papel para fotocopiadora, papel bond, papel periódico, papel sensibilizado, cartulina, texcote entre otros.

Dentro de sus principales proveedores están: Papelera Económica, S.A., Cartulinas PC, S.A., Copelca, e Industrias Capullez.

#### **Visión**

Copelsa es una empresa que trabaja en pos de la calidad y el servicio, puestos en función de la satisfacción de nuestros clientes, estableciendo este trabajo con ética y total responsabilidad.

#### **Misión**

Crear siempre un valor agregado a nuestro trabajo, de tal manera que esto sea percibido por nuestros clientes, y reflejado en el crecimiento continuo de la empresa.

#### **4.1 Distribución Física del Almacén**

El almacén tiene una forma rectangular de 30 mts<sup>2</sup> de largo por 25 mts<sup>2</sup> de ancho para un área total de 750 mts<sup>2</sup>.

En el almacén existen pasillos por donde se realiza el tránsito y movimiento de los productos, los cuales son de 1.50 mts. Para permitir la limpieza y control de roedores, hay espacios entre paredes de 0.30 mts.

El almacén cuenta con iluminación de luz blanca. La seguridad está implementada a través de un plano de seguridad con la ubicación de los extintores, señalizaciones, botiquín para emergencias.

El almacén, cuenta con tres áreas físicas como base de su planeación:

- Recepción
- Almacenamiento
- Despacho

No cuenta con un área específica para devoluciones de mercaderías ya sea para proveedores o de clientes.

El almacén no cuenta con un organigrama establecido que dé a conocer al personal del almacén como se encuentra la estructura jerárquica, se conoce simplemente por presentación quien es el Jefe del Almacén.

#### **4.2 Sistema y Método de Valuación del Inventario**

Copelsa, para efectos del registro de sus diferentes productos y para establecer el costo de ventas, se basa en el sistema perpetuo; ya que esto le permite tener un registro continuo de cada producto. Por otro lado, el método utilizado para la valuación del inventario, es el promedio ponderado.

### 4.3 Procedimientos de las Transacciones en cada Área del Almacén

Esta fase tiene como fin específico, establecer las deficiencias en los controles de las diferentes actividades del almacén, observadas en el análisis de los procedimientos aplicados, para lo cual se toma de base los siguientes procesos:

- Recepción de mercaderías
- Devoluciones a proveedores
- Despacho de mercaderías
- Devoluciones de clientes
- Inventarios físicos

#### 4.3.1 Procedimiento Recepción de Mercaderías (Actual)

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Proveedor	Envía la mercadería al almacén y no siempre manda la factura y la orden de compra autorizada. Esta la envía con una nota de despacho, de la cual no deja copia.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Envía[Envía Mercadería]     Envía --&gt; Descarga[/Descarga Merc./]     Descarga --&gt; Coloca[/Coloca Merc en Tarimas/]     Coloca --&gt; Ingreso[/Ingreso a Sistema/]     Ingreso --&gt; Archiva[Archiva Documentos]     Archiva --&gt; Fin([Fin])         </pre>
2	Vista	Descarga la mercadería y no la coteja contra documentos, no revisa la calidad de los mismos.	
3	Auxiliar de Almacén	A pesar de existir áreas específicas para cada tipo de producto, no siempre son colocados en los lugares asignados. Estos son colocados en tarimas y al final del día son reordenados.	
4	Jefe de Almacén	Independientemente de si tiene o no documentos (factura y orden de compra), hace un ingreso al sistema por la mercadería recibida. Este ingreso no siempre se hace en el momento.	
5	Jefe de Almacén	Si tiene factura y orden de compra, archiva los documentos. Si no tiene los documentos y se realizó un ingreso manual al sistema, imprime y archiva el ingreso manual.	

## Deficiencias Observadas

- Se han dado casos en donde el almacén recibe mercaderías, sin que el proveedor lleve la factura o la orden de compra original, con lo cual no se sabe si realmente se solicitaron los productos o la cantidad de los mismos por parte del departamento de compras. Y en estos casos, no se solicita una copia de la orden de compra al departamento de compras para cotejar la mercadería.
- En los casos en donde no se envía la factura y la orden de compra, el proveedor envía la mercadería con nota de despacho y no deja copia de la misma.
- Cuando el proveedor no lleva la factura y la orden de compra, el Vista de Recepción recibe la mercadería con la nota de despacho que lleva consigo el piloto del proveedor y no revisa la calidad del producto.
- El Auxiliar de Almacén, no siempre coloca la mercadería en su lugar asignado, por lo que existe producto de una misma clase en varios lugares.
- Cuando el proveedor no lleva la factura o la orden de compra, el Jefe de Almacén ingresa al sistema el producto con la nota de ingreso de mercadería manual y no tiene la disciplina de hacerlo el mismo día.
- Al ingresar la mercadería al sistema, esté automáticamente registra la cuenta por pagar a proveedores, teniendo la empresa problemas en el pago a los mismos, ya que Tesorería no programa pagos a proveedores cuando no se le adjuntan la factura original, la orden de compra y la nota de ingreso al sistema.
- No existe la disciplina de enviar la papelería por recepción de mercaderías al departamento contable, salvo que está haya sido recibida con factura y orden de compra.

### 4.3.2 Procedimiento de Devolución a Proveedores (Actual)

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Auxiliar de Almacén	Prepara la mercadería dañada para devolución.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; PreparaMercadería[Prepara Mercadería]     PreparaMercadería --&gt; Informa[Informa sobre Devolución]     Informa --&gt; PreparaNota[Prepara Nota de Devolución]     PreparaNota --&gt; RevisaMercadería[Revisa Mercadería]     RevisaMercadería --&gt; EsCorrecta{¿Es Correcta?}     EsCorrecta -- Si --&gt; RecibeMercadería[Recibe la Mercadería]     EsCorrecta -- No --&gt; RevisaMercadería     RecibeMercadería --&gt; Actualiza[Actualiza en Sistema]     Actualiza --&gt; Archiva[Archiva]     Archiva --&gt; Fin([Fin])         </pre>
2	Auxiliar de Almacén	Informa al Jefe de Almacén sobre la mercadería objeto de devolución.	
3	Jefe de Almacén	Prepara la devolución en una hoja de Excel, sin numeración correlativa y entrega al Vista.	
4	Vista	Coteja la hoja de Excel con la mercadería físicamente.	
5	Vista	Si es correcta, se deja apartada en un lugar no especificó para que posteriormente se le haga entrega al piloto del proveedor.	
6	Piloto	Recibe la mercadería y no siempre firma de recibido el documento de la devolución.	
7	Jefe de Almacén	No siempre actualiza en el sistema las devoluciones realizadas.	
8	Jefe de Almacén	Archiva documentos de devoluciones.	

### Deficiencias Observadas

- Al igual que en la recepción de mercadería, las devoluciones se elaboran en hojas de Excel, las cuales no están numeradas y existe el riesgo no ser operadas en el sistema.

- El almacén no cuenta con un área específica para devoluciones, por lo que la mercadería a devolver es ubicada en donde haya espacio para la misma.
- El piloto del proveedor no siempre firma de recibido el documento elaborado para la devolución de mercaderías, con lo cual no queda constancia de que se haya entregado.
- El Jefe de Almacén, archiva las notas de devolución pero no siempre da aviso al Departamento Compras para la gestión correspondiente de la nota de crédito.

### 4.3.3 Procedimiento de Despacho de Mercaderías (Actual)

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Jefe de Almacén	Elabora salida del almacén en Excel y sin numeración correlativa por la mercadería solicitada, y no utiliza la nota de despacho como documento de salida.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Elabora[Elabora Salida del Almacén]     Elabora --&gt; Lleva[Lleva Merca a Despacho]     Lleva --&gt; Verifica{¿Es Correcta?}     Verifica -- No --&gt; Lleva     Verifica -- Si --&gt; Ingreso[/Ingreso al Sistema/]     Ingreso --&gt; Archiva[Archiva Documentos]     Archiva --&gt; Fin([Fin]) </pre>
2	Auxiliar de Almacén	Lleva la mercadería al área de despacho para su revisión.	
3	Vista	Verifica que la mercadería sea la correcta en cantidad.	
4	Vista	Si la mercadería es correcta, da aviso para cargar en el camión, de lo contrario, devuelve para su corrección al Auxiliar de Almacén.	
5	Jefe de Almacén	No siempre emite una salida de la mercadería en el sistema.	
6	Jefe de Almacén	Archiva las salidas del almacén.	

### Deficiencias Observadas

- Las salidas de mercadería del almacén se elaboran en hojas de Excel sin numeración correlativa, por lo que no existe certeza de que todas sean operadas en el sistema.
- Al no operar en el sistema los despachos realizados, automáticamente descuadra el inventario teórico contra el físico.
- Se despacha mercadería sin tener la nota de salida autorizada.
- Al despacharse mercadería sin nota de despacho, existe el riesgo de fraude.
- No existe la disciplina de operar los documentos todos los días.

#### 4.3.4 Procedimiento de Devolución de Clientes (Actual)

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Cliente	Devuelve la mercadería al piloto y no siempre envía la nota de devolución.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; ClienteDevuelve[Cliente Devuelve Mercadería]     ClienteDevuelve --&gt; Descarga[Descarga Mercadería]     Descarga --&gt; Ingresar[Ingresar Mercadería al Almacén]     Ingresar --&gt; Documento[Documento Interno]     Documento --&gt; Archivar[Archivar Documento]     Archivar --&gt; NoSiempre[No Siempre Ingresar al Sistema]     NoSiempre --&gt; Fin([Fin])         </pre>
2	Piloto	Al llegar al almacén da aviso de la devolución y procede a descargar la mercadería en el área de recepción.	
3	Vista	Ingresar la mercadería al almacén, no siempre en el lugar asignado para cada uno de los productos.	
4	Jefe de Almacén	Hace un documento manual en hoja de Excel para documentar el ingreso de la mercadería al almacén, ya que no siempre cuenta con la nota de devolución del cliente.	
5	Jefe de Almacén	Archiva el documento y no siempre envía una copia al departamento de créditos.	
6	Jefe de Almacén	No siempre ingresa al sistema las devoluciones realizadas por los clientes.	



### Deficiencias Observadas

- El cliente no siempre entrega al piloto la nota de devolución de mercaderías, generando un problema al momento de ingresar la mercadería al sistema, ya que este documento es de soporte para tal transacción, así como para también para el trámite de la nota de crédito, toda vez que el producto no tenga devolución directa.
- No se revisa el producto para confirmar el motivo de la devolución y no se coloca en un área específica para determinar si la mercadería está dañada.
- Se hacen documentos manuales para soportar el ingreso de la mercadería en hojas de Excel que no tienen ningún número correlativo.
- No siempre se da ingreso al sistema de la mercadería devuelta por el cliente, creando de esta manera un descuadre entre el inventario teórico y el físico.
- No existe disciplina en dar aviso al Departamento sobre devoluciones de clientes, lo cual trae como consecuencia de que no se tenga una cuenta por cobrar actualizada.

### 4.3.5 Procedimiento de Toma de Inventarios Físicos (Actual)

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Coordinador del Inventario	Se comunica la fecha del inventario, pero no se prepara ningún plan sobre el mismo.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Plan[Comenzar Plan de Inventario]     Plan --&gt; CuentasPagar[Cuentas por Pagar]     CuentasPagar --&gt; CuentasCobrar[Cuentas por Cobrar]     CuentasCobrar --&gt; Listado[Listado de Cuentas]     Listado --&gt; NoFirma[No Firma Hojas de Cuentas]     NoFirma --&gt; Revisión[REVISIÓN FINAL DE Cuentas]     Revisión --&gt; Fin{1}         </pre>
2	Contador General	Genera un archivo (Hoja de conteo) en el módulo de inventarios.	
3	Contador General	Se realiza conteo de formas.	
4	Contador General	Distribuye las hojas de conteo al personal participante. A las hojas no les colocan nombre ni firma de quienes realizan los conteos.	
5	Personal de Cuentas	Al hacer el conteo de mercaderías, no se actualiza ni firma las hojas de conteos realizados.	
6	Coordinador del Inventario	No se revisa que todos los productos de clientes hayan sido contados. Durante la toma física de inventario, hay movimientos de recepción y despacho de mercaderías.	

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
7	Contador General	Se digitan los conteos en el modulo de inventarios.	<pre> graph TD     Start([1]) --&gt; A[Digitación de Conteos]     A --&gt; B[/Reporte de Diferencias/]     B --&gt; C[Revisión de Diferencias]     C --&gt; D{¿Diferencias Correctas?}     D -- No --&gt; C     D -- Si --&gt; E[Actualización del Sistema]     E --&gt; F[/Informe del Resultado del Inventario/]     F --&gt; G([Fin])           </pre>
8	Contador General	Se genera reporte de diferencias entre el inventario físico y teórico para recuento.	
9	Personal de Conteos	Se recuentan las diferencias.	
10	Contador General	Están de acuerdo con las diferencias?	
11	Contador General	Se corre el proceso de actualización del inventario en el sistema.	
12	Coordinador del Inventario	Envía el informe de la actividad a Finanzas, Gerente General y Jefe de Almacén con el resultado del inventario.	

### Deficiencias Observadas

- No existe un plan con los lineamientos que se deben observar durante la realización de la toma física del inventario.
- Existe movimiento de mercaderías durante la toma física del inventario.
- Por las deficiencias encontradas en la recepción de mercaderías, hay documentos pendientes de operar en el sistema; lo que origina muchas de las diferencias en la toma física del inventario.
- El personal que realiza el conteo, no coloca su nombre ni firma los listados de conteo.
- La mercadería no está ordenada e identificada.
- No se verifica que toda la mercadería haya sido contada.

#### **4.4 Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Área de Almacén**

Guatemala, 18 de Enero de 2013.

Señor.

Francisco Roa

Gerente General

Comercializadora de Papel, S.A.

Presente.

Señor Roa:

1. Como resultado final del trabajo descrito en el sistema y método de valuación de inventario (punto 4.2.2), se concluye que el mismo presenta deficiencias encontradas durante el proceso de realización del trabajo de campo actual.
2. Por lo tanto, se sugiere que se contrate los servicios de un Contador Público y Auditor experto en sistematización de procesos, que brinde asesoría en la elaboración y ejecución del manual de procedimientos para el área de Almacén.

Manuel de León  
Contador Público y Auditor

**COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ÁREA DE ALMACÉN  
(PROPUESTO)**

**GUATEMALA, 31 DE ENERO DE 2,013**

## 1. Introducción

Para lograr un área de almacén eficiente en su desempeño, eficaz en sus operaciones, encaminadas al servicio y la satisfacción de los clientes internos. La administración ha promovido una cultura de servicio y mejoramiento permanente a través del establecimiento y formalización de sistemas y procedimientos acordes a las necesidades del almacén.

De acuerdo a lo antes expuesto, en colaboración con las aéreas involucradas en los diferentes procesos, se propone el documento denominado **“Manual de Procedimientos para el Área de Almacén”**, con la finalidad de proporcionar al Almacén los recursos necesarios que les permita operar, custodiar y registrar en forma sistematizada, oportuna y suficiente los movimientos del inventario de mercaderías.

El manual descrito, contiene la descripción detallada de los procedimientos, presentados gráficamente a través de diagramas de flujo, lo que permite contar con una guía práctica y sencilla de las actividades inherentes al proceso correspondiente.

Este documento proporciona al Almacén una herramienta para tener control sobre el movimiento de inventario de mercaderías y alcanzar los propósitos establecidos por la Administración.

Este documento al igual que otros instrumentos administrativos, se caracteriza por ser dinámico, por tal motivo, se encuentra sujeto a las disposiciones que emita la Administración y que ayuden a mejorar el proceso para el control de inventarios.

## **2. Propósito**

Este documento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de recepción de mercaderías, devolución a proveedores, despacho de mercaderías, devolución de clientes e inventario físico.

Su importancia radica en el apoyo que pueda brindarle el área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

## **3. Objetivos**

- Dar a conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa al personal del área de almacén.
- Lograr que el personal del almacén de la empresa posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas.
- Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.
- Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades.
- Orientar con documentos de trabajo, pláticas, afiches, etc., los procedimientos a ejecutar dentro del almacén.
- Que el presente manual, sea revisado periódicamente y actualizado de acuerdo a las necesidades del almacén, como mínimo cada tres meses.

## **4. Campo de Aplicación**

Este documento se aplicará en la Empresa Comercializadora de Papel, S.A. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en el Almacén.

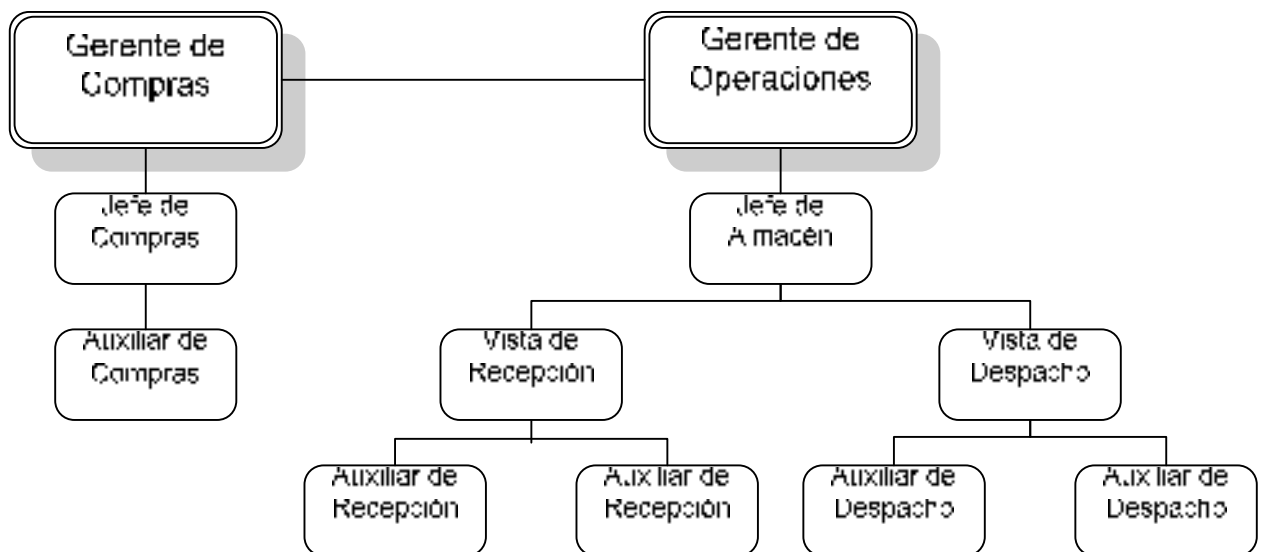
- El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.

- Las normas y procedimientos del manual deben revisarse trimestralmente para su corrección y actualización.
- Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.

## 5. Organigrama

Se propone el siguiente organigrama para dar a conocer la estructura jerárquica del área de almacén y su relación con el departamento de compras.

### Organigrama de Almacén



**Fuente:** Elaboración propia con base a la observación del funcionamiento del almacén.

La relación que existe entre el departamento de compras y el almacén, es que en el primero es donde inicia el ciclo del inventario, el cual es a través de la solicitud de mercadería a los proveedores por medio de la orden de compra. (Ver anexo 1)

## 6. Procedimientos

A continuación se presentan los procedimientos a realizar en cada una de las actividades ejecutadas en el almacén.

## **6.1 Procedimiento de Recepción de Mercaderías**

### **Objetivo**

Efectuar la recepción de la mercadería adquirida por la empresa, verificando que los mismos cumplan con lo pactado en los pedidos a los proveedores, así como registrar correcta y oportunamente, el ingreso de todos y cada uno de los productos al almacén de la empresa, con la finalidad de mantener actualizada la información relativa a las existencias bajo control, custodia, resguardo y responsabilidad del almacén.

### **Responsables de su Aplicación**

- Jefe de Almacén
- Vista de Recepción
- Auxiliares de Almacén

### **Corresponsables de su Aplicación**

- Departamento de Finanzas

### **Normas de Operación**

- El almacén tendrá la responsabilidad de registrar oportuna y permanentemente las entradas de mercaderías al almacén.
- La recepción de mercaderías deberá efectuarse previa verificación de que los mismos cumplan con las características señaladas en los pedidos a los proveedores.
- Posterior a la recepción física de la mercadería, el Jefe de Almacén elaborara un ingreso al sistema, utilizando para el efecto como documentos de soporte la copia de la orden de compra y copia de la factura.
- A más tardar al día siguiente hábil de la recepción de las mercaderías, deberá entregar copias de los documentos a contabilidad para su control contable.
- El almacén tendrá la obligación de mantener permanentemente actualizado el inventario teórico y cuadrado contra el inventario físico.



El Jefe de Almacén, tiene la responsabilidad de confirmar que el procedimiento de recepción de mercaderías se lleve al pie de la letra.

### Flujograma del Procedimiento de Recepción de Mercaderías

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Proveedor	Envía al almacén el pedido solicitado, con la factura y orden de compra (original y copia) emitida por el departamento de compras.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Envia[Envía Mercadería]     Envia --&gt; Documentos[Factura Orden de Compra]     Documentos --&gt; Revisa{Revisa Datos}     Revisa -- No --&gt; Documentos     Revisa -- Si --&gt; RecibeOrden[Recibe Orden de Compra]     RecibeOrden --&gt; RecibeMercaderia[Recibe Mercadería]     RecibeMercaderia --&gt; Fin{1}         </pre>
2	Piloto del Proveedor	Se presenta al almacén en hora programada y hace entrega de los siguientes documentos en original y copia: 2.1 Factura. 2.2 Orden de Compra (Ver anexo 1). Estos documentos son entregados al Jefe de Almacén para su revisión, previa a la descarga de la mercadería.	
3	Jefe de Almacén	Recibe los documentos y revisa los siguientes datos: 3.1 En la factura 3.1.1 Razón Social. 3.1.2 Número de Identificación Tributaria. 3.1.3 Fecha del documento.  3.2 Con la orden de compra 3.2.1 Coteja que los productos según factura, sean los mismos que los solicitados por el departamento de compras en cantidad.	
4	Jefe de Almacén	Si la mercadería es correcta, procede a entregar al Vista de Recepción, para la respectiva descarga del producto, de lo contrario, devuelve la papelería al piloto del proveedor y no recibe el producto.	
5	Vista	El Jefe de Almacén le entrega copia de la orden de compra y realiza lo siguiente: 5.1 Solicita ayuda de un auxiliar para la descarga. 5.2 Verifica la mercadería según la orden de compra en cantidad y calidad.	

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
6	Vista	<p>Si la mercadería esta en orden, de acuerdo a los requerimientos básicos, lo coloca en tarimas para su posterior ingreso al almacén.</p> <p>Si la mercadería no llena los requisitos básicos, los separa en otra tarima e identifica en la orden de compra tales productos para ser devueltos, así como también específica si la devolución es parcial o total.</p> <p>En ambos casos, firma de enterado y recibido la mercadería.</p>	<pre> graph TD     Start([1]) --&gt; Dec1{¿Mercadería Correcta?}     Dec1 -- No --&gt; Start     Dec1 -- Si --&gt; Act1[Firma de Recibido]     Act1 --&gt; Act2[Gira Instrucciones]     Act2 --&gt; Act3[Ingresa Mercadería al Almacén]     Act3 --&gt; Act4[/Firma y Sella de Recibido/]     Act4 --&gt; Act5[/Ingresa al Sistema/]     Act5 --&gt; Act6[Imprime Nota de Ingreso]     Act6 --&gt; Act7[/Genera e Imprime Reporte/]     Act7 --&gt; End([2]) </pre>
7	Vista	<p>Al final de la descarga gira instrucciones a los Auxiliares de Almacén para que el producto sea ingresado al lugar específico para cada producto, entregándoles la orden de compra a uno de ellos.</p>	
8	Auxiliar de Almacén	<p>Procede a ingresar la mercadería del área de despacho hacia el almacén, en cada área específica asignada para los diferentes productos; firmando de recibido la orden de compra, y entregándola finalmente al Jefe de Almacén.</p>	
9	Jefe de Almacén	<p>Recibe la orden de compra y verifica que este firmada por el Vista de Recepción y el Auxiliar de Recepción y procede a realizar lo siguiente:</p> <p>9.1 Firma y sella de recibido la factura y orden de compra original.</p> <p>9.2 Entrega los documentos al piloto del proveedor.</p>	
10	Jefe de Almacén	<p>Ingresa la mercadería al sistema y genera una nota de ingreso (Ver anexo 2 y 3).</p>	
11	Jefe de Almacén	<p>Imprime nota de ingreso al sistema y adjunta a la copia de la factura y orden de compra y archiva.</p>	
12	Jefe de Almacén	<p>Al final del día genera e imprime (original y copia) un reporte del sistema de ingresos diarios (consolidado), en el cual se detallan los despachos del día.</p>	

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
13	Jefe de Almacén	Coteja el reporte contra todas las copias de facturas recibidas, el cual debe de coincidir en número con las recepciones del día.	<pre> graph TD     Start([2]) --&gt; A[Coteja Reporte contra Facturas]     A --&gt; B[Archiva para entrega]     B --&gt; C[Traslada papelería]     C --&gt; D[Recibe papelería y Firma]     D --&gt; E[Archiva]     E --&gt; F([Fin]) </pre>
14	Piloto del Proveedor	Coloca el reporte de ingresos diarios al inicio de todas las recepciones y archiva.	
15	Jefe de Almacén	Al día hábil siguiente, traslada la papelería al Departamento de Contabilidad.	
16	Jefe de Almacén	Firma de recibido la copia del reporte de ingresos diarios.	
17	Vista	Recibe copia firmada del reporte de ingresos diarios y archiva.	

## 6.2 Procedimiento de Devolución a Proveedores

### Objetivo

Sistematizar las actividades que debe realizar el almacén, para la devolución y el registro de las mercaderías que son devueltas a proveedores.

### **Responsables de su Aplicación**

- Jefe de Almacén
- Vista de Recepción
- Auxiliares de Almacén

### **Corresponsables de su Aplicación**

- Departamento de Finanzas

### **Normas de Operación**

A los proveedores se les harán dos tipos de devoluciones:

- De mercadería al recibir los pedidos.
  - ✓ Que la mercadería no corresponda al producto (s) solicitado (s).
  - ✓ Que la cantidad sea mayor al solicitado.
  - ✓ Que la mercadería venga en malas condiciones.
- De mercadería en existencia en el almacén.
  - ✓ Por cambio de productos.
  - ✓ Por vencimiento de los productos.
  - ✓ Por nula rotación.

## Flujograma del Procedimiento de Devolución a Proveedores

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Vista y/o Auxiliar de Almacén	Si en el momento de la recepción, la mercadería no llena los requisitos de calidad o cantidad, procede a separarlos en una tarima para luego cargarlos nuevamente a camión.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Separar[Separar y cargar Mercadería a Devolver]     Separar --&gt; Aviso[Aviso al Jefe de Almacén para Devolución]     Aviso --&gt; Ingreso[/Ingreso Mercadería al Sistema/]     Ingreso --&gt; Generar[Generar Nota de Devolución]     Generar --&gt; Entrega[Entrega Nota de Devolución]     Entrega --&gt; Recibe[Recibe Nota de Devolución]     Recibe --&gt; Carga[Carga Mercadería al Camión Devuelto]     Carga --&gt; Correcta{¿Correcta?}     Correcta -- No --&gt; Generar     Correcta -- Si --&gt; Revisa[Revisa Mercadería Devuelta]     Revisa --&gt; Firma[Firma de Recibido la Nota de Devolución]     Firma --&gt; Fin[/1/]     </pre>
2	Vista y/o Auxiliar de Almacén	A finalizar la descarga, avisa al Jefe de Almacén de que existe mercadería para devolución y lo justifica.	
3	Jefe de Almacén	Da ingreso de producto al sistema y genera una nota de ingreso por el total de la mercadería. (Ver anexo 2 y 3).	
4	Jefe de Almacén	Si procede la devolución, genera en el sistema en original y copia la nota de devolución total o parcial de la mercadería a devolver (Ver anexo 4).	
5	Jefe de Almacén	Entrega a Vista la nota de devolución de mercadería en original y copia para entrega al piloto.	
6	Vista	Recibe nota de devolución y chequea contra los productos a devolver.	
7	Vista	Si son correctos los datos, procede a cargar los productos al camión del proveedor; de lo contrario, devuelve la nota de devolución al Jefe de Almacén para su corrección.	
8	Piloto	Revisa que los productos cargados concuerden con los descritos en la nota de devolución.	
9	Piloto	Firma de recibido la nota de devolución.	

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
10	Vista	Firma la nota de devolución recibida por el piloto y entrega.	<pre> graph TD     1[1] --&gt; A[Firma Nota de Devolución]     A --&gt; B[Firma y Archiva Nota de Devolución]     B --&gt; C[/Genera e Imprime Reporte/]     C --&gt; D[Coteja Reporte contra Notas]     D --&gt; E[/Archiva para Entrega/]     E --&gt; F[Traslada papelería]     F --&gt; G[/Recibe papelería y Firma/]     G --&gt; H[Archiva]     H --&gt; I([Fin]) </pre>
11	Jefe de Almacén	Firma y archiva nota de devolución.	
12	Jefe de Almacén	Al final del día genera e imprime (original y copia) un reporte del sistema de devoluciones (consolidado), en el cual se detallan las devoluciones del día.	
13	Jefe de Almacén	Coteja el reporte contra todas las copias de devoluciones realizadas, el cual debe de coincidir en número con las devoluciones del día.	
14	Piloto del Proveedor	Coloca el reporte de devoluciones al inicio de todas las notas y archiva.	
15	Jefe de Almacén	Al día hábil siguiente, traslada la papelería al Departamento de Contabilidad.	
16	Jefe de Almacén	Firma de recibido la copia del reporte de devoluciones diarias.	
17	Vista	Recibe copia firmada del reporte de devoluciones diarias y archiva.	

### **6.3 Procedimiento de Despacho de Mercaderías**

#### **Objetivo**

Efectuar la entrega de los productos requeridos por las áreas solicitantes, con la finalidad de que cuenten con la mercadería necesaria para realizar eficaz y eficientemente sus actividades, así como operar en el sistema de forma correcta y oportunamente, la salida de cada uno de los productos en poder del almacén, con el propósito de mantener actualizada la información relativa a las existencias bajo su control, custodia y responsabilidad.

#### **Responsables de su Aplicación**

- Jefe de Almacén
- Vista de Despacho
- Auxiliares de Almacén

#### **Corresponsables de su Aplicación**

- Departamento de Facturación

#### **Normas de Operación**

- El despacho de mercaderías será únicamente a solicitud del departamento de ventas, mediante la respectiva factura de venta al cliente.
- El despacho de mercaderías deberá efectuarse previa verificación de que los mismos cumplen y son coincidentes con las características y cantidades señaladas en la factura.
- El Jefe de Almacén deberá imprimir una nota de despacho del sistema y cotejarla contra la factura en donde verificará que sean los mismos productos y cantidades solicitadas y entregarlas el auxiliar del almacén para el picking.

## Flujograma del Procedimiento de Despacho de Mercaderías

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Departamento de Facturación	Emita factura para cliente y envía al almacén para la preparación del despacho.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; EntregaFactura[Entrega Factura y Facturación]     EntregaFactura --&gt; RecibeFactura[/Recibe factura/]     RecibeFactura --&gt; GeneraNota[/Genera e Imprime Nota de Despacho/]     GeneraNota --&gt; EntregaNota[/Entrega Nota de Despacho/]     EntregaNota --&gt; PreparaMercaderia[Prepara Mercadería]     PreparaMercaderia --&gt; RevisaMercaderia[Revisa la Mercadería]     RevisaMercaderia --&gt; FirmaRevisado[/Firma de Revisado/]     FirmaRevisado --&gt; RevisaCarga[/Revisa Mercadería y Carga al Camión/]     RevisaCarga --&gt; EntregaDoc[/Entrega Documentos/]     EntregaDoc --&gt; FirmaRecibido[/Firma de Recibido/]     FirmaRecibido --&gt; RecibeCopia[/Recibe copia de Factura/]     RecibeCopia --&gt; Fin{1}         </pre>
2	Jefe de Almacén	Recibe factura y genera e imprime nota de despacho en original y copia (Ver anexo 5 y 6).	
3	Jefe de Almacén	Entrega a Auxiliar de Almacén la nota de despacho para la preparación de la mercadería.	
4	Auxiliar de Almacén	Prepara y coloca en una tarima en el área de despacho la mercadería para revisión y firma de enterado.	
5	Vista	Revisa que la mercadería física coincida en calidad y cantidad contra la nota de despacho.	
6	Vista	Firma de revisado la nota de despacho y procede a trasladarla al camión para cargarla.	
7	Piloto	Revisa que la mercadería física coincida en calidad y cantidad contra la nota de despacho y procede a cargarla al camión firmando de enterado.	
8	Jefe de Almacén	Entrega a piloto la factura original y copias para entrega de mercadería al cliente.	
9	Piloto	Firma de recibida y entrega, la copia de la nota de despacho, la original se queda con la copia de la factura que corresponde a transpones, la copia es para soporte de la copia de la factura del almacén.	
10	Jefe de Almacén	Recibe copia firmada por el piloto y adjunta a la copia de la factura de almacén para su archivo.	



No.	Responsable	Actividad	Flujograma
11	Jefe de Almacén	Genera e imprime reporte de despachos del día y lo coteja contra las copias de facturas archivadas, con el animo de cotejar que todo lo facturado en el día fue despachado.	<pre> graph TD     Start([1]) --&gt; A[Imprime Reporte de Despachos]     A --&gt; B[Archiva]     B --&gt; C[Se Presenta con el Cliente]     C --&gt; D[Entrega Factura y Orden de Compra]     D --&gt; E[Recibe Mercadería]     E --&gt; F[Firma de Conforme]     F --&gt; G[Recibe Factura Firmada]     G --&gt; H[Entrega Factura Firmada por Cliente]     H --&gt; End([Fin]) </pre>
12	Jefe de Almacén	Adjunta reporte de despachos del día al total de copias de facturas despachadas y archiva.	
13	Piloto	Se presenta a las instalaciones del cliente para entrega de la mercadería, con factura y orden de compra en original y copia.	
14	Piloto	Entrega documentos para su respectiva revisión.	
15	Cliente	Revisa y coteja la mercadería según lo solicitado.	
16	Cliente	Si todo esta correcto, firma de recibido factura original y entrega al piloto para tramite de cobro.	
17	Piloto	Recibe factura firmada por el cliente y se retira de las instalaciones.	
18	Piloto	Regresa a la empresa y entrega factura firmada por el cliente.	

## **6.4 Procedimiento de Devolución de Clientes**

### **Objetivo**

Sistematizar las actividades que debe realizar el almacén, para la recepción y el registro de las mercaderías que son devueltas a la empresa por los clientes.

### **Responsables de su Aplicación**

- Jefe de Almacén
- Vista de Recepción
- Auxiliares de Almacén

### **Corresponsables de su Aplicación**

- Departamento de Créditos

### **Normas de Operación**

- Solamente se podrán recibir devoluciones de mercaderías dentro los cinco días hábiles posteriores a la venta, cabe señalar que en casos excepcionales se podrán efectuar devoluciones fuera de dicho plazo, previa solicitud del área de ventas y con autorización del gerente de ventas y la gerencia general.
- Para la devolución de mercaderías, el departamento de ventas deberá justificar en la nota de devolución las causas de dicha devolución, entre las que se pueden señalar:
  - ✓ Producto defectuoso.
  - ✓ Defectos de fabricación.
  - ✓ Producto incorrecto.
- El presente procedimiento aplica tanto para las ventas al crédito como al contado.
- El almacén tendrá la obligación de mantener permanentemente actualizado el inventario teórico y cuadrado contra el inventario físico.

## Flujograma del Procedimiento de Devolución de Clientes

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
			<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Devuelve[Devuelve Mercadería]     Devuelve --&gt; Imprime[Imprime Nota de Devolución]     Imprime --&gt; Carga[Carga la Mercadería]     Carga --&gt; Entrega[Entrega Nota de Devolución]     Entrega --&gt; Revisa[Revisa Mercadería]     Revisa --&gt; Compara[Compara Nota con Mercadería Física]     Compara --&gt; ImprimeIngreso[Imprime Nota de Ingreso por Devolución]     ImprimeIngreso --&gt; Envía[Envía Copia a Depto de Créditos]     Envía --&gt; Firma[Firma y Sella de Recibido]     Firma --&gt; Realiza[Realiza NC a Cliente]     Realiza --&gt; Archiva[Archiva]     Archiva --&gt; Fin([Fin])                     </pre>
1	Cliente	Devuelve mercadería.	
2	Cliente	Genera e imprime la nota de devolución, la cual entrega al piloto, y éste último la firma de recibido.	
3	Piloto	Carga la mercadería devuelta por el cliente al camión.	
4	Piloto	Se presenta al almacén, avisa sobre la devolución, entrega la nota de devolución y procede a descargar la mercadería.	
5	Vista	Revisa la mercadería, la coloca en una tarima y la ubica en un lugar aparte, para su inspección, reparación o desecho y firma de recibido.	
6	Jefe de Almacén	Coteja la nota de devolución del cliente contra la mercadería físicamente y firma de enterado.	
7	Jefe de Almacén	Genera e imprime en e sistema un ingreso por devolución (Ver anexo 2 y 3) en original y copia, con lo cual da entrada a la mercadería al almacén.	
8	Jefe de Almacén	Envía original y copia de la nota de ingreso por devolución al Departamento de Créditos para tramite de la nota de crédito al cliente.	
9	Departamento de Créditos	Firma y sella de recibido y entrega la copia de la nota de ingreso por devolución.	
10	Departamento de Créditos	Procede a realizar nota de crédito al cliente, no importando si fue una venta al crédito o al contado.	
11	Jefe de Almacén	Archiva nota de ingreso por devolución juntamente con la copia de factura con la cual se le había despachado la mercadería al cliente.	

## **6.5 Procedimiento de Inventarios Físicos**

### **Objetivo**

Contar con un documento que sirva como guía para la toma física del inventario de mercaderías, contenidos en el almacén de la empresa, y como instrumento para la inducción del personal que interviene en dicho proceso, así como garantizar que los controles y procedimientos utilizados para dicha toma física, sean óptimos, eficaces y eficientes.

### **Responsables de su Aplicación**

- Coordinador de Inventario (Gerente Financiero)
- Contador General
- Auxiliares de Contabilidad

### **Corresponsables de su Aplicación**

- Jefe de Almacén

### **Normas de operación**

- El departamento de almacén deberá tener correctamente acomodados y clasificados la mercadería a inventariar.
- Elaborar un croquis del almacén que contenga la zona, sección, pasillo, rack, así como el alterno de cada producto y verificar un día antes de la toma física que cada sector este señalizado para facilitar la localización de los productos.
- Previo a la toma del inventario, no deben de existir documentos pendientes de operar en el sistema.
- La coordinación de la toma física del inventario estará a cargo del Departamento Financiero y será el equipo de éste el que ejecute toda la actividad.
- La toma física del inventario deberá realizarse cada tres meses.
- El departamento de almacén deberá preparar la información y documentación que se utilizara para la toma física del inventario.

- El departamento de almacén, previo a la toma física del inventario deberá separar la mercadería que:
  - ✓ Esta facturada y no despachada al cliente.
  - ✓ Esta en mal estado.
  - ✓ Pendiente de devolución al proveedor.

### Flujograma del Procedimiento de Inventarios Físicos

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
1	Coordinador del Inventario	Se hace un reconocimiento de las instalaciones juntamente con el Jefe de Almacén para revisar el ordenamiento de la misma.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Visita[Visita del Almacén]     Visita --&gt; Programa[Se Programa Fecha del Inventario]     Programa --&gt; Plan[Plan de Inventario]     Plan --&gt; Ordena[Ordena e Identifica Productos]     Ordena --&gt; Separa[Separa Productos que no están en el Sistema]     Separa --&gt; Fin{1}           </pre>
2	Coordinador del Inventario	Se establece la fecha y la hora de la toma de inventario físico y se elije al personal a participar.	
3	Coordinador del Inventario	Se prepara el plan para la toma física del inventario y se distribuye a los involucrados; el día de la actividad se lee el mismo a los participantes antes de dar inicio para aclarar dudas, se da a conocer el nombre de las personas a quienes se debe consultar en caso de dudas durante la actividad.	
4	Jefe de Almacén	Ordenar e identificar los productos, en el lugar que corresponde a cada uno dentro del almacén.	
5	Jefe de Almacén	Separar todos aquellos productos que estén fuera del inventario teórico, tales como los obsoletos o pendientes de devolución o reparación y evitar que durante la toma física del inventario, hayan movimientos de cualquier producto.	

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
6	Contador General	Efectúa corte de formas y revisión de los últimos documentos grabados en el sistema (Ver anexo 7).	<pre> graph TD     Start([1]) --&gt; A[Realiza Corte de Formas]     A --&gt; B[Imprime Listados de Conteos]     B --&gt; C[Distribuye Parejas para Conteo]     C --&gt; D[Controla Correlativo de Hojas]     D --&gt; E[Realizan Conteos]     E --&gt; F[Colocan Stickers de Identificación]     F --&gt; G[Verifica que las Hojas estén Identificadas]     G -- No --&gt; F     G --&gt; H[Verifica que todos los Productos hayan sido Contados]     H --&gt; I{¿Fueron Contados?}     I -- Si --&gt; J[Ingresar al Sistema]     I -- No --&gt; F     J --&gt; End([2]) </pre>
7	Contador General	Imprime del sistema los listados para el conteo de la mercadería (Ver anexo 8).	
8	Coordinador del Inventario	Se distribuye el personal en parejas y se entregan las hojas de conteo, las cuales se deben de identificar con las personas que van a realizar el conteo.	
9	Coordinador del Inventario	Controla el correlativo de las hojas de conteo, para evitar que se quede alguna sin operar.	
10	Personal de Conteo	Se efectúa doble conteo, (por parejas diferentes), las que utilizaran hojas de conteo separadas e identificadas; si es necesario o existe alguna diferencia se hace un tercer conteo, hasta que se tenga seguridad de las unidades contadas.	
11	Personal de Conteo	Al pie de cada marbete se coloca un sticker para identificar los productos que han sido contados, se utilizan stickers de diferente color para identificar cada conteo.	
12	Contador General	Verifica que cada hoja de conteo que se entrega, debe de llevar el nombre de las personas que realizaron la actividad.	
13	Contador General	Al finalizar el conteo, se realiza un recorrido por el almacén, para verificar que todos los marbetes fueron identificados con con stickers, es decir, que todos los productos fueron contados.	
14	Contador General	¿Fueron contados todos los productos?	
15	Contador General	Coteja las hojas de los dos conteos y las ingresa al sistema.	

No.	Responsable	Actividad	Flujograma
16	Contador General	Procesa la información y genera un reporte de diferencias, si es necesario se hace un tercer conteo. Nuevamente se hace el paso 15, se elaboran los ajustes y se genera un reporte de diferencias definitivo, el que es firmado por el Jefe de Almacén, Contralor General y el Coordinador del Inventario. El sistema actualiza el inventario respetando lo encontrado físicamente.	<pre> graph TD     A[2] --&gt; B[Reporte de Diferencias]     B --&gt; C[Investiga Diferencias]     C --&gt; D[Envía Informe]     D --&gt; E[Fin] </pre>
17	Coordinador del Inventario	Se comienza a investigar las diferencias, para determinar el tratamiento que se les dará a las mismas.	
18	Coordinador del Inventario	Envía informe a la Gerencia General y al Departamento Financiero con el resultado del inventario.	

## **7. Formas**

Los documentos a utilizar en cada una de las actividades en el almacén son las siguientes:

### **7.1 Recepción de Mercaderías**

Las formas a utilizar son:

- **Orden de Compra**

Este documento es utilizado para identificar la cantidad y clase de productos que fueron requeridos por el departamento de compras al proveedor, los cuales deben de coincidir con la factura del proveedor. (Ver anexo 1, pág. 101)

- **Factura del Proveedor**

Es el documento que se utiliza para dar ingreso al sistema de inventarios a la mercadería solicitada al proveedor la cual debe ser de acuerdo a la orden de compra.

- **Nota de Ingreso de Mercaderías**

Este es el documento que genera el sistema cuando se le da ingreso a la mercadería recibida; con este proceso se actualiza el inventario teórico (Ver anexo 2 y 3, págs. 103 y 105).

### **7.2 Devolución a Proveedores**

La forma a utilizar es:

- **Nota de Devolución de Mercaderías**

Es el documento que se utiliza para documentar la devolución de mercadería y que es generada por el sistema de inventarios, la cual debe ser adjuntada a la documentación de soporte de la recepción de mercaderías para la solicitud de la nota de crédito al proveedor. Este documento también debe ser entregado al proveedor para el trámite de la nota de crédito correspondiente (Ver anexo 4, pág. 107).



### **7.3 Despacho de Mercaderías**

Las formas a utilizar son:

- **Factura**

Documento que sirve de soporte para dar salida a la mercadería del sistema y que es la que se lleva el piloto del camión para la entrega de los productos a los clientes. (Ver anexo 5, pág. 108)

- **Nota de Despacho**

Es una reimpresión de la (s) factura (s) en papel bond que sirve de guía para dar salida a la mercadería del almacén, la cual debe de coincidir con la factura (Ver anexo 6, pág. 110).

### **7.4 Devolución de Clientes**

Las formas a utilizar son:

- **Nota de Devolución del Cliente**

Este es el documento que genera el cliente por la mercadería que devuelve al almacén y que debe de ser entregada al piloto, quien debe de cotejarla contra los productos físicamente antes de traerlos de vuelta.

- **Nota de Ingreso por Devolución**

Es el documento que se genera en el sistema para darle ingreso nuevamente a la mercadería devuelta por el cliente. Esta mercadería virtualmente entra en otro almacén mientras se investiga las causas de la devolución o si bien necesitan reparación los productos devueltos. (Ver anexo 2 y 3, págs. 103 y 105).

### **7.5 Inventarios Físicos**

Las formas a utilizar son:

- **Plan de Toma Física del Inventario**

Este es el documento que describe entre otros: como debe hacerse el conteo (de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo.), las personas a quienes se les debe de hacer consultas en caso de dudas, coordinador del inventario, fecha, hora.

- **Corte de Formas**

Este documento sirve para identificar los últimos documentos operados en el sistema, tales como recepciones, despachos, devoluciones, traslados. (Ver anexo 7, pág. 111)

- **Hojas de Conteo**

Estos son los documentos que se les distribuyen al personal asignado para el conteo físico de los diferentes productos y en donde deben anotar sus nombres como medida de control. (Ver anexo 8, pág. 113)

- **Reporte de Diferencias**

Es el reporte que genera el sistema después de ingresar los valores obtenidos durante la toma física del inventario estableciendo las variaciones entre el inventario teórico y el inventario físico y es el utilizado como base para realizar recuentos.

- **Informe de Inventario Físico**

Es el documento que realiza el Coordinador del Inventario, en donde da a conocer los resultados de la toma física del inventario, tales como: inventario inicial, diferencias, ajustes, inventario final, justificación de las diferencias.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación, en la realización de este trabajo, se hizo una evaluación en la Empresa Comercializadora de Papel, S.A. (Copelsa), con el objetivo de realizar un diagnóstico de las actividades que se realizan en el almacén de la misma, detectar sus problemas fundamentales y proponer soluciones para ellos, en donde se tienen las siguientes conclusiones:

1. Las deficiencias observadas en cada una de las actividades que se realizan en el almacén, obedecen a la falta de un manual de procedimientos que sirva de guía para la ejecución correcta de cada uno de los procesos.
2. La empresa actualmente no cuenta con un manual de procedimientos relacionado con la operación de inventarios; esto contribuye que el personal involucrado no tengan lineamientos claros de la forma y el tiempo en que deben de realizar las actividades en los distintos procesos, originando errores que repercuten en saldos incorrectos en el sistema de inventarios.
3. La falta de seguimiento en las actividades del almacén, ha causado errores tales como: reclamos de clientes por no contar con una cuenta por cobrar actualizada y errores en el reconocimiento de las cuentas por pagar a proveedores, ambas por la falta de comunicación entre el almacén y los departamentos involucrados en estos procesos.
4. El almacén no cuenta con un área física para los productos en proceso de devolución ya sea de clientes o proveedores, esta mercadería al no tener una ubicación específica origina el error de ser trasladada nuevamente al lugar específico de cada producto cuando los auxiliares del almacén realizan la actividad de reordenamiento.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación realizada y los objetivos de la misma, resulta preciso considerar las siguientes recomendaciones:

1. Que la administración contrate a un Contador Público y Auditor, profesional experto en la materia que pueda proporcionar una asesoría especializada, en la implementación de un manual de procedimientos, para erradicar las deficiencias observadas.
2. Que la administración implemente el manual de procedimientos propuesto, el cual contiene los procesos a realizar, flujogramas y formas a utilizar, para cada una de las actividades que se ejecutan en el almacén y que será de utilidad para los colaboradores del mismo.
3. Que se implemente una política de actualización periódica dirigida al personal del almacén, para alcanzar una buena disciplina en el seguimiento de los procedimientos de recepción de mercaderías, devolución a proveedores, despacho de mercaderías, devolución de clientes e inventarios físicos, ayudará a ordenar las operaciones que se realizan en el almacén, para dar una seguridad razonable de que todas las transacciones son operadas en forma oportuna, obteniendo con ello saldos actualizados en el sistema.
4. Implantar un área física determinada, para devoluciones a proveedores y devoluciones de clientes, en donde se pueda llevar un control estricto de la mercadería objeto de devolución, asignando de esta manera a una persona encargada para estas aéreas.

## BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez Arellano, J.E.-- Guía Metodológica para la Sistematización de Contenidos.-- INPRHU.
2. Bolten, E.-- Administración Financiera.-- Editorial Limusa, S.A. de C.V.-- México 2009.
3. Chavenato, Idalberto.-- Administración Teoría, Proceso y Practica.-- Mc Graw Hill.-- Colombia 2009.
4. Cobiela, Nidia.-- El Papel y la Escritura - Origen, Historia y Evolución.-- Barcelona Edicions.—2007.
5. Coppens, F.-- Sistematización.-- CURN-CICAP, Nicaragua, 2010.
6. Cordera, Martin José.-- Gestión de Contabilidad.-- Ediciones Pirámides.-- Madrid 2009.
7. Franklin, Enrique Benjamín.-- Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura.-- Mc Graw Hill.-- México 2010.
8. Gannon, Martin J.-- Administración por Resultados.-- Mc Graw Hill.—2010.
9. Herbert, E.-- Curso de Contabilidad-- Editorial Hispano-América.-- México, 2010.
10. Horngren, Charles T.-- Contabilidad.-- Editorial Pearson Educación.-- 2010.
11. Killeen, Louis M.-- Técnicas de Administración de Inventarios.-- Editora Técnica, S.A.-- México 2008.
12. Margolis y Neal, Paul Hamon.-- Fundamentos de Contabilidad.-- Editorial Limusa.- - 2010.
13. Martinic S.-- El Objeto de la Sistematización y sus Relaciones con la Evaluación y la Investigación.-- Seminario Latinoamericano, Chile, 2009.
14. Redondo, A.-- Curso Práctico de Contabilidad General y Superior.-- Tomo I.-- Editorial Hispanoamericana.
15. Rodríguez Valencia, Joaquín.-- Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos.-- ECAFSA 2010.
16. Rodríguez Valencia, Joaquín.-- Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos.-- ECAFSA 2009.

17. Van Horne, J.C.-- Fundamentos de Administración Financiera.-- Editorial Prentice Hall.-- México 2008.
18. [www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html).
19. [www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html).
20. [www.ocw.usal.es/eduCommons/enseñanzas-técnicas/informática-ingeniero-tecnico-en-obras-publicas/contenidos/course\\_files/Extras/Anexo%201%20-%20Diagramas%20de%20Flujo.PDF](http://www.ocw.usal.es/eduCommons/enseñanzas-técnicas/informática-ingeniero-tecnico-en-obras-publicas/contenidos/course_files/Extras/Anexo%201%20-%20Diagramas%20de%20Flujo.PDF)

**Anexos**  
**Anexo 1 - Orden de Compra**

**Responsables de Elaboración**

- Gerente de Compras
- Jefe de Compras
- Auxiliar de Compras

**Instructivo**

1. Proveedor, se coloca el nombre del proveedor a quien se le solicita la mercadería.
2. Fecha de Pedido, es el día en que es elaborada la orden de compra.
3. Fecha de Pago, es el día estimado de pago de la mercadería, de acuerdo a la fecha de recepción de la misma y del límite de crédito otorgado por el proveedor.
4. Tiempo de Entrega, son los días solicitados al proveedor para la entrega de la mercadería.
5. Código, se coloca el alterno que identifica al producto que se está solicitando al proveedor.
6. Producto, es el nombre de la mercadería que se está solicitando al proveedor.
7. Cantidad, es el importe solicitado al proveedor.
8. Precio Unitario, es el precio del producto que se está solicitando, de acuerdo a previa negociación con el proveedor.
9. Precio Total, equivale a multiplicar la cantidad solicitada por el precio unitario.
10. Costo Total, equivale a la sumatoria del precio total, de todos los productos solicitados.
11. Elaborado Por, se coloca el nombre y firma de la persona que realizó la orden de compra.
12. Autorizado Por, se coloca el nombre y firma del Jefe de Compras, quien es la única persona para poder autorizar compras.





## **Anexo 2 - Nota de Ingreso de Mercadería**

### **Responsables de Elaboración**

- Gerente de Operaciones
- Jefe de Almacén

### **Instructivo**

1. Fecha, se coloca el día en que ingreso la mercadería y que debe ser la misma de la fecha del ingreso al sistema.
2. Código de Proveedor / Cliente, se coloca el numero que identifica al proveedor que está despachando la mercadería o del cliente que está devolviendo producto.
3. Proveedor / Cliente, se coloca el nombre ya sea del proveedor o del cliente, según sea el caso.
4. Tipo de Entrada, se le coloca un check a la operación realizada, ya sea una devolución de un cliente (devolución) o bien una compra a un proveedor (inventario).
5. No. de Factura, se coloca el número de documento al que aplica ya sea la devolución o la compra.
6. Código, se coloca el alterno que identifica al producto.
7. Producto, se coloca la descripción que identifica al producto.
8. Unidad de Medida, es la forma en que los productos son ingresados, por ejemplo, fardo, resma, caja, unidad, etc.
9. Cantidad, es el importe al que se le está dando ingreso al almacén.
10. Precio Unitario, es el precio de la mercadería que se está ingresando al sistema.
11. Precio Total, equivale a multiplicar la cantidad por el precio unitario.
12. Costo Total, equivale a la sumatoria de la columna precio total.
13. Elaborado Por, se coloca nombre y firma de la persona que elabora el ingreso (Jefe de Almacén).
14. Autorizado Por, se coloca el nombre y firma del Gerente de Operaciones.



### Anexo 3 - Nota de Ingreso por Devolución o Compra de Mercaderías

#### Responsables de Elaboración

- Gerente de Operaciones
- Jefe de Almacén

El ingreso de mercaderías, ya sea por devoluciones de clientes o por compras normales, se hace en el sistema por medio de una nota de ingreso, la diferencia que existe entre cada una de ellas, es cuando el sistema solicita el tipo de ingreso que se desea hacer, que para este caso es por devolución o por compra de mercaderías.

La forma en que lo genera el sistema es así:

- **Nota de Ingreso por Compra de Mercaderías**

						158
	15/08/2012					x
	23601					
	Papelera Economica, S.A.				C-489752	
125056	Texcote C-10	Resma	2	98.35		196.70
125112	Texcote C-12	Resma	1	110.50		110.50
125158	Texcote C-14	Resma	1	116.00		116.00
						423.20

- **Nota de Ingreso por Devolución de Clientes**

					163
	15/08/2012			x	
	100034				
	Librería El Buen Estudiante			B-110231	
159788	Newspaper pap/fotocopia carta	Caja	2	35.50	71.00
163252	Papel continuo de 1 parte 8.5 x 11	Caja	1	91.25	91.25
248763	Cartulina rosada	Resma	1	173.00	173.00
					335.25

## Anexo 4 - Nota de Devolución a Proveedores

### Responsables de Elaboración

- Gerente de Operaciones
- Jefe de Almacén

De acuerdo a lo indicado en el inciso 7.2, se presenta el siguiente modelo de una nota de devolución al proveedor generado por el sistema.

					101
	15/08/2012				Devolución a Proveedor
Código	23600				
Proveedor	Cartulinas PC, S.A.		Factura	C-489752	
248761	Cartulina Blanca	Resma	1	173.00	173.00
248762	Cartulina Amarilla	Resma	1	173.00	173.00
248763	Cartulina Rosada	Resma	1	173.00	173.00
					519.00

## **Anexo 5 - Factura de Venta**

### **Responsables de Elaboración**

- Jefe de Facturación
- Auxiliar de Facturación

### **Instructivo**

1. Cliente, se coloca el nombre de la persona o empresa a la que se le está vendiendo la mercadería.
2. Código, es el numero asignado a cada cliente en la base de datos del sistema.
3. Dirección, es el domicilio fiscal de los clientes.
4. NIT, es el número de identificación tributaria de los clientes.
5. Fecha, es el día de emisión de la factura.
6. Teléfono, es el numero proporcionado por el cliente para comunicarnos con ellos.
7. Código, es el alterno que identifica al producto que se está despachando.
8. Cantidad, es el importe que solicita el cliente que se le sea despachado.
9. Unidad de Medida, es la forma en que los productos son despachados, por ejemplo, fardo, resma, caja, unidad, etc.
10. Descripción, es el nombre del producto que se está despachando.
11. Precio Unitario, es el precio de venta de la mercadería que se está despachando.
12. Total, equivale a multiplicar la cantidad solicitada por el cliente por el precio unitario.
13. Total, es la sumatoria de la columna total.
14. Total en Letras, representa el total de la factura a pagar por el cliente en letras.
15. Recibido Cliente, aquí se coloca el nombre y firma de la persona que recibe la mercadería en nombre de la empresa, colocando finalmente el sello de la empresa.







## **Anexo 7 - Corte de Formas**

### **Responsables de Elaboración**

- Gerente de Financiero
- Contador General

### **Instructivo**

1. Nombre del Jefe de Almacén, se coloca el nombre de la persona encargada del Almacén.
2. Nombre del Coordinador del Inventario, se coloca el nombre de Gerente Financiero.
3. Nombre del Encargado del Corte de Formas, se coloca el nombre de la persona que está realizando la actividad.
4. Fecha del Inventario, se coloca el día en que se hace el levantado físico del inventario.
5. Número de Última Recepción, se coloca el número de la última nota de ingreso de mercadería ingresada al sistema.
6. Número de Última Devolución a Proveedores, se coloca el número de la última devolución a proveedor ingresado al sistema.
7. Número de Último Despacho, se coloca el número del último despacho realizado durante el día.
8. Número de Última Nota de Ingreso por Devolución de Clientes, se coloca el número del último ingreso al sistema.
9. Número de Hojas del Inventario, se coloca el número de hojas que se utilizaron en el desarrollo del levantamiento del inventario.
10. Valorizado del Inventario sin Ajustes, se genera un inventario valorizado (según sistema) al inicio del levantamiento del inventario y se coloca el monto al que asciende antes de ajustes.
11. Valorizado del Inventario con Ajustes, se genera un inventario valorizado (según sistema) al final de los ajustes realizados y se coloca el valor final.

12. Hora de Finalizado, se coloca la hora en que finaliza todo el proceso de la toma física del inventario.
13. Observaciones, se colocan los hallazgos y/o comentarios que se consideren necesarios para dejar historial de la actividad realizada.
14. Firma Encargado de Corte de Formas, se coloca el nombre y firma del encargado del corte de formas (Contador General).
15. Firma Jefe de Almacén, se coloca el nombre y firma del encargado del Almacén.

### Modelo de Corte de Formas

<b>Comercializadora de Papel, S.A.</b> <b>Corte de Formas</b> <b>Inventario Físico</b>	
Nombre del Jefe de Almacén	_____
Nombre del Coordinador del Inventario	_____
Nombre del Encargado de Corte de Formas	_____
Fecha del Inventario	_____
Numero de ultima recepción (Nota de Ingreso de Mercadería)	_____
Numero de ultima devolución a proveedores	_____
Numero de ultimo despacho	_____
Numero de ultima nota de ingreso por devolución de Clientes	_____
Numero de hojas del inventario Del _____ Al _____	
Valorizado del inventario sin ajustes Q	_____
Valorizado del inventario con ajustes Q	_____
Hora de finalizado	_____
Observaciones	_____
	_____
	_____
	_____
_____ Firma Encargado de Corte de Formas	_____ Firma Jefe de Almacén



## Anexo 9 - Organigrama General de la Empresa Propuesto

