

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE
UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE BODEGA, ÁREA DE INVENTARIOS,
DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE AVES DE ENGORDE”

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NELSON ALFREDO XICAY COCÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, julio de 2015

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
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 DE AUDITORÍA:	Lic. José Antonio Vielman
ÁREA DE CONTABILIDAD:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
ÁREA DE MATEMÁTICA–ESTADÍSTICA:	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

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

PRESIDENTE:	Lic. Délfido Eduardo Morales Gabriel
SECRETARIO:	Lic. Oscar Fernando Aguilar García
EXAMINADOR:	Lic. Othir Misael Cardona Sales

Guatemala 06 de marzo de 2015.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria


Señor Decano:

Con base en el nombramiento DICTAMEN-AUDITORÍA No. 249-2014 de fecha 27 de agosto de 2014, con el cual la decanatura me designó, para actuar como Asesor de Tesis en el trabajo del estudiante **NELSON ALFREDO XICAY COCÓN**, en su trabajo de tesis denominado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE BODEGA, ÁREA DE INVENTARIOS, DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE AVES DE ENGORDE”** me permito informarle que se procedió a brindar la asesoría necesaria para desarrollar dicho trabajo de tesis.

El trabajo que se presenta ha sido investigado técnica y metodológicamente para garantizar la calidad de su contenido, siendo a su vez un tema de relevancia a la fecha de importancia para empresas productoras de aves del país, orientada sobre un tema este tipo de empresas, proporciona un modelo implementar políticas y procedimientos para el departamento de bodega en el área de inventarios en Guatemala. Satisface las exigencias académicas y constituye un valioso material como fuente de consulta a nivel técnico y profesional, en tal virtud, recomiendo que el trabajo sea aprobado para su discusión y defensa académica en el Examen Privado de Tesis del señor XICAY COCÓN, previo a conferirle el título de Contado Público y Auditor en el grado Académico de Licenciado.

Agradezco al Señor Decano la confianza que brindó al suscrito para colaborar en esta forma con las actividades académicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Colegiado No. 4,938



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOS DE JULIO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 16-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de junio de 2015, se conoció el Acta AUDITORIA 112-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de mayo de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE BODEGA, ÁREA DE INVENTARIOS, DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE AVES DE ENGORDE", que para su graduación profesional presentó el estudiante NELSON ALFREDO XICAY COCÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



Ingrid
REVISADO

Smp.

DEDICATORIA

- A Dios: Como el ser supremo que guía mi alma y por permitirme lograr en la vida el éxito deseado.
- A mi madre: Juana Cocón Bac. (Q.E.P.D.), por su amor incondicional, porque fue la mejor maestra de vida que tuve y por enseñarme hacer un hombre de triunfo.
- A mi padre: Alfredo Xicay Pet
Por darme aliento a continuar con la carrera y guiarme en la vida con excelentes valores.
- A mi esposa: Por su apoyo y comprensión
- A mis hijos: Por ser mis fuentes de inspiración
- A mi familia: Mis hermanos, tíos y tías por sus consejos y apoyo incondicional
- A mis amigos: Por todo el apoyo brindado durante todo el proceso de estudios y por confiar en mí.
- A mis docentes: Que a lo largo de mi vida académica compartieron sus conocimientos.
- A mi supervisor y:
Asesor: Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Por su apoyo y disposición
- A mi Alma Mater: Universidad de San Carlos de Guatemala
Por la oportunidad y los conocimientos adquiridos
- A mi Facultad: Ciencias Económicas
Fuente de conocimiento y enseñanzas

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE AVES DE ENGORDE	
1.1 La Empresa	1
1.2 Clasificación	1
1.2.1 Por su tamaño	1
1.2.2 Por sectores económicos	2
1.2.3 De servicios	3
1.2.4 Agropecuaria	4
1.2.5 Por el origen del capital	4
1.2.6 Por ámbito geográfico	4
1.2.7 Por el número de propietarios	5
1.2.8 Por la función total	6
1.3 Antecedentes históricos	6
1.3.1 Industria avícola	6
1.3.2 Evolución de la industria avícola	7
1.3.3 Historia de la industria avícola en Guatemala	8
1.3.4 Actividades avícolas	9
1.3.5 Rastro o mataderos	10
1.3.6 Otros campos que se relacionan con la avicultura	10
1.3.7 Generalidades específicas de la industria avícola	11
1.4 Estructura organizacional de la empresa avícola de aves de engorde	11
1.5 Legislación aplicable	13
1.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala	13
1.5.2 Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas	13
1.5.3 Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas	13
1.5.4 Ley de actualización Tributaria Decreto 10-2012	14
1.5.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus reformas	14
1.5.6 Disposiciones que regulan el programa nacional de sanidad avícola	15
1.5.7 Otras leyes relacionadas	15
1.5.8 Requisitos para la inscripción de una empresa	16
1.6 Sostenibilidad de la industria avícola	17

1.6.1	Determinantes institucionales que inciden sobre la avicultura	17
1.6.2	Políticas y prácticas financieras	18
1.6.3	Políticas y prácticas fiscales	18
1.6.4	Órganos rectores	18
1.6.5	La producción avícola y la globalización	19

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE BODEGA

2.1	Definición	20
2.2	Objetivos	20
2.3	Importancia	20
2.4	Estructura organizacional del departamento de bodega área de inventarios	21
2.4.1	Funciones	22
2.4.2	Políticas	23
2.4.3	Actividades principales del departamento	23
2.4.4	Clasificación de las bodegas	24
2.5	Definición de inventarios	26
2.5.1	Importancia de los inventarios	26
2.5.2	Tipos de inventarios	26
2.5.3	Administración o Gestión de Inventarios	27
2.5.4	Objetivos de la administración de los inventarios	28
2.5.5	Sistemas de contabilización de los inventarios	28
2.5.6	Métodos de valuación o determinación del costo de los inventarios	29
2.5.8	Rotación de los inventarios	30

CAPÍTULO III

MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1	Definición	31
3.1.1	Importancia	31
3.2	Objetivos de los manuales administrativos	31
3.3	Clasificación de los manuales	32
3.4	Contenido de los manuales administrativos	32
3.4.1	Manual de políticas y procedimientos	34
3.5	Flujogramación de sistemas	37
3.5.1	Ventajas de los flujogramas	37

3.5.2	Cuando preparar flujogramas	38
3.5.3	Guía para preparar flujogramas	39
3.5.4	Diagrama de flujo	42
3.6	Normas Internacionales (ISO 9000-2000)	44

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE BODEGA, ÁREA DE INVENTARIOS, DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE AVES DE ENGORDE (CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes de la empresa	46
4.1.1	Organización	47
4.1.2	Fase de crecimiento	48
4.2	Desarrollo del diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de bodega, área de inventarios	64
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES	126
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama empresa avícola	12
Figura 2 – Estructura de granja	22

INTRODUCCIÓN

La utilización de manuales de procedimientos se ha ido incrementando cada vez más en las organizaciones, debido a los beneficios que se logran con su implementación, estos beneficios van desde la facilitación de la inducción para el nuevo personal, hasta la obtención de información que permite tomar decisiones y crear nuevos métodos de trabajo que aumentan la eficiencia de las operaciones y del personal de la empresa.

El propósito del presente trabajo, es elaborar el diseño de un manual de políticas y procedimientos dentro de una empresa productora de aves para generar un control de inventario, propósito que es alcanzado mediante una serie de actividades, presentadas y detalladas en cada uno de los capítulos que conforman este documento.

El trabajo desarrollado abarca el diseño de un manual de procedimientos y políticas, todo esto siguiendo una secuencia lógica que permite captar fácilmente las actividades realizadas para la consecución del propósito establecido.

Los procedimientos presentados, se basan en los requerimientos establecidos por las normas ISO (Internacional Organization for Standarization) 9000:2000, las cuales describen los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, en donde se incluyen los procedimientos.

Cada procedimiento del manual contiene su objetivo, alcance, campo de aplicación, definiciones, referencias, responsabilidades, actividades, formatos, distribución, permitiendo que se conozca claramente la forma específica de realizar las tareas.

Para que los procedimientos continúen generando beneficios dentro de la organización que los ha implantado, es necesario que ésta, no importando su naturaleza, se rija por una filosofía de mejora continua, que permita la constante

actualización de los manuales existentes y que agregue la comunicación de todo el personal de la empresa a lo largo de la cadena jerárquica, dando como consecuencia el desarrollo de procesos controlados que generan un alto índice de productividad.

En el Capítulo I, se describe las Generalidades de la empresa productora de aves de engorde, la clasificación, el antecedente histórico, estructura organizacional, legislaciones aplicables, sostenibilidad de la industria

En el Capítulo II, se describe el departamento de bodega, su definición, objetivos, importancia, estructura organizacional del departamento de bodega área de inventarios.

En el Capítulo III, se describe los manuales administrativos su definición, objetivos clasificación, contenido de los manuales, organigramas, flujogramas y formas.

En el Capítulo IV, se presenta el caso práctico diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de bodega, área de inventarios, de una empresa productora de aves de engorde.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones así como las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración de la tesis.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE AVES DE ENGORDE

1.1 La empresa

“Es una unidad dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.” (25:1)

“Se puede definir como el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (02:63)

“Es una institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.”(16:160)

El Código de Comercio en su Artículo 655 define empresa de la siguiente manera: “Se define por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (3:103)

1.2 Clasificación

Las empresas pueden clasificarse en:

1.2.1 Por su tamaño

Se pueden definir en tres grupos empresas pequeñas, empresas medianas y empresas grandes.

a) Empresas pequeñas:

Este tipo de empresa es en la que no se necesita tecnificación alguna, ya que el administrador es el que se encarga de la mayoría de las actividades, tales como producción, de finanzas, del personal entre otros.

b) Empresas medianas:

En este tipo de empresas, ya se empieza a tener la necesidad de descentralizar, de contar con más personal y la alta gerencia, poseer una serie de conocimientos técnico administrativo que anteriormente no había requerido, puede observar gradualmente cómo sus condiciones, se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control de realización inmediata.

c) Empresas grandes:

Se requiere de un equipo especializado, ya que es posible que los altos ejecutivos, conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes, que cada día surgen sobre, la producción, finanzas, y otros, es indispensable realizar una previsión y planeación a largo plazo y por lo mismo, con técnicas más detalladas y formales. La planeación se convierte en el problema esencial del desarrollo de ejecución que incluye un conjunto de planes que sirven para preparar con mucha anticipación a un número suficiente de personas que no solo tengan los conocimientos indispensables que les permitan ocupar los puestos en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, sino que reciben adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos, las cualidades necesarias.

1.2.2 Por sectores económicos

Se puede clasificar en: industriales, comerciales, de servicio y agropecuaria.

a) Industriales

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez se clasifican en:

- **Extractivas**

Dedicadas a explotar recursos naturales, ya sea renovable o no renovable.

- **Manufactureras**

Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser:

- ✓ **De Consumo Final**

Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, éstos pueden ser duraderos, suntuarios o de primera necesidad.

- ✓ **De Producción**

Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

- ✓ **Comerciales**

Son aquellas intermediarias entre productor y consumidor. Su función principal es la compra-venta de productos terminados, pueden clasificarse en:

- **Mayoristas**

Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

- **Minorista o Detallistas**

Los que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades, al consumo final.

- **Comisionistas**

Se dedican a vender mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta una ganancia o comisión.

1.2.3 De servicio

Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio, pueden o no tener fines lucrativos, y éstas a su vez se clasifican en:

Transporte, Turismo, Instituciones Financieras, Servicios públicos, Servicios privados, Educación, Salud, Comunicación, Finanzas y Seguros.

1.2.4 Agropecuaria

Son aquellas que se ocupan de la explotación de plantas y animales para el uso humano. En sentido amplio, la agricultura incluye el cultivo del suelo, el

desarrollo y recogida de las cosechas, la cría y desarrollo de ganado la explotación de la leche y la silvicultura.

1.2.5 Por el origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones que forman el capital, las empresas pueden clasificarse en:

a) Públicas

Los son cuando el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.

b) Privadas

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas particulares y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales y transnacionales.

c) Economía mixta

El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

1.2.6 Por ámbito geográfico

A pesar de que las empresas a lo largo de su vida pueden variar su ámbito de actuación, en general pueden clasificarse en:

a) Empresas locales

Son aquellas empresas que desarrollan su actividad en una sola población. Por ejemplo, una peluquería, una farmacia, una panadería, entre otros.

b) Empresas regionales

Son aquellas empresas que llevan a cabo su actividad en una región. Por ejemplo una empresa de transporte por carretera que ofrece servicio de transporte de viajeros en varias poblaciones cercanas.

c) Empresas nacionales

Son aquellas empresas que actúan dentro de un país.

d) Empresas multinacionales o empresas internacionales

Son aquellas empresas que actúan en varios países. Por ejemplo, Nike, Nestlé, Campero, entre otros.

e) Empresas transnacionales

Las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

1.2.7 Por el número de propietarios

Las empresas pueden clasificarse dependiendo el número de propietarios que esta posea de la siguiente manera:

a) Empresas individuales

Es aquella en la que el propietario es un solo individuo, quien se beneficia de las ganancias de la actividad de su empresa, pero también asume las pérdidas ocasionadas aún a costa de su patrimonio. Esto se debe claramente a que se trata de un único propietario en el sentido de que el propietario no tiene socios.

b) Empresas societarias o sociedades

Éstas tipo de empresas están constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada S.A. Así como también las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

1.2.8 Por la función social

Se puede clasificar con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.

a) Con ánimo de lucro

Se constituye la empresa con el propósito de explorar y ganar más dinero.

b) Sin ánimo de lucro

Son empresas que su factor social es la ayuda y apoyo a la comunidad.

1.3 Antecedentes históricos

“No se sabe cuándo empezó el hombre a domesticar gallinas; aunque hay algunos historiadores que la ubican en la India 3,200 años a.C., sin embargo restos encontrados en Egipto y China, demuestran claramente que ya se domesticaban gallinas 1,400 años antes de la venida del Mesías. Las antiguas civilizaciones le daban a la gallina y al huevo una connotación cósmica; así por ejemplo, los chinos se referían a esta especie como “el ave que conoce el tiempo”, debido a la seguridad con que canta el gallo cada mañana y a la regularidad con que las gallinas ponen huevos”. (10:8)

A pesar de que la cría de gallinas se ha convertido en una gran industria para la producción de huevos y carne; pero, esparcidos por todo el mundo, todavía se ven idílicos gallineros en muchas casas de campo.

1.3.1 Industria Avícola

La industria avícola desempeña un papel importante en la conversión de los granos y otros productos en huevos y carne para ayudar a la alimentación de la humanidad. La principal obligación de la agricultura es proporcionar a los consumidores productos alimenticios de calidad superior del modo más económico posible. “La industria avícola en su calidad es una de las ramas de la agricultura, que ha aumentado su importancia últimamente como proveedora de estos productos.” (3:1)

1.3.2 Evolución de la industria avícola

La industria avícola moderna es el resultado de una evolución constante; pudiéndose diferenciar tres momentos o etapas que han caracterizado dicha evolución.

a) Etapa doméstica

La crianza doméstica de aves de corral se llevó a cabo desde épocas muy remotas por el hombre, manteniéndose a la fecha en muchos lugares como una forma de proveer alimento para el hogar.

Esta etapa se caracterizó por estar constituida por colonias abiertas, sin distinción de edad, sexo, raza, ni especialización e incluso criándose junto con diversas especies de aves. Así mismo la alimentación se basaba en el suministro de desperdicios de la cocina y/o maíz la incubación era exclusivamente natural. En Latino-América esta etapa llegó hasta los años treinta, momentos en que empezaron a aparecer las primeras granjas de crianza de aves con fines comerciales, mucho tuvo que ver en este cambio, el crecimiento de grandes ciudades, lo que dio lugar a la formación de mercados emergentes.

b) Etapa semi-industrial

En esta etapa los avicultores empezaron a especializarse en la crianza de aves, principalmente gallinas, iniciando las primeras importaciones de razas puras mejoradas.

En su inicio la industria avícola buscó producir huevos y carne, por lo que seleccionó razas de doble propósito, en donde se aprovechaban mayormente los machos para engorde y las hembras para la producción de huevos.

La mayor parte de las granjas realizaban todas las operaciones de producción; es decir, tenían sus reproductores, galpones de engorde, preparaban sus alimentos y hasta fabricaban sus criadoras. Con este sistema de crianza y con pocos avances en el aspecto sanitario, las enfermedades causaron grandes estragos entre los avicultores, por lo que muchos de ellos se retiraron de la actividad. El sistema de crianza predominante en esta época era el de dormitorio

bajo techo y patio de tierra, al final de esta época, se practicó el cruzamiento entre razas para mejorar la producción de carne y huevos.

Aparecieron también las primeras fábricas de alimento balanceado para aves, que permitieron cierto alivio a las labores de los avicultores, así mismo disponer de alimentos mejor preparados.

c) Etapa industrial

“A partir de los años 50, se logró un gran desarrollo de la avicultura en todo el mundo, gracias a: la importación de pollitos de líneas genéticas, especializadas tanto para el engorde como para la producción de huevos, producción de alimentos balanceados cada vez más completos, debido al desarrollo de la nutrición animal, importación de incubadoras de mayor capacidad, principalmente de Estados Unidos, modernización de las instalaciones, adoptándose sistemas modernos que permitirán un mejor control sobre los animales.” (10:9)

1.3.3 Historia de la industria avícola en Guatemala

La avicultura es una rama de explotación pecuaria que ha experimentado un alto índice de crecimiento a nivel mundial como nacional. A la fecha la industria Buena Vista representa uno de los recursos más importantes con que cuenta nuestro país, para suplir la necesidad de alimentación básica de origen animal. La industria avícola guatemalteca, empezó a desarrollarse aceleradamente a partir de la década de los sesenta como resultado de las exoneraciones otorgadas por el decreto legislativo No. 1331 “Ley de fomento Buena Vista”, estimulando la inversión privada y dando origen al establecimiento de granjas tecnificadas. Esto originó que muy pronto los productos avícolas formaran parte integral de la dieta básica de los guatemaltecos. Esta ley expiró a principio de los 90’s pero cumplió su objetivo en implantar el despegue de dicho sector que hoy en día contribuye al desarrollo nacional. Su importancia económica es positiva ya que genera empleo y provee la forma más económica de proteína animal para la población a través de la carne y los huevos.

1.3.4 Actividades Avícolas

La industria avícola a la fecha es algo tan especializado que hoy en día ya se parte siempre de la base de dedicarse a solo una actividad; pero no a varias. A menos que se trate de una empresa de gran envergadura que en diferentes localidades disponga de distintas instalaciones para la producción de huevo y pollos para engorde. El avicultor medio, se dedica a una solo actividad, debiendo elegir ésta en razón de sus particularidades, sus posibilidades financieras, su disponibilidad de espacio y su localización geográfica. Existiendo distintos campos en los que puede elegir el avicultor:

a) Granjas de selección

Es aquella que se dedica a la formación y a la mejora de estirpes o líneas de aves de un tipo determinado, dentro de un programa de mejora genética definida. Desde luego, una granja de selección debe disponer de cuantiosos medios económicos, para desarrollar su labor, debe dominar perfectamente la genética animal y contar con una completa organización técnico-comercial, generalmente operando a escala internacional.

b) Granjas de multiplicación

Se comprende que es aquella que se dedica a multiplicar aves, procedentes de las granjas de selección a base de la crianza y explotación de los productos de éstos y de la venta posterior de su descendencia.

Las granjas de multiplicación, propiamente dichas en el sentido de la palabra, también serían llamadas colaboradoras o las de producción de pollitas de un día, que no requieren la complejidad de las granjas de selección; aunque no por ello dejan de cumplir con requisitos técnicos y legales, según disposiciones de cada país.

c) Granjas hueveras

Es aquella que sin hacer reproducción se surten de pollas recriadas que alojan en gallineros de postura y las explotan comercialmente, para la producción de

huevos, para el consumo, remplazándolos por nuevos contingentes que adquieren con oportunidad de las granjas de multiplicación.

La producción de huevos para el consumo, parece ser una de las actividades más sencillas, dentro de la avicultura. Sin embargo requiere extensos conocimientos sobre el manejo de las pollitas ponedoras, su alimentación, los métodos para forzar y mantener una elevada productividad o producción y la conservación de las aves en el mejor estado sanitario, además de ciertas habilidades comerciales para realizar la venta de los huevos en las mejores condiciones posibles.

1.3.5 Rastro o mataderos

Con el auge experimentado por la crianza de pollo de engorde, en granjas especializadas; la industria de los mataderos de aves ha crecido en forma espectacular, habiéndose transformado en pocos años de un trabajo totalmente manual, a una producción en serie. Se trata de una actividad relativamente independiente del resto de la industria avícola, en cuanto a los conocimientos que se requieren aunque sometida a similares imperativo, desde el punto de vista económico. Algunos rastros no cuentan con insumos propios, obligados a adquirir en los mercados los pollos que necesitan, aun cuando estos sean producidos por una variedad de avicultores.

1.3.6 Otros campos que se relaciona con la avicultura

La cantidad de actividades comerciales relacionadas con la avicultura es tan grande que sería interminable señalar, contándose entre estas industrias y fuentes de trabajo, que brindan excelentes oportunidades a los que deseen dedicarse a ellas:

- Fabricación de piensos o comederos.
- Servicios técnicos o comerciales de la fabricación de piensos.
- Laboratorios biológicos y farmacológicos, para avicultores.
- Fabricación y venta de materiales y equipo para avicultores.

1.3.7 Generalidades específicas de la industria Avícola

La avicultura es una de las fuentes de carne de mayor y más rápido crecimiento en el mundo. Representa alrededor de un 22% de la producción mundial de carne y se ha triplicado en los últimos veinte años. En Guatemala es una rama importante del sector agroindustrial que supera los tres mil millones de quetzales de inversión, con un incremento anual promedio de cien millones de quetzales. Sus productos forman parte de la dieta común del guatemalteco, la carne de pollo es aproximadamente un 35 a 40% más barato que la carne de cerdo o la de vacuno.

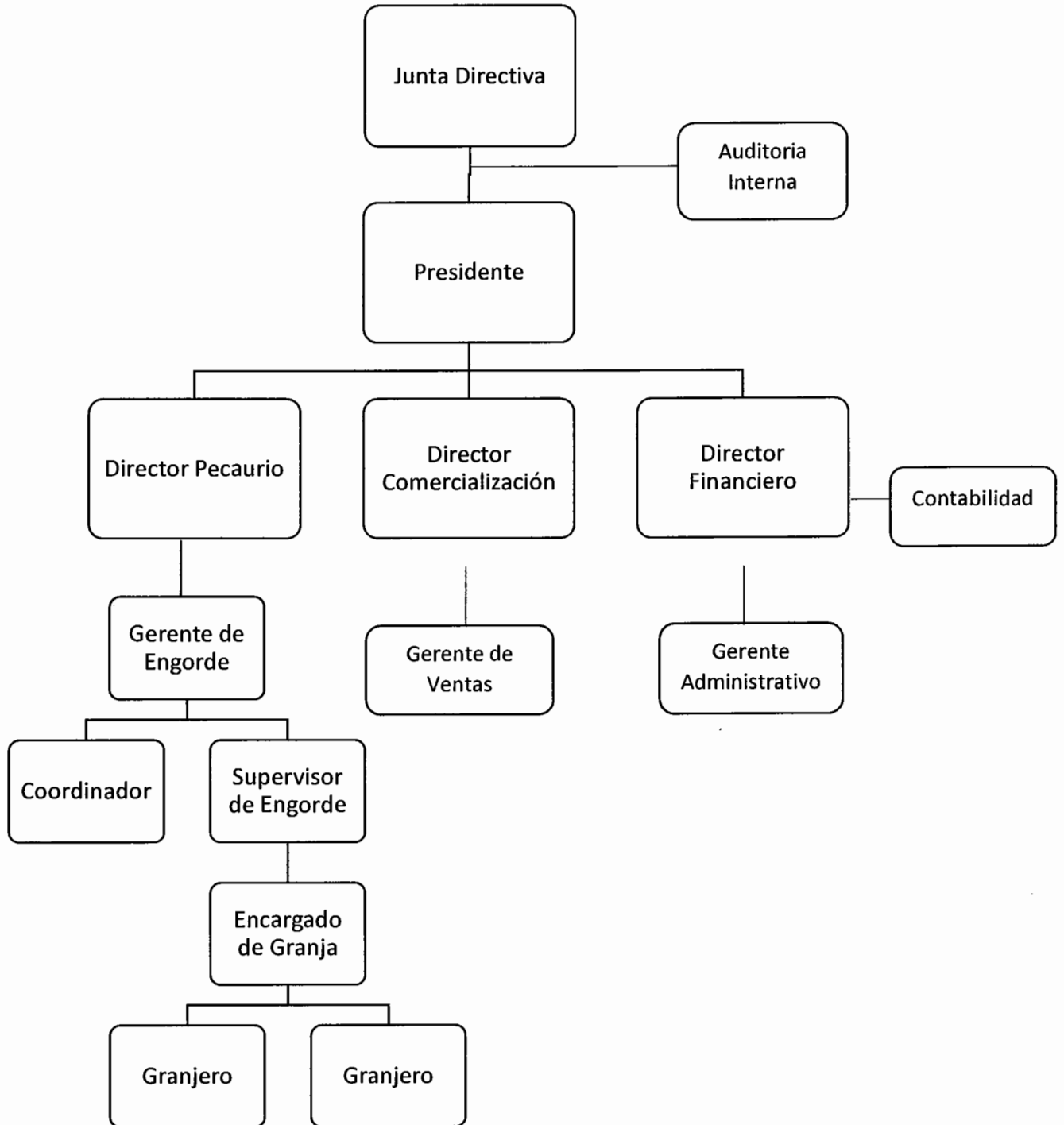
Durante más de cuatro siglos la importancia relativa de la avicultura ha ido aumentando.

Este hecho se debe por lo menos a dos razones: la eficiencia de las aves para transformar sus alimentos en productos alimenticios para el hombre; el hecho de que la avicultura no es solamente una rama de explotación agrícola, que emplea mano de obra barata y proporciona huevos y carne para el consumo en la finca y para vender sino que también es la posible base de una explotación comercial que se ha extendido considerablemente.

1.4 Estructura organizacional de la empresa avícola productora de aves de engorde.

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como son: comprar el producto que se comercializa, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano, venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente, también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición.

Figura 1 Organigrama empresa avícola



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación efectuada

1.5 Legislación aplicable

La empresa productora de aves de engorde está regida por las leyes siguientes:

1.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Es una ley de aplicación general que establece las garantías básicas, derechos y obligaciones de los ciudadanos guatemaltecos, organiza la estructura del estado haciéndolo responsable de la promoción del bien común de la consolidación del régimen de legalidad, seguridad, justicia, igualdad, libertad y paz; con lo cual garantiza el cumplimiento de las leyes ordinarias.

1.5.2 Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas

El Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas, regula las operaciones, encuadrándolas dentro de las limitaciones justas y necesarias, que permitan al estado mantener la vigilancia de las mismas.

El artículo 2 del Código de Comercio menciona que los comerciantes son quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualquier actividad relacionada con la industria en cuanto a la producción y transformación de bienes, intermediación, la banca el seguro y la fianza, así como los auxiliares de los anteriores.

En los artículos 979 al 985 se mencionan los parámetros que regulan el seguro agrícola y ganadero en cuanto a la explotación agropecuaria, ya que está sujeta a incertidumbre debido a destrucciones en los cultivos, por los fenómenos naturales, incendios y mortandad del ganado.

1.5.3 Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas

Este código fue creado principalmente para que las leyes de materia tributaria sean armónicas, unitarias y respeten lo preceptuado por la Constitución Política, sus normas rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos

establecidos por el Estado con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

Proporciona las fuentes de ordenamiento jurídico tributario y en orden de jerarquía, indica que son nulas ipso jure las disposiciones jerárquicamente inferiores a la ley que contradigan o tergiversen las normas contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, en este Código y en las demás leyes tributarias, además brinda definiciones acerca de: cómputo de tiempo, concepto y clasificación de tributos, sujetos, contribuyentes, hecho generador, extinción y responsables de las obligaciones tributarias, infracciones y sanciones, entre otros.

1.5.4 Ley del Actualización Tributaria Decreto 10-2012

El Decreto Numero 10-2012, Ley de actualización tributaria, se decreta un Impuesto Sobre la Renta para rentas obtenidas en Guatemala, por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios a través de la creación de regímenes especiales para rentas del trabajo, de actividades lucrativas, de capital y ganancias de capital y de no residentes.

1.5.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus reformas

La ley del impuesto al valor agregado Decreto Numero, 27-92 y sus reformas, establecen, es el gravamen que corresponde a un incremento del valor, que se agrega a las mercaderías y servicios al pasar por las diferentes etapas como: producción y distribución. Se paga en cada una de dichas etapas y no debe incluirse como parte de costo de las mercaderías o servicios pues se traslada del vendedor al comprador.

La ley del IVA, dice que es contribuyente todo aquel que realice o celebre un contrato grabado por la presente. En consecuencia todos los productos que produce la industria Buena Vista como huevos, pollitos de un día de nacidos, carne de pollo; están afectos al impuesto, con la tasa del 12%.

1.5.6 Disposiciones que regulan el programa nacional de sanidad avícola

El programa nacional de sanidad avícola -PROSA-, Acuerdo Ministerial No. 1528- 2003, que se presenta debido a la presencia de enfermedades aviarias cuyos agentes causales presentan grados variables de patogenicidad y virulencia que afecta a las aves domésticas y silvestres, las cuales pueden presentar alta mortalidad representando peligro para la avicultura nacional y un bloque en la comercialización internacional de aves, sus productos y subproducto.

El Artículo 1 establece el programa nacional de sanidad avícola que en adelante se denominará (PROSA), para la prevención, control y erradicación de la influenza aviar, Newcastle, Salmonelosis, laringotraqueitis infecciosa aviar y otras enfermedades de interés para la avicultura nacional.

El presente acuerdo es de observancia obligatoria en todo el territorio nacional y están obligados a cumplir sus disposiciones las personas individuales o jurídicas relacionadas con el sector Buena Vista: personal de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y otras dependencias del Estado, Profesionales, así como técnicos, productores, procesadores de aves, comerciantes, exportadores e importadores.

1.5.7 Otras leyes relacionadas

Todas las demás leyes que afectan cualquier empresa comercial e industrial, afectan por lo general también a las empresas avícolas, así como disposiciones relacionadas con aspectos laborales por los que únicamente serán mencionadas:

Impuesto Único Sobre Inmuebles, Impuestos Sobre Productos Financieros, Impuesto Extraordinario y Temporal para los Acuerdos de Paz, Ley de Impuesto de Timbres y Papel Sellado, Código de Trabajo y Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

15.8 Requisitos para la inscripción de una empresa

Toda empresa que desee empezar sus actividades comerciales en Guatemala debe de iniciar trámites de la siguiente manera:

a) Inscripción en el registro mercantil

Comerciante Individual y Empresa Mercantil (Asesorase de ser posible por Perito Contador, quien deberá estar registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria)

Sociedad Mercantil, Sociedad Colectiva, Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad Anónima y Sociedad en Comandita por acciones asesorarse por profesional del Derecho (Colegiado activo), que será quien inicie los trámites de:

- Escritura de Constitución de la Sociedad
- Acta y Nombramiento de Representante Legal
- Patente de Comercio de Sociedad
- Patente de Comercio de Empresa

b) Superintendencia de Administración Tributaria

Al concluir los trámites en el Registro Mercantil, los interesados en inscribir su empresa, deberán realizar las gestiones pertinentes en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, así:

- Inscripción en el Registro Tributario Unificado (RTU) para que le extiendan en Número De Identificación Tributaria (NIT) ya sea a los comerciantes individuales o bien a las sociedades mercantiles.
- Registro de los propietarios y representantes legales ante la SAT.
- Inscripción de comerciantes individuales, Empresas Mercantiles Individuales y Sociedades Mercantiles.
- Autorización y Habilitación de libros
- Otras gestiones.

Para continuar con el trámite de la inscripción tiene que ir nuevamente al Registro Mercantil para que le sean autorizados sus libros contables.

Al concluir este proceso, deberá de inscribir a sus empleados en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

1.6. Sostenibilidad de la industria avícola

La avicultura ha sido uno de esos sectores dentro de la actividad agropecuaria de gran importancia por su creciente participación en el aporte de proteína animal al mercado de la carne. Esta actividad es intensivamente en mano obra, en inversión de infraestructura, en una red de mercadeo amplia y en empresas usualmente integradas verticalmente para competir y obtener ventajas de las economías de escala.

En relación a los desechos de esta actividad ya sea en el sitio de producción como en las plantas de procesamiento estos desechos se aprovechan o terminan contribuyendo a otro problema más de contaminación, además los impactos que generan rara vez se contabilizan dentro de un modelo de evaluación total para finalmente sacar un balance neto sobre el aporte que este sector brinda a la economía de país.

1.6.1 Determinantes institucionales que inciden sobre la avicultura.

La política monetaria, cambiaria y crediticia del país tiene como objetivo provocar la estabilidad del nivel general de precios con la finalidad de propiciar el crecimiento ordenado de la actividad económica, según información del MAGA la avicultura ha obtenido un mayor dinamismo que el resto de las ramas productivas con un crecimiento del 7 y 9% a pesar que también se tiene un aumento en la importación de carne de pollo.

1.6.2 Políticas y prácticas financieras

Dentro del marco financiero, el sector avícola no goza de ningún trato preferencial en materia crediticia obteniendo las mismas tasas comerciales de

16 a 18% en quetzales que los demás sectores productivos dentro de la economía nacional. Sin embargo documentos oficiales del banco de Guatemala establecen la tasa de interés activa en 22.5% como promedio.

1.6.3 Políticas y prácticas fiscales

Los aranceles de importación disminuyeron del 45% al 15% sobre el valor de compra para el ingreso de pollo procesado y de los insumos asociados con la actividad avícola (granos, aditivos y vitaminas). Esto permitió una negociación por parte de los avicultores para aceptar un aumento en la cuota de importación de pollo. En cambio al bajar el arancel a los granos como el maíz, esto compensaba en parte por el ingreso de piezas de pollo proveniente del mercado extranjero.

El sector avícola ha considerado presionar por la suspensión de las importaciones de pollo procesado dependiendo de su lugar de origen. Estaría basando en la premisa que si el país o zona de origen tiene enfermedades (ejemplo influenza aviar) las cuales no existen en Guatemala.

1.6.4 Órganos rectores

La producción avícola está muy integrada verticalmente, esto implica que desde la producción de huevos fértiles, pasando por la incubación, producción, preparación de alimentos, matanza, empaque, distribución y hasta expendio al consumidor en restaurantes de comida rápida está bajo el control de interlocutores. La Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI) que acuerpa a los productores avícolas del país, reunidos principalmente bajo las dos empresas que conforman el 90% de la industria la toma de decisiones en el sector avícola está circunscrito a las siguientes organizaciones como ANAVI por parte del sector privado productivo, el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA) para efecto de la inspección sanitaria tanto a nivel de granjas como a nivel de mataderos. Está también involucrado el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales que regula el manejo de los desechos sólidos que en las

granjas sea el apropiado y el Ministerio de Economía quien verifica la importación de pollo congelado al mercado nacional.

1.6.5 La producción avícola y la globalización

La globalización de la economía internacional en la cual estamos inmersos, impone una lógica y un funcionamiento de los mercados, en el caso específico de los alimentos puntualmente las carnes de aves, el huevo y todos sus derivados no escapan al sistema, por tal razón los productores guatemaltecos deben incorporar en el plazo más corto posible, todas aquellas normativas y condiciones que se les exige a competidores de países industrializados, solo de esta manera, la industria avícola mantendrá su dinámico crecimiento aportando una cuota importante y decisiva en la seguridad alimenticia y en el crecimiento económico del país.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE BODEGA

2.1 Definición

Es una unidad de servicios donde se guardan los diferentes tipos de productos de una empresa comercial o industrial con objetos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de productos.

2.2 Objetivos

El objetivo principal de esta dependencia es mantener un inventario actualizado, valorado, cuadrado con contabilidad, ya que esto es parte del patrimonio de la empresa.

Dentro de sus obligaciones tiene el de receptor, verificar e ingresar a los sistemas de la empresa y del estado de los bienes, suministros y bienes de control que la empresa adquiere, adjudicar custodios responsables, velar por el mantenimiento y buen uso de estos.

2.3 Importancia

Si nos ponemos en el lugar del encargado de finanzas, este lugar representa un ítem importante de los activos, donde se concentra un alto porcentaje del capital inmovilizado de la compañía. ¿Qué puede ser más perturbador para quien maneja los flujos de dinero que tener un almacén lleno de activos circulantes financiados con pasivos de largo plazo?

Por otro lado, los gastos asociados al funcionamiento de este lugar repercuten fuertemente en el resultado operacional. Es que son egresos asociados a una actividad que se entiende poco vinculada al éxito de la compañía. Cada centavo gastado en ese lugar lo podríamos gastar en elementos que impulsen la venta o ayuden a construir marca, o simplemente lo podríamos ahorrar.

Para quien tiene la difícil misión de mantener en funcionamiento el recurso humano, gran parte de su preocupación está concentrada en horas extras, personal para absorber peaks, rotación, licencias médicas, accidentes laborales entre otros.

Para el responsable de la logística, este lugar demanda gran parte de su tiempo y energía; es que si los flujos de mercadería no fluyen al ritmo de las ventas, las consecuencias pueden ser nefastas. No hay que olvidar que detrás hay una campaña de marketing, un equipo de ventas y toda una estructura que se ha preparado para cumplir metas, por lo tanto, un mal funcionamiento de este lugar puede echar todo por tierra.

Finalmente, para los más académicos, este lugar es una consecuencia lógica de la variabilidad de la oferta y la demanda, es decir, si la demanda fuese conocida y a su vez las fuentes de abastecimiento también tuviesen un comportamiento predecible, lo más seguro es que estos lugares no serían necesarios. Sin embargo, como es de todos sabido, lamentablemente ni el consumo ni el abastecimiento, ni tampoco los tiempos de tránsito, son variables que se puedan controlar con certeza; por ende tenemos que considerar estos "eslabones" en nuestra cadena de suministro.

Después de toda esta descripción, está claro que "este lugar" es fundamental para el funcionamiento de la compañía, pero ¿qué pasa con las empresas que pese a la importancia que tienen para ellas las bodegas y centros de distribución, no suelen darle la prioridad que deberían?

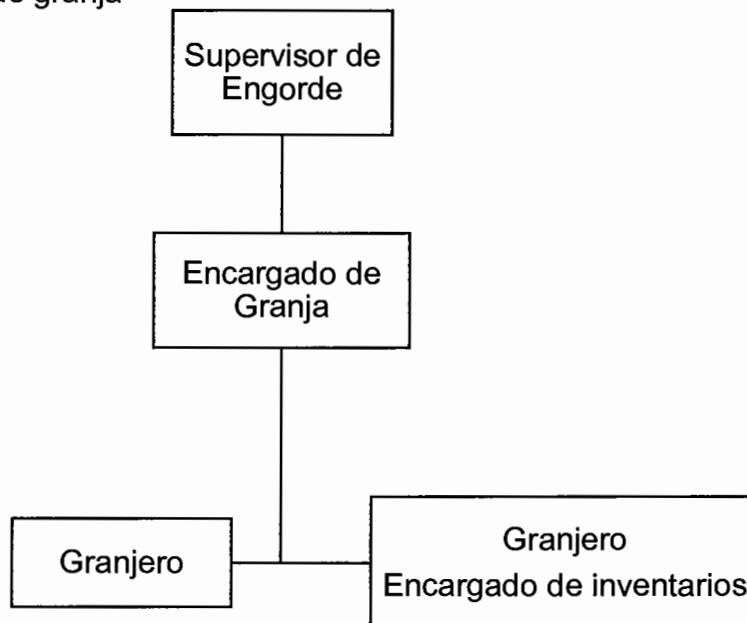
2.4 Estructura organizacional del departamento de bodega área de inventarios

La estructura organizacional no es más que un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, ya que ésta

determina las jerarquías necesarias y agrupa las actividades con el fin de simplificar las mismas.

A continuación se presenta el organigrama del departamento de bodega área de inventarios, de una empresa avícola granja de engorde:

Figura 2 Estructura de granja



Fuente: Elaboración propia con base a investigación efectuada

2.4.1 Funciones

El departamento de bodega funciona como un instrumento a través del cual se hacen se lleva el registro y control de los materiales; dentro de las funciones básicas se enumeran principalmente:

- a) Revisión de facturas a proveedores.
- b) Requisitos fiscales correctos.
- c) Que lo facturado corresponda con la orden de compra o con lo solicitado por los usuarios de la empresa.
- d) En caso de ser una factura internacional que esté acompañada de la documentación correspondiente: petición, guía terrestre o aérea.

2.4.2 Políticas

Las políticas no son más que los criterios o directrices de acción elegidos como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. En el departamento de bodega se pueden definir estrategias desde el punto de vista funcional, en tal sentido podemos decir, que las estrategias funcionales del Departamento de Bodega:

- a) Deben separarse las funciones de recepción en el almacén.
- b) Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de recepción según requisiciones con los de los suministradores.
- c) Deben elaborarse tarjetas de los movimientos de productos.
- d) Es preciso mantener al día el registro de ingresos y salidas de los artículos.
- e) Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que todo lo solicitado sea entregado.
- f) Mensualmente debe verificarse que los saldos de todos los artículos coincida con los llevados en forma manual contra el físico.

2.4.3 Actividades principales del departamento

- a) Custodia fiel y eficiente de los materiales, deben encontrarse bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
- b) El personal de cada bodega debe ser designado a funciones especializadas de recepción de almacenamiento, Registro, revisión de despacho y control de inventario.
- c) Debe existir una sola puerta, puede haber una puerta de entrada y otra de salida ambas con su debido control.
- d) Hay que llevar un registro al día de todas las entradas y salidas.
- e) Es necesario informar al control de inventario y contabilidad de todas las entradas y salidas y a programación control de producción sobre la existencia.

- f) Se debe asignar una identificación a cada producto e identificarla por el nombre común conocido de compra de inventario de producción.
- g) La identificación debe estar codificada.
- h) Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación, identificación en pasillos y estantes en la misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.
- i) Los inventarios físicos deben hacerse por personal ajeno.
- j) Toda operación de entrada o salida requiere una autorización.
- k) La entrada a la bodega.

2.4.4 Clasificación de las bodegas

Se pueden clasificar en Centralizadas, Descentralizadas, Material de Maquinaria, Según el Techo, Según Operaciones, Tipo de Material, De productos en Proceso, Herramienta, Desperdicios, Materiales Obsoleto, Devoluciones.

a) Centralizadas

Es cuando la empresa reúne en sus propias sedes todas las Bodegas.

b) Descentralizadas

Es cuando las bodegas están situadas en diferentes sectores o lugar.

c) Material de maquinaria

Se pueden distinguir Bodegas con transporte mecanizado y bodega sin mecanización.

d) Según el techo

Son las que se pueden tener a la intemperie sin necesidad alguna de protección ya que los productos son consistentes a las inclemencias del tiempo. Ej.: fierro inoxidable, arboles.

También son las que pueden estar en la intemperie durante un corto tiempo y bajos particulares sistemas de protección.

e) Según operaciones

Recepción de materiales:

Espera de las mercaderías antes de la conformidad de la verificación E.J.: Los desembalajes de los productos.

f) Tipo de material

Bodega de materia prima y parte: Tiene como función principal el abastecimiento oportuno de las materias primas a los departamentos de producción.

Bodegas de materias Auxiliares: también llamados indirectos son aquellos que no son componentes de un productos pero se requieren para envasarlos E.J.: lubricantes, grasas, combustibles etc.

g) De productos en proceso

Son cuando los artículos semiterminados son guardados bajo custodia, control y previstos para una programación. Los productos terminados, esta bodega presta servicio al departamento de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los productos al cliente.

h) De herramienta

El almacén de herramientas y equipo tienen que estar bajo la custodia de un buen encargado especializado para el control de la herramientas que se prestan a distintos tipos de departamentos de producción o mantención.

i) De desperdicios

Los productos, partes o materiales rechazados por el departamento que no tienen salvación deben tener un control separado normalmente estos productos quedan al cuidado del mismo departamento.

j) De materiales obsoletos

Son aquellos que han sido descantonados en la programación de la producción por la falta de ventas, deterioro, descomposición, o por haber vencido el caso de caducidad la razón de tener un almacén especial para este caso de los materiales obsoletos no deben ocupar los espacios disponibles para aquellos que son de uso habitual.

k) De devoluciones

Aquí llegan las devoluciones de los clientes en el que se separan y clasifican los productos para proceso, desperdicio o entrada a la bodega.

2.5 Definición de inventarios

“El rubro de inventarios lo constituyen los bienes de una empresa, destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, productos en proceso (materia prima, mano de obra y gastos indirectos), artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o los suministros para el mantenimiento, que se consuma en el ciclo normal de operaciones, incluidos los inventarios en tránsito, así como los anticipos a proveedores. Esta inversión representa uno de los renglones más importantes del activo de las empresas y determinante del costo de ventas y, en consecuencia de los resultados del ejercicio.” (23:2)

2.5.1 Importancia de los inventarios

El inventario puede tomar distintas forma de acuerdo con las características y naturaleza de la empresa, y por lo general es el más valioso recurso dentro del activo.

2.5.2 Tipos de inventarios

Existen varios tipos de inventarios, y para una empresa industrial generalmente se conocen los siguientes:

a) Materia prima

Son los materiales que utilizará la industria para la conversión de productos terminados.

b) Productos en proceso

Son aquellos productos que en su composición no están totalmente terminados, se registra el valor acumulado a determinada etapa dentro de un proceso productivo de los bienes que están parcialmente terminados.

c) Productos terminados

Está conformado por aquellos productos que han pasado satisfactoriamente el proceso productivo, han alcanzado su grado de terminación total, aptos para su venta posterior.

d) Suministros

Este inventario incluye todos los demás materiales y accesorios, que de una u otra manera forman parte del proceso de producción o del producto terminado, y son utilizados en cantidades medibles para que sea práctico asignar su costo al producto.

e) Mercaderías

Lo constituyen todos aquellos bienes que las empresas comerciales compran para luego venderlos, sin ser modificados.

2.5.3. Administración o Gestión de Inventarios

Los inventarios son necesarios para poder efectuar la operación principal a la que se dedican.

Las empresas pueden mantener muchas existencias, lo que traería consigo una inversión grande que puede no estar produciendo ninguna rentabilidad, mientras que si las empresas utilizaran esos recursos en otra inversión, podrían ser más rentables.

2.5.4. Objetivo de la administración de los inventarios

La administración de inventarios tiene como objetivo, determinar la cantidad apropiada de existencias que se han de mantener en bodega para cubrir la demanda. Al administrar o gestionar inventarios se busca equilibrio entre el riesgo de quedarse sin inventarios, y en de almacenar un volumen excesivo de existencias, de manera que se cuente con las existencias necesarias para sostener las operaciones al más bajo costo.

2.5.5. Sistemas de contabilización de los inventarios

El objetivo principal de un sistema contable es facilitar la información financiera, para que propietarios y administradores puedan evaluar tanto los resultados del negocio, como el potencial futuro de la compañía.

De acuerdo a la frecuencia con que se tomen los inventarios, hay dos métodos de aceptación general para su contabilización: Inventario periódico e inventario perpetuo.

a) Inventario periódico pormenorizado o analítico

Consiste en realizar un cargo a la cuenta compras, con abono a la cuenta banco o cuentas por pagar. Por otra parte, cuando hay una venta se carga caja o bancos o cuentas por cobrar y se abona la cuenta ventas. Se observa que en ningún momento se ha afectado la cuenta de inventarios, por lo que la empresa no podrá conocer su valor sin antes realizar una toma física del mismo.

b) Inventario perpetuo o permanente

Con este sistema la cuenta de inventario se carga cada vez que se adquiere una mercancía, y se abona cuando se vende por el costo de la mercadería vendida. Como consecuencia, la cuenta de inventario muestra permanentemente el valor de la mercadería que tiene la empresa en existencia, esto le permite saber en cualquier momento el valor del inventario disponible, simplemente consultando la contabilidad.

2.5.6. Métodos de valuación o determinación del costo de los inventarios

Determinar el costo de los inventarios es uno de los aspectos más importantes dentro del proceso de administración de los mismos. La selección de un método de valuación de inventarios consiste en escoger aquel que le permita a la empresa, determinar y presentar correctamente la situación financiera y los resultados del ejercicio.

A continuación se presentan los métodos de valuación según la legislación guatemalteca y según las Normas Internacionales de Información Financiera.

a) Método de valuación según la legislación guatemalteca

La Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente hasta el 31 de diciembre de 2012, en el artículo 49, hace referencia a la valuación de inventarios al decir que las empresas industriales, comerciales y de servicios, para cerrar el ejercicio anual de imposición, podrán valorar sus inventarios con cualquiera de los siguientes métodos: Costo de producción o adquisición (costo de la última compra y promedio ponderado); precio del bien; precio de venta menos gastos de venta; y costo de producción o adquisición o costo de mercado, el que sea menor.

b) Métodos de valuación existencias según las NIIF para PYMES

En Guatemala, al igual que en muchos países, se aplican las NIIF para PYMES. Dichas normas establecen la información que debe presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer en los mismos.

Por tal razón, se mencionan los métodos de valuación de inventarios aceptados en la NIIF para PYMES (Sección 13), los cuales son: Método de identificación específica; método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS); y método de costo promedio ponderado.

2.5.7 Rotación de los inventarios

La rotación de inventarios, es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es vendido, y remplazado en un período determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercaderías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios; entre menos sea el tiempo de estancia de las mercaderías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios.

Las políticas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

CAPÍTULO III

MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1 Definición

Los manuales administrativos son una valiosa herramienta técnica que contribuye a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización.

3.1.1 Importancia

Son necesarias para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos necesarios que permitan constituir un sistema administrativo confiable con lo que requiere toda organización moderna, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

3.2. Objetivos de los manuales administrativos

Considerando que son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, se pueden mencionar los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Definir, describir, ubicar los objetivos y funciones asignadas a cada unidad administrativa, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad y detectar omisiones.
- c) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros., para contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas a cada uno de ellos y propiciar la uniformidad del trabajo.

- d) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

3.3 Clasificación de los manuales

Por su naturaleza o área de aplicación

a) **Macro administrativos**

Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

b) **Meso administrativos**

Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o dos o más de las organizaciones que lo componen.

c) **Micro administrativos**

Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

3.4 Contenido de los manuales administrativos

El contenido del manual de la organización contiene lo siguiente:

a) **Identificación**

En primer término el manual de organización debe incluir los siguientes datos:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de forma

b) Índice o contenido

Descripción de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

c) Prólogo y/o introducción

Sección en la cual se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenimiento vigente, Puede contener mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

d) Antecedentes históricos

Descripción del origen de la organización o del área descrita en la manual evolución y cambios significativos registrados.

e) Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que, norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

f) Atribuciones

Transcripción textual y completa de las facultades concedidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades.

g) Estructura orgánica

Se realiza la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

h) Organigrama

Representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones,

niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

i) Funciones

Descripción de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forma parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

j) Directorio

Apartado en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

3.4.1. Manual de políticas y procedimientos

El objetivo del manual de políticas y procedimientos es dar a conocer, a todo el personal, las políticas de la empresa, así como las instrucciones a detalle, de los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, para canalizar la estrategia administrativa hacia las metas de la empresa, utilizando como apoyo los diagramas de flujo y formatos para la aclaración de información.

Contenido de un manual de políticas y procedimientos:

a) Identificación

Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Determinación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma

y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

b) Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento:

- Enunciación de la codificación.
- Enunciación de la nominación de cada norma.
- Cantidad de páginas de cada norma de procedimiento o parte del manual.

c) Prólogo y/o introducción

Sección en la cual se describe datos generales del documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluirse un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los procedimientos

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno, entre otros. Por lo que esta sección contendrá una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos, y cuando fuese necesario, los motivos que dieron origen a dichos objetivos.

e) Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Dentro de la administración los procedimientos se clasifican según las áreas las cuales afecta, por lo que este apartado deberá contener la explicación de los entes sobre los cuales se aplican los procedimientos y las circunstancias en que deben ser empleados o por la vía de excepción así como también cuales son los límites en que cesa la aplicabilidad de los procedimientos.

f) Responsables

Se debe de indicar puestos responsables que intervienen en el cumplimiento de los procedimientos en cualquiera de sus fases.

g) Políticas o normas de operación

Se deben de incluir los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma clara para facilitar la cobertura de responsabilidades, así como también, todas las normas de operación.

h) Procedimiento

Se describe en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, exponiendo en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, cuánto tiempo se hacen y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

i) Formularios o impresos

El manual de procedimientos para obtener un adecuado flujo de información debe contener:

- Ejemplares de los formularios, listados, planilla y todo tipo de impresos a utilizar.
- Responsables de la emisión de cada uno de ellos.
- Momento en que deben ser emitidos.
- Cantidad de copias y tratamiento y distribución.

j) Diagrama de flujo

Es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales.

k) Glosario de términos

Conceptos con su respectiva definición, dichos conceptos por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

3.5 Flujogramación de sistemas

Flujogramación de sistemas consiste en describir una secuencia lógica de acontecimientos mediante gráficas y diagramas, en vez de usar narraciones habladas o escritas. Un flujograma del sistema describe un sistema de contabilidad e ilustra el flujo de los documentos a través de la organización y los procedimientos ejecutados en cada paso.

Debido a que las transacciones son los componentes básicos de las operaciones mercantiles, el Contador Público y Auditor debe de usar flujogramas en los ciclos de las transacciones.

Los principales ciclos de las transacciones generalmente incluyen los siguientes:

CICLO DE INGRESOS: (Ventas, pedidos, facturación, cuentas por cobrar e ingresos a caja)

CICLO DE EGRESOS: (Compras, recepción, cuentas por pagar y egresos de caja)

CICLO DE PRODUCCIÓN: (Control de la producción, distribución de la mano de obra y control de inventarios).

3.5.1 Ventajas de los flujogramas

El flujo de la información en una forma gráfica-narrativa, provee la información que permite una mayor comprensión y entendimiento del sistema y de esa forma, produce una mejor identificación de las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Además es de gran ayuda a los revisores y al personal asignado por primera vez a la auditoría.

La necesidad de proceder a elaborar el flujograma siguiendo una secuencia cronológica de los acontecimientos e indicando la distribución de los documentos, ayuda a asegurarnos que en la preparación de los mismos se ha considerado el sistema en su totalidad.

La flexibilidad del flujograma nos brinda la oportunidad de resaltar y profundizar en los procedimientos específicos del sistema bajo estudio, no lográndose esto en los procedimientos impresos en el cuestionario que son de carácter general.

La preparación de los flujogramas impone una disciplina en la persona que los elabora, ya que el mismo no puede ser completado en forma adecuada sin el entendimiento de la lógica del sistema.

La experiencia nos ha demostrado que el proceso de la obtención y documentación del entendimiento del sistema ayuda a estimular en el auditor, el interés, el entusiasmo y la imaginación.

3.5.2 Cuando preparar el flujograma

Los flujogramas del sistema deben ser preparados para cada ciclo de las transacciones principales dentro del sistema de información contable del cliente. Para empresas comerciales e industriales estos ciclos de transacciones incluyen:

Ciclo de ingresos: ventas, despacho, facturación, cuentas por cobrar e ingresos de caja.

Ciclo de compras: compras, recepción, cuentas por pagar y egresos de caja.

Ciclo de producción: control de producción, distribución de mano de obra y control de inventarios.

Un trabajo determinado puede tener ciclos propios o específicos del negocio y el auditor debe determinar en este caso, cuáles ciclos son los apropiados para

ser representados mediante flujogramas, basado en su evaluación de la importancia de los mismos.

Los máximos beneficios del uso de flujogramas en la auditoría serán obtenidos en situaciones donde están involucrados grandes volúmenes de transacciones repetitivas. Si cada transacción es manejada en una forma específica, puede resultar práctico documentar el sistema contable por medio de una descripción narrativa. De igual forma, si solamente determinadas transacciones están sujetas a ciertos procedimientos (tales como el proceso de las devoluciones de mercaderías), el auditor puede preferir el documentar estos procedimientos en un flujograma o en una descripción narrativa del sub-sistema, por separado.

En algunas oportunidades, un cliente puede tener preparados flujogramas de su sistema de información contable. En estos casos, se debe considerar el uso de dichos flujogramas. Sin embargo, estos flujogramas pueden tener más detalles que los necesarios para los propósitos de una auditoría o no identificar las debilidades y fortalezas del control interno. Si esta es la situación y resultare práctico, se pueden utilizar los flujogramas preparados por el cliente como punto de partida, modificándolos de acuerdo con las necesidades de la auditoría, pero siempre teniendo en cuenta que no se emplee más tiempo que el necesario para elaborar nuevos flujogramas.

3.5.3. Guías para preparar flujogramas

Debido a que los flujogramas deben ser utilizados para un período indefinido de tiempo, durante el cual serán revisados y actualizados por personal diferente, es importante guardar cierta uniformidad en su preparación. De acuerdo con lo anterior, las siguientes normas, deben ser observadas en la preparación de los flujogramas:

- a) El papel de trabajo para flujogramas debe ser dividido en columnas verticales, cada una de las cuales será utilizada en la siguiente forma:

- Descripción narrativa de los procedimientos que están siendo representados gráficamente.
- Indicación del cargo de la persona que ejecuta cada operación.
- Columna(s) separada(s) para cada departamento o sección involucrada.
- Los procedimientos deben ser representados gráficamente y descritos en forma narrativa, siguiendo la secuencia en que ellos actualmente ocurren. Deben ser presentados en el flujograma mostrando el flujo de documentos y acontecimientos en forma vertical y, de resultar factible, de izquierda a derecha.
- La descripción narrativa incluida en la columna de procedimientos, debe ser utilizada para complementar o explicar la información gráfica presentada en el flujograma. Con el uso de esta técnica, será posible guardar la claridad necesaria en el flujograma, ya que los comentarios explicativos serán incluidos en la columna de procedimientos.
- Comentarios breves y claros pueden ser normalmente presentados en la descripción narrativa, comenzando cada oración con un verbo (ejemplo: "suma", "revisa", "aprueba", "concilia"). Ejemplos de algunos comentarios explicativos que pueden figurar en la columna de procedimientos son: volumen de operaciones procesadas, lista de partidas que componen o se revisan en un formato o indicación de los procedimientos contables para formatos pre numerados.
- Generalmente, la persona que realiza cada operación debe ser identificada por su cargo en lugar del nombre. Esta técnica provee a los revisores de una mayor explicación en cuanto al nivel y tipo de personal

responsable de la ejecución de cada operación. Además, la revisión en conjunto de esta columna, en conexión con el flujograma, puede ayudar al auditor en la identificación de posibles áreas de incompatibilidad de funciones (y debilidades de control interno resultante) en el personal.

- El flujograma debe incluir tanto los símbolos estándar de procedimientos como de documentación establecidos en la "Planilla para Flujogramas IBM" para las operaciones de EDP (procesamiento electrónico de datos). La técnica de utilizar estos símbolos de procedimientos, ayuda a clarificar al revisor los puntos exactos en el flujo de documentación en el cual cada operación ocurre.
- De resultar factible, los símbolos de procedimientos para cada operación, la descripción narrativa y la indicación de la persona que realiza la operación, deben indicarse en el papel de trabajo a un mismo nivel. Debido a que cada columna suplementa y complementa las otras, es importante que el revisor pueda referirse a las partidas correspondientes.
- El punto inicial de cada transacción debe ser claramente identificado.
- Cada copia de los formatos o documentos múltiples debe ser numerada o identificada en alguna u otra forma.
- La disposición de todos los documentos que componen el sistema debe ser indicada (ejemplo: correo, archivo, enviado fuera del sistema, etc.).
- En algunas oportunidades, copias de documentos con "Múltiples copias" se envían a otros departamentos o secciones no relacionadas directamente con las funciones contables. En la medida en que esas copias carezcan de significación contable, es suficiente indicar su disposición sin describir su proceso posterior o subsecuente.

- Muestras de los formatos más importantes y otra documentación deben estar referenciadas a los flujogramas.
- A medida que el sistema es evaluado, las principales debilidades y fortalezas deben ser destacadas directamente en los flujogramas para facilitar el proceso de revisión. Normalmente esto puede ser logrado numerando las debilidades y fortalezas y anteponiéndoles los prefijos D y P respectivamente (ejemplo: D-1, D-2, etc..... F-1, F-2, etc.). Esta identificación también sirve como referencia cruzada al papel de trabajo puente (evaluación del control interno) donde se consideran las implicaciones en la auditoría y los procedimientos de auditoría.

3.5.4. Diagrama de flujo

Es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, de la producción de un bien o de la prestación de un servicio, señala los pasos fundamentales y hace comprensible las actividades, operaciones, decisiones y ramificaciones de los procedimientos.

Los diagramas de flujo proporcionan una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizan en una fase determinada del trabajo, hasta que es terminado en un punto. Se observa entonces, tanto la secuencia de los distintos pasos, como el método que se sigue al efectuarlos.

Por ello, son una herramienta muy útil para estudios de simplificación de trabajo ya que sintetizan todo el proceso en forma simple y hacen posible un estudio objetivo de los pasos de un procedimiento.

Los diagramas de flujo se utilizan en por lo menos dos áreas:

- a) Programas de computación; la tecnología de las computadoras los ha adoptado como su principal herramienta de programación.

- b) Análisis y diseño de sistemas y procedimientos administrativos. Sigue la secuencia real de las actividades y operaciones desde el inicio hasta el final del procedimiento, registrando el documento inicial, las operaciones a las cuales es sometido, los nuevos documentos creados hasta el cierre final del trámite. En este gráfico se señalan las decisiones, los retornos y hasta quedan implícitos requisitos y normas. Después de graficar el procedimiento mediante esta técnica, se tiene una visión objetiva sobre si el procedimiento es fluido, está parcialmente obstruido y si es funcional para cumplir con los requisitos de rapidez y eficiencia en los trámites.

Identificar los pasos que ocasionan que un procedimiento sea poco eficiente, demasiado tardado y burocrático. Para identificar estos pasos se procede a preguntar lo siguiente:

¿QUÉ es lo que se hace? ¿Cuáles son los pasos? ¿Están todos completos? ¿Qué finalidad tiene cada paso? La respuesta nos proporciona una descripción acertada de los detalles.

¿POR QUÉ razón es indispensable este paso? ¿Influye realmente en el resultado final del proceso? ¿Constituye una necesidad absoluta?

¿DÓNDE debe realizarse este paso? ¿Se lograría realizarlo más fácilmente cambiando de lugar a la persona que lo ejecuta? Aquí, la gráfica de distribución de oficina cumple una función de auxiliar valiosa.

¿CUÁNDO debe realizarse este paso? ¿Debe ser adelantado o retrasado dentro del proceso o combinarse con algún paso previo o futuro?

¿Corresponde el paso a una secuencia lógica?

¿QUIÉN debe desempeñar la labor? ¿Resulta más lógico que algún otro se haga cargo del trabajo? ¿Quién está más capacitado para hacerlo?

¿CÓMO se está realizando el paso? ¿Resulta demasiado complicado por la forma en que se está realizando actualmente? ¿Debe ejecutarse empleando diferentes formas o equipos?

3.6 Normas Internacionales (ISO 9000-2000)

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/CEI (Organización Internacional de Normalización) (Comisión Electrotécnica Internacional).

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión, Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor; estos ocho principios

de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

CAPÍTULO IV
DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE BODEGA, ÁREA DE INVENTARIOS, DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE AVES DE ENGORDE.
(CASO PRÁCTICO)

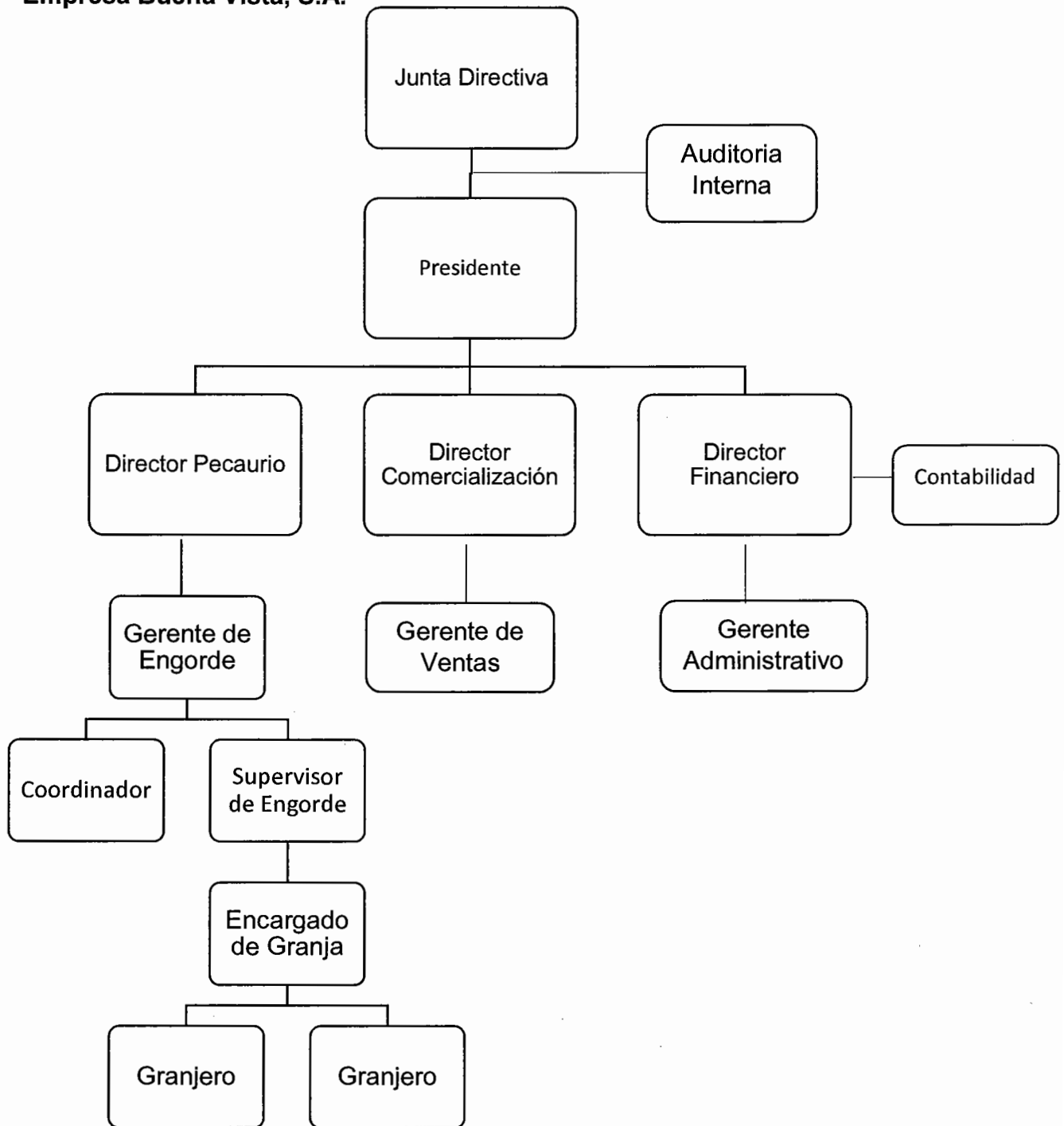
4.1 Antecedentes de la empresa

Con el propósito de dar a conocer el procedimiento a seguir el desarrollo de un diseño de manual de políticas y procedimientos desde el punto de vista de una auditoría externa, se seleccionó una empresa avícola denominada Granja Buena Vista S.A., la cual se dedica a la producción de aves de engorde, pero para el desarrollo del diseño de manuales y políticas para el área de inventario, se evaluará el departamento de bodega, utilizado por la empresa para la industrialización de pollo, tomando como base las normas internacionales ISO 9000, así como las leyes existentes en el país.

La empresa Granja Buena Vista. S.A., se encuentra ubicada en el kilómetro 10.5 carretera al Pacífico Villa Nueva, se dedica a la crianza y comercialización de productos de origen avícola pollo industrializado, esta empresa nace hace 17 años dedicada únicamente a la venta de aves de engorde, con el tiempo la buena gestión y profesionalismo de su dueño logró lo que en la actualidad es, está integrada por 30 empleados conformados por personal administrativo y jornaleros de los galpones o galeras.

4.1.1 Organización

Empresa Buena Vista, S.A.



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación efectuada

Fase de crecimiento

- Se preparan las galeras con comederos, bebederos y criadoras para controlar la temperatura utilizando para este fin gas propano, para la recepción de un lote de pollitos que se adquieren después de un día de nacidos de acuerdo a la programación efectuada.

- Se alojan los pollitos en las galeras previamente preparadas, se les disuelve azúcar en el agua para controlar el estrés, así mismo se le suministra alimento y vitaminas de acuerdo con la edad, como también una serie de vacunas, como por ejemplo la Newcastle Broq que se les aplica a la segunda semana de vida y sirve para prevenir la bronquitis.

El inventario está compuesto de repuestos genuinos de todas las marcas, por lo que maneja una gran cantidad de artículos; ante tal situación se hace necesario un estricto control en la administración de su inventario y una guía donde se describan las actividades que se realizan en cada proceso de forma ordenada y uniforme.

MEMORÁNDUM

Guatemala 03, de noviembre 2014.

DE: Ing. Sergio Flores

PARA: Lic. Nelson Alfredo Xicay Cocón

ASUNTO: Servicio de auditoria externa

Fecha: 03/11/2014

En mi calidad de representante legal de la empresa Buena Vista, S.A., por este medio le solicito propuesta de servicio para la realización del diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de bodega, del área de inventarios, de la empresa que se dedica a la producción de aves de engorde.

Sin otro particular y la espera de una respuesta positiva.

Atentamente,



Ing. Sergio Flores

Representante Legal

PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Guatemala 03, de noviembre 2014.

Ing. Sergio Flores
Representante Legal
Granja Buena Vista, S.A.

Estimado Ing. Flores:

En respuesta a la invitación se presenta la propuesta de servicios profesionales para el desarrollo del diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de bodega área de inventarios, de una empresa productora de aves de engorde.

I. EXPERIENCIA PROFESIONAL

El profesionalismo exige tener un amplio conocimiento de la industria a la cual pertenece su empresa, para poder contribuir satisfactoriamente a la solución y prevención de problemas administrativos que se generan o se puedan generar en el entorno de la empresa, por lo tanto para prestar un servicio de calidad los auditores independientes y consultores cuentan con la experiencia y conocimiento en el campo de este tipo de auditorías.

II. ENFOQUE DE NUESTRO TRABAJO

Conforme a lo requerido y la experiencia estimamos conveniente desarrollar el trabajo en cuatro sesiones, la primera reunión se programará para el mes de enero de 2015, el propósito de esta reunión es confirmar el alcance de la auditoría, dar a conocer el plan de trabajo, establecer los contactos de comunicación y planear las siguientes reuniones.

*

III. RESULTADO DEL TRABAJO

Como producto del servicio profesional se emitirá un informe de la auditoría externa, que incluirá el resultado de las evaluaciones, verificaciones, determinaciones y análisis de la información recabada durante el desarrollo de la auditoría, en relación con la minimización de riesgos, por el estado de cumplimiento con la legislación y aplicación de la normativa existente, así como las recomendaciones necesarias para mejorar las deficiencias observadas.

IV. CONTROL DE CALIDAD

El informe a entregar será preparado por el equipo de auditores, asignados luego será revisado por el auditor encargado de dicho grupo para posteriormente una revisión final por el Gerente de la Auditoría, antes de ser entregado, para que nuestro cliente obtenga el mejor resultado de nuestro trabajo.

V. PROPUESTA ECONÓMICA

De acuerdo a la experiencia profesional el valor de los servicios se fijará tomando como base la calidad del trabajo, la visita preliminar realizada a las instalaciones, el tiempo invertido y los gastos relacionados directamente para la ejecución de la auditoría por el grupo de auditores, estimado facturar los honorarios en:

TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO EN HORAS	COSTO * HORA	TOTAL
Planificación de la auditoría	Mariano Umaña	3	Q167.00	Q 501.00
	Rafael Mejicanos	10	Q 16.10	Q 161.00
Elaboración de papeles de trabajo	Mariano Umaña	18	Q166.70	Q 3,000.60
	Rafael Mejicanos	500	Q 16.00	Q 8,000.00
	Erick Peralta	520	Q 12.52	Q 6,510.40
Elaboración del diagnóstico	Mariano Umaña	10	Q166.70	Q 1,667.00
	Rafael Mejicanos	10	Q 16.00	Q 160.00
				Q 20,000.00

La Consultoría NYX & Asociados espera tener la oportunidad de aportar los conocimientos profesionales para el logro de sus objetivos y obtener los beneficios fijados para fortalecer la gestión de su empresa y en especial unir esfuerzos para proteger nuestros costos y alcanzar un mejor desarrollo sostenible.

Atentamente,



Ing. Sergio Flores
Representante Legal
Granja Buena Vista, S.A.



Nelson Alfredo Xicay Cocón
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo No. 2015

MEMORANDO

DE: Ing. Sergio Flores

PARA: Lic. Nelson Alfredo Xicay Cocón

ASUNTO: ACEPTACIÓN DE PROPUESTA DE SERVICIOS

Fecha: 05/11/2014

En mi calidad de representante legal de la empresa Buena Vista, S.A., por este medio le confirmo de la aceptación propuesta de servicios profesionales, consistentes en la realización del diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de bodega, área de inventarios.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente:



Ing. Sergio Flores

Representante Legal

DIAGNOSTICO

Guatemala, 31 de enero de 2015

Ing.:

Sergio Flores

Director

Buena Vista, S.A.

Nos permitimos presentarle el resultado del estudio efectuado a los procedimientos contables vigentes, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, en la empresa Grana Buena Vista, S.A.

La Administración de la empresa, es responsable de establecer y mantener un sistema contable apropiado. Para cumplir con esta responsabilidad la Administración de la empresa Granja Buena Vista, S.A. debe establecer los juicios para evaluar los beneficios y los costos relativos a la aplicación de normas, procedimientos y políticas contables. Los objetivos de establecer dichos lineamientos son suministrar una razonable, pero no absoluta seguridad que los activos están protegidos contra pérdidas por usos o disposiciones no autorizados, que las transacciones se ejecutan de conformidad con autorizaciones de la Administración de la empresa y se registran en forma adecuada para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera. Debido a limitaciones inherentes a cualquier estructura de control interno, errores e irregularidades pueden ocurrir y no ser detectados.

En el presente Informe se describen las situaciones encontradas en la revisión e incluimos nuestras recomendaciones, las cuales tienen como propósito fortalecer el

sistema de inventarios y de control interno relativo de la empresa Granja Buena Vista, S.A.

Falta de documentos con instrucciones

Condición

Al revisar archivos, documentación de soporte, se constató que no poseen documentos que contengan las instrucciones autorizadas por la administración para las actividades propias del departamento de bodegas. El encargado de bodega indicó que regularmente éstas se han recibido de forma verbal, o bien, a criterio personal, valiéndose de las mismas para el control de inventarios.

Causa

La falta de instrucciones autorizadas con lleva a malas decisiones y atraso la entrega de información y mal control de inventarios.

Efecto

Esto ha ocasionado dificultad en la aplicación consistente de las instrucciones, ya sea porque han cambiado de parecer o no se recuerdan de las instrucciones dadas con anterioridad, lo que provoca efectuar un doble esfuerzo en el registro de las operaciones y falta de uniformidad.

Recomendación

Por lo indicado en la sección precedente relativa a la evaluación y detección de deficiencias, se ha concluido que es necesario el diseño e implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos que apoye al departamento de bodega y personal de apoyo como guía en el desarrollo de las funciones de captación, procesamiento, clasificación, registro y preparación de reportes de inventarios de forma eficiente, contribuyendo a la confiabilidad y oportunidad de la información.

Comentario de Administración

Las aseveraciones obtenidas del encargado de bodega fueron ratificadas por el Director quién nos comunicó que cuando necesita dar a conocer alguna modificación en procesos, la comunicación la hace verbal ya que no se tiene la práctica de realizar circulares por escrito para informar al personal contable.

Análisis FODA

En la matriz presentada en la siguiente página se dan a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa actualmente.

Matriz FODA de la empresa Granja Buena Vista, S.A.

	Fortalezas	Debilidades
Fuerzas Internas	<ul style="list-style-type: none">· Variedad en los productos que se distribuyen.· Relación estable con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none">· Inexistencia de manuales de procedimientos.· Ausencia de equipo de protección para los trabajadores del área de bodega
	<ul style="list-style-type: none">· Personal especializado para cada área.	<ul style="list-style-type: none">· Problemas con el manejo y rendimiento del software utilizando para el control de las operaciones de la empresa
	<ul style="list-style-type: none">· Controles físicos diarios (inventarios físicos, chequeos, conteos a ciegas) de los productos para la venta.	<ul style="list-style-type: none">· Malas condiciones físicas (iluminación, techo) de bodegas.
	Oportunidades	Amenazas
Fuerzas Externas	<ul style="list-style-type: none">· Posibilidad de crecimiento en el mercado (expandir territorios).· Espacio físico disponible en bodega.	<ul style="list-style-type: none">· Empresas con tiempo de entrega menor al de Buena Vista.· Competencia con certificación de calidad.



Gerente

PLANIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

I. INTRODUCCIÓN

El propósito del presente plan es prever los puntos más relevantes de la empresa Granja Buena Vista, S.A. en la revisión del cumplimiento de la legislación y políticas administrativas.

II. OBJETIVOS DE LA REVISIÓN

Hemos sido contratados como auditores externos para evaluar el cumplimiento del marco regulador así como las políticas administrativas de acuerdo con normas ISO 9000, de la empresa Granja Buena Vista, S.A., por el período finalizado al 31 de Diciembre de 2014, con el objeto de emitir un informe basado en el resultado de los procedimientos aplicados, así como hacer las recomendaciones necesarias para evitar riesgos y mejorar la protección del control interno, y lograr que a través de su accionar esté en condiciones de obtener las certificaciones correspondientes.

III. ALCANCE

El alcance del diseño es abarcar en todos los procesos a cargo del área de inventarios.

IV. FECHAS CLAVE

Fecha de asignación de la auditoría	02 de Noviembre 2014
Fecha de inicio del trabajo:	03 de Noviembre 2014
Fecha de entrega del informe	31 de Enero 2015

V. EQUIPO DE TRABAJO

Gerente de Auditoría	Mariano Umaña	31 horas
Asistente de Auditoría	Rafael Mejicanos	520 horas
Auxiliar de Auditoría	Erick Peralta	520 horas

VI. TIEMPO ESTIMADO

Para cumplir con el trabajo de campo y la entrega de informe, se tiene estimadas las horas siguientes:

Planificación de la evaluación	13 horas
Elaboración de papeles de trabajo	1038 horas
Elaboración del diagnóstico	20 horas

VII. INFORME DE RESULTADOS

Derivado de la evaluación del control interno en el área de inventarios, se presentará un informe especial de auditoría externa que contendrá:

Informe de diagnóstico para comunicar las deficiencias de control, el efecto para la empresa y las recomendaciones para mitigar el riesgo.

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU ENTORNO

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa con razón social Buena Vista, S.A. fue constituida el 08-08-1997, dentro del marco legal guatemalteco como una sociedad anónima, con domicilio zona 12, del departamento de Guatemala, el giro de su negocio consiste en la producción de aves de engorde.

II. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

- **Visión:**

Ampliar en Centroamérica nuestro liderazgo de participación de mercado y rentabilidad, con productos, procesos y capital humano de clase mundial; expandiendo nuestra presencia a nuevos mercados donde existan oportunidades estratégicas.

- **Misión:**

Ser líderes en proveer e innovar soluciones alimentarias cárnicas y de alimentos para animales que generen valor, para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad de manera creativa, responsable y sustentable.

III. ENTIDADES AFILIADAS

La entidad no es subsidiaria ni matriz de ninguna entidad, tampoco forma parte de ningún grupo corporativo.

IV. COMPETENCIA EN EL MERCADO

Sus principales competidores en el mercado son otras empresas dedicadas a la misma actividad económica.

V. LEGISLACIÓN APLICABLE

La entidad para el ejercicio de sus derechos y obligaciones, se encuentra sujeta a las regulaciones establecidas por las siguientes leyes:

- a) Constitución política de la república de Guatemala.
- b) Código de comercio. Decreto 2-70 y sus reformas.
- c) Código tributario. Decreto 6-91 y sus reformas.
- d) Código de trabajo. Decreto 1441.
- e) Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 10-2012 y sus reformas.
- f) Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas
- g) Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008
- h) Ley del Impuesto sobre Productos Financieros. Decreto 26-95
- i) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto 295
- j) Otras aplicables a su naturaleza y actividad económica.

VI. IDIOMA Y MONEDA

Le entidad opera sus libros y registros en idioma español y moneda nacional (Quetzal), según lo establecido el Código de Comercio en su artículo 369.

VII. POLÍTICAS DE PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Las principales políticas utilizadas en el registro de sus operaciones y en la presentación de la información financiera, y la información relacionada con el área de inventarios, es la siguiente:

- a) Los estados financieros son preparados para el cumplimiento del requerimiento legal de presentarlos adjunto a la declaración jurada anual del Impuesto Sobre la Renta de la República de Guatemala.
- b) El método de valuación de inventarios que utiliza la empresa es el de "Costos de producción o adquisición, promedio ponderado", según lo establece el artículo 49 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

- c) El sistema contable para reconocimiento de ingresos y egresos es el de lo devengado.

VIII. PERSONAL CLAVE DE LA EMPRESA

El Personal clave que proporcionará información relevante durante el desarrollo de nuestra evaluación, es el siguiente:

Sergio Sevilla	Director
José Luis Castañeda	Gerente Engorde
Jorge Pineda	Gerente Administrativo
Jorge Vela	Contador General
Edgar Pensamiento	Supervisor de Granja
Delma Cruz	Jefe de Recursos Humanos
Jorge Bautista	Jefe de Bodega
Álvaro Pérez	Gerente de Informática

IX. ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

La estructura administrativa de la empresa se encuentra organizada de la siguiente manera: El gerente administrativo se encuentra a cargo de los departamentos de Bodega Recursos Humanos y personal administrativo. El gerente de engorde tiene a su cargo al supervisor. La empresa está dirigida por su Director.

X. CUESTIONARIO

Para recopilar la información relevante sobre la empresa objeto de estudio se elaboró el siguiente cuestionario:

Cliente: Grana Buena Vista, S.A. Tipo de trabajo: Entrevistas al personal de la administración de la empresa		
Información General:		
Fecha de entrevista:	Noviembre 2014	
Nombre de la empresa:	Granja Buena Vista, S.A.	
Domicilio de la empresa:	Ciudad	
Nombre de la persona entrevistada:		
Cargo que desempeña:	Gerente Administrativo	
Información Específica:		
No.	Pregunta	SI/NO/NA
1	La actividad económica a la que se dedica la empresa es únicamente la venta de productos alimenticios.	SI
2	Si desarrolla otra actividad, especificarla:	NO
3	¿Cuántos años tiene de funcionamiento la empresa?	17
4	¿Se encuentra la empresa constituida legalmente?	SI
5	¿Las instalaciones de la empresa son propias?	SI
6	¿Los vehículos que utilizan para la prestación de servicios son propios?	SI
7	¿Se encuentran aseguradas las unidades de transporte?	SI
8	¿Qué cantidad de empleados laboran para la empresa?, especificar el número:	30
9	¿La empresa se encuentra inscrita ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?	SI
10	¿Tiene como política el pago de prestaciones laborales a sus empleados?	SI
11	¿Se encuentra inscrita en régimen del Impuesto Sobre la Renta la empresa?	SI
12	¿La contabilidad es realizada dentro de la empresa?	SI
13	¿Existe persona encargada en el departamento de bodega?	SI

13	¿Existe persona encargada en el departamento de bodega?	SI
14	¿Existe delegación de funciones en el departamento de bodega?	SI
15	¿La información que se genera en el departamento de bodega es oportuna?	NO
16	¿La información financiera de la empresa es elaborada en base a NIIF?	NO
17	¿Con qué periodicidad se presentan los reportes de bodega? Especifica: MENSUAL	SI
18	¿Todos los usuarios pueden generar reportes de inventarios?	NO
19	¿Cuenta la empresa con un sistema de inventarios?	NO
20	¿El sistema de inventarios es computarizado?	NO
21	¿Existen políticas y procedimientos contables establecidos en la empresa?	NO
22	¿Posee la empresa nomenclatura de los inventarios?	SI
23	¿Cuenta la empresa con una manual de instrucciones de bodegas?	NO

I. Políticas y Procedimientos administrativos

a) Objetivo

Determinar las normas de acción a seguir por parte del personal de la empresa que realiza las diferentes transacciones relacionadas con los inventarios, para asegurarse que las actividades se encaminen a la salvaguarda de los inventarios de la empresa.

b) Proceso de implementación

Completadas las etapas de recopilación, medición, investigación, análisis y evaluación de información sobre el proceso de distribución de productos masivos, se procede a elaborar el manual de procedimientos, en base a los requerimientos para manuales establecidos en las normas ISO 9000-2000.

Elaborado el manual y teniendo su diseño final, se procede a la autorización y aprobación del mismo por parte de las autoridades de Granja Buena Vista. Siguiendo con el proceso de implementación del manual, se distribuye a las áreas y a las personas que deban tener disponible los procedimientos; como paso final se capacita al personal y se da seguimiento al proceso de implementación, para poder obtener los mejores resultados posibles en forma continua.

c) Portada del manual de procedimientos para el control de inventario de la empresa productora de aves de engorde para el departamento de bodega, área de inventarios

La portada interna del manual posee un diseño creativo en cuya parte superior se indica el nombre de la empresa y la fecha de aprobación o última actualización, en la parte central de la portada se muestra el título del manual y en la parte inferior se indica el No. de la versión y el código del manual. A continuación se expone la portada.

Nombre de la compañía

Fecha de
Actualización/Aprobación

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE
INVENTARIO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE AVES DE
ENGORDE

Versión No. 1
Código: B0002

d) Índice general

El índice general del manual pretende facilitar su uso, para que el usuario identifique rápidamente la ubicación de los diferentes temas existentes dentro del manual, se presenta el diseño del índice general.

LOGOTIPO Nit Dirección Teléfono Fax	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO	CÓDIGO B001 REVISIÓN: 0 PAGINA: 2 DE XX
---	---	---

ÍNDICE GENERAL

1	HOJA DE AUTORIZACIÓN
2	HOJA DE ACTUALIZACIÓN
3	INTRODUCCIÓN
4	OBJETIVO MANUAL
4	Objetivo General
4	Objetivos Específicos
5	NORMATIVA DE APLICACIÓN
6	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS
7	INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL
7	Abreviaturas
7	Símbolos
7	Código de Documentos
8	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
8	Compra de Artículos
8.1.1	Objetivo
8.1.2	Alcance
8.1.3	Campo de Aplicación
8.1.4	Definiciones
8.1.5	Referencias
8.1.6	Responsabilidades
8.1.7	Actividades
8.1.8	Formatos y Registros
8	Almacenamiento de los artículos
8.2.1	Objetivo
8.2.2	Alcance
8.2.3	Campo de Aplicación
8.2.4	Definiciones
8.2.5	Referencias
8.2.6	Responsabilidades
8.2.7	Actividades
8.2.8	Formatos y Registros
8	Despacho de artículos
8.3.1	Objetivo
8.3.2	Alcance
8.3.3	Campo de Aplicación
8.3.4	Definiciones
8.3.5	Referencias
8.3.6	Responsabilidades
8.3.7	Actividades
8.3.8	Formatos y Registros

1 Hoja de autorización

El diseño de la hoja de autorización del manual de procedimientos se presenta a continuación, en donde se registra la firma de la persona que elabora el manual y las firmas de las personas que lo aprueban, en la parte inferior del documento se indica la fecha en que el manual es autorizado.

LOGOTIPO NIT Dirección Teléfono Fax	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO	CÓDIGO B001 REVISIÓN: 0 PAGINA: 2 DE 69
<p>1. HOJA DE AUTORIZACIÓN</p> <p>El presente manual de procedimientos para el control de inventarios de una granja Buena Vista, contiene información sobre el proceso de distribución de productos masivos, teniendo como objetivo ser una herramienta administrativa que en su conjunto presente la forma específica de llevar a cabo las actividades del proceso de distribución, constituyendo un control para el área de inventarios.</p> <p>NELSON ALFREDO XICAY COCÓN AUTOR DEL MANUAL</p> <p>APRUEBA GERENTE GENERAL</p> <p>GERENTE DE ADMINISTRACIÓN</p> <p>GUATEMALA ENERO DE 2015</p>		

2 Hoja de actualización

La hoja de actualización indica los cambios realizados al manual, la fecha en que se aprueba la actualización del manual, quién es el encargado de realizar los cambios al manual y quién es el encargado de integrarlos en la empresa, el diseño de la hoja de actualización del manual de procedimientos se presenta en la siguiente figura.

LOGOTIPO NIT Dirección Teléfono Fax	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO	CÓDIGO B001 REVISIÓN: 0 PAGINA: 7 DE XXX
1. HOJA DE ACTUALIZACIÓN		
<p>NELSON ALFREDO XICAY COCÓN AUTOR DEL MANUAL</p> <p>GERENTE GENERAL</p> <p>GERENTE DE ADMINISTRACIÓN</p> <p>GUATEMALA ENERO DE 2015</p>		

3 Introducción

El presente manual de procedimientos da a conocer el detalle de las operaciones necesarias para llevar a cabo las actividades relacionadas con el proceso de distribución de productos masivos dentro de la empresa granja Buena Vista S.A., simplificando su comprensión al aplicar una división de tres procedimientos (compra, almacenamiento y despacho de artículos), que permiten un mejor entendimiento del proceso.

El procedimiento de compra, con lleva todas las actividades relacionadas con la adquisición de artículos, como por ejemplo establecer la cantidad y tipo de producto a requerirse en una compra. En cuanto al procedimiento de almacenamiento, éste indica las actividades necesarias para realizar el almacenamiento de los artículos, evitando que el producto se maltrate y se convierta inservible. Por último el procedimiento de despacho, provee la secuencia y forma de llevar a cabo las actividades referentes a la expedición de artículos hacia las diferentes áreas que se provee.

El manual incluye portada, índice general, hoja de autorización, hoja de actualización, introducción, objetivo general y específicos, la normativa que aplica al ejercerse, las características de los procedimientos, así mismo las instrucciones para su uso, los procedimientos en forma detallada para su fácil comprensión, como parte final del manual se presentan los anexos.

4 Objetivo del manual

4.1 Objetivo general:

El manual pretende ser una herramienta administrativa que en su conjunto presente la forma específica de llevar a cabo las actividades del proceso de distribución de productos masivos, constituyendo un control para el área de inventarios.

4.2 Objetivos específicos:

- Normalizar las actividades del proceso de distribución de productos masivos por medio de procedimientos.
- Facilitar la implantación de un mejor método de trabajo, proporcionando datos completos del método actual.
- Contar con una herramienta de control de las actividades de inventario del proceso de distribución.
- Tener a disposición un instrumento de capacitación y entrenamiento laboral para los nuevos empleados.

5 Normativa de aplicación

Como consecuencia de la implementación del manual y el desarrollo de las operaciones de inventario, se aplican ciertas normas, las cuales se mencionan a continuación.

- **Misión de la empresa**, la cual consiste en proporcionar a sus clientes un producto de calidad a través de la realización de un proceso eficiente de distribución.
- **Norma ISO 9001-2000**, referente a los requisitos del sistema de gestión de calidad.
- **Norma ISO 9004-2000**, sobre el sistema de gestión de calidad, específicamente en lo referente a las recomendaciones para la mejora del desempeño.
- **Título V, Capítulo único sobre la seguridad e higiene en trabajo, artículo 197, Inciso h), del código de trabajo**, en donde se hace mención a efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre la higiene y seguridad en el trabajo.

- **Título II, sobre contratos y pactos de trabajo, capítulo sexto, artículo 63, Inciso b), del código de trabajo**, se refiere a la obligación del trabajador de realizar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

6 Características de los procedimientos

El proceso de compra se realiza en forma directa, es decir empresa proveedor sin contar con intermediario alguno. El almacenamiento de los productos se realiza en tres bodegas: Bodega principal, en donde se resguardan los productos que son solicitados; en la bodega de despachos se almacena el producto listo a ser entregado; la bodega de devoluciones resguarda el producto devuelto por parte de los clientes, el cual debe ser almacenado nuevamente en la bodega principal, para que se le requiera en una nuevo despacho.

7 Instrucciones para el uso del manual

Dentro del manual, usted puede encontrar tres procedimientos que permiten el desarrollo del proceso de distribución de productos, los procedimientos se mencionan a continuación.

- Compra de artículos
- Almacenamientos de artículos
- Despacho de artículos

Cada procedimiento cuenta con su objetivo, alcance, campo de aplicación, sus propias definiciones y referencias, así mismo se mencionan a las personas responsables de realizar las actividades correspondientes al procedimiento, los formatos y registros que deben realizarse, presentando los modelos de dichos documentos en la parte de los anexos del manual.

Las actividades de los procedimientos se describen en párrafos, siguiendo una secuencia de acción necesaria para llevar a cabo cada procedimiento y se

presentan en un flujograma que permite una fácil visualización global de las actividades y de los responsables de realizarlas.

Dentro de la descripción de las actividades de cada procedimiento, existen referencias cruzadas que indican que como lector usted debe trasladarse a la parte de los anexos del manual para visualizar la distribución física de las bodegas o bien los formatos de los documentos que deben registrarse, se recomienda que lea primero la descripción de cada uno de los formatos, ubicada justo antes de presentadas las figuras dentro de los anexos, dicha información describe el formato e indica la forma de introducir la información en él.

7.1 Abreviaturas y siglas

En la siguiente tabla se presentan las abreviaturas con su respectivo significado, las cuales fueron usadas dentro del manual.










Abreviaturas y Siglas utilizadas en el Manual de Procedimientos

Abreviatura/Siglas	Significado
ANSI	Instituto nacional americano de normalización (American National Standard Institute)
Depto.	Departamento
Hrs.	Horas
ISO	Organización Internacional de Normalización (International organization for standarization)
No.	Número
3er	Tercer, tercero.

7.2 Símbolos

Los símbolos y los nombres utilizados en el contenido del manual de procedimientos se presentan en la siguiente tabla.

Símbolos utilizados en el manual de procedimientos

	PROCEDIMIENTOS
	PREPARACIÓN/ORIGEN. Una operación en la cual estén involucradas la preparación de un documento y la ejecución de algún otro trabajo, tal como verificación de cálculo aritmético.
	VERIFICACIÓN/OTROS PROCESOS. Operación que consiste en la revisión o verificación de un trabajo efectuado en una operación previa, tal como el recalcule de cifras.
	REVISIÓN/APROBACIÓN. Una operación en la cual el trabajo preparado anteriormente es revisado (generalmente también aprobado) por un funcionario autorizado. La extensión de la revisión no es solamente como una verificación de la operación y la persona que la realiza es generalmente algún supervisor o funcionario autorizado.
	COMPARACIÓN/INTEGRACIÓN. Una operación en la cual está involucrado más de un documento, los cuales son integrados o comparados unos contra otros.
	DOCUMENTO. Cualquier documento o registro distinto de los especificados a continuación.
dB	DECIBEL. Unidad de medida que expresa la intensidad del sonido. El oído humano puede estar expuesto a un nivel de 80 dB por un periodo no mayor de 8 Hrs
	TARJETA PERFORADA. Tarjeta perforada en equipos de procesamiento de datos.
	INICIO/FINAL. El punto, incluyendo otro departamento, en el cual un documento entra al sistema o sale del mismo.
	ARCHIVO. Archivo, permanente o temporal, donde se guardan los documentos del sistema descrito.
	CONECTOR. Indicador que une dos puntos del sistema que han sido interrumpidos por falta de espacio o algo similar.

7.3 Código de documentos

Para la ejecución de los procedimientos es necesario llevar registros de las actividades, estos se realizan por medio de documentos específicos para cada procedimiento (compra, almacenamiento y despacho de artículos). Es importante conocer el código de cada uno de los documentos, ya que este identifica al documento, diferenciándolo de los demás. Los códigos de los documentos son presentados en tabla siguiente.

Código de los documentos utilizados en los procedimientos

Descripción del documento	Código
Modelo teórico de abastecimiento de producto	F0001
Orden de compra	F0002
Documento de la recepción del producto de proveedores en bodega principal	G0001
Documento de verificación de precios de una compra	G0002
Documento de preparación y conteo a ciegas del consolidado	G0003
Documento del producto no entregado	P0001
Documento de devolución de mercadería vendida	G0004
Documento del Inventario físico diario	G0005
Documento de preparación del <i>picking</i> y de salida de producto de la bodega de despachos	G0006
Documento de evaluación del manual de procedimientos	G0007
Documento de actualización del manual de procedimiento	G0008

El código de los documentos está conformado por una letra inicial que indica el tipo de documento de que se trata. La letra F indica que es un formato, la letra G indica que es un documento, ambos creados por Granja, mientras que la letra P indica que se trata de un documento creado por una empresa ajena, es decir que se compró y no se creó dentro de la empresa.

7.4 Formatos para el registro de datos

La utilización de documentos es importante para el control, registro y normal marcha de las actividades de inventario, es por ello que a continuación se

presenta la descripción de los formatos que se utilizan para el proceso de distribución de productos masivos.

- **Modelo teórico de abastecimiento de producto, Código F0001:**

Por medio de este formato se podrá obtener la cantidad de producto que se debe comprar a los proveedores para mantener un stock (reserva) mínimo de inventario. En el documento al ingresar el código del producto, la hoja de cálculo generará la descripción del producto y los datos de consumo del mismo (consumo teórico, histórico y diario) del mes anterior al actual. Para el mes actual la hoja de cálculo presentará la estimación de consumo de producto (en cajas) para la semana 1; en la columna siguiente se presentará la cantidad mínima de inventario (stock) que debe existir en bodega; en la siguiente columna se presentará la cantidad real actual de inventario existente en la bodega, registrada en el sistema informático; en la columna siguiente se presenta el índice que revela el número de semanas que podrá abastecer el inventario actual la demanda de consumo que se tiene para la semana 1, el dato de esta columna se obtiene de la división del inventario actual entre la estimación del consumo de producto de la semana 1; en la siguiente columna (nombrada a pedir), se obtiene la cantidad de producto a requerirse en una orden de compra, este dato es generado de la resta del inventario mínimo menos el inventario real.

- **Orden de compra, código F0002:**

Este documento muestra el detalle de una compra. En el documento debe colocarse el No. de la orden de compra en la parte superior derecha. Es importante colocar la información referente al proveedor, así mismo el detalle de la cantidad, tipo de producto, precio unitario y total de la compra. En la parte inferior del documento, el coordinador de compras deberá registrar su nombre y firma.

- **Documento de la recepción de producto de proveedores en bodega principal, código G0001:**

Este documento permite obtener la cantidad y tipo de producto que se recibe de los proveedores por motivo de compra. En el documento debe anotarse la fecha, la descripción del producto, así mismo chequear la cantidad de tarimas utilizadas por cada producto, además se debe indicar la cantidad en unidades y cajas del producto recibido. En el documento debe registrarse el nombre y firma del auxiliar de bodega que recibe el producto e incluirse la firma del coordinador de la bodega principal, quien es el encargado de verificar los datos. Este documento se traslada al coordinador de compras quien deberá ingresar éstos datos al sistema informático.

- **Documento de verificación de precios de una compra, Código G0002:**

Este documento permite que el coordinador de compras confirme los datos de la compra por pedido, es decir que verifica la cantidad, tipo y precio del producto del pedido comprado. El documento debe llenarse con los datos obtenidos al verificar la factura de compra y el documento de recepción del producto de los proveedores en bodega principal (véase figura 15).

En el documento el costo actual, el costo pedido y el costo prometido representan el precio unitario del producto, mientras que la columna denominada diferencia se obtiene de la resta del costo total de pedido (costo unitario de pedido por el total unidades) menos el costo total prometido (costo unitario prometido por el total unidades). En la parte inferior del documento el coordinador de compras debe registrar su nombre y firma.

- **Documento de preparación y conteo del consolidado, Código G0003**

Este documento es utilizado en 2 áreas (bodega principal y bodega de despachos), en la parte superior de la primera hoja del documento, deberá indicarse la actividad para la que se usa el documento, marcando el cuadrado correspondiente a la actividad a realizarse (preparación del consolidado o

conteo del consolidado). En bodega principal permite que el personal prepare los productos del consolidado y los tenga listo para trasladarlos a bodega de despachos. En bodega de despachos se utiliza para realizar el conteo, es decir que se realiza un inventario físico del producto que fue recibido de la bodega principal. La utilización de este documento consiste en ir chequeando la cantidad y tipo de producto que se está expidiendo o bien inventariando en las bodegas, en las líneas en blanco se coloca la cantidad en cajas y unidades de cada producto. Este documento es llenado por los auxiliares de las bodegas (principal y de despachos, dependiendo del área donde se utilice el documento) y verificado por el coordinador de bodega principal o bien por el encargado de turno de la bodega de despachos (dependiendo de qué bodega haga uso del documento, siendo para bodega principal el coordinador de bodega principal y para la bodega de despachos su respectivo encargado de turno), estos al final del documento deberán indicar el número o números de pedidos que formen parte del consolidado de productos, además de registrar su firma.

- **Documento del producto no entregado, código P0001:**

En éste documento se registra la descripción y la cantidad de producto del consolidado no entregado por parte de la bodega principal a la bodega de despachos, por motivo de inexistencia. Este documento también se utiliza cuando un requirente no fue abastecido con la cantidad exacta de producto. En el documento debe escribirse la descripción del producto y la cantidad de cajas o unidades del mismo, al final del documento debe escribirse el No. de salida al que pertenece el producto no entregado, así mismo el nombre del cliente o coordinador de la bodega principal (según sea el caso), la fecha y la firma de autorización (del coordinador de bodega principal o del encargado de turno de la bodega de despachos, dependiendo del uso que se le dé al documento).

- **Documento de devolución de mercadería vendida, Código G0004:**
Por medio de éste documento se registra la cantidad y tipo del producto devuelto por los clientes. En el documento se indica la cantidad de cajas y unidades devueltas por cada tipo de producto. En la parte final del documento debe registrarse el No. de salida al que pertenece el producto devuelto, las firmas del vendedor y del encargado de turno de la bodega de devoluciones.
- **Documento del inventario físico diario, código G0005:**
Se registra la cantidad, tipo y estado del producto inventariado diariamente, es importante no olvidar colocar la fecha y los datos del auxiliar de bodega principal que realiza el inventario, además de la firma del coordinador de bodega principal, quien verifica los datos. Este documento debe ser trasladado al coordinador de inventario, quien verificará éstos datos contra el registro del sistema informático.
- **Documento de preparación del picking y de salida de producto de la bodega de despachos, código G0007:**
Este documento se utiliza en 2 actividades, en el picking (separación del consolidado por pedidos) y en la actividad de verificación de salida de producto hacia los requirentes. En la parte superior derecha de la primera hoja del documento, deberá indicarse la actividad para la que se usa el documento, marcando el cuadrado correspondiente a la actividad a realizarse (picking o salida de producto). En el documento se debe registrar la cantidad en cajas y unidades del producto que se va a despachar, en la parte final del documento no debe faltar el No. de salida al que pertenece el producto, así mismo las firmas correspondientes del cliente o auxiliar de la bodega de despachos (dependiendo de la actividad de que se trate) y del encargado de turno de la bodega de la misma bodega.

8. Procedimientos

8.1 Compra de artículos

8.1.1 Objetivo

Definir las actividades pertinentes para el desarrollo de la compra de productos, dando a conocer la secuencia, los responsables y los registros necesarios que deben llevarse a cabo para su consecución.

8.1.2 Alcance

El procedimiento inicia con la generación de una orden de compra y finaliza al determinar el total de la cuenta por pagar a los proveedores, esta información se comunica al departamento de contabilidad.

8.1.3 Campo de aplicación

La aplicación y funcionamiento del procedimiento de compra de artículos se da en las siguientes áreas.

- Área de compras del Depto. de operaciones de Granja Buena Vista.
- Bodega principal de Granja Buena Vista.

8.1.4 Definiciones

- **Consolidado:** Representa la unión de productos que pueden pertenecer a varios pedidos o bien a uno solo. El documento de preparación y conteo del consolidado es utilizado en los tres procedimientos (compra, almacenamiento y despacho de los artículos).
- **Conteo:** Recuento y verificación de la cantidad y tipo de producto que se recibe en bodega principal, registrando éstos datos en el documento G0003. El conteo se realiza sin tener conocimiento previo del producto que se está recibiendo.

- **Cuenta por pagar:** Cantidad que se adeuda al proveedor por motivo de la mercadería comprada.
- **Descargar:** Acción de bajar producto del vehículo proveedor, éste vehículo puede pertenecer al proveedor o bien de la granja Buena Vista.
- **Documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal:** Documento que detalla el tipo y la cantidad de producto comprado que se ingresa a bodega principal.
- **Documento de verificación de precios de una compra:** Documento que facilita la inspección de los precios, comparándolos contra factura, su finalidad es asegurar que los datos que se ingresen al sistema informático sean los correctos.
- **Pedido:** Pedido de compra, que contiene varios productos por proveedor.
- **Factura de compra:** Documento contable que detalla el producto que se compra, indicando la cantidad, precio y otros datos importantes.
- **Modelo teórico de abastecimiento:** Modelo que permite conocer el nivel mínimo de inventario que debe existir en bodega principal, además de indicar la cantidad de producto que debe requerirse para la compra, con el fin de que la bodega principal no se encuentre desproveída de producto para ser despachado.
- **Montacargas:** Vehículo para transportar y elevar cajas y bolsas de producto. Se utiliza normalmente para transportar el producto que se descarga del vehículo proveedor hacia su lugar de almacenamiento (rack correspondiente) y para dar salida de bodega principal al producto que pertenece al consolidado (conjunto de producto de varios pedidos).

- **Orden de compra:** Documento que contiene detalles sobre el tipo, cantidad y costo del producto que se requiere comprar.
- **Pallet:** Vehículo de transporte para la movilización de producto. Para su funcionamiento requiere el apoyo de la fuerza humana.
- **Rack:** Estante o anaquel donde se almacenan los productos dentro de la bodega principal. El almacenamiento de cada tipo de producto depende de la ubicación del rack dentro de la bodega principal.

8.1.5 Referencias

El procedimiento de compra tiene relación con un manual y dos procedimientos de granja Buena Vista, mencionados a continuación.

- Manual de buenas prácticas de manufactura.
- Procedimiento de almacenamiento de artículos.
- Procedimiento de despacho de artículos.

8.1.6 Responsabilidades

Las personas responsables de llevar a cabo éste procedimiento en las instalaciones de granja Buena Vista son los siguientes.

- Gerente administrativo (tiene a su cargo velar por que se cumpla el procedimiento).
- Coordinador de compras (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Coordinador de bodega principal (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).

- Auxiliares de bodega principal (ejecutan actividades relacionadas con el procedimiento).

Este procedimiento tendrá como responsable inmediato de su cuidado y mantenimiento al gerente de administración, al coordinador de compras y al coordinador de bodega principal, quienes tendrán a su disposición una copia del procedimiento, la cual deberán facilitar al personal de su área.

8.1.7 Políticas para regular las compras

La función de compras consiste en la adquisición de mercancías para mantener adecuados sus niveles de existencia, para de esta forma satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.

- El jefe de bodega debe establecer las cantidades de mercaderías que se debe adquirir para mantener los stocks necesarios de cada artículo.
- El encargado de compras debe contar con un listado de proveedores y debe realizar por lo menos 3 cotizaciones cada vez que se requiera adquirir mercaderías.
- El encargado de compras debe elegir a los proveedores de acuerdo a los siguientes criterios: precios, condiciones de pago, calidad de los productos y tiempo de entrega.
- El gerente administrativo debe aprobar la cotización elegida por el encargado de compras para adquirir mercaderías.
- El encargado de compras debe dar seguimiento para que el proveedor entregue los productos en la fecha estipulada en la orden de compra.

- El encargado de compras debe mantener una lista de precio de productos, la cual debe ser revisada periódicamente por el gerente administrativo, con vista a determinar que dichos precios son los más ventajosos para la compañía.

8.1.8 Procedimientos para regular compras

1. El coordinador de compras debe de generar una orden de compra, haciendo uso del modelo teórico de abastecimiento.
2. Luego de ser creada la orden de compra, se debe realizar un pedido que presente varios productos por proveedor (esta actividad es realizada por el coordinador de compras a través del sistema informático). El pedido es despachado desde las instalaciones del proveedor hasta nuestras instalaciones, ya sea por medio de un vehículo propiedad del proveedor o bien perteneciente a granja Buena Vista.
3. La recepción en nuestras instalaciones del producto comprado se realiza ingresando el producto a bodega principal (actividad realizada por el personal de bodega principal).
4. Simultáneamente con el paso anterior se recibe la factura original de la compra en el área de oficinas del departamento de operaciones (esta actividad la realiza el coordinador de compras).
5. El personal de bodega principal debe descargar del vehículo proveedor el producto comprado, haciéndolo en forma cuidadosa para no estropearlo, utilizando montacargas, tarimas y pallet que faciliten el manejo de los productos.
6. Antes de almacenar los productos en bodega principal (véase procedimiento de almacenamiento de artículos en bodega principal), los auxiliares de

bodega deben realizar el conteo del producto que se descarga, esta actividad es registrada en el documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal llenado por los auxiliares de bodega principal y verificado por el coordinador de la misma bodega. En el documento se debe detallar la cantidad y tipo de producto que está ingresando, este documento deberá ser entregado al coordinador del área de compras, quien hará uso del documento para ingresar datos al sistema informático.

7. El almacenamiento de los productos dentro de la bodega, debe realizarse en función al tipo de producto, siendo colocados en el o los rack que correspondan, haciendo uso de montacargas, tarimas y pallet. Esta actividad es realizada por el personal de bodega principal.
8. El coordinador del departamento de compras, al recibir el documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal, deberá revisar cuidadosamente la cantidad de producto ingresado y confirmar por medio de la factura el precio por producto y el costo total de la compra.
9. Luego de realizada la actividad del paso 7, los productos quedarán almacenados en bodega principal hasta que se les requiera, siendo el personal de ésta bodega el responsable de su cuidado y manejo.
10. Luego de realizado el paso 8, el coordinador de compras generará un documento de verificación de precios de una compra, cuya información deberá ser ingresada al sistema informático.
11. El coordinador de compras al realizar el paso 10, podrá conocer la cantidad de la cuenta por pagar al proveedor (por pedido), esta cantidad debe ser informada vía electrónica al departamento de contabilidad para que liquide la deuda. El coordinador de compras debe archivar la orden de compra, con la correspondiente copia de la factura de compra y el documento de verificación

de precios de una compra, por lo menos durante un periodo no menor de un año, en el archivador destinado para este tipo de documentos dentro de las oficinas del departamento de operaciones.

A continuación se muestra el flujograma del procedimiento de compra de artículos, indicando la secuencia de las actividades, así mismo las personas responsables.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Procedimiento: Compras

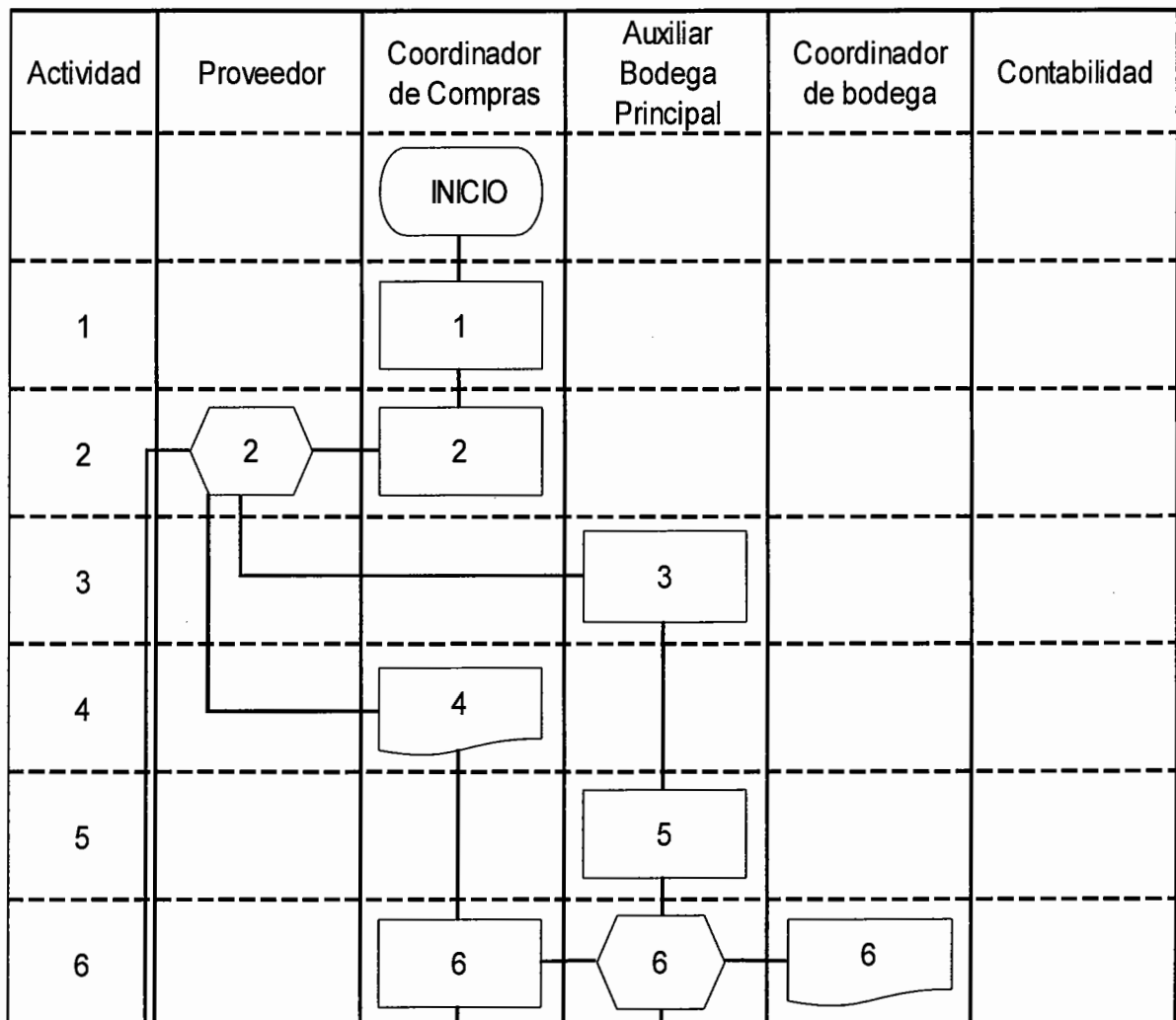
Analista: Nelson Xicay

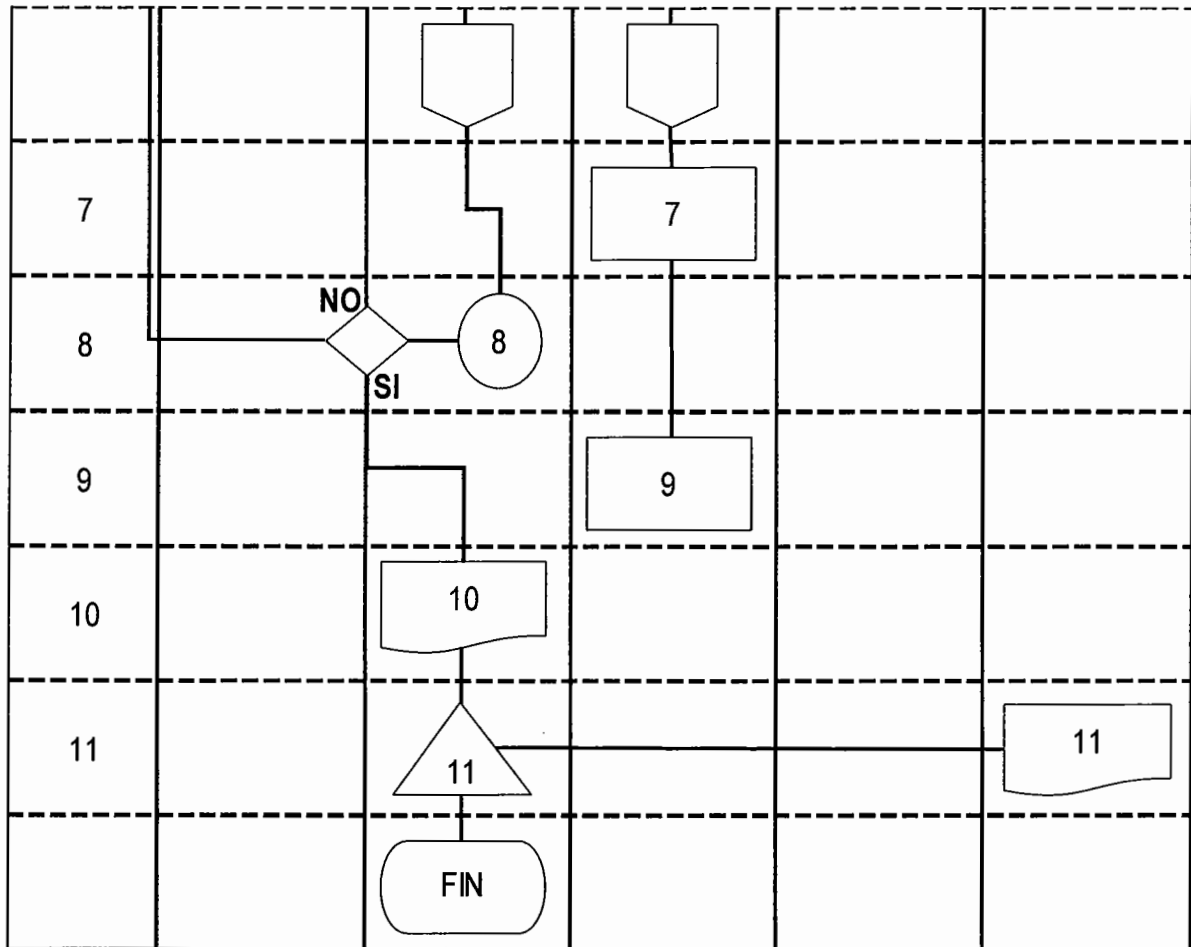
Empresa: Granja Buena Vista, S.A.

Hoja: 1/1

Lugar: Área de bodega y área de compras

Fecha: Enero 2015





8.1.9 Formatos y registros

Los formatos y registros para éste procedimiento son los siguientes:

- Formato del modelo teórico de abastecimiento de producto.
- Orden de compra.
- Documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal.
- Copia de la factura de compra.
- Documento de verificación de precios de una compra.

Orden de compra

Granja
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

ORDEN No.

ORDEN DE COMPRA

Página 1 de 1

Proveedor:
Dirección
Nit:
Teléfono:
Contacto:
Fax:

Fecha:
Obseervaciones:

Cantidad	Unidad	Producto	Descripción	Precio Unitario	Total

Nombre:

Firma:

Documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal

Granja:
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

No.

**RECEPCION DE PRODUCTOS A
PROVEEDORES**

Producto	Descripción	Total Cajas	Total Unidades

Datos de quien recibe

Nombre:

Fecha:

Firma:

Verificado por:

Documento de verificación de precios de una compra

Granja
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

Página:
Fecha:
Hora:

VERIFICACIÓN DE PRECIOS DE UNA COMPRA

Número de pedido:

<i>Orden</i>	<i>Producto</i>	<i>Descripción</i>	<i>Total</i> <i>Cantidad Unidades</i>	<i>Costo</i> <i>Actual</i>	<i>Costo</i> <i>Embarque</i>	<i>Costo</i> <i>Prometido</i>	<i>Diferencia</i>

Nombre _____

Firma _____

8.1.10 Distribución

El procedimiento debe ser distribuido en las áreas responsables de aplicarlo.

- Gerencia de operaciones.
- Área de compras del departamento de operaciones.
- Área de bodega principal del departamento de operaciones.

Dentro de las áreas mencionadas, la persona responsable para autorizar el procedimiento, es el gerente de operaciones. En el caso de las áreas de compras y bodega principal, los coordinadores son los responsables de la copia autorizada.

8.2 Almacenamiento de artículos

8.2.1 Objetivo

Definir las actividades pertinentes para el almacenamiento de los productos dentro de las bodegas (principal, de despachos y de devoluciones), dando a conocer la secuencia, los responsables y los registros necesarios que deben llevarse a cabo la consecución del procedimiento.

8.2.2 Alcance

La acción del procedimiento inicia al ingresar producto a las diferentes bodegas (bodega principal, de despachos y de devoluciones) y finaliza cuando se da salida de las bodegas al producto.

8.2.3 Campo de aplicación

La aplicación y funcionamiento del procedimiento de almacenamiento de los productos se da en las siguientes áreas.

- Área de compras del departamento de operaciones.
- Área de inventario, facturación y liquidación del departamento de operaciones.
- Bodega Principal.
- Bodega de despachos.
- Bodega de devoluciones.

8.2.4 Definiciones

- **Canasta:** Contenedor plástico que facilita el manejo y almacenamiento de productos en unidades. Existe un color específico para cada canasta, dependiendo del tipo de producto a ser almacenado dentro esta, los colores utilizados son: naranja (productos para el cuidado de la granja), azul (productos para el cuidado personal), verde (productos alimenticios), rojo (productos promocionales).

- **Cargar:** Acción de llevar e introducir producto en los vehículos distribuidores.
- **Conteo:** Recuento y verificación de la cantidad y tipo de producto que se esté recibiendo, registrando éstos datos en el documento D0003. El conteo se realiza sin tener conocimiento previo del producto que se está recibiendo.
- **Consolidado:** Representa la unión de productos que pueden pertenecer a varios pedidos o bien a uno solo. El documento de preparación y conteo del consolidado es utilizado en los tres procedimientos (compra, almacenamiento y despacho de los artículos).
- **Documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal:** Documento que detalla el tipo y la cantidad de producto comprado que se ingresa a bodega principal.
- **Pedido:** Conjunto de pedidos de ventas facturados, que se relacionan por territorio.
- **Montacargas:** Vehículo para transportar y elevar bultos (producto). Facilita el manejo y traslado de los productos.
- **Pallet:** Medio de transporte para la movilización de bultos (producto). Para su funcionamiento requiere el apoyo de la fuerza humana.
- **Picking:** Acción de contar, clasificar y almacenar el producto del consolidado por vehículo distribuidor.

- **Rack:** Estante o anaquel donde se almacenan los productos dentro de la bodega principal. El almacenamiento de cada tipo de producto depende de la ubicación del rack dentro de la bodega principal.
- **Territorio:** Región geográfica específica hacia donde se distribuyen los pedidos de venta.

8.2.5 Referencias

El procedimiento de almacenamiento tiene relación con un manual y dos procedimientos de granja Buena Vista S.A., mencionados a continuación.

- Manual de buenas prácticas de manufactura.
- Procedimiento de compra de artículos.
- Procedimiento de despacho de los artículos.

8.2.6 Responsabilidades

Las personas responsables de llevar a cabo éste procedimiento son las siguientes.

- Gerente de administración (tiene a su cargo velar por que se cumpla el procedimiento).
- Coordinador de compras (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Coordinador de bodega principal (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Auxiliares de bodega principal (ejecutan actividades relacionadas con el procedimiento).
- Coordinador de despachos y devoluciones (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Encargado de turno de bodega de despachos y devoluciones (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).

- Auxiliares de turno de bodega de despachos y devoluciones (ejecutan actividades relacionadas con el procedimiento).

8.2.7 Políticas para el ingreso de productos a la bodega

La recepción de mercaderías es el proceso mediante el cual se reciben las mercaderías adquiridas por el área de compras y se ubican en los espacios físicos que para el efecto haya dispuesto la empresa.

- El ingreso de productos de la bodega de la empresa debe realizar únicamente a través del documento Ingreso de Productos, el cual debe utilizarse en formato pre-impreso y numerado correlativamente.
- El ingreso de productos a la bodega debe ser realizado únicamente por el personal de bodega, siendo el principal responsable la recepción de mercaderías, el jefe de bodega. No se permite que este proceso sea realizado por personas ajenas al departamento de bodega, a menos que esté previamente autorizado por escrito por el gerente administrativo.
- La mercadería debe ser ubicada y ordenada de acuerdo a su nivel de rotación para facilitar su búsqueda y ubicación, así como el desarrollo normal de las actividades de bodega.
- El jefe de bodega no debe recibir la mercadería si el proveedor lleva productos dañados físicamente o el pedido va incompleto.
- Toda factura y orden de compra debe estar firmada por el jefe de bodega en señal de conformidad de la recepción de mercaderías.
- No se debe recibir devoluciones de mercaderías de los clientes, la garantía debe ser cubierta por el proveedor de los productos correspondientes.

8.2.8 Políticas para el registro de movimientos de inventarios en el sistema

Consiste en registrar en el sistema computarizado de inventarios, todas las entradas y salidas de mercaderías de la bodega.

- Se debe designar a un asistente contable para el control de los inventarios, quién será el encargado registrar en el sistema de inventarios, todas las entradas y salidas de productos que comercializa la empresa.
- El encargado de llevar control permanente sobre los inventarios será el departamento de contabilidad a través del encargado de los inventarios.
- El encargado de inventarios debe llevar registros al día de las entradas y salidas de inventarios.
- Los movimientos de inventarios deben estar debidamente registrados en el sistema de inventarios a través de kárdex electrónicos a fin de que se refleje en forma clara y precisa las existencias físicas de los mismos.
- El encargado de inventarios diariamente al finalizar el día, debe realizar respaldos de seguridad de la bases de datos del sistema de inventarios.
- El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes mensuales al último día hábil de cada mes bajo los lineamientos establecidos en el presente documento y en la legislación actual aplicable a los inventarios.
- Los registros mensuales para efecto de cierre mensual deben contemplar los registros de entradas y salidas del día primero al último día del mes correspondiente.

- Los documentos de salida deben ser generadas desde el sistema de inventarios, en caso de que exista una falla en dicho sistema, se deben emitir documentos manualmente e ingresarlas al sistema en cuanto este sea restablecido.
- El contador general será responsable de crear y modificar la nomenclatura de códigos de artículos en el sistema de inventarios.
- La valuación de inventarios estará a cargo del departamento de contabilidad y el método a utilizar es el de Costo Promedio.
- El contador general debe revisar que los datos registrados en el sistema de inventarios se hayan ingresado correctamente de acuerdo a los documentos físicos.

8.2.9 Políticas para custodia de los inventarios

- Es responsabilidad de proteger y salvaguardar los inventarios de la empresa, el departamento de bodega, el departamento de contabilidad a través del encargado de los inventarios y el gerente administrativo.
- Las únicas personas autorizadas para ingresar a la zona de almacenaje de los inventarios son: el jefe de bodega y los ayudantes de bodega, y el personal del departamento de contabilidad y el gerente administrativo con autorización del jefe de bodega.
- Es responsabilidad del gerente administrativo, juntamente con el contador general y de bodega, establecer los niveles mínimos y máximos de existencias de cada artículo de los inventarios, y el jefe de bodega está en la obligación de ver que esas cantidades mínimas se mantengan.

- El gerente administrativo se debe de encargar de contratar una póliza de seguro para los inventarios, la cual debe contar con coberturas contra: incendio, robo, terremoto y cualquier otro siniestro inherente a su condición.
- El agente de seguridad debe revisar las mochilas del personal de bodega al momento de retirarse de la empresa.
- El jefe de bodega debe verificar constantemente los stocks máximos y mínimos para evitar sobrecargar la capacidad de almacenamiento de la bodega y para garantizar la disponibilidad del producto que requieran.
- El jefe de bodega debe verificar constantemente la rotación de los inventarios y determinar si existen productos fuera de moda, para promocionarlos inmediatamente.
- El jefe de bodega será responsable de verificar que la zona de almacenaje de los inventarios se mantenga en orden y limpio.

8.2.10 Políticas para el inventario físico

El inventario físico es el proceso mediante el cual se verifica que el inventario reflejado en el sistema de inventarios exista físicamente y que se encuentra en condiciones de ser vendido o utilizado.

- El contador general debe hacer revisiones físicas periódicas en diferentes horarios y de manera sorpresiva contra las existencias en el kárdex, con el objetivo de verificar que las existencias en el sistema coincidan con las existencias físicas de bodega.
- Debe realizarse inventario físico cada final de mes, para tal efecto el contador general programará en coordinación con la persona encargada de

inventarios y el jefe de bodega, la fecha para su ejecución y emitirá los lineamientos necesarios oportunamente.

- Los inventarios físicos deben realizarse el último día de cada mes, con el objeto que el saldo en el sistema de inventarios refleje el valor del inventario físico en bodega. En caso de que el último día del mes sea sábado o domingo, el inventario físico debe realizarse el día sábado a partir de las 13:00 horas.
- El conteo físico de las existencias en bodega, debe realizarse siguiendo los procedimientos descritos en el instructivo para la toma física de inventarios.
- La toma del inventario será responsabilidad del personal de bodega y del encargado de inventarios del departamento de contabilidad.
- Si existen diferencias resultantes de la toma del inventario físico, el personal de bodega juntamente con el encargado de inventarios, debe investigar, aclarar y documentar las diferencias a efecto de corregir errores. Si después de realizar las investigaciones y aclaraciones, persistieran diferencias, estas serán ajustadas contablemente y autorizadas por la gerencia.

8.2.11 Procedimiento área de almacén

a) En bodega principal

1. Si el producto ingresa a bodega principal por motivo de compra, el producto se debe descargar del vehículo distribuidor y colocarse en el suelo perteneciente al área de recepción de proveedores para realizar el conteo. En el caso de que el ingreso de producto sea por motivo de devolución por parte de los clientes, la recepción del producto se realizará por la puerta que comunica a la bodega principal con la bodega de despachos y no se realizará conteo. Estas actividades son realizadas por el personal de bodega principal y por el personal de bodega de despachos y devoluciones.

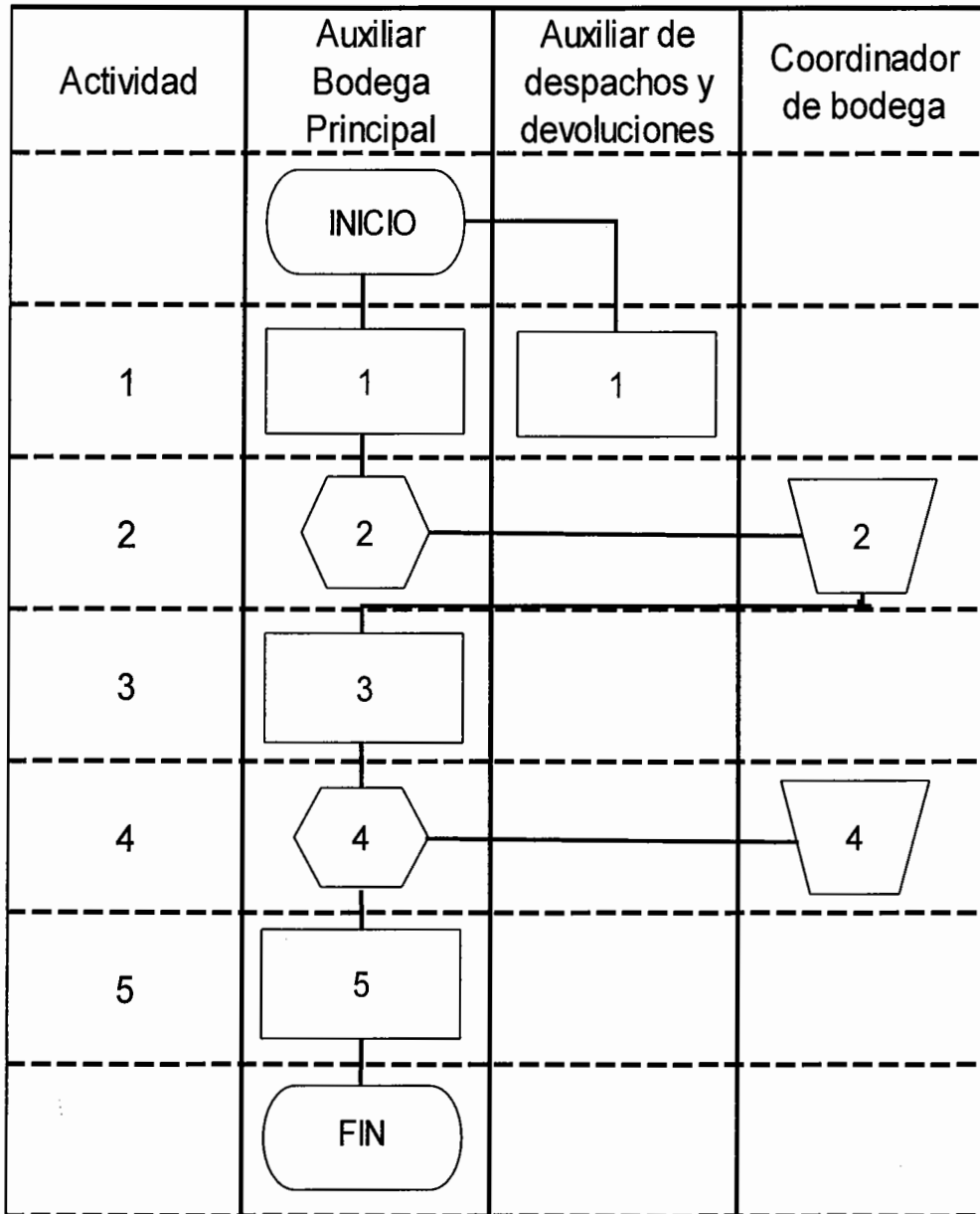
2. Después de realizar el conteo se debe de llenar el documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal, indicando el tipo y cantidad de producto que se está recibiendo, esta actividad es realizada por los auxiliares de la bodega principal y verificada por el coordinador de la misma.
3. El almacenamiento de los productos en los rack, se realizará en base a la distribución específica de productos dentro de bodega. La movilización del producto dentro de la bodega principal debe realizarse cuidadosamente, haciendo uso de tarimas, pallet y montacargas cuando sea necesario, para evitar daño alguno en el producto. Estas actividades están a cargo del personal de bodega principal.
4. Los auxiliares de bodega principal deben realizar diariamente un conteo del inventario de ciertos productos que les indicará su coordinador (en base a la programación establecida por un programa específico que genera el tipo de producto a inventariar). Los auxiliares deben llenar el documento del inventario físico diario, el cual será verificado por el coordinador de bodega principal.
5. El producto dentro de la bodega principal permanece almacenado hasta que se le requiera (véase el procedimiento de despacho de los artículos). El personal de esta bodega debe mantener siempre limpia toda la bodega, colocando la basura en los recipientes específicos para esta función y dándole salida de la bodega a los artículos que se encuentra en el área de producto en mal estado, para evitar que esta área se encuentre congestionada y cause daños al producto restante de la bodega.

En la página siguiente se muestra el flujograma de la secuencia de las actividades del almacenamiento en la bodega principal, también se identifican los responsables de realizar dichas actividades.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE ARTÍCULOS

Procedimiento: Almacenamiento de artículos
 Empresa: Granja Buena Vista, S.A.
 Lugar: Bodega principal

Analista: Nelson Xicay
 Hoja: 1/1
 Fecha: Enero 2015



b) En bodega de despachos

1. El ingreso de los productos que conforman el consolidado (véase paso 5 del procedimiento de despacho de artículos) a bodega de despachos proveniente de la bodega principal, es realizado por el personal de las bodegas principal y de despachos, quienes deben colocar el producto en el área de preparación de pedidos.
2. Colocado el producto en el área de preparación de pedidos de la bodega de despachos, los auxiliares de la bodega de despachos realizan el conteo para verificar la cantidad y tipo de producto que se está recibiendo. Los auxiliares debe utilizar el documento de preparación y conteo del consolidado.
3. El encargado de turno de la bodega de despachos, deberá revisar el documento llenado por los auxiliares (mencionado en el paso anterior), firmándolo al final del mismo para dar respaldo a los datos del conteo.
4. El coordinador de bodega principal y el encargado de turno de la bodega de despachos verifican los apuntes registrados por aparte en sus respectivas áreas (cada coordinador ha llenado un documento de preparación y conteo del consolidado), para establecer si existe alguna diferencia entre el producto que está entregando la bodega principal a la bodega de despachos, en el caso de que exista un faltante o sobrante de producto, se deberá corregir en ese momento para que se posea exactamente el producto que se requiere despachar.
5. El Picking es el paso siguiente, donde se separa el consolidado por vehículo, haciendo uso de tarimas, cajas y canastas plásticas para el almacenamiento del producto. Por medio del documento de preparación del Picking y de salida del producto de la bodega de despachos, se registra el pedido que está listo para ser expedido. Esta actividad es realizada por el personal de la bodega de despachos. El uso de canastas plásticas se dará para producto en

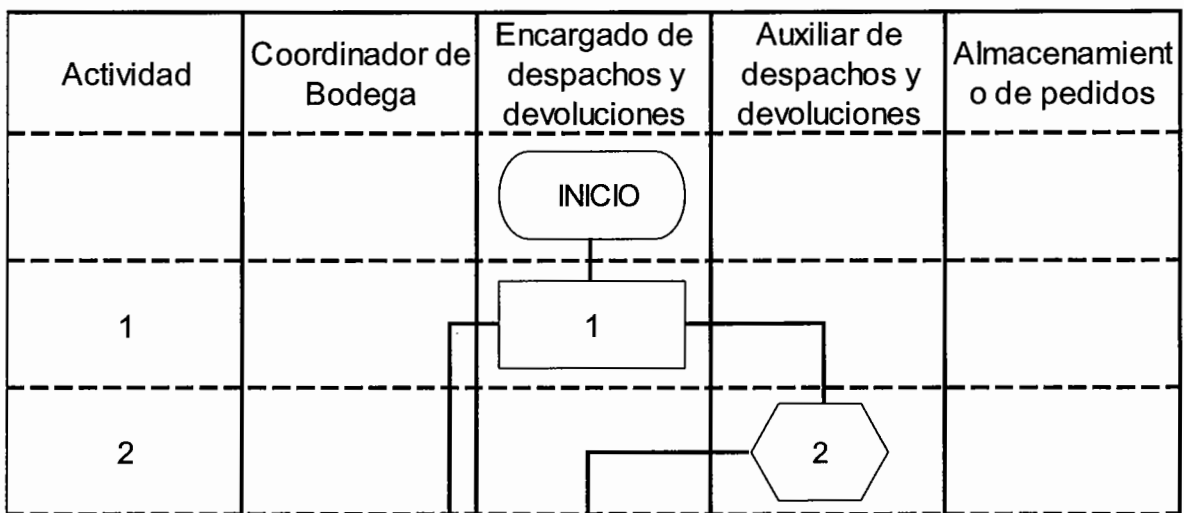
unidades, teniendo en cuenta que la canasta de color naranja almacenará productos destinados para el cuidado de la granja, la de color azul para productos empleados para el cuidado personal, la verde para alimentos y la canasta de color rojo para productos promocionales.

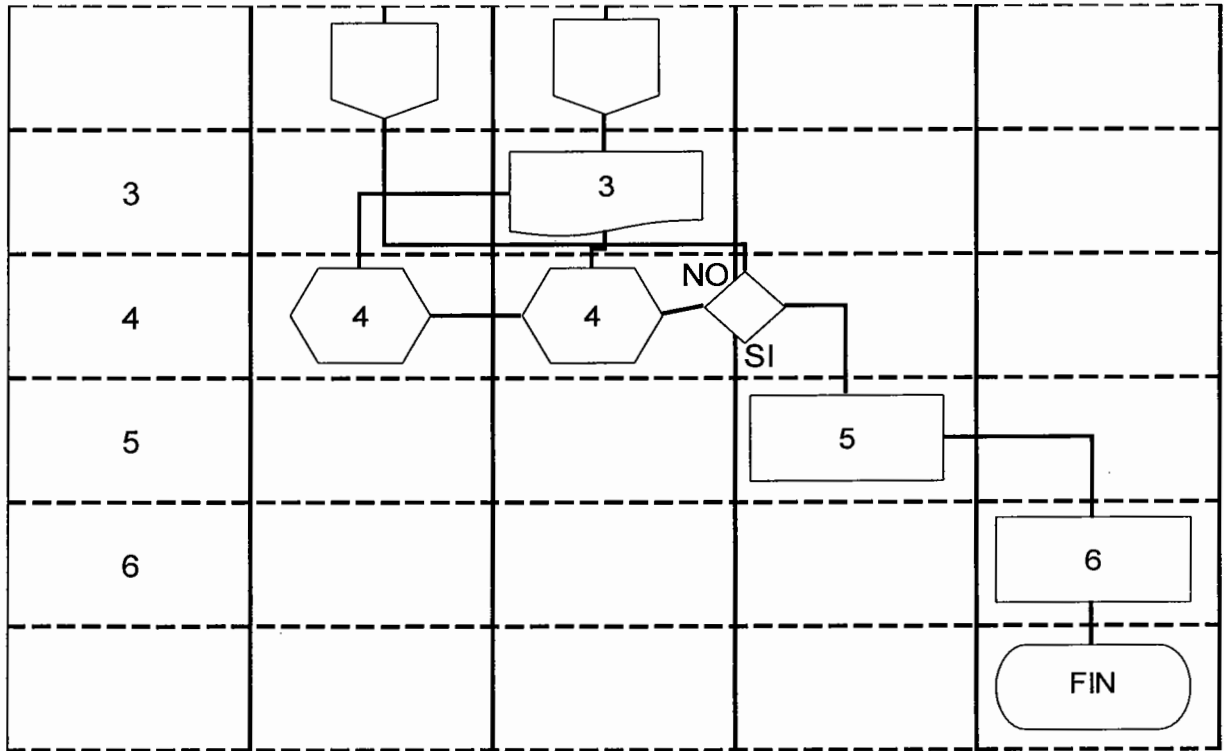
- Los auxiliares de la bodega de despacho deben trasladar los pedidos del área de preparación de pedidos hacia el área de almacenamiento de pedidos listos para despacho, este traslado debe realizarse cuidadosamente con la ayuda de pallet que faciliten su movimiento. El lapso de almacenamiento en ésta área no debe ser mayor de un día, ya que el producto deberá ser cargado a los vehículos distribuidores asignados en base al territorio al que se despache (véase procedimiento de despacho de los artículos).

En la página siguiente se muestra el flujograma de las actividades del almacenamiento en la bodega de despachos, así como los responsables de llevar acabo dichas actividades.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ALMACENAMIENTO DE ARTÍCULOS

Procedimiento: Almacenamiento de artículos Analista: Nelson Xicay
 Empresa: Granja Buena Vista, S.A. Hoja: 1/1
 Lugar: Bodega de despachos Fecha: Enero 2015





c) En bodega de devoluciones

1. El personal de la bodega de devoluciones, recibe el producto devuelto por los clientes en el área de devoluciones de camiones y paneles, donde se realiza la descarga, conteo y verificación del estado del producto que regresa a la empresa.

2. Completado el paso anterior, el encargado de turno de la bodega de devoluciones debe llenar un documento que indique la cantidad y condiciones del producto que está recibiendo por motivo de devolución. Este documento se traslada al coordinador de despachos y devoluciones.

3. El coordinador de despachos y devoluciones, quien por medio del digitador del área de inventario, facturación y liquidación ingresa los datos obtenidos en el paso 2 al sistema informático.

4. El producto se debe trasladar del área de recepción del producto devuelto hacia la bodega de devoluciones, en donde se almacena, separando el producto recibido, teniendo en cuenta que el producto recibido por un vehículo ocupará una sección de la bodega y esta sección a su vez estará clasificada por tipo de producto.

5. El producto devuelto permanece en bodega de devoluciones durante un periodo no mayor de un día, ya que debe ser traslado hacia el lugar de bodega principal que le corresponda, teniendo en cuenta que el producto que regresa dañado se colocará en el área de producto en mal estado, ubicada dentro de la bodega principal.

A continuación se muestra el flujograma de las actividades del procedimiento de almacenamiento que se realizan en bodega de devoluciones.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE ARTÍCULOS

Procedimiento: Almacenamiento de artículos

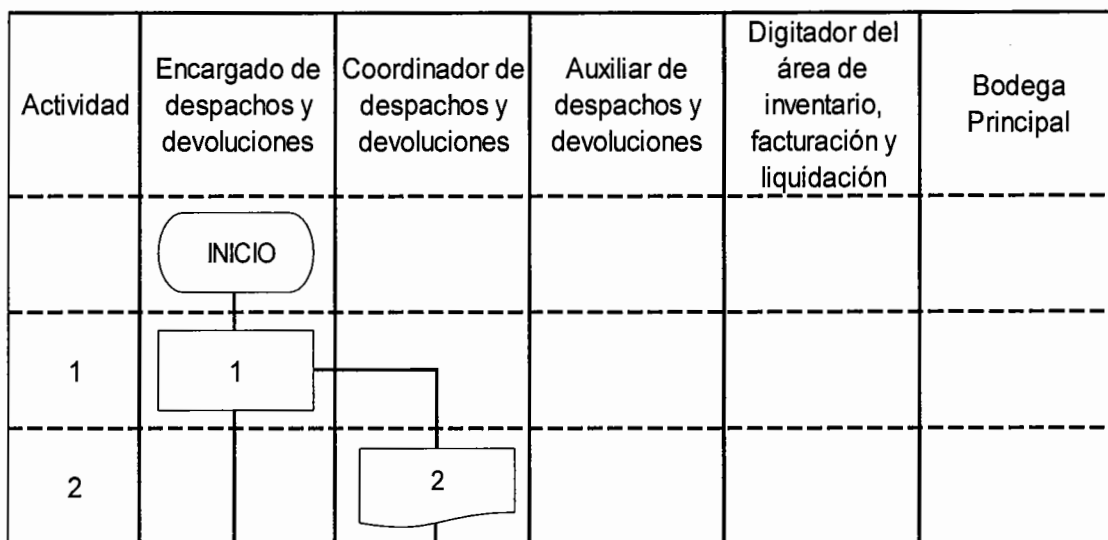
Analista: Nelson Xicay

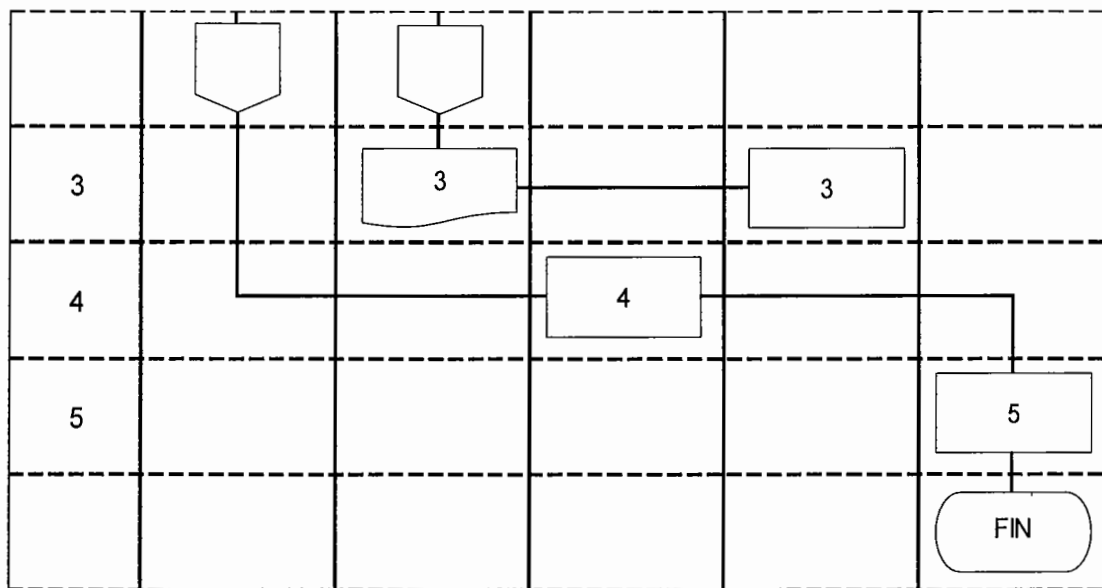
Empresa: Granja Buena Vista, S.A.

Hoja: 1/1

Lugar: Área de recepción de producto, Bodega de devoluciones, Oficinas del Depto . De Operaciones

Fecha : Enero 2015





8.2.12 Formatos y registros

Los formatos y registros para éste procedimiento son los siguientes:

- Documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal.
- Documento de devolución de mercadería vendida.
- Documento del preparación y conteo del consolidado.
- Documento del inventario físico diario.
- Documento de preparación del picking y de salida de producto de la bodega de despachos.

Documento de recepción de producto de proveedores en bodega principal

Granja: NIT Dirección Teléfono Fax
--

No.

**RECEPCION DE PRODUCTOS A
PROVEEDORES**

Producto	Descripción	Total Cajas	Total Unidades

Datos de quien recibe

Nombre:

Fecha:

Firma:

Verificado por:

Documento de devolución de mercadería a vendida

Granja
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA

Página:
Fecha:
Hora

No.	Descripción	CANTIDAD	
		Cajas	Unidades
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Nombre del cliente: _____

Nombre del Encargado de Bodega: _____

Fecha: _____ F. Autorizado: _____

Documento de preparación y conteo del consolidado

Granja
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

PREPARACIÓN Y CONTEO DEL CONSOLIDADO

Página:

Fecha:

Hora

Código	Descripción	Unidad de Medida	Saldo Sistema	Bodega
177034	Alicate	Unidad	1	
124148	Azadones	Unidad	12	
124521	Balanza de Colgar cap. 55 libras	Unidad	1	
124514	Balanza SPR 2 lb. De 1/4 / kg. X 5g.	Unidad	1	
124091	Batería Doble A	pares	3	
668594	Batería triple A	Unidad	2	
120228	Baytroid 3/4	Litros	0.5	
157033	Bomba mata hormiga plus	Unidad	1	
123184	Botes de plástico	Unidad	6	
166322	Calentadores de ducha Lorenzzeti	Unidad	1	
177051	Cangrejo 12"	Unidad	1	
124137	Carretillas de mano	Unidad	12	
165024	Chorro de 1/2 p/agua	Unidad	3	
123011	Cloro	Galón	15	
177036	Coba	Unidad	1	
	Costales		500	
177189	Desarmadores de cruz	Unidad	3	
	Desarmadores Tipo Copa 3/8	Unidad	1	
	Desarmadores Tipo Copa 5/16	Unidad	2	
120001	Desinfectante spray	Unidad	2	
124363	Desplumadores plásticos	Unidad	2	
123006	Detergente en Polvo	Bolsas	1	
123138	Escobas plásticas	Unidad	8	
124333	Espolvoreadora	Unidad	1	
123141	Esponjas de metal	Unidad	6	
124107	Hielera grande	Unidad	1	
120024	Intercep	Galón	1	
120140	K-otrine	Litros	1	
120240	Lannate 90 Sp	Bolsas	1	
179012	Lavadora Whimpool	Unidad	1	
167090	Lija # 8	Pliegos	4	

177013	Limas bellota	Unidad	3
123055	Limpiol polvo	Botes	2
177171	Llave de cola # 11/16	Unidad	1
177171	Llave de cola # 24-28	Unidad	1
177171	Llave de cola # 7/16	Unidad	1
177171	Llave de cola # 8	Unidad	1
177171	Llave de cola # 9/16	Unidad	1
177104	Llave stilson # 14	Unidad	4
177100	Llave stilson # 24	Unidad	2
169082	Malla plástica	Rollo	0.5
	Manta	Yardas	25
124424	Martillos Stanley	Unidad	3
124088	Mascarilla 3M 8500	Unidad	20
120195	Nuvan 100OEC	Litros	0.5
177022	Palas	Unidad	8
	Palas de Aluminio	Unidad	4
177037	Piochas	Unidad	3
	Pomos plásticos inservibles	Lote	1
177070	Prensa de banco	Unidad	1
177070	Prensa de banco # 22	Unidad	1
169116	Quick Bayt	Kilos	1
169090	Rambocan	Libras	100
177073	Saca tierra	Unidad	1
179013	Secadora	Unidad	1
169430	Sellador laca	Galón	1
124425	SERRUCHO	Unidad	1
123048	Shampoo	Galón	2
65141	Sierra con marco	Unidad	1
65141	Sierras acero plata	Unidad	1
121174	Soda caustica	Galón	1.5
165186	Tangit de 1/4 de galón	Botes	1
672064	Teflón	Rollo	1
177074	Tijera para cortar lámina	Unidad	2
165691	Tubo de cemento de 24"	Unidad	1
165175	Tubo PVC 1/2 usado	Lotes	1
124145	Uña	Unidad	1
	Urea	Libras	45
123030	Wippe	Libras	1
	Cable paralelo	Metros	100

Documento del inventario físico diario

Granja
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

INVENTARIO FÍSICO DIARIO

Página:

Fecha:

Hora

Código	Descripción	Unidad Medida	de	Buen Estado	Mal Estado
177034	Alicate	Unidad			
124148	Azadones	Unidad			
124521	Balanza de Colgar cap. 55 libras	Unidad			
124514	Balanza SPR 2 lb. De 1/4 / kg. X 5g.	Unidad			
124091	Batería Doble A	pares			
668594	Batería triple A	Unidad			
120228	Baytroid 3/4	Litros			
157033	Bomba mata hormiga plus	Unidad			
123184	Botes de plástico	Unidad			
166322	Calentadores de ducha Lorenzzeti	Unidad			
177051	Cangrejo 12"	Unidad			
124137	Carretillas de mano	Unidad			
165024	Chorro de 1/2 p/agua	Unidad			
123011	Cloro	Galón			
177036	Coba	Unidad			
177189	Desarmadores de cruz	Unidad			
120001	Desinfectante spray	Unidad			
124363	Desplumadores plásticos	Unidad			
123006	Detergente en Polvo	Bolsas			
123138	Escobas plásticas	Unidad			

Nombre _____

Firma _____

Verificado
por _____

Documento de preparación del picking y de salida del producto de la bodega de despachos

Granja
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

PREPARACIÓN DEL PICKING Y SALIDA DE PRODUCTO DE LA BODEGA DE DESPACHOS

Página:
Fecha:
Hora

Código	Descripción	Unidad de Medida	Buen Estado	Mal Estado
177034	Alicate	Unidad		
124148	Azadones	Unidad		
124521	Balanza de Colgar cap. 55 libras	Unidad		
124514	Balanza SPR 2 lb. De 1/4 / kg. X 5g.	Unidad		
124091	Batería Doble A	pares		
120228	Baytroid 3/4	Litros		
157033	Bomba mata hormiga plus	Unidad		
123184	Botes de plástico	Unidad		
166322	Calentadores de ducha Lorenzetti	Unidad		
165024	Chorro de 1/2 p/agua	Unidad		
123011	Cloro	Galón		
120001	Desinfectante spray	Unidad		
124363	Desplumadores plásticos	Unidad		
123006	Detergente en Polvo	Bolsas		
123138	Escobas plásticas	Unidad		
124333	Espolvoreadora	Unidad		
123141	Esponjas de metal	Unidad		
123055	Limpiol polvo	Botes		
169082	Malla plástica	Rollo		

FIRMA DEL CLIENTE

FIRMA BODEGA

8.2.13 Distribución

El procedimiento debe ser distribuido a las siguientes áreas quienes son responsables de aplicarlo.

- Gerencia de operaciones.
- Área de compras del departamento de operaciones.
- Área de bodega principal del departamento de operaciones.
- Área de bodega de despachos y devoluciones del departamento de operaciones.

Dentro de las áreas mencionadas anteriormente, deberá existir una persona responsable por la copia autorizada del procedimiento, siendo en gerencia de operaciones el gerente de administración y en las áreas de compras, bodega principal y bodega de despachos y devoluciones los coordinadores de cada área.

8.3 Despacho de artículos

8.3.1 Objetivo

Definir las actividades pertinentes para el despacho de los productos, dando a conocer la secuencia, los responsables y los registros necesarios que deben llevarse a cabo para su consecución.

8.3.2 Alcance

El procedimiento inicia con la recepción de los pedidos y finaliza al cargar al entregar el producto requerido en los pedidos.

8.3.3 Campo de aplicación

La aplicación y funcionamiento del procedimiento de despacho de productos se da en las siguientes áreas.

- Área de Inventario, facturación y liquidación, del departamento de operaciones.
- Bodega principal.
- Bodega de despachos.

8.3.4 Definiciones

- **Canasta:** Contenedor plástico que facilita el manejo y almacenamiento de productos en unidades. Existe un color específico para cada canasta, dependiendo del tipo de producto a ser almacenado dentro esta, los colores utilizados son: naranja (productos para el cuidado de la granja), azul (productos para el cuidado personal), verde (productos alimenticios), rojo (productos promocionales).
- **Cargar:** Acción de trasladar e introducir producto en los vehículos distribuidores.
- **Conteo:** Recuento y verificación de la cantidad y tipo de producto que se esté recibiendo, registrando éstos datos en el documento D0003. El conteo se realiza sin tener conocimiento previo del producto que se está recibiendo.
- **Consolidado:** Representa la unión de productos que pueden pertenecer a varios pedidos o bien a uno solo. El documento de preparación y conteo del consolidado es utilizado en los tres procedimientos (compra, almacenamiento y despacho de los artículos).
- **Documento de preparación y conteo del consolidado:** Documento que tiene dos usos, uno es servir para la actividad de preparación de los productos que conforman el consolidado, el otro uso consiste detallar el tipo y la cantidad de producto al realizar el conteo.
- **Documento de producto no entregado:** Documento que detalla el tipo y la cantidad de producto que no se entrega por motivo de inexistencia, este documento lo llena el coordinador de bodega principal cuando no entrega en su totalidad el consolidado y el encargado del vehículo

distribuidor cuando no recibe el total del pedido perteneciente a su vehículo.

- **Pedido:** Conjunto de pedidos de ventas facturados, que se relacionan por territorio.
- **Montacargas:** Vehículo para transportar y elevar bultos (producto). Facilita el manejo y traslado de los productos.
- **Pallet:** Medio de transporte para la movilización de bultos (producto). Para su funcionamiento requiere el apoyo de la fuerza humana.
- **Picking:** Acción de contar, clasificar y almacenar el producto del consolidado por vehículo distribuidor.
- **Territorio:** Región geográfica hacia donde se distribuyen los pedidos.

8.3.5 Referencias

El procedimiento de despacho tiene relación con un manual y dos procedimientos de Granja Buena Vista, mencionados a continuación.

- Manual de buenas prácticas de manufactura.
- Procedimiento de compra de artículos.
- Procedimiento de almacenamiento de artículos.

8.3.6 Responsabilidades

Los responsables de llevar a cabo las tareas de éste procedimiento son:

- Gerente de administración (tiene a su cargo velar por que se cumpla el procedimiento).

- Coordinador de despachos y devoluciones (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Encargado de turno de bodega de despachos (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Auxiliares de turno de despachos y devoluciones (ejecutan actividades relacionadas con el procedimiento).
- Coordinador de inventario, liquidación y facturación (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Digitadores del área de inventario, liquidación y facturación (ejecutan actividades relacionadas con el procedimiento).
- Coordinador de bodega principal (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).
- Auxiliares de bodega principal (ejecutan actividades relacionadas con el procedimiento).
- Encargado del vehículo distribuidor (ejecuta actividades relacionadas con el procedimiento).

8.3.7 Políticas para la salida de productos de bodega

La salida de productos de bodega se genera con la emisión de un documento de acuerdo a la solicitud realizada por el requirente.

- La salida de productos de la bodega de la empresa debe realizar únicamente a través del documento Requisición de Mercaderías, el cual debe utilizarse en formato pre-impreso y numerado correlativamente.

- La entrega del producto al requirente solo se hará con la respectiva documentación de salida.
- Al hacer efectiva la entrega de productos, el jefe de bodega debe firmar y sellar el documento de salida en señal de la entrega conforme de la mercadería.
- El jefe de bodega es responsable de toda salida de mercadería de bodega.

8.3.8 Actividades

1. El procedimiento inicia recibiendo la información sobre los pedidos pertenecientes a las diferentes áreas a quienes se les despacha.
2. El digitador verifica la del pedido, para poder ser ingresado al sistema informático y generar el documento.
3. Teniendo los pedidos en documentos, el digitador procede a crear la salida dentro del sistema informático.
4. El coordinador de despachos y devoluciones debe crear un reporte de salidas, donde indica la cantidad real que se registró del pedido, en el caso de que no se haya registrado todo el producto que se requería en el pedido recibido se debe indicar el porqué de la diferencia. El reporte debe ser enviado al gerente de administración.
5. Teniendo creados los pedidos, el digitador procede a realizar el consolidado en el sistema informático.
6. Al obtener el consolidado en el sistema informático, se imprime el documento de preparación y conteo del consolidado, el cual debe entregarse a bodega

- principal, en donde dan salida de bodega al producto requerido por el consolidado. Esta actividad es realizada por los digitadores y el coordinador del área de inventario, facturación y Liquidación.
7. El coordinador y los auxiliares de bodega principal por medio del documento preparación y conteo del consolidado, verifican y registran el tipo y la cantidad real de producto al que se le da salida de bodega principal (esto depende de la existencia de producto dentro de la bodega). Al no existir en su totalidad la cantidad de producto requerido por el consolidado, el coordinador de bodega principal deberá generar el documento del producto no entregado.
 8. Bodega principal al tener listo el consolidado, lo entrega a bodega de despachos en donde al recibirlo se realiza el conteo registrando estos datos en el documento de preparación y conteo del consolidado.
 9. Después de realizar el conteo el coordinador de bodega principal en conjunto con el encargado de turno de bodega de despachos verifican que sus apuntes coincidan (véase el paso 4 del procedimiento de almacenamiento en bodega de despachos), realizando cualquier corrección que sea necesaria.
 10. Al tener en bodega de despachos el producto exacto del consolidado, se procede a realizar el picking, el cual consiste en separar el producto por pedido, verificando esta actividad por medio de un documento preparación del picking y de salida de producto de la bodega de despachos. Luego de verificar el producto que debe pertenecer a un pedido, este se traslada al área de pedidos listos para despacho.
 11. Los pedidos listos para despacho, permanecen almacenados en esta área por un lapso no mayor de un día, debido a que diariamente se despachan pedidos hacia los territorios de venta (véase el paso 6 del procedimiento de almacenamiento en bodega de despachos).

12. Los pedidos listos para despacho se deben trasladar hacia requirentes, haciendo uso de tarimas, montacargas y pallet que permitan el fácil manejo de los productos, teniendo cuidado de no dañarlos.

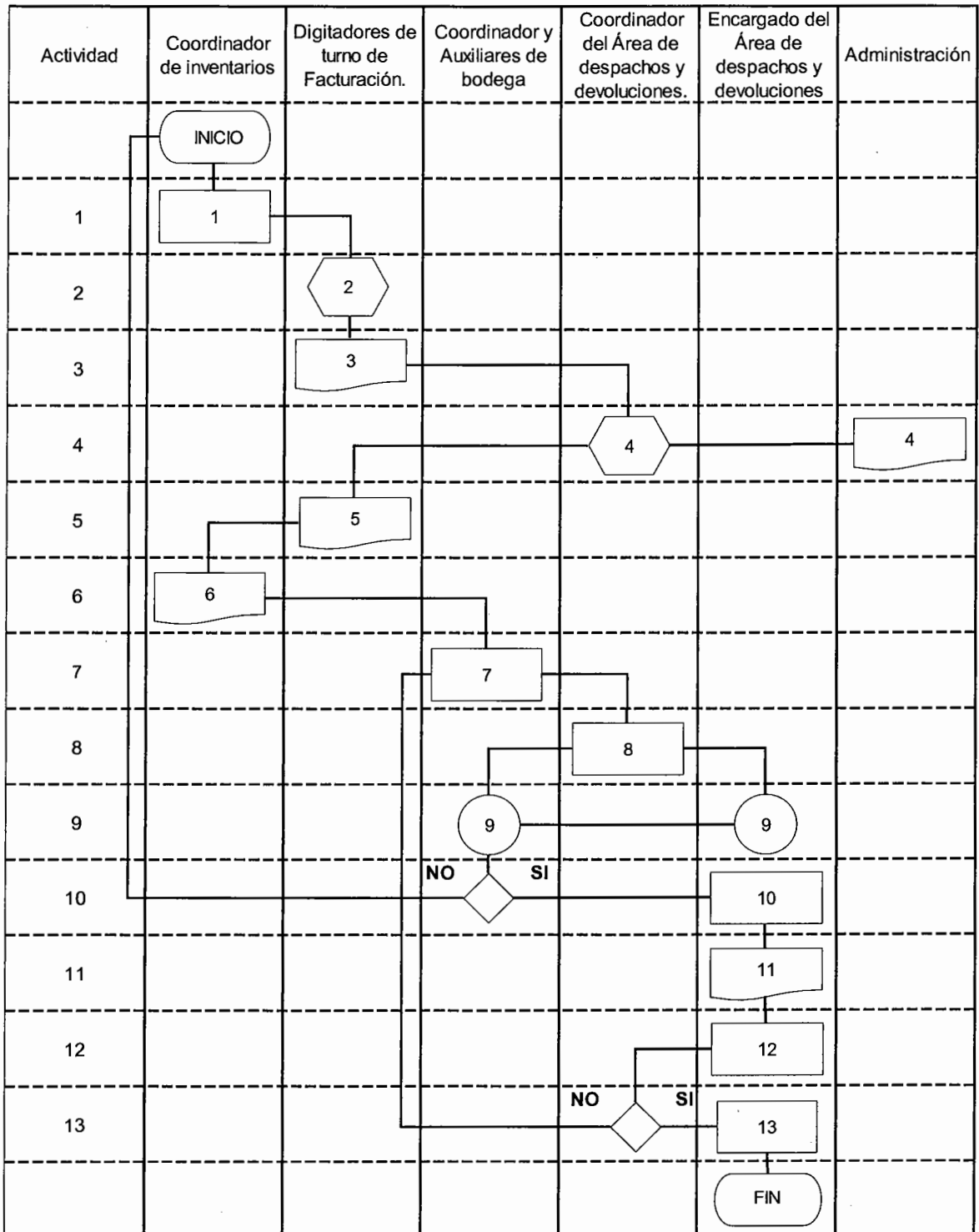
13. El encargado de turno de bodega de despachos debe verificar con el encargado del vehículo distribuidor la cantidad y tipo de producto que se está expidiendo por medio del documento de preparación del picking y de salida de producto de la bodega de despachos, ambos encargados deben de estar de acuerdo con lo que está siendo entregado por parte de la bodega de despachos. En el caso de que el producto entregado por la bodega de despachos no sea el debido, es decir que la cantidad no sea la correcta, el producto se encuentre dañado o no sea el requerido, estas fallas deberán ser corregidas en ese momento, para dar salida con el producto correcto (en cantidad, tipo y condiciones). Cuando no se pueda expedir en su totalidad la cantidad de producto requerida para un pedido (debido a inexistencia en bodega principal), se deberá llenar un documento de producto no.

En la siguiente página se muestra el flujograma de la secuencia de las actividades del procedimiento de despacho de artículos, indicando a las personas responsables de realizar las actividades.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE ARTÍCULOS

Procedimiento: Almacenamiento de artículos
 Empresa: Granja Buena Vista, S.A.
 Lugar: Área de bodega y oficinas

Analista: Nelson Xicay
 Hoja: 1/1
 Fecha: Enero 2015



8.3.9 Formatos y registros

Los registros que deben llevarse a cabo en el proceso de despacho de productos son los siguientes.

- Reporte de salida.
- Documento preparación y conteo del consolidado.
- Documento del producto no entregado.
- Documento de preparación del picking y de salida de producto de la bodega de despachos.

DOCUMENTO DE PREPARACIÓN Y CONTEO DEL CONSOLIDADO

Granja
NIT
Dirección
Teléfono
Fax

PREPARACIÓN Y CONTEO DEL CONSOLIDADO

Página:

Fecha:

Hora

Código	Descripción	Unidad de Medida	Saldo Sistema	Bodega
177034	Alicate	Unidad	1	
124148	Azadones	Unidad	12	
124521	Balanza de Colgar cap. 55 libras	Unidad	1	
124514	Balanza SPR 2 lb. De 1/4 / kg. X 5g.	Unidad	1	
124091	Batería Doble A	pares	3	
668594	Batería triple A	Unidad	2	
120228	Baytroid 3/4	Litros	0.5	
157033	Bomba mata hormiga plus	Unidad	1	
123184	Botes de plástico	Unidad	6	
166322	Calentadores de ducha Lorenzzeti	Unidad	1	
177051	Cangrejo 12"	Unidad	1	
124137	Carretillas de mano	Unidad	12	
165024	Chorro de 1/2 p/agua	Unidad	3	

123011	Cloro	Galón	15	
177036	Coba	Unidad	1	
	Costales		500	
177189	Desarmadores de cruz	Unidad	3	
	Desarmadores Tipo Copa 3/8	Unidad	1	
	Desarmadores Tipo Copa 5/16	Unidad	2	
120001	Desinfectante spray	Unidad	2	
124363	Desplumadores plásticos	Unidad	2	
123006	Detergente en Polvo	Bolsas	1	
123138	Escobas plásticas	Unidad	8	
124333	Espolvoreadora	Unidad	1	

DOCUMENTO DE PRODUCTO NO ENTREGADO

Granja NIT Dirección Teléfono Fax
--

REPORTE DE PRODUCTO NO ENTREGADO

Página:

Fecha:

Hora

No.	Descripción	CANTIDAD	
		Cajas	Unidades
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Control del pedido No.: _____

Nombre del Encargado de Bodega: _____

Fecha: _____ F. Autorizado: _____

DOCUMENTO DE PREPARACIÓN DEL PICKING Y DE SALIDA DEL PRODUCTO DE LA BODEGA DE DESPACHOS

Granja NIT Dirección Teléfono Fax	PREPARACIÓN DEL PICKING Y SALIDA DE PRODUCTO DE LA BODEGA DE DESPACHOS
---	--

Página:
Fecha:
Hora

Código	Descripción	Unidad de Medida	Buen Estado	Mal Estado
177034	Alicate	Unidad		
124148	Azadones	Unidad		
124521	Balanza de Colgar cap. 55 libras	Unidad		
124514	Balanza SPR 2 lb. De 1/4 / kg. X 5g.	Unidad		
124091	Batería Doble A	pares		
120228	Baytroid 3/4	Litros		
157033	Bomba mata hormiga plus	Unidad		
123184	Botes de plástico	Unidad		
166322	Calentadores de ducha Lorenzetti	Unidad		
165024	Chorro de 1/2 p/agua	Unidad		
123011	Cloro	Galón		
120001	Desinfectante spray	Unidad		
124363	Desplumadores plásticos	Unidad		
123006	Detergente en Polvo	Bolsas		
123138	Escobas plásticas	Unidad		
124333	Espolvoreadora	Unidad		
123141	Esponjas de metal	Unidad		
123055	Limpiol polvo	Botes		
169082	Malla plástica	Rollo		

FIRMA DEL CLIENTE

FIRMA BODEGA

8.3.10 Distribución

El procedimiento debe ser distribuido a las siguientes áreas quienes son responsables de aplicarlo:

- Gerencia de operaciones.
- Área de compras del departamento de operaciones.
- Área de bodega de despachos y devoluciones del departamento de operaciones.
- Área de inventario, facturación y liquidación del departamento de operaciones.
- Área de bodega principal del departamento de operaciones.

Dentro de las áreas mencionadas anteriormente, deberá haber una persona responsable por la copia autorizada del procedimiento, siendo en gerencia de operaciones el gerente de administración y en las áreas de inventario, facturación y liquidación y en bodega principal los coordinadores de cada área.

CONCLUSIONES

1. El inventario es el rubro de mayor importancia dentro del activo de las empresas que se dedican a la producción de aves de engorde, y constituye uno de los componentes más susceptibles a la manipulaciones, por lo que es imperante que exista un adecuado control, tanto administrativo como contable, que garantice su protección, uso adecuado y permita la generación de información oportuna y confiable, y por consiguiente, que promueva la eficiencia en la ejecución de las operaciones, de acuerdo con las políticas establecidas por la administración de la empresa.
2. La toma física del inventario, es uno de los procedimientos de control más importantes que permite un eficiente manejo de las existencias; los procedimientos de control deben incluir instrucciones por escrito para el conteo físico, y que los empleados asignados para la toma del inventario, hayan capacitados en forma adecuada y que sean competentes para llevarlo a cabo; mediante este se compara las existencias físicas contra las reportadas en los registros contables, se determinan los faltantes, se conoce que artículos son de lenta rotación, cuales están dañadas o defectuosas, y ayuda a reducir la posibilidad de errores o irregularidades en el almacén, para lograr la exactitud de las cifras que se presentan en los estados financieros.
3. Una eficiente administración de inventarios, busca el equilibrio entre el riesgo de quedarse sin existencias, y el de almacenar un volumen excesivo de las mismas, de manera que se cuente con existencias suficientes para hacer frente a las necesidades de la empresa. Además, facilitará a las empresas el acomodo, conteo, distribución y ubicación de las existencias en el almacén, mediante la clasificación y codificación de las mismas. Por otra parte, conlleva la adopción de un sistema contable, que facilitará la obtención de información financiera, que permitirá a la administración de la empresa evaluar los resultados y la toma de decisiones.

4. Una adecuada segregación de funciones, definida en los manuales de organización y en el de políticas, definida en los manuales de organización y en el de políticas y procedimientos, restringe el acceso al área del almacén, es decir, no permite la entrada de personas o empleados que no tengan que ver con la actividad del almacén, estableciendo la responsabilidad de la custodia y el manejo físico de los inventarios a los encargados del almacén, supervisión, registro y control en los procesos de adquisición, recepción, almacenaje y despacho de mercaderías, lo que impide extracciones y pérdidas no justificadas de los mismo o atraso en las operaciones de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que exista un adecuado registro y control en el área de inventarios de las empresas productoras de aves de engorde, debido a la importancia que representan los inventarios dentro del activo de las empresas, lo que garantizará su protección, fiabilidad de la información financiera y una eficiente administración de los mismos.
2. Se recomienda a las empresas productoras de aves de engorde, realizar conteos físicos de inventarios trimestralmente de acuerdo a procedimientos escritos, con el objetivo de verificar la existencia de los mismos, lo que dará plena seguridad a la administración de la empresa de que las cifras expresadas en los estados financieros referente a los inventarios son confiable.
3. Se sugiere a las empresas productoras de aves de engorde mantener las existencias adecuadas para optimizar la inversión en los inventarios, y de esta manera mantener una cartera de clientes fieles y satisfechos con sus productos y servicios. Se recomienda también la implementación de un sistema computarizado de kárdex que permita llevar control de entradas, salidas y saldos de cada uno de los productos que integran el inventario.
4. Introducir nuevos métodos de trabajo que beneficien la productividad y eficiencia en la empresa, analizando los procedimientos existentes (compra, almacenamiento y despacho de artículos), actualizar constantemente el manual de procedimientos, en base a las evaluaciones realizadas del mismo, respetando el formato para procedimientos establecidos actualmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. 500 páginas. México, D.F. 1996.
2. Chiavenato, Idalberto. Traducción Eugenida del Carmen Olson. Iniciación de la administración general. 278 páginas. Julio 1993.
3. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio y sus reformas. Decreto 2-70. 202 páginas. Guatemala, 2005.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario y sus reformas. Decreto 6-91. Librería Jurídica, 101 páginas. Guatemala, 2005.
5. Congreso de la República de Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala. Decreto 18-93. Ediciones Universitarias AYAM, 77 páginas. Guatemala, 2005.
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley del impuesto al valor agregado y su reglamento. Decreto 27-92. – Librería Jurídica, 82 páginas. Guatemala, 2005.
7. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo, Decreto 1441. Librería Jurídica, 189 páginas. Guatemala, 2005.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012, Librería Jurídica, 68 páginas. Guatemala, 2012.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No. 73-2008. Librería Jurídica, 56 páginas. Guatemala, 2008.
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos, Decreto No. 70-94 y sus reformas. Librería Jurídica, 96 páginas. Guatemala, 1994.
11. Enciclopedia Autodidáctica Océano Color / Volumen 4. Barcelona, España: Océano Grupo Editorial, S.A., 2010. 889 - 1215 páginas.

12. Enciclopedia Autodidáctica Océano Color / Volumen 7. Barcelona, España: Océano Grupo Editorial, S.A., 2010. 1745 – 2072 páginas.
13. Fayol, Henri. Administración Industrial y General y Principios de la Administración Científica / Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor; trad. Por Constantino Dimitri. 11va. Ed. Argentina: “El Eteneo” Pedro García, S.A., 1991. 92 páginas.
14. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 340 páginas. México D.F. 2002.
15. Hall Richard H. Organización “Estructura y Proceso”. 331 páginas. Bogotá Printice may Internacional 1996.
16. International Accounting Standards Committe Foundation (ISCF) Norma Internacional de Contabilidad No. 24 Información a Revelar Sobre Partes Relacionadas. Traducida por el Instituto Mexicano de contadores Públicos, A.C. Edición 2011. 15 páginas.
17. La Enciclopedia “Salvat”. Printer Colombiana, S.A. tomo 5, 6 y 7. 2004. 235 páginas.
18. Mintzberg, Henry. La Estructura de las Organizaciones Ariel economía. 184 páginas. Bogotá, Colombia 1984.
19. Pintos Trías, Gabriela. Los Manuales Administrativos. CECEA, 256 páginas. Uruguay, 1996.
20. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. 1ª. Parte. 177 páginas. Bogotá, Colombia 2001.
21. Rodas Santizo de López, Irin celeste. Organización de empresas. Imprenta Offist Ruiz. 102 páginas. Guatemala 1998.
22. Rodríguez V. Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Centagage Learning Editores. 179 páginas. México, D.F. 2002.

23. Terry, George R.- Administración y Control de oficina –Trad. Alfonso Vasseur Walls. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 2005. 7ª. Ed. 740 páginas.
24. Universidad de San Carlos. Facultad de Ciencias Económicas, Administración III. Material bibliográfico apoyo a la docencia. Ediciones Litoproqua. 127 páginas. Guatemala, 2001.

Páginas Web

25. <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml> Última visita: 18/04/2014 Hora: 08.00