

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

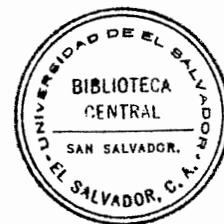


MODELO DE UN SISTEMA DE SUMINISTROS DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS
PARA LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR
JUAN ANTONIO SOSA GARCIA
CARLOS ANTONIO GOMEZ BOLAÑOS
JUANA GUILLERMINA PINTO CASTRO

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGOSTO DE 1985



T
338.47685
5715m

ej. 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS



INVENTARIO: 10109258

DR. MIGUEL ANGEL PARADA
RECTOR

DR. JORGE ALBERTO GOMEZ ARIAS
FISCAL

DRA. ANA GLORIA CASTANEDA PADILLA
SECRETARIO GENERAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ
DECANO

LIC. JOSE FERNANDO FLORES
SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE: LIC. RAUL ANTONIO MARTINEZ LOPEZ ✓
PRIMER VOCAL: LIC. EDGAR ARMANDO GUZMAN
SEGUNDO VOCAL: LIC. SAUL EFRAIN VELASQUEZ RIVAS

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR

1.	ANTECEDENTES DE LAS TENERIAS EN LA ZONA OCCIDENTAL	1
1.1	Aspecto Histórico	1
1.2	Proceso de Fabricación	9
1.3	Características de Esta Industria	16
	a) Ubicación	17
	b) Tratamiento de Residuos	18
	c) Maquinaria	19
2.	TIPOS DE EXISTENCIA	20
2.1	Materia Prima	20
2.2	Productos Químicos	21
2.3	Combustible y Lubricantes	22
2.4	Repuestos y Herramientas	22
2.5	Material de Empaque	23
2.6	Producto Terminado	23
	a) Suelas	23
	b) Vaquetas	24
	c) Oscaría	24
	d) Carnaza	24
	e) Forros	24
2.7	Productos en Proceso	25
3.	CONCEPTOS BASICOS	25
3.1	De Abastecimiento	25
3.2	Inventarios	26
3.3	Control de Inventarios	27
3.4	De Almacenaje	28

3.5 De la Entrega de Materia Prima y Accesorios 29

CAPITULO II

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE SUMINISTROS DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR

I. ORGANIZACION DEL SISTEMA ACTUAL	31
1. DEPARTAMENTO DE COMPRAS	31
1.1 Políticas	31
a) Políticas de calidad	31
b) Políticas de Cantidad	32
c) Políticas de Precio	32
d) Políticas de Condiciones contractuales	33
1.2 Organización del Departamento	34
a) Funciones	34
b) Responsabilidades	36
c) Relaciones de Trabajo Internas y Externas	37
1.3 Existencias de Manuales de Organización y de Procedimientos	40
1.4 Documentación Básica	40
1.5 Instrumentos de Control	41
2. DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE	42
2.1 Políticas	42
a) Políticas de Recepción y Verificación	42
b) Políticas de Conservación	42
c) Políticas de Manipulación	43
2.2 Organización del Departamento	43
a) Funciones	43
b) Responsabilidades	46
c) Relaciones de Trabajo Internas y Externas	46
2.3 Existencias de Manuales de Organización y	

	Pág.
de Procedimientos	47
2.4 Documentación Básica	48
2.5 Instrumentos de Control	49
3. SERVICIO DE ENTREGA	50
3.1 Políticas	50
a) Políticas de Entrega	50
b) Políticas de Control de Inventarios	50
c) Políticas de Rotación de Inventarios	51
d) Políticas de Devolución de Materias Primas y Accesorios	51
3.2 Organización del Servicio de Entrega	52
a) Funciones	52
b) Responsabilidades	54
c) Relaciones de Trabajo Interna y Externas	54
3.3 Existencias de Manuales de Organización y de Procedimientos	55
3.4 Documentación Básica	52
3.5 Instrumentos de Control	57
II. CONCLUSIONES	58

CAPITULO III

MODELO DE UN SISTEMA DE SUMINISTROS DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS PARA LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL - DE EL SALVADOR

1. ORGANIZACION DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS	66
1. DEPARTAMENTO DE COMPRAS	66
1.1 Políticas	66
a) Políticas de calidad de las materias primas y accesorios para la compra	67
b) Políticas en cuanto a la cantidad de	

	Pág.
las materias primas y accesorios para la compra	67
c) Políticas de precio de las materias primas y accesorios para la compra	68
d) Políticas sobre las condiciones con- tractuales	69
1.2 Organización del Departamento de Compras	70
a) Funciones	70
b) Responsabilidades	70
c) Niveles de Autoridad	71
d) Distribución de Autoridad	72
1.3 Manuales de Organización y de Procedimien- tos	73
1.4 Documentación Básica	90
1.5 Instrumentos de Control	106
2. DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE	110
2.1 Políticas	110
a) Políticas de Recepción y Verificación	110
b) Políticas de Conservación	111
c) Políticas de Manipulación	112
2.2 Organización del Departamento	114
a) Funciones	114
b) Responsabilidades	115
c) Niveles de Autoridad	115
d) Distribución de Autoridad	117
2.3 Manuales de Organización y de Procedi- mientos	117
2.4 Documentación Básica	133
2.5 Instrumentos de Control	147
3. SERVICIO DE ENTREGA	158
3.1 Políticas	158
a) Políticas de Entrega	158
b) Políticas de Control	159
c) Políticas de Devolución	160

	Pág.
3.2 Organización del Servicio de Entrega	161
a) Funciones	161
b) Responsabilidades	161
c) Niveles de Autoridad	162
3.3 Manuales de Organización y de Procedimientos	163
3.4 Documentación Básica	181
3.5 Instrumentos de Control	190

CAPITULO IV

GUIA DE ORIENTACION PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA

1. OBJETIVOS	194
2. PROPOSITOS	194
3. ESTRATEGIAS	195
3.1 Actividades	195
3.2 Plan de Ejecución	197

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	200
RECOMENDACIONES	202

ANEXOS

ANEXO Nº 1	TABULACION DE LOS RESULTADOS
ANEXO Nº 2	TABULACION DE LOS RESULTADOS
ANEXO Nº 3	TABULACION DE LOS RESULTADOS
ANEXO Nº 4	FORMULARIOS ACTUALES
ANEXO Nº 5	CUESTIONARIO

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La industria tenera en nuestro país no está al margen de los aspectos cambiantes, por lo que, basándose en la importancia de tener instrumentos técnico administrativos para el buen funcionamiento de la empresa, consideramos justificable la realización de un estudio con carácter científico para fortalecer la industria tenera, aplicando nuevos procedimientos administrativos en el campo específico del suministro, almacenaje y entrega de la materia prima y accesorios para su funcionamiento.

La industria tenera en El Salvador, tiene su rango en la clasificación que se registra en el ramo de Economía, calificada como industria necesaria, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de la población en nuestro país, por lo tanto nuestra inquietud está en proponer una racional utilización de recurso técnico administrativo para el mejor aprovechamiento de la administración del suministro, almacenaje y entrega de materias primas y accesorios a este tipo de industria, la cual, está localizada en puntos estratégicos de nuestro territorio pero su mayor asentamiento se ubica en la zona occidental de nuestro país.

Lo anteriormente expuesto, nos motivó a desarrollar el tema: "MODELO DE UN SISTEMA DE SUMINISTROS DE MATERIA PRIMA Y

ACCESORIOS PARA LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR", el cual está contenido en los cinco capítulos siguientes:

El Capítulo I trata sobre las Generalidades de las Tenerías de la Zona Occidental de El Salvador, iniciando la exposición con el origen, evolución, desarrollo y situación actual de estas empresas, como también se expone el proceso de fabricación que utilizan para transformar las pieles en cueros acabados; asimismo, se consideran las características propias de esta industria, tales como: su ubicación, tratamiento de residuos industriales y la maquinaria utilizada; se detallan los diferentes tipos de existencias con que cuentan, como son: los combustibles y lubricantes, los repuestos y herramientas, el material de empaque, el producto terminado y el producto en proceso.

Contiene además, los conceptos básicos que serán utilizados en el desarrollo del trabajo, tales como: Abastecimiento, inventarios, control de inventarios, almacenaje y entrega de materias primas y accesorios.

En el Capítulo II se analiza la situación actual de las Tenerías de la Zona Occidental de El Salvador, donde se presenta el diagnóstico sobre la organización del sistema actual del Departamento de Compras; Departamento de Almacenaje y del Servicio de Entrega; se analizan las políticas que emplean, para

la compra, almacenaje y entrega de materiales; de la estructura organizada en cuanto a las funciones, responsabilidades y relaciones internas y externas de trabajo.

También trata este capítulo sobre la existencia de manuales de organización y de procedimientos; de la documentación básica que usan para registrar la información relativa a la compra, almacenaje y entrega de materias primas y accesorios; y de los instrumentos de control que usan para verificar o comprobar los resultados obtenidos con lo planificado.

Finalmente se deducen algunas conclusiones mediante las cuales se determina la necesidad de diseñar un Sistema de Suministros de Materia Prima y Accesorios.

El Capítulo III contiene el Modelo de un Sistema de Suministro de Materia Prima y Accesorios para las Tenerías de la Zona Occidental de El Salvador. El modelo comprende la organización del sistema de procedimientos propuesto para la compra, almacenaje y entrega de materia prima y accesorios; indicando las políticas a establecerse, con el fin de dar una orientación más eficaz a la Dirección y mejorar su funcionamiento administrativo.

También este capítulo comprende las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y distribución de la misma; muestra los manuales de organización y de procedimientos, que orienten mejor a las personas en el desempeño de sus funciones; así mismo, trata sobre la documentación básica adecuada para regis

trar la información necesaria y los instrumentos de control - que faciliten la verificación de los resultados con la planificación,

El Capítulo IV contiene la Guía de Orientación para la - Implementación del Sistema Propuesto, en la cual se formulan los objetivos, los propósitos y las estrategias a ejecutar para llevar a cabo la implementación del sistema propuesto.

El Capítulo V comprende las conclusiones generales a que se llegó, al analizar la información obtenida de la investigación que se realizó para establecer la situación actual del - Departamento de Compras, Departamento de Almacenaje y Servicio de Entrega de las tenerías de la zona occidental de El Salvador; asimismo, se encuentran las recomendaciones que conllevan alternativas de solución a la problemática que plantea la utilización de los actuales sistemas y procedimientos utilizados, y la razonabilidad de emplear un sistema de procedimientos técnicos, basado en la aplicación del proceso administrativo,

Queremos patentizar nuestro sincero agradecimiento a las empresas teneras de la zona occidental de El Salvador, lo mismo que a personas consultadas y conocedoras de la materia, que gentilmente nos brindaron su valiosa colaboración y accesibilidad a dichas empresas para el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR

1.- ANTECEDENTES DE LAS TENERIAS EN LA ZONA OCCIDENTAL

El presente capítulo comprende la evolución histórica desde su origen hasta la situación actual, de la industria tenera en El Salvador, realizando un bosquejo histórico del procesamiento de fabricación de las pieles para convertirlas en cuero curtido como producto final, en las distintas regiones de América para determinar su ubicación final en nuestro país.

1.1.- ASPECTOS HISTORICOS

El hombre desde su origen, se ha dedicado a sus faenas diarias para buscar alimento, una de sus principales ocupaciones fue la caza de animales, cuya carne le daba el mayor sustento para su subsistencia, dada la variedad de carnes y derivados del cuerpo del animal sacrificado, no sólo se aprovechó para alimentarse, sino que también para otros menesteres.

Así podremos citar, que también se utilizó su piel para protegerse de las inclemencias del frío y del agua.

El uso de la piel, como vestimenta de protección, para el cuerpo humano cobró tanta importancia en las generaciones antiguas, que se constituyó en objeto de su atención. La piel se utilizaba en bruto, solamente con una ligera lavada y secada para ponérsela y abrigarse; pero al observar que pasados algunos días empezaba a despedir mal olor y que su consistencia era más dura causándole toda serie de incomodidades, empezó a preocuparse por buscar la forma de darle a la piel una consis-

tencia más flexible y eliminar su putrefacción para evitar los malos olores.

Algunos historiadores, como G.A. Bravo en su libro - "La Técnica del Cuero a Través de los Tiempos" narra que pasaron muchas generaciones para descubrir el método más antiguo - de curtición con grasa. Este método consistía en engrasar la piel sin pelos y darle un tratamiento de ablandamiento con instrumentos rudimentarios o golpeándola con los pies descalzos - hasta que la grasa penetraba en la piel y con ello obtener flexibilidad y blandura, esto agrega el historiador, surgió hace unos doscientos o trescientos mil años y es uno de los primeros descubrimientos de la humanidad y se realizó antes de que el hombre descubriera el fuego.

Comenta, el señor Bravo, que otro de los métodos más antiguos en cuanto a curtición de pieles es el de la curtición con humo; descubierto casualmente al originarse un incendio - cerca de sus viviendas y al consumirse la materia orgánica de matorrales, madera y hojas, expidieron humo de tal manera que impregnó las pieles que tenían en las entradas de sus viviendas, haciendo las veces de puertas, dándoles más consistencia debido a la acción conservadora y curtiembre del humo y, ya en la época mesolítica el hombre disponía de útiles y adornos sencillos, tales como: bolsas para pedernales, polainas para protegerse de matorrales y picaduras de animales, de tiras de cuero para coser sus trajes elaborados de pieles.

Algunos historiadores aseguran que fueron los sacerdotes los que se dedicaron principalmente al aprovechamiento de las pieles, ya que después de sacrificar los animales - que les llevaban sus fúeles, se quedaban con las pieles. Como por una parte intentaban crear cosas sagradas e impresionantes, por otra eran considerados médicos y conocían el poder conservador de muchas sustancias de sabor amargo, es posible que fueran los primeros en teñir las pieles ya depiladas, con los extractos de las cortezas vegetales para hacerlas más hermosas y conservarlas mejor.

En las primitivas culturas de los sumerios, babilonios, asirios y egipcios, se conocía en ese entonces la curtición a través de la utilización de plantas y minerales, entre éstos el alumbre. Este se encuentra frecuentemente en estado natural, sobre todo en regiones volcánicas y que por su poder astringente hizo que se empleara para la curtición de pieles.

Algunos investigadores de la antigua cultura egipcia han hallado vestigios de auténticos talleres de curtición de pieles de animales, encontrando en ellos restos de pieles y curtientes vegetales y minerales. En Ghebelén (Alto Egipto) se encontró el cuero más antiguo procesado hace más de cuatro mil años antes de Jesucristo.

En América los conquistadores europeos encontraron que los indígenas empleaban técnicas para la fabricación del

cuero, similares a las antiguas artes de curtición de pieles en Europa.

A la llegada de los europeos había en el norte, - centro y Sur América, sólo cuero curtido con grasa, con humo o bien con ambos sistemas. Todavía en los tiempos actuales, los esquimales y los indios que viven en sus reservaciones si guen manteniendo las costumbres primitivas de curtición de - pieles.

Fray Bartolomé de las Casas, que a mediados del si glo XVI que viajó por todas las regiones del centro y sur de América, se admiró mucho de la sorprendente habilidad que tenían los aborígenes de estas regiones, para fabricar diversos tipos de cuero de alta calidad en relación con los europeos. En México encontró a indios que fabricaban cueros de varios - colores, de un blanco puro, rojos y pardos y de tal suavidad, que con ellos se podía confeccionar guantes. Se trataba de - pieles de ciervo, puma y otros animales salvajes.

En América del Sur en el Valle del Cauca los vaque ros hacían sus lazos cortando en tiras la piel cruda; después los llevaban arrastrando detrás de sí, de manera que se enredaran en matorrales y árboles de tipo especial de corteza negra llamados "lapachos negros". Las tiras tomaban un color - verde negruzco y de una consistencia blanda e incluso después de secos no perdían su blandura y color haciéndose extremada-

mente resistentes al desgarre. Comprobándose que los nativos del Valle del Cauca ya conocían y hacían uso del poder astringente de dicha planta, posteriormente se conoció el poder curtiente del árbol de "quebracho" cuyo extracto al ser utilizado como curtiente evolucionó la técnica de curtición con ingredientes de origen vegetal.

En la región centroamericana especialmente en El - Salvador, la curtición de pieles es semejante a las otras regiones de América, se utiliza la grasa, el humo y la corteza de árboles, tales como: el castaño, pino, roble, abeto, sauce, olmo y acacia, exceptuándose el quebracho, mimosa y lapacho - negro por encontrarse éstos únicamente en América del Sur.

Con la llegada de los españoles se mejoraron las - técnicas de curtición en cuanto a utilización de herramientas y nuevos ingredientes de curtición importados de España, debi do a su mejor calidad que los nacionales.

Con la importación de nuevos curtientes de mejor - calidad, los centros dedicados a la curtición de pieles, cono cidos con el nombre de "Curtiembres", ganaron más importancia y se desarrollaron ampliamente a tal grado, que su dependencia de los países europeos se hizo notar, en cuánto al aprovisiona miento de materias primas y accesorios necesarios para su pro ducción, presentándose la necesidad de implantar un sistema - de procedimientos para la compra, almacenaje y control de di-

chos materiales y de sus relaciones con sus proveedores en Europa, ya que éstos por su origen distante de nuestra región implicaba una planificación con relación al transporte, almacenaje, mantenimiento y otras operaciones concernientes al abastecimiento.

A fines del siglo XIX llegan a América, incluyendo a El Salvador, técnicos europeos con muestrarios de nuevos productos curtientes y colorantes; y hacen demostraciones con el fin de mejorar la calidad del producto terminado. Las técnicas de aplicación de nuevos curtientes dieron tan buen resultado que después de estas demostraciones, las importaciones de productos químicos incrementaron, mejorando la calidad del producto terminado que trajo como consecuencia un aumento en el volumen de producción y por consiguiente en la oferta. Es evidente la importancia que tomó en este período de la historia el suministro o abastecimiento de materias primas en el país.

No obstante, lo antes citado, a principios del presente siglo, los sistemas productivos aún siguen siendo de tipo artesanal y la producción no alcanza a satisfacer la demanda del mercado, es en esta época que algunos salvadoreños salen del país, para conocer las nuevas técnicas de curtición de pieles, desconocidas aún en el país. A su regreso algunos de ellos se asientan en la zona occidental y deciden invertir en esta clase de industria, adquiriendo ésta el nombre de "Tenerías". Surgiendo en el lapso de 1920 a 1940, en Sonsonate la -

tenería denominada "Gila", propiedad del señor Braulio Sandoval, la cual desaparece en los años de 1960; en Santa Ana: las tenerías "El Corzo", propiedad del señor Félix Coto, "Tenería El Búfalo", propiedad del señor Arturo Sandoval, "Tenería Estrada", propiedad del señor Carlos Estrada, y "Tenería San Miguel", propiedad del Señor José Miguel Escobar.

Este nuevo surgimiento de la industria tenera, como todo tipo de empresa, necesita de una administración adecuada, por lo que en sus inicios, éste aspecto demuestra que su organización inicial no da muestras de una adecuada división del trabajo y es el propietario quien ejerce toda la autoridad. Se estructura con dos divisiones:

1a.- Denominada "Oficina de Contabilidad", con funciones de registrar los hechos con signos monetarios, la información relativa a las compras de materias primas, accesorios, equipo de oficina y de producción, obligaciones contraídas, elaboración de planillas de salarios y del registro de la venta del producto terminado.

2a.- La división de "Producción" dedicada a curtir las pieles en vaquetas, oscarías, gamuzones, suelas y carnazas, controlar las existencias en las bodegas de materiales y de productos terminados.

En la década de 1960, las tenerías de El Salvador, no alcanzan a suplir la demanda que exige la industria del cal

zado y es así como los señores: Don Gilberto Linares y don - José Luis Arévalo, expertos en la comercialización de cueros, decidieron invertir en esta industria, de esta manera se fundó la tenería "La Sirenita" que se ubica en la zona rural de Santa Ana.

Esta empresa desde su inicio se organiza con instalaciones adecuadas, su maquinaria relativamente moderna, personal calificado, su sistema de producción muy tecnificado y su organización administrativa hace más efectivo el funcionamiento de la misma.

El desarrollo alcanzado por la industria del calzado, marroquinería y vestido, trajo como consecuencia la demanda del cuero de cerdo, para ser usado como forro en el calzado y para otras prendas, ya que sustituyó a la tela que se utilizaba para tal fin; las tenerías responden a esta demanda y comienzan a procesar las pieles de cerdo, pero los costos de producción resultan más elevados que el precio de los forros importados, por lo que dejan de producir esta línea. Lo anterior da como resultado la proliferación de talleres que se dedicaron a elaborar dicho producto en forma artesanal, a un costo menor al precio de los forros extranjeros existentes en el mercado nacional, surgiendo en estos últimos veinte años muchos talleres artesanales dedicados al tratamiento de la piel de cerdo para la elaboración de forros para calzado.

De los años 1960 a la época actual, las tenerías antes mencionadas han evolucionado significativamente tanto en lo administrativo, como en lo operativo, es obvio entonces, que debe existir un sistema eficaz de abastecimiento, control y almacenaje de materias primas y accesorios.

1.2.- PROCESO DE FABRICACION

La fabricación del cuero comprende la transformación de la piel desde su estado natural hasta obtener un cuero curtido con las consiguientes cualidades óptimas de mantenerse limpio, consistente, flexible y durable. La piel, en este sentido, constituye la materia prima básica consistente en un complicado sistema de distintos elementos albuminoides. Durante el proceso de curtición las partículas curtientes se incorporan a las fibras de la piel, tratándose al mismo tiempo de un proceso de carácter físico-químico.

Aplicando métodos y materias curtientes adecuados, el proceso de curtición se puede conducir de tal manera que se obtengan cueros de la más distintas propiedades, dependiendo del grosor que se dé en el proceso del dividido y la flexibilidad que adquiera en el proceso del engrasado, se obtendrá como producto terminado el cuero denominado: suela, oscaría, vaqueta, gamuzón y carnaza, en diversidad de grabados, colores y brillo.

FIGURA 1

Proceso Técnico que se utiliza actualmente para el tratamiento de la piel, lo podemos apreciar de la siguiente forma:

PROCESO DE PRODUCCION	DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS						
	RECURTIDO	TIDO	CURTIDO	RECURTIDO	TIDO	PIGMENTADO	ACABADO
ACTIVIDADES O TAREAS							
<u>PRECURTIDO</u>							
Partido		○					
Pesado		○					
Remojo		○					
Descarnado		○					
Pelambre		○					
<u>CURTIDO</u>							
Operación en Batán:							
Desencalado			○				
Piquelado			○				
Curtición			○				
Bonificación			○				
Reposo			○				
Escurrido			○				
Dividido			○				
Rebajado			○				
Pesado			○				
<u>RECURTIDO</u>							
Engrase				○			
Teñido				○			
Reposo				○			
Estirado				○			
Secado al vacío				○			
Tendido				○			
Mallizado				○			
Karlessi				○			
Desorillado				○			
Pulido				○			
Despolvoreado				○			
<u>PIGMENTADO</u>							
Tilosa					○		
Pigmentado					○		
<u>ACABADO</u>							
A túnel							○
Planchado							○
Regresa a túnel							○
Medido							○

Proceso Técnico que se utiliza actualmente para el tratamiento de la piel, lo podemos apreciar de la siguiente forma:

OPERACION

EN QUE CONSISTE:

Partido:

Consiste en partir la piel en dos -
rajas, desde la cola hasta la nuca
del animal, operación manual hecha
con cuchillo.

Pesado:

Consiste en pesar las rajas para ca
lcular la cantidad de ingredientes -
químicos y vegetales que se utiliza-
rán en el proceso de la curtición.

Remojo:

Consiste en proveer las pieles pesa
das en la operación anterior en un
batán, que contiene agua y dos ingre
dientes químicos; un humectante y -
un bactericida. Esta operación le a
yuda a la piel seca a que adquiera
nuevamente la morbidez y la elasti-
cidad de la piel fresca.

Descarnado:

Consiste en eliminar la carne de la
piel, operación que se realiza en -
máquina descarnadora.

- Pelambre:** Consiste en eliminar el pelo de la piel, operación que se realiza en batán, que contiene agua e ingredientes químicos y minerales: Humec-tante, bactericida, cal y sulfuro.
- Curtición en batán:**
- Desencalado:** consiste en poner en agua limpia las pieles apelambra-das, para eliminar impurezas resi-duales de procesos anteriores.
- Piquelado:** consiste en eliminar - completamente la cal, es decir, acondicionar el cuero para la cur-tición.
- Curtición:** consiste en curtir las pieles al cromo (ingrediente quími-co que suplantó a los curtientes - vegetales y sintéticos).
- Bonificación:** consiste en fijar el cromo a la piel, reforzándola con otros ingredientes químicos.
- Reposo:** consiste en dejar en repo-so completo las pieles en el batán.
- Ecurrido:** Consiste en eliminar el agua del - cuero, operación que se realiza en

la máquina escurridora.

Dividido:

Consiste en cortar el cuero en forma transversal, de donde se obtiene un subproducto denominado carnaza, pero lo importante es darle el grosor al cuero. Operación realizada por la máquina divididora.

Rebajado:

Consiste en terminar de darle el grosor al cuero y a la carnaza, de acuerdo a medidas estandarizadas exigidas por los consumidores. Operación realizada en la máquina rebajadora.

Pesado:

Consiste en pesar las partidas de cuero, para calcular los ingredientes químicos que se utilizarán en el preacabado.

Recurtición:

(Engrase y teñido) Operación simultánea que ayuda a darle un acabado óptimo al cuero, por las partes que quedaron deficientes en el curtido. Operación realizada en batán.

- Reposo:** Consiste en sacar del batán los cueros y dejarlos en reposo para lograr una mayor fijación de los productos químicos del engrase y teñido.
- Estirado:** Consiste en eliminar arrugas, agua y quiebres del cuero. Operación realizada en la máquina estiradora.
- Secado al vacío:** Consiste en eliminar agua del cuero por succión utilizando fieltros especiales. Operación realizada en la máquina secadora.
- Tendido:** Consiste en tender los cueros en tendales de madera, para eliminar completamente el agua y lograr un secado de acuerdo a requisitos técnicos.
- Mallizado:** Consiste en ablandar el cuero, con el fin de darle suavidad. Operación que se realiza con la máquina ablandadora.
- Karlessi:** Consiste en estirar el cuero para

ganar área. Operación que se realiza en máquina denominada Karlessi.

Desorillado:

Consiste en eliminar del cuero, las partes que se considera que no tienen valor comercial. Operación manual con cuchillo.

Pulido:

Consiste en lijar los cueros por el lado de la carne y por el lado de la flor, para afinar la superficie y dejar el cuero listo para el procesado del acabado. Operación realizada en la máquina pulidora.

Despolvoreado:

Consiste en eliminar el polvillo que queda del pulido. Operación realizada con la máquina despolvoreadora.

Acabado:

Tilosa: consiste en agregar a la superficie del lado de la carne un producto químico que evita que despidan polvo o fibras y se adhieran a la flor de otros cueros. Operación manual.

Pigmentado: consiste en darle tinte

al cuero. Operación manual.

A tunel: consiste en fijar en el -
cuero una película de laca acuosa,
para evitar que se pegue en el plan-
chado. Operación realizada en máqui-
na.

Planchado: consiste en sellar los
pigmentos y colorantes en el cuero.
Operación realizada con la máquina
denominada prensa.

Regresa a tunel: para darle el aca-
bado final en base a pigmentos y lac-
as brillantes.

Medido:

Consiste en medir los cueros para -
establecer su piezaje. Operación -
realizada en máquina denominada me-
didora.

1.3.- CARACTERISTICAS DE ESTA INDUSTRIA

En este acápite se presentan algunas característi-
cas propias de este tipo de empresas como son: Su ubicación,
tratamientos de los residuos industriales y el tipo de maqui-
naria que se utiliza para el procesado de las pieles.

a) Ubicación

La ubicación de este tipo de industria en el país, no está limitada a determinada zona de orden político administrativo, como decir, por departamentos del país o provincias, ya que existen tenerías, una en San Miguel, una en San Vicente, dos en San Salvador, una en La Libertad, cinco en Santa Ana, todas ellas de renombre en el país.

Su ubicación, está determinada por los factores que tradicionalmente inciden en la situación de todo tipo de industrias, además de aquellos factores que son propios en razón de su naturaleza de operación. Las empresas que existen en el país, dedicadas a la fabricación de cuero se concentran en la Zona Occidental del país, determinado por el mercado de consumo en dicha zona; puede afirmarse que, basados en informes estadísticos, en la ciudad de Santa Ana se produce el mayor porcentaje del calzado fabricado en el país, por consiguiente, es en esta zona donde ha existido una proliferación de talleres artesanales hasta talleres industriales más automatizados fabricantes de este tipo de producto, en la actualidad Santa Ana, es una ciudad que cuenta con cinco fábricas de calzado y gran variedad de pequeños talleres que consumen desde la suela hasta el cuero para la camisa del calzado.

Factor que también influyó en su ubicación es la proximidad de la materia prima, ya que la zona occidental es considerada

en El Salvador como región ganadera; influyó también la abundancia de mano de obra calificada, vías de comunicaciones adecuadas y otros factores, tales como: Grado de urbanización, talleres de reparación y mantenimiento, servicio financiero y otros servicios públicos y privados de interés para estas empresas. Otro factor importante que influye en su ubicación es la afluencia de ríos de donde se toma el agua para el proceso productivo, dado que este elemento es utilizado en grandes cantidades.

Asimismo, debido a que las pieles de animales que se utilizan como materia prima principal, emanan olores nauseabundos y molestos, como también las aguas utilizadas en el proceso productivo, contienen sustancias contaminantes y residuos industriales del proceso; éstos establecimientos deben instalarse necesariamente fuera de la zona urbana.

b) Tratamiento de Resíduos

Las tenerías de la zona occidental del país, todas están ubicadas en la zona rural y el 60% de ellas ubicadas en la -
rivera de ríos donde vierten las aguas servidas y los resí-
duos industriales, debido a que éstos son los que conducen -
las "aguas negras" de la ciudad y el 40% restantes deposita
las aguas servidas en fosas sépticas, perforadas en el terre-
no donde se les da un tratamiento químico que consiste en a-
gregar ácido muriático o clorhídrico, para destruir la sedi-

mentación que contiene el agua y pueda así filtrarse con mayor rapidez en el subsuelo, residuos o desperdicios industriales - se sepultan y se les da un tratamiento con cal, para acelerar su total destrucción. Con el cumplimiento de estas condiciones sanitarias se evitan focos de infección que podrían afectar la salud y tranquilidad de la población rural. Todas estas medidas están reguladas por la Dirección General de Sanidad vigente en el país.

c) Maquinaria

La maquinaria utilizada en esta industria, debido a la clase de trabajo que desarrolla, está construida conforme a principios modernos de gran rendimiento, robusta, eficaz y segura.

Su vida útil depende en gran medida de la utilización de las aguas que procesan, ya que éstas por estar mezcladas con distintos productos químicos que tienen gran poder de corrosión y oxidación le disminuyen su longevidad, por lo que sus piezas están construidas de materiales inoxidables.

Cada máquina está provista de una serie de dispositivos - protectores contra accidentes, construida conforme a principios exigidos por leyes establecidas en los países de origen y que concuerdan con las nuestras.

Además el 40% de las tenerías de la zona occidental, están técnicamente equipadas y cuentan con dos máquinas para similar trabajo, con el fin de evitar períodos improductivos, de-

bido a fallas mecánicas que suceden en la máquina en la que se esté trabajando y requiera regular tiempo su reparación, es entonces, cuando se utiliza la otra máquina que se encuentra lista y en óptimas condiciones para proseguir el proceso productivo.

El mantenimiento dado a la maquinaria es continuo y permanente; después de cada operación se le da un tratamiento de limpieza y engrase, para evitar la acción corrosiva.

2.- TIPOS DE EXISTENCIAS

El objeto de este apartado es dar un concepto general de los diferentes tipos de existencias con los que cuenta la empresa para el desarrollo del proceso productivo, para el mantenimiento de la maquinaria, del equipo y de los diferentes tipos de existencias de productos terminados y en proceso.

2.1.- MATERIA PRIMA

Comprende la piel que se extrae de los animales sacrificados y que llegan a las tenerías en estado salado, para evitar que la piel entre en putrefacción. La piel en bruto como producto comercial puede clasificarse en:

- a) piel vacuno
- b) piel ovino
- c) piel porcino

- d) piel caballar y
- e) otras.

Del rubro "otras", es importante aclarar que esta división es muy extensa, ya que habrá tantas clases de pieles, como clases de animales existan y se lleven a las tenerías para su proceso, así tenemos: pieles de conejo, pieles de reptíles, pieles de cabra, pieles de ciervos, etc.

En las tenerías investigadas, la piel de ganado vacuno es la más abundante que otras pieles, por el tamaño, que es relativamente más grande, en comparación a la mayor parte - del resto de los animales de nuestro medio, por su grosor, el cual facilita el curtido de varias clases de pieles.

Con relación a las "pieles de ovino, porcino y caballar", las tenerías no cuentan con existencias permanentes para el proceso productivo, ni en producto terminado para la venta, no obstante se curten por encargo o en casos particulares.

2.2.- PRODUCTOS QUIMICOS

Esta clase de existencias es considerada en las tenerías como materia prima auxiliar, por utilizarse directamente en la piel y se van incorporando a la misma a través del - proceso productivo.

Estos productos químicos se clasifican de acuerdo a la aplicación que se les da en el proceso productivo, por ejemplo:

- a) Productos químicos para curtir. Entre ellos: la cal, sal, sulfuro de sodio, sulfato de amonio, formato de calcio, - ácido sulfúrico, ácido oxálico, bicarbonato de soda, ácido fórmico, amoníaco, cromosal, extractos vegetales de quebracho y de mimosa, aceite de pescado y anilinas.
- b) Productos químicos para el pigmentado y acabado. Estos productos sirven para darle el color y el brillo a la piel procesada. Entre ellos están los siguientes: colorantes, - lacas y solventes.

2.3.- COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

Este tipo de existencias está formado por aquellos materiales auxiliares de la producción que no forman parte del cuero acabado, pero que son imprescindibles para que se lleve a cabo el proceso, tales como: grasas y aceites para dar flexibilidad a la piel, abrasivos para lijar el cuero, sal para preservar a las pieles de la putrefacción y telas especiales para secar el cuero.

2.4.- REPUESTOS Y HERRAMIENTAS

La existencia de estos dispositivos, es necesaria

y conveniente por su uso continuo. La mayor parte de estos repuestos son importados de países europeos, esto significa que el tiempo de abastecimiento es largo, por lo que la inversión en ellos es bastante notoria, además la mayoría de estos repuestos son muy especializados y sólo las empresas que venden las máquinas los fabrican.

2.5.- MATERIAL DE EMPAQUE

Esta clase de existencias no es muy significativa, debido a que el producto terminado al despacharse se lía en rollos y para ello solo se utiliza el cordel o pita de henequén.

2.6.- PRODUCTOS TERMINADOS

Son aquellas existencias de cueros acabados listos para la venta.

Estas existencias se clasifican de acuerdo al tipo de curtición y grosor que recibió la piel en el proceso productivo, así:

- a) Suelas: Piel curtida por el ácido o al vegetal de regular grosor, que utiliza para el calzado para ovalos y tacones y la industria marroquinería, para la fabricación de sillas de montar, maletas, lazos, fajas para transmisión y otros productos, tales como: Adornos, cinchos, cabrestos, etc.

- b) Vaquetas: pieles curtidas al cromo o al vegetal y de media no grosor utilizadas en la industria de marroquinería fina, para la elaboración de carteras, monederos, maletas, maletines, ataches. En la industria del calzado se utiliza para la confección de la camisa o "corte" que va montada sobre el ovalo y el tacón del zapato.
- c) Oscania: Piel cortida al cromo o al vegetal de grosor muy delgado, que se utiliza en la industria del calzado para confección de zapato de tipo fino, como también en la industria del mueble, para tapizar y en la industria del vestido; para la confección de abrigos, guantes, sombreros, carteras y otros.
- d) Carnazas: Subproducto del cuero curtido al vegetal o al cromo. Este material también tiene distintos grosores y es utilizado en la industria del calzado para la confección de zapato de baja calidad; como también para la industria de la marroquinería que elabora: monederos, carteras, sombreros, cinchos, y diferentes adornos.
- e) Forros: Cuero de cerdo curtido al cromo o al vegetal, el cual no es elaborado por las tenerías, debido al alto costo que implica su elaboración, pero son los talleres artesanales quienes lo fabrican y la mayor parte lo consume la industria del calzado y en menor porcentaje la industria de la marroquinería.

Los productos terminados, antes descritos, se pig-

mentan en diversidad de colores, pero por lo general predominan el color negro y café en los cueros acabados.

2.7.- PRODUCTOS EN PROCESO

Es aquella piel que todavía no ha completado su proceso de fabricación y pueden encontrarse existencias en diversas etapas del proceso productivo, es decir, que se encuentran tanto en la fase del curtido, como en la fase del acabado.

3.- CONCEPTOS BASICOS

Este apartado contiene los conceptos básicos que serán utilizados en el desarrollo del presente trabajo.

3.1.- DE ABASTECIMIENTO

Consideramos como abastecimiento, aquellas actividades de la empresa que se proponen suministrar a los distintos servicios de la misma, en las mejores condiciones posibles: Las pieles, productos químicos, combustibles y lubricantes, repuestos y accesorios.

En las tenerías el abastecimiento de los materiales necesarios para su funcionamiento, ha tomado características peculiares relativos a la función financiera, así como a la de

control de inventarios, debido a la alta inversión que requiere adquirirlos, como por la gran variedad de ellos.

3.2.- INVENTARIOS

Lista detallada de artículos con número de identificación, cantidad y valor.

En las tenerías los inventarios están contituidos por las existencias de pieles de ganado vacuno, en espera de ser procesadas, productos químicos, tales como: Los curtientes vegetales y minerales, engrasantes, colorantes, lacas brillantes y los disolventes; asimismo, forman parte de los inventarios: Los combustibles y lubricantes, repuestos y herramientas, material de empaque, productos terminados y productos en procesos.

En el cuadro siguiente se presenta una conformación de inventario de este tipo de industria considerando el monto de la inversión.

FIGURA 2

CLASES DE INVENTARIO	PORCENTAJES
Materias primas	47.74 %
Artículos en Proceso de Fabricación	30.48
Productos terminados	8.71
Combustibles y lubricantes	0.68
Envases, empaques y embalaje	6.35
Otros materiales	6.04
	100.00 %

FUENTE: Anuario Estadístico de 1977, Tomo III, Dirección General de Estadísticas y Censos, cuadro 321-13, página No 240.

De la clasificación anterior, los inventarios que tienen mayor importancia, considerando el monto de la inversión son: materias primas; productos en proceso de fabricación y productos terminados, ya que éstos representan en conjunto el 86.93% de la inversión total en inventarios y el resto representan el 13.07%.

3.3.- CONTROL DE INVENTARIOS

Es el conjunto de técnicas administrativas que permiten obtener la máxima economía anual en concepto de costo total de los inventarios. Consiste en formular los pedidos de materiales en cantidades y frecuencias adecuadas para conseguir con un mínimo de trabajo, que la cantidad almacenada resulte más económica y queden limitadas a un mínimo las existencias, previamente establecidas mediante cálculos económicos, para evitar el agotamiento total de los materiales.

Es así como una de las responsabilidades de la gerencia de esta clase de empresas, es desarrollar un sistema de control interno que permita obtener los objetivos siguientes: salvaguardar los bienes de la empresa, verificar la exactitud y nivel de confiabilidad de los datos de la contabilidad, promover la eficiencia de las operaciones de la empresa y respetar y fomentar el apego a las políticas establecidas por la dirección.

Para lograr estos objetivos, es necesario diseñar e implementar un sistema conveniente de procedimientos de registro de las operaciones y un personal suficiente y capacitado.

Las decisiones que se toman, para lograr el primer objetivo del control interno, están íntimamente relacionados con el desarrollo de un registro ordenado y efectivo de las operaciones.

3.4.- DE ALMACENAJE

En la estructura de la empresa tenera, el almacén ocupa un lugar preponderante, debido a la variedad de materias primas y accesorios que se almacenan, ya que es necesario disponer de locales y lugares apropiados para la conservación de pieles, almacén de productos químicos, almacén de extractos vegetales, almacén de repuestos y accesorios, almacén de productos terminados y almacén de productos en proceso.

En general la técnica del almacenaje en la industria tenera, es un conjunto de actividades relacionadas con sí, las cuales se ocupan de la colocación de las materias primas y accesorios, en donde pueden ser racionalmente conservados y utilizados. La conservación consiste en aquellos tratamientos protectores y preventivos que se le dan a las pieles, cueros, productos químicos, combustible y lubricantes,

material de empaque, repuestos y accesorios, los cuales permiten la entrega al proceso que deba utilizarlos, con sus características íntegras.

3.5.- DE LA ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

Deben tenerse en cuenta algunas normas fundamentales de organización, para regular la salida de los materiales, basándose en los mismos debe practicarse la rotación, es decir, los materiales que primero entraron al almacén deben ser los primeros en ser entregados al departamento que los requiera para su utilización.

En cuanto a la rotación tiene que ser: apropiadamente planificada, llevada a cabo de manera que se evite la formación de pequeños saldos y oportuna, es decir, el empleo de los materiales ha de tener lugar antes de que pierdan propiedades químicas o físicas.

CAPITULO II

1- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE SUMINISTROS DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR.

A través del desarrollo del presente capítulo, se hará una descripción de aspectos relacionados con la situación actual en el área de las compras, almacenaje y entrega de materias primas y accesorios de la industria tenera de la zona occidental de El Salvador.

Se ha realizado una investigación de campo con el propósito de establecer un diagnóstico del grado de eficiencia de las técnicas administrativas que utilizan para la programación en la adquisición, almacenaje y entrega de materias primas y accesorios.

El desarrollo de la investigación de campo se realizó - haciendo uso de las técnicas de la observación directa, entrevista y la utilización del cuestionario.

Los datos primarios fueron obtenidos de las empresas a través de la utilización directa de la entrevista personal y utilización del cuestionario.

Los datos secundarios se obtuvieron de boletines, circulares, organigramas, catálogos, reglamentos y libros especializados sobre el empleo adecuado de los productos químicos en el proceso de las pieles.

Toda esta información se tabuló y se clasificó en cuadros especiales para su interpretación y análisis de los resultados.

I ORGANIZACION DEL SISTEMA ACTUAL

1.- DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1.1.- POLITICAS

a) Políticas de calidad

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado que en la actualidad el 100% de las empresas teneras, emplean únicamente, en cuanto a calidad de la materia prima y accesorios importados, la política de hacer los pedidos: de acuerdo a normas técnicas de calidad establecidas por el proveedor.

En cuanto a las políticas restantes que se refieren: aceptar sólo lo convenido en la nota del pedido y de acuerdo a normas técnicas de calidad establecidas por la empresa. Se detectó, que el 100% de las tenerías manifestaron no usar dichas políticas. Anexo 1 (cuadro 1)

Asimismo, se comprobó que el 100% de las tenerías tienen como norma, con relación a la calidad de las materias primas y accesorios comprados en plaza, la política siguiente: aceptar sólo lo convenido en la nota de pedido.

Sin embargo, las empresas entrevistadas manifestaron que no hacen uso de las políticas siguientes: de acuerdo a

normas técnicas de calidad establecidas por el proveedor y de acuerdo a normas técnicas establecidas por la empresa. Anexo 1 (cuadro 5).

b) Políticas de Cantidad

Con respecto a las políticas de compra por cantidades importadas, las políticas utilizadas son: cantidad obtenida en base a máximos y mínimos. Esta política es usada por el 40% de las tenerías. El 60% restante de las mismas utilizan la política: cantidad obtenida en base a límite monetario.

En relación a las políticas: cantidad obtenida en base al lote económico adecuado y cantidad obtenida en base al grado perecedero; todas las empresas respondieron que no las tienen formuladas. Anexo 1 (cuadro 2).

En cuanto a las políticas aplicadas sobre la cantidad a comprar en plaza: la cantidad obtenida en base a máximos y mínimos y la cantidad obtenida en base al límite monetario; son utilizadas por el 100% de las tenerías.

Sin embargo las políticas: cantidad obtenida en base al lote económico más adecuado y cantidad obtenida en base al grado perecedero, no son empleadas para establecer la cantidad a comprar en plaza. Anexo 1 (cuadro 6)

c) Políticas de Precio

Pagar el precio CIF dependiendo de la cantidad, es

la norma adoptada por el 100% de las tenerías al negociar el precio por compras de materias primas y accesorios importados.

Pagar el precio más económico CIF y pagar al precio CIF dependiendo de la calidad; no es política que aplican las tenerías investigadas. Anexo 1 (Cuadro 3).

Para las compras en plaza de la materia prima y accesorios, con respecto al precio pagado, las tenerías señalaron sujetarse a dos políticas a seguir que son:

Al precio más económico y al precio dependiendo de la cantidad. La primera la aplican el 40% de las tenerías y la segunda el 60% restantes de las mismas. Anexo 1 (Cuadro 7)

d) Políticas de Condiciones Contractuales

Las respuestas obtenidas en esta pregunta indican que el 100% de las tenerías utilizan como políticas de compra en cuanto a condiciones contractuales sobre materias primas y accesorios importados, las políticas siguientes: Recibir la mercancía en la fecha convenida. Recibir la mercancía en aduana. Utilizar medios de transporte particulares de aduana a bodega y pagar la mercancía recibida por carta de crédito.

El 100% de las mismas, respondió no emplear las que se refieren a: recibir las mercancías en bodega de la empresa; utilizar medios de transporte propios de aduana a bode

ga; pagar la mercancía recibida por giro bancario y Pagar la mercancía por pago anticipado. Anexo 1 (cuadro 4).

Asimismo, el 100% de las tenerías respondieron afirmativamente que entre las políticas referentes a las condiciones contractuales sobre la compra de materias primas y accesorios adquiridas en plaza utilizan las siguientes: recibir las mercancías en la fecha convenida, recibir las mercancías en bodega de la empresa y pagar las mercancías a plazos.

Las políticas de utilizar medios de transporte propios y pagar las mercancías al contado, no son usadas por el 100% de las Tenerías. Anexo 1 (cuadro 8).

1.2.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

a) Funciones

En este aspecto se estableció que el 100% de las tenerías, actualmente no cuentan con un departamento definido para desarrollar la función de compras. En el 60% de las tenerías el responsable de hacer las compras es el propietario, quien hace las veces de Gerente y tiene la jerarquía sobre los trabajadores asignados a esta actividad (se muestra en figura 3), y en el 40% de las empresas teneras es el Gerente Administrativo, no propietario, el responsable de la función de compra (se muestra en figura 4). Respecto al Gerente General, Gerente Financiero y Contador General, no desarrollan ninguna función específica del Departamento de Compras. Anexo 1 (cuadro 11).

Las funciones que desarrolla tanto el Gerente como el Gerente Administrativo en los casos citados son las siguientes:

Seleccionar proveedores, solicitar cotizaciones, elaborar notas de pedido, localizar y acelerar los pedidos en tránsito y revisar las facturas de compra, excepto la función de analizar los precios de mercado. Anexo 1 (cuadro 9).

Para demostrar gráficamente la situación actual, antes mencionada utilizaremos las figuras 3 y 4.

FIGURA 3

ORGANIZACION ACTUAL DE LA FUNCION DE COMPRAS EN EL 60% DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR, CON INDICACION DEL PERSONAL ASIGNADO.

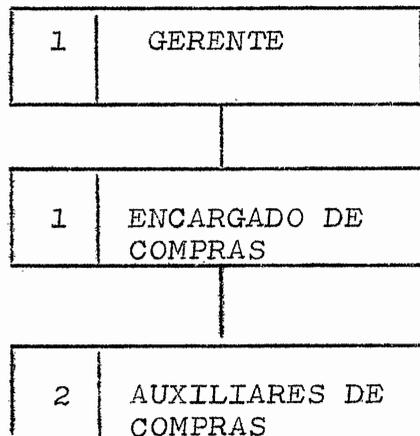
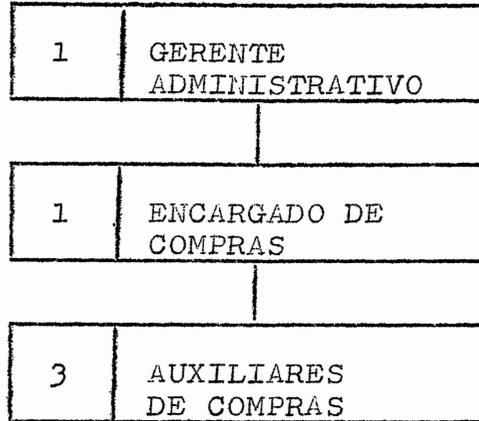


FIGURA 4

ORGANIZACION ACTUAL DE LA FUNCION DE COMPRAS EN EL 40% DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR. CON INDICACION DEL PERSONAL ASIGNADO



Las figuras precedentes representan en ambos casos una - misma estructura organizada, aunque en el primer caso el gerente sea a la vez el mismo propietario.

b) Responsabilidades

El 100% de las empresas teneras, señalan que las responsabilidades que actualmente tiene la persona encargada de la compra de materias primas y accesorios son las siguientes: Abastecer a la empresa de materias primas y accesorios y mantener relaciones con los proveedores. Además se apreció que en cuanto a informar sobre las existencias físicas actualizadas, no tiene ninguna responsabilidad. Anexo 1 (Cuadro 10).

En cuanto a la persona que lleva a cabo la función

de compras, en el 60% de las tenerías respondieron que en la actualidad son efectuadas por el propietario y en un 40% el encargado es un empleado con el cargo de Gerente Administrativo, dejando excluidos de esta función al Gerente General, Gerente Financiero y Contador General. Anexo 1 (cuadro 11).

Asimismo, se estableció que el jefe inmediato superior del Encargado de Compras en el 40% de las tenerías es el Gerente Administrativo, y en el 60% restantes de las mismas no tiene jefe inmediato superior, ya que es el último responsable por ser el propietario, también se estableció que el Gerente General, Gerente Financiero y el Contador General no ejercen ninguna jefatura sobre el Encargado de Compras. Anexo 1 (cuadro 12).

Respecto al número de personas asignadas a la función de compras, se encontró que en la actualidad en el 60% de las tenerías emplean cuatro y en el 40% restantes de las mismas emplean cinco personas para desarrollar las actividades de la función de compras. Anexo 1 (cuadro 13)

c) Relaciones de Trabajo Internas y Externas

Se estableció que la función de compras se relaciona internamente con los Departamentos de Producción, Almacenes y Contabilidad en el 26.3% de los casos respectivamente; con los departamentos de Finanzas y Laboratorio su relación es del

10.5% en cada uno de los casos y que no se da actualmente ninguna relación con los departamentos de presupuestos y ventas. Lo anterior se ilustra en la figura 5 siguiente. Anexo 1 (cuadro 14).

Asimismo, se comprobó que actualmente la totalidad de las tenerías investigadas se relacionan externamente, durante el proceso de la compra con Instituciones como: Representantes Comerciales 20%; Banco Central de Reserva de El Salvador - 20%; Aduanas 20%; Empresas de Transporte 20% y Bancos Comerciales 20%, no así, con las Compañías Aseguradoras (como se muestra en la figura 5). Anexo 1 (cuadro 15).

FIGURA 5

<u>RELACIONES EXTERNAS</u>		<u>RELACIONES INTERNAS</u>
20% Banco Central de Rva. de El Salvador		Finanzas 10.5%
20% Empresa de Transporte		Producción 26.4%
20% Bancos Comerciales	FUNCION DE COMPRAS	Almacenes 26.3%
20% Representantes comerciales		Contabilidad 26.3%
20% Aduanas		Laboratorios 10.5%
Compañías Aseguradoras		Presupuestos
		Ventas

Las relaciones externas con cada una de las que se muestran en la figura anterior, son las siguientes:

Banco Central de Reserva de El Salvador, con el fin de obtener el permiso para el registro de las importaciones y solicitar la divisa correspondiente a dicha importación.

Empresas de Transporte, para negociar las condiciones y medios de trasladar la materia prima y accesorios hasta las bodegas de la empresa.

La relación con los Bancos Comerciales se hace con el objeto de cancelar a través de ellos la factura de la compra de la materia prima y accesorios, igualmente se relaciona con los Representantes Comerciales para negociar las condiciones de la compra por realizarse y con las Aduanas su relación se efectúa con el fin de tramitar y pagar los derechos aduanales en los cuales se incurre por importar la materia prima y accesorios.

Internamente se relacionan con el Departamento de Finanzas y con el Departamento de Contabilidad, con el objeto de planificar el pago de las compras que realizan; asimismo, se relacionan con el Departamento de Producción, con el fin de abastecerlo de la materia prima que se requiere para el proceso productivo. Se relacionan con el Departamento de Laboratorio, debido a la necesidad de definir la calidad de la materia prima y accesorios, suministrada por los proveedores, igualmente lo hacen con el Departamento de Almacenaje por aspectos relacionados con la planificación, verificación y control de la materia prima y accesorios por recibir en el almacén.

1.3.- EXISTENCIAS DE MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

En lo relacionado con los Manuales de Organización y de Procedimientos, el 100% de las tenerías indicaron que actualmente no utilizan los Manuales de Políticas, Manuales de Organización, Manuales de Procedimientos Contables, Manual de Normas Disciplinarias, Reglamento Interno de Trabajo y Catálogo de Compras; sin embargo tienen en uso el Catálogo y Manual de Aplicación de Cuentas y el Listado de Productos Recibidos. Anexo 1 (cuadro 16).

1.4.- DOCUMENTACION BASICA

La documentación que se utiliza actualmente en el 100% de las Tenerías de la Zona Occidental de El Salvador para registrar el proceso de la compra de materias primas y accesorios, lo muestra el Anexo 1 (cuadro 17) y son los siguientes:

Formulario 1 Requisición de Bodega

En esta fórmula impresa se anotan las cantidades y clases de materia prima y accesorios que requiere la bodega para su reaprovisionamiento.

Formulario 2 Solicitud de Cotización

Es una carta donde se piden cotizaciones de precio, fecha de entrega, las cantidades y descrip

ción del material que se desea reponer.

Formulario 3 Orden de Compra o Pedido

En esta fórmula impresa se anota la información del material y las cantidades que se desean, lugar de llegada, condiciones de pago, el precio unitario, el número de la orden de compra, el nombre del proveedor y su dirección,

Medios de transporte y la Numeración Arancelaria Uniforme Centroamericana (NAUCA).

Formulario 4 Ficha del Proveedor

Fórmula impresa donde se reúne el máximo de información y datos de cada proveedor. Tales como: Dirección Particular, país, materia prima que ofrece, teléfono, dirección cablegráfica.

Formulario 5 Ficha del Material

Fórmula impresa donde se anotan las especificaciones técnicas de cada uno de los productos químicos que se utilizan en el procesado de las pieles. Anexo 1 (Cuadro 17).

1.5.- INSTRUMENTOS DE CONTROL

El 100% de las tenerías de la zona occidental, afirman que el instrumento de control que utilizan es el contable; igualmente indicaron que no cuentan con los controles: presupuestales, Estadísticos ni Punto de Equilibrio. Anexo 1 (cuadro 18).

2.- DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

2.1.- POLITICAS

a) Políticas de Recepción y Verificación

En la actualidad las tenerías de la zona occidental de El Salvador aplican para la recepción y verificación de las materias primas y accesorios, las siguientes políticas: cuantificar inmediatamente las unidades recibidas en el almacén; - ésta política es empleada por el 100% de las tenerías.

La política recibir los pedidos en horas diurnas, - solamente el 60% de las mismas hacen uso de ella.

Las políticas: no recibir pedidos sin su correspondiente nota de pedido y/o factura, informar a los departamentos involucrados de la llegada del pedido e informar del estado en que se recibió el pedido; son utilizadas por el 40% restante de las tenerías, para la recepción y verificación de la materia prima y accesorios. Anexo 2 (cuadro 1).

b) Políticas de Conservación

En cuanto a las políticas formuladas para la preservación de las materias primas y accesorios almacenados, el 100 por ciento de las tenerías contestaron que adoptan las siguientes: mantener las condiciones adecuadas de trabajo, proteger adecuadamente las existencias, informar oportunamente del estado de las existencias, del equipo y locales para bodega y uti-

zar medios de identificación que faciliten la ubicación de las materias primas y accesorios. Anexo 2 (cuadro 3).

c) Políticas de Manipulación

Las políticas: proporcionar los medios de transporte, equipo necesario y apropiado para la manipulación de las materias primas y accesorios y estibar adecuadamente las existencias de manera que se puedan manipular con facilidad y prontitud.

Son las únicas políticas que utilizan actualmente - el 100% de las tenerías de la zona occidental de El Salvador. Anexo 2 (cuadro 2)

2.2.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

a) Funciones

Con respecto a su organización, se estableció que - actualmente el Departamento de Almacenaje, no tiene definidas lógicamente las funciones que se desarrollan en el proceso del almacenaje, es así como el 40% de las tenerías entrevistadas contestó que la secuencia cronológica que siguen actualmente - para desarrollar las actividades del almacenaje, consiste en: notificar, recibir, codificar, mantener y transportar las materias primas y accesorios; el 60% afirmó que consiste en: recibir, codificar, notificar, mantener, transportar y estibar las materias primas y accesorios. Anexo 2 (cuadro 4).

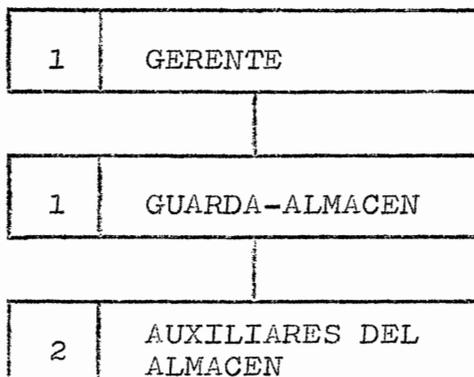
Además, se estableció que el encargado de la función del almacenaje, es el Guarda-Almacén. Anexo 2 (cuadro 6). Esta persona en el 60% de las tenerías su Jefe inmediato superior - es el propietario y en el 40% restante el Jefe inmediato superior es el Gerente Administrativo, igualmente manifestaron que el Gerente General, Gerente de Compras, Gerente Financiero y - Contador General no ejercen ninguna jefatura directa e inmediata sobre el Guarda-Almacén. Anexo 2 (cuadro 7).

El Guarda-Almacén en el 60% de las tenerías, actualmente cuenta con dos personas para que lo auxilien en el desempeño de sus funciones y en el 40% restantes de las mismas, solamente tienen asignado a tres personas, con carácter de auxiliares que le ayuden a desarrollar las funciones del Departamento. Anexo 2 (cuadro 8).

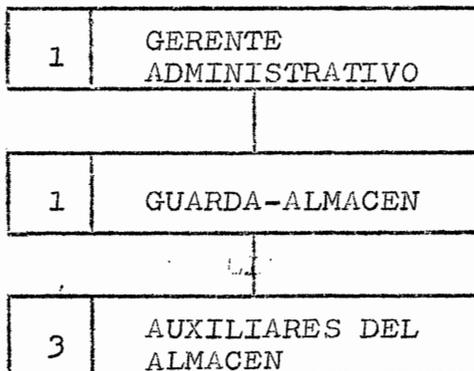
Para mostrar gráficamente la situación actual antes mencionada utilizamos las figuras 6 y 7.

FIGURA 6

ORGANIZACION ACTUAL DE LA FUNCION DE ALMACENAJE Y SERVICIO DE ENTREGA EN EL 60% DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR. CON INDICACION DEL PERSONAL ASIGNADO

FIGURA 7

ORGANIZACION ACTUAL DE LA FUNCION DE ALMACENAJE Y SERVICIO DE ENTREGA EN EL 40% DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR. CON INDICACION DEL PERSONAL ASIGNADO



Las figuras precedentes representan en ambos casos una misma estructura organizada, aunque en el primer caso

Gerente sea a la vez el mismo propietario.

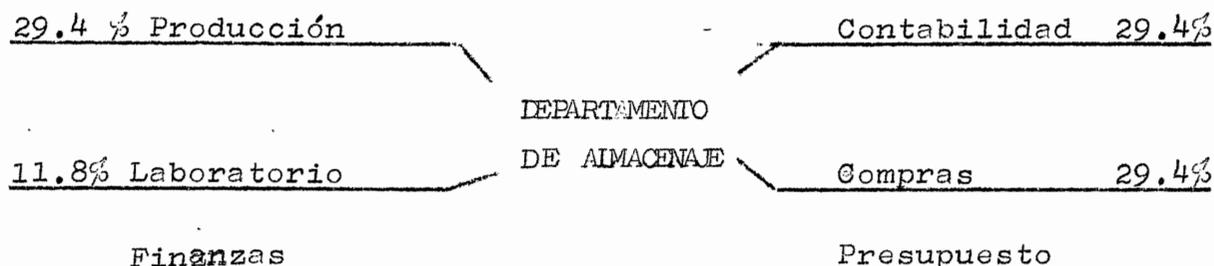
b) Responsabilidades

Con relación a las responsabilidades Generales del Guarda-Almacén, en el 40% de las tenerías investigadas se estableció que las funciones que se realizan son las siguientes. informar a su Jefe Inmediato de la llegada de la materia prima y accesorios, informar a su Jefe Inmediato de los máximos y mínimos de existencia, codificar y estibar las materias primas y accesorios, y aplicar técnicas adecuadas para conservar el buen estado de las existencias.

El 60% restante de las tenerías, se abstuvieron de opinar sobre tal aspecto, Anexo 2 (cuadro 5).

c) Relaciones de Trabajo Internas y Externas

Con respecto a las relaciones internas de trabajo - que se dan actualmente, las cinco empresas teneras manifestaron relacionarse con los departamentos siguientes: Producción 29.4%, Contabilidad 29.4% y Compras 29.4% y además dos de ellas también se relacionan con el departamento de Laboratorio en el 11.8% y que no se da actualmente ninguna relación - con los departamentos de Finanzas y Presupuestos, como lo ilustra la figura 8, Anexo 2 (cuadro 9).

FIGURA 8

La relación con el Departamento de Producción es - para satisfacer la necesidad de materias primas y accesorios que lo solicitan, con el Departamento de Laboratorio para comprobar la calidad de la materia prima y accesorios a entregar.

Con el Departamento de Contabilidad para que se registren los asientos contables y con el Departamento de Compras por aspectos de información relativa a la materia prima y accesorios.

El 100% de las tenerías investigadas, indicaron - que actualmente no requieren ningún tipo de relaciones externas para el desarrollo de sus actividades. Anexo 2 (cuadro 10)

2.3.- EXISTENCIA DE MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

En lo relacionado con los Manuales de Organizaci^on y de procedimientos, el 100% de las tenerías indicaron que actualmente no utilizan los Manuales de Políticas, Manuales de

Organización, Manual de Procedimientos Contables, Manual de - Normas Disciplinarias, Reglamento Interno de Trabajo y Catálogo de Compras; sin embargo tienen en uso el Catálogo y Manual de Aplicación de Cuentas y el Listado de Productos Recibidos. Anexo 2 (cuadro 11).

2.4.- DOCUMENTACION BASICA

Los documentos que se utilizan actualmente por el 100% de las tenerías para el registro del proceso en el almacenaje de las materias primas y accesorios, se muestran en el Anexo 2, (cuadro 12), y son los siguientes:

Formulario 6 Informe del Estado Físico de las Existencias

En este documento se detalla el estado en que se encuentran las materias primas y accesorios almacenados y registra información concerniente al mes, año del informe, bodega donde se encuentran los artículos, nombre del producto y tiempo de permanencia en bodega.

Formulario 7 Etiqueta para Codificar

En ésta se especifican el nombre del artículo, número que le corresponde de acuerdo al Listado de Productos recibidos, cantidad recibida y fecha de almacenamiento.

Formulario 8 Nota de Aviso de llegada de Materias Prima y Accesorios Recibida y Verificada

En este informe se registran datos referentes al nombre del artículo recibido, la cantidad, el nombre del proveedor y alguna observación sobre el estado en que llegaron los artículos.

2.5.- INSTRUMENTOS DE CONTROL

El 100% de las tenerías de la zona occidental, afirman que el instrumento de control de mayor utilización es el Contable, asimismo indicaron que no usan los Controles Presupuestales, Estadísticos y del Punto de Equilibrio. Anexo 2 - (cuadro 13).

3.- SERVICIO DE ENTREGA

3.1.- POLITICAS

a) Políticas de Entrega

En base a resultados obtenidos se ha determinado - que en la actualidad las tenerías emplean en el 100% de los - casos la política de Entregar las materias primas y accesorios en el transcurso del proceso productivo.

Sin embargo, las políticas siguientes: entregar - las materias primas y accesorios al inicio de la jornada de - trabajo y entregar las materias primas y accesorios al final de la jornada, para iniciar el proceso al día siguiente. No - son políticas utilizadas por el 100% de las tenerías. Anexo 3 (cuadro 1).

b) Políticas de Control de Inventario

Con respecto al control de inventario el 100% de - las tenerías actualmente siguen las políticas siguientes: Es- tablecer los niveles de existencias periódicamente, vigilar - las existencias para evitar los derrames y vigilar las exis- tencias para evitar las sustracciones.

Asimismo se comprobó que la política de vigilar - las existencias para evitar obsolescencia, no es utilizada por ninguna de las tenerías de la zona occidental. Anexo 3 (cua- dro 2).

c) Políticas de rotación de Inventarios

Para la rotación de las materias primas y accesorios las tenerías aplican las políticas siguientes: Eliminar de las existencias las materias primas y accesorios que no están aptas para el proceso productivo y que congestionan el movimiento de las materias primas y accesorios útiles. Mantener suficientes existencias de materias primas y accesorios que se consumen en grandes volúmenes y mantener reservas de materias primas y accesorios adecuados para evitar paros en la producción debido a cualquier atraso del pedido.

Estas políticas son usadas por el 40% de las empresas teneras, el 60% restantes no tienen definida ninguna política. Anexo 3 (cuadro 3).

d) Políticas de Devolución de Materia Prima y Accesorios

En la actualidad el 40% de las empresas teneras emplean para la devolución de materias primas y accesorios las políticas siguientes: reportar inmediatamente de las existencias sujetas a devolución, almacenar separadamente aquellas existencias sujetas a devolución y revisar cuidadosamente aquellas devoluciones que recibe la bodega de los departamentos internos.

El 60% restantes no emplean ninguna política. Anexo 3 (cuadro 4).

3.2.- ORGANIZACION DEL SERVICIO DE ENTREGA

a) Funciones

Los resultados de la investigación demuestran que actualmente las funciones de mayor relevancia en el servicio de entrega del 100% de las tenerías consisten en las siguientes: revisar y entregar las materias primas y accesorios solicitadas; recibir las devoluciones internas de materias primas y accesorios, remitir hasta el departamento solicitante las materias primas y accesorios. El 40% indicaron que además de las funciones antes mencionadas, tienen asignados al servicio de entrega las funciones: manejar el tarjetero del almacén; Elaborar Reportes de salida de materia prima y accesorios y Mantener las tarjetas del almacén actualizadas. Anexo 3 (Cuadro 5).

Asimismo, se estableció que la persona encargada de la función de entrega de las materias primas y accesorios es el Auxiliar de Guarda-Almacén y su jefe inmediato es el Guarda-Almacén, también manifestaron que el propietario, Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Compras y Contador General no ejercen inmediatamente jefatura alguna sobre el Encargado del Servicio de Entrega. Anexo 3 (cuadro 7 y 8).

Igualmente se comprobó que el Servicio de Entrega cuenta actualmente con dos personas en el 60% de las tenerías y en el 40% restantes de las mismas, con tres personas, para desarrollar las actividades de la función de entrega de materias primas y accesorios. Anexo 3 (cuadro 9).

Para mostrar gráficamente la situación actual antes mencionada utilizamos las figuras 9 y 10.

FIGURA 9

ORGANIZACION ACTUAL DEL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EN EL 60% DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR. CON INDICACION DE PERSONAL ASIGNADO

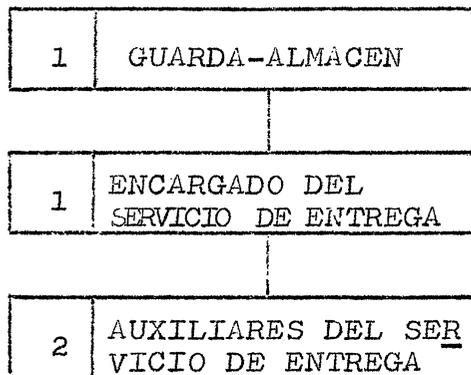
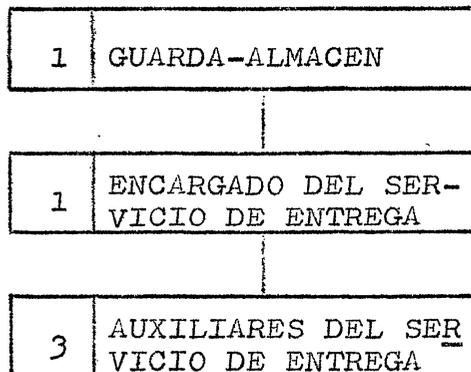


FIGURA 10

ORGANIZACION ACTUAL DEL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EN EL 40% DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR. CON INDICACION DE PERSONAL ASIGNADO



b) Responsabilidades

La responsabilidad de entregar las materias primas y accesorios, en el 40% de las tenerías están definidas actualmente al cumplimiento de las siguientes funciones: cumplir con la entrega de materias primas y accesorios al departamento requisitor; facilitar información permanente sobre los niveles de inventarios, de la entrega y devolución de materias primas y accesorios a su Jefe inmediato superior; el 60% restante se abstuvieron de informar sobre las responsabilidades del Encargado del Servicio de Entrega, Anexo 3 (cuadro 6).

c) Relaciones de Trabajo Internas y Externas

Con respecto a las relaciones internas de trabajo que se dan actualmente, las cinco empresas teneras manifestaron relacionarse con los departamentos siguientes: producción 29.4%, Contabilidad 29.4% y Almacén 29.4% y además dos de ellas también se relacionan con el departamento de laboratorio en el 11.8%.

Como lo ilustra la figura 11, Anexo 3 (cuadro 10).

FIGURA 11



La relación con el Departamento de Producción y el Departamento de Laboratorio se debe a la necesidad de entregar físicamente las materias primas y accesorios que solicitan al almacén.

Con el Departamento de Contabilidad y con el de Almacenaje se relaciona, por aspectos de información de carácter contable, que proporciona para que desarrolle su actividad de captar, registrar, resumir y analizar los datos contables.

La totalidad de las tenerías entrevistadas, señalaron que no tienen relaciones de trabajo con oficinas de proveedores locales, mantenimiento externo, empresas de transporte y compañías fumigadoras y exterminadoras. Anexo 3 (cuadro 11).

3.3.- EXISTENCIA DE MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

En lo relacionado con los Manuales de Organización y de Procedimientos, el 100% de las tenerías indicaron que actualmente no utilizan los Manuales de Políticas, Manuales de

Organización, Manuales de Procedimientos Contables, Manual de Normas Disciplinarias, Reglamento Interno de Trabajo y Catálogo de Compras, sin embargo tienen en uso el Catálogo y Manual de Aplicación de Cuentas y el Listado de Productos recibidos. Anexo 3 (cuadro 12).

3.4.- DOCUMENTACION BASICA

Los documentos que se utilizan actualmente, para registrar el proceso de la entrega de materias primas y accesorios son las siguientes: Anexo 3 (cuadro 13).

Formulario 9 Tarjeta de Almacén

En esta tarjeta se registra: el nombre del producto; unidad de medida; nombre del proveedor; fecha de entrada y salida y columnas donde se especifican las cantidades que entran, salen y saldo de existencias. Esta tarjeta es utilizada por la totalidad de las empresas investigadas.

Formulario 10 Informe de Consumo

Consiste en un formulario donde se informan el consumo mensual de materias primas y accesorios, contiene las especificaciones siguientes: Mes y año, detalle, cantidad, unidad de medida, nombre de los artículos consumidos y una columna para observaciones. Este formulario es utilizado por el 40% de las tenerías entrevistadas.

Formulario 11 Nota de Salida por Devolución a Proveedores

Es un documento usado cada vez que se hace una devolución a un proveedor de materias primas y accesorios, y se registra Información sobre el nombre del proveedor, nombre del producto, cantidad y causa de la devolución. Este documento es utilizado por el 40% de las tenerías investigadas.

Formulario 12 Salida de Material de Bodega

En este documento se detallan los artículos que se entregan a los solicitantes de la materia prima y accesorios; asimismo se registran datos sobre a quién se entrega lo requerido, qué sección lo utiliza, la fecha de la solicitud. Este formulario es utilizado por el 40% de las tenerías investigadas.

3.5.- INSTRUMENTOS DE CONTROL

Con relación a los instrumentos de control, la totalidad de las tenerías de la zona occidental, afirman que en el Servicio de Entrega utilizan el Control Contable, igualmente, indicaron que no existen los Controles Presupuestales, Estadísticos Técnico y Catálogo de compra. Anexo 3 (Cuadro 14).

II.- CONCLUSIONES

Realizado el análisis e interpretación de la información obtenida, sobre los aspectos técnico-administrativos, en las operaciones de compra, almacenaje y entrega de la Materia Prima y Accesorios, en las tenerías de la zona occidental de El Salvador, se ha llegado a conclusiones generales siguientes:

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Políticas

Las empresas dedicadas a la industrialización de pieles de animales, "tenerías", muy poco o no siempre siguen políticas para la compra de materias primas y accesorios que garanticen las características necesarias, como lo son la calidad, la cantidad, el precio y las condiciones contractuales en su adquisición, ya que no existen verdaderas políticas expresas por escrito para su consulta.

Organización del Departamento

La estructura organizativa del Departamento de Compras, en la totalidad de las tenerías entrevistadas, adolecen de -desequilibrio de autoridad y responsabilidad entre sus distintos sectores; ya que las funciones relacionadas con la actividad de la compra en el 60% de las tenerías son exclusividad del propietario, quien a la vez, funge como Gerente y en el 40% restantes al Gerente Administrativo, no propietario. Asimismo,

se concluye que el personal asignado a la Función de Compras es reducido con relación a las actividades que se desarrollan en el Departamento de Compras, dándose una concentración de tareas en 4 personas en el 60% de los casos y en cinco personas en el 40% restantes de las mismas.

Relaciones de Trabajo Internas y Externas

En cuanto a Relaciones de Trabajo Internas, se da alguna coordinación con los departamentos: Producción, Finanzas, Almacenes, Contabilidad y Laboratorios, pero no existe un documento que especifique adecuadamente estas relaciones de trabajo existentes entre dichas unidades.

Igualmente sucede con las relaciones externas de trabajo que se dan con las instituciones externas como: El Banco Central de Reserva de El Salvador, Representantes Comerciales, Aduanas, Empresas de Transporte y Bancos Comerciales.

Existencia de Manuales de Organización y de Procedimientos

La existencia de Manuales de Organización y de Manuales de Procedimientos, se limita al Catálogo y Manual de Aplicación de Cuentas, más por exigencias de la Ley que por aspectos de procedimientos administrativos, también se comprobó que solamente dos tenerías cuentan con un Listado de Productos Recibidos, el cual es utilizado para la identificación de las primas y accesorios recibidas, pero este instrumento ad-

ministrativo no esta actualizado y por lo general no se usa.

Documentación Básica

La documentación que utilizan para registrar los datos administrativos que se suceden al efectuar las compras de materias primas y accesorios es bastante completa, aunque adolece de actualización.

Instrumentos de Control

Con respecto a los Instrumentos de Control, la totalidad de las tenerías investigadas señalaron que utilizan el Control Contable para evaluar la función de compras; no así, los controles: presupuestal, estadístico y punto de equilibrio, por lo que consideramos que la función de compras no está suficientemente evaluada.

DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

Políticas

Las políticas de recepción, verificación, manipulación y conservación de materias primas y accesorios, no se encuentran totalmente definidas por no estar contenidas en un documento que las defina de manera precisa, provocándose la consiguiente deficiencia en la ejecución de las funciones correspondientes.

Organización del Departamento

Las actividades que se desarrollan actualmente para rea-

lizar la función del almacenaje consiste en: recibir la materia prima y accesorios que llegan al almacén, notificar al Jefe inmediato superior sobre la materia prima y accesorios recibida, verificar el estado y la cantidad en que se reciben - las materias primas y accesorios, codificar o identificar cada uno de los artículos, por medio del código que le corresponde en el Listado de Productos Recibidos, mantener en buen estado la materia prima y accesorios que se encuentran almacenados, - transportar internamente la materia prima y accesorios hacia - el proceso productivo y otros sectores, estibar adecuadamente y en su lugar preciso la materia prima y accesorios.

Las actividades antes mencionadas no son realizadas en un orden cronológico adecuado por las cinco empresas teneras, ya que en el 40% de ellas el orden prevaleciente es el siguiente: notificar, recibir, codificar, mantener y transportar las materias primas y accesorios, mientras que en el restante 60% de - las tenerías el orden prevaleciente es: recibir, codificar, no tificar, mantener, transportar y estibar las materias primas y accesorios.

Al no seguir una secuencia ordenada y lógica en la ejecución de las funciones, la eficiencia del almacenaje de la materia prima y accesorios es deficiente.

Relaciones de Trabajo Internas y Externas

Con respecto a la relación de trabajo interna es acepta-

ble, pero necesita de una mejor coordinación, debido a que no se orienta con un manual que la explique o defina; respecto a su relación con instituciones externas es notoria su falta de comunicación.

Existencia de Manuales de Organización y de Procedimientos

En las cinco empresas entrevistadas se detectó que sólo cuentan con el Catálogo y Manual de Aplicación de Cuentas, más por exigencias de la Ley que por aspectos de procedimientos administrativos y dos de ellas cuentan con un Listado de Productos Recibidos, el cual es utilizado para la identificación de las materias primas y accesorios recibidos, pero este instrumento administrativo no está actualizado y por lo general no se usa.

Documentación Básica

La documentación básica es bastante completa, pero los formularios que forman esta documentación básica tienen años de estar en uso y no se han ido actualizando, por lo que sus casillas no son suficientes para recabar la información actual que se origina al ejecutarse la función del almacenaje de las materias primas y accesorios.

Instrumentos de Control

Con respecto a los Instrumentos de Control, la totalidad

de las tenerías utilizan el Control Contable para evaluar la función de almacenaje; no así, los controles: presupuestal, estadístico y técnico, por lo que consideramos que la función de almacenaje no está suficientemente evaluada.

SERVICIO DE ENTREGA

Políticas

En las actividades de entrega las tenerías siguen políticas adecuadas para el control, rotación y devolución de la materia prima y accesorios; pero éstas no están expresadas sistemáticamente en un documento que sirva de base de consulta y mantener una permanente orientación en la toma de decisiones sobre estos aspectos.

Organización del Servicio

Las funciones asignadas al Servicio de Entrega no están bien establecidas y delimitadas, originando una falta de cooperación en la realización de las funciones necesarias para el servicio por parte de los trabajadores, el personal asignado al Servicio de Entrega muestra alguna deficiencia en la ejecución de sus funciones por falta de preparación adecuada para tal efecto. En el 60% de las empresas de tenerías el número de personas dedicadas a estas funciones de servicio es relativamente reducido, lo cual provoca una sobre carga de trabajo asignado a ellos.

Relación de Trabajo Interna y Externa

La relación de trabajo interna que tiene el Servicio de Entrega, con los departamentos: producción, almacenaje, contabilidad y laboratorios es razonable, ya que son las unidades administrativas que se relacionan directamente con la función de entrega, dicha relación no está especificada en un Manual de Organización, para mantener una clara visión de este sistema.

Con respecto a la relación de trabajo externa, no encontramos ninguna.

Existencia de Manuales de Organización y de Procedimiento

La totalidad de las tenerías tienen en uso el Catálogo y Manual de Aplicación de Cuentas, más por aspectos legales que por procedimientos administrativos y un Listado de Productos Recibidos, pero este documento generalmente no está actualizado, acorde a los nuevos sistemas de trabajo de esta índole. En cuanto a un Manual de Organización de esta unidad no existe en ninguna de las empresas investigadas.

Documentación Básica

La documentación está constituida en su mayoría por formularios que en alguna forma recopilan información necesaria de procesarse, pero esta información no es completa, ya que di-

chos formularios no están actualizados en cuanto a recopilar - la información correspondiente, necesaria y completa.

Instrumentos de Control

Con respecto a los Instrumentos de Control, la totalidad de las tenerías investigadas señalaron que utilizan el Control Contable para evaluar la función de entrega; no así, los Controles: presupuestal, estadístico, técnico y catálogo de compras, por lo que consideramos que la función de entrega no está suficientemente evaluada.

Las conclusiones anteriormente planteadas, dejan claramente establecida la necesidad de diseñar un sistema de Suministros de Materias Primas y Accesorios para las tenerías de la zona occidental de El Salvador, que sea sistemático y funcional, que permita un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, y que garantice el logro de los objetivos.

Con este fin se propone en el capítulo siguiente un modelo de suministro de materias primas y accesorios en el que se establecen las políticas a seguir, la organización estructural, los manuales de organización y de procedimientos, la documentación básica y los instrumentos de control que busquen mejorar la situación actual de los departamentos de compras, almacenamiento y servicio de entrega.

CAPITULO III

MODELO DE UN SISTEMA DE SUMINISTROS DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS PARA LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR
ORGANIZACION DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO

El presente capítulo comprende un sistema de procedimientos para la compra, almacenaje y entrega de las materias primas y accesorios, aplicable a las empresas teneras de la zona occidental de El Salvador.

1.- DEPARTAMENTO DE COMPRAS

La creación de un Departamento de Compras representa una función organizada en las tenerías, cuyo objetivo general es comprar, por lo tanto, es una necesidad reconocida ordenar y racionalizar las diferentes actividades que se requieren para adquirir la mercancía necesaria, al precio justo y en las condiciones pactadas.

1.1.- POLITICAS

Para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades en el desarrollo de los distintos elementos del procedimiento de las compras, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos que permitan realizar las actividades sin tener que consultar constantemente

a los niveles superiores; sin embargo, esta responsabilidad debe ser distribuida en políticas básicas y prácticas relacionadas con: la calidad, cantidad y precio de las materias primas y accesorios para comprar.

a) Políticas de Calidad de las Materias Primas y Accesorios para la Compra

El aspecto más delicado de las compras es la definición de las características técnicas cualitativas de las pieles de ganado vacuno y los productos químicos, por esta razón la política a seguir en cuanto a la calidad serán: Establecer en el contrato las características técnicas que deben presentar las pieles de ganado vacuno para facilitar su procesamiento sin menoscabo de la calidad del producto terminado.

Con esta política se evitarán muchos inconvenientes que se revelan durante el proceso productivo, tales como: bajo rendimiento de las pieles, excesivo desperdicio y otros.

Revisión frecuente de la calidad de los productos químicos a utilizarse.

El objetivo de esta política es adquirir productos químicos que garanticen con sabida experiencia el tratamiento de las pieles.

b) Políticas en Cuanto a la cantidad de las Materias Primas y Accesorios para la Compra

Dado que las existencias de materias primas y accesorios, representan en las tenerías de occidente un porcentaje elevado del capital de trabajo, es importante determinar una política de inventarios cuyo objetivo sea el mantener un volumen de existencias adecuado en relación a su utilización, que refleje el menor costo de inversión.

Por esta razón la política a seguir en cuanto a la cantidad serán: Mantener un inventario de materias primas y accesorios mínimos, que garanticen una inversión más económica.

Con el cumplimiento de la política antes formulada se logrará mejor rendimiento financiero en cuanto a afectar el capital de trabajo, esto trae consigo mejores cálculos y una efectiva coordinación entre el Departamento de Compras y los departamentos que utilizan las materias primas y accesorios.

Compras Realizadas con su Debida Planificación:

Al formular esta política se logra mantener una existencia adecuada de materias primas y accesorios para sostener el proceso productivo, mientras se recibe el nuevo pedido.

c) Políticas de Precio de las Materias Primas y Accesorios para la Compra

Una de las funciones del departamento de compras, que se le da especial atención, es cotizar el menor precio posible para la compra de materias primas y accesorios, ya sea

importados o en plaza, por lo que se requiere establecer políticas para la cotización de precios, tales como: Consultar cotizaciones a proveedores tradicionales y Consultar cotizaciones a todos los proveedores posibles para obtener mejores precios.

Con la aplicación de esta política de precios, las tenerías conseguirán obtener materias primas y accesorios al mejor precio posible con la perspectiva de reducir el costo en la producción y con ello lograr mayor rendimiento financiero.

d) Políticas Sobre las Condiciones Contractuales

Las actividades de comprar la materia prima y accesorios por parte de las tenerías, tiene muchos aspectos que cubrir, además de obtener la mejor calidad, el precio y la cantidad adecuada, deben considerarse las políticas contractuales de las materias primas y accesorios, que en términos legales de comercialización se conoce como "Especificaciones del Contrato de Compras".

Y con el fin de normalizar la aplicación de estas políticas se formulan las siguientes: Recibir las mercancías en la fecha estipulada; Recibir las mercancías en el lugar - convenido; Utilizar los medios de transporte contratados; Cancelar las mercancías en las condiciones negociadas; Cumplir todos los requisitos legales que implica la formulación de un pedido de materias primas y accesorios; Elaborar un contrato -

mercantil que garantice las especificaciones del compromiso, tales como: La fecha aproximada de llegada del pedido, las condiciones de pago del pedido, medio de transporte a utilizar, lugar de llegada del pedido y aspectos legales.

El objeto de estas políticas es lograr el reconocimiento legal de las especificaciones negociadas por ambas partes y en caso de no cumplirse, exigir por medios legales su cumplimiento.

1.2.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

a) Funciones

Las funciones asignadas al Departamento de Compras se ha agrupado de acuerdo a su finalidad, con el objeto de facilitar el cumplimiento de las obligaciones asignadas a las personas del Departamento de Compras.

Con relación a las funciones asignadas al personal del Departamento de Compras se propone las siguientes: Aplicación de políticas, normas, procedimientos y sistemas de trabajo que agilice el suministro de materias primas y accesorios; Elaboración de registros actualizados de los proveedores; Elaborar el presupuesto anual de la compra de materias primas y accesorios.

b) Responsabilidades

Son responsabilidades inherentes al Gerente de Com

pras las siguientes: Abastecer de materias primas y accesorios al proceso productivo y otros sectores de la empresa; Seguir - las políticas, normas, procedimientos y sistemas de trabajo - formulados para el abastecimiento de materias primas y accesorios; Informar al jefe inmediato superior sobre las actividades desarrolladas por el Departamento de Compras.

c) Niveles de Autoridad

La organización del Departamento de Compras que se propone es del tipo lineal y tendrá estructuralmente sus niveles jerárquicos.

Nivel de Dirección

- a) Gerente de Compra
- b) Jefe de Compras

Unidades Operativas

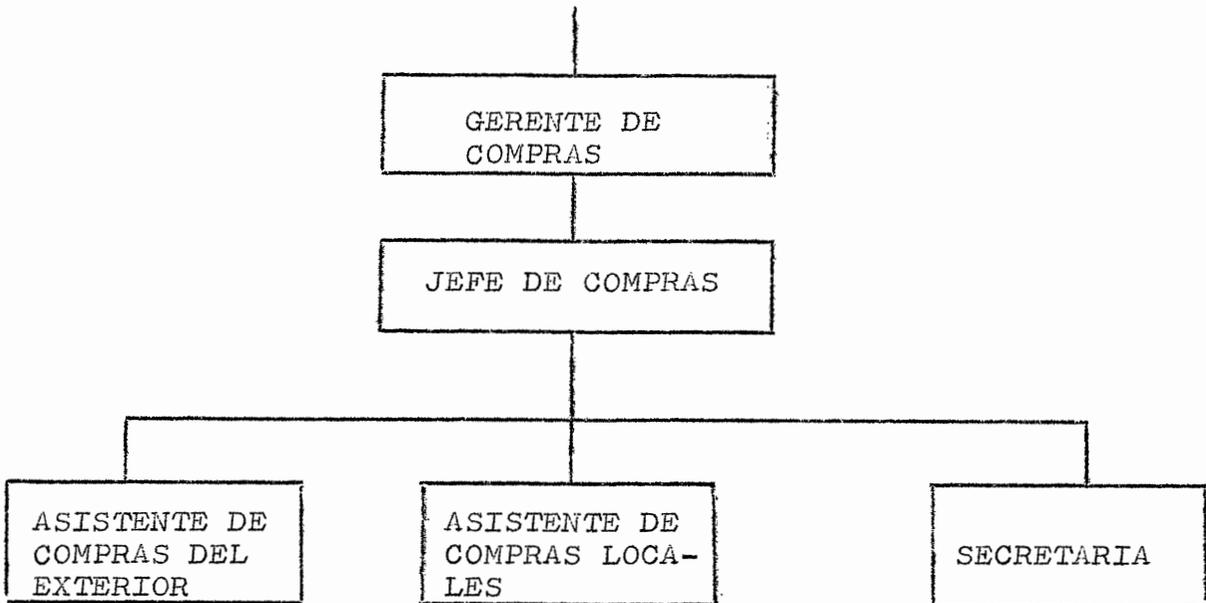
- a) Asistente de Compras del Exterior
- b) Asistente de Compras Locales
- c) Secretaria

La estructura de organización del Departamento de Compras que proponemos tiene como objeto identificar las unidades que la comprenden y los niveles de autoridad y responsabilidad. El criterio utilizado consiste en que cada unidad realice funciones afines y que todas ellas mantengan complementariamente la integridad del proceso y se realice un control inter-

no entre los mismos.

Esta organización se puede apreciar en la figura 12.

FIGURA 12



d) Distribución de Autoridad

Gerente de Compras

Es el responsable del funcionamiento del Departamento de Compras, se reportará al Gerente Administrativo y tendrá bajo su cargo a los colaboradores subalternos de dicho departamento.

Jefe de Compras

Será responsable ante el Gerente de Compras del fun

cionamiento de la unidad a su cargo y ejercerá su autoridad sobre los auxiliares asignados: Asistente de Compras del Exterior, Asistente de Compras locales y Secretaria.

Asistente de Compras del Exterior

Será responsable directamente ante el Jefe de Compras del funcionamiento de la sección a su cargo y no ejerce ninguna autoridad, ya que su trabajo es de carácter subordinado.

Asistente de Compras Locales

Será responsable directamente ante el Jefe de Compras del funcionamiento de la sección a su cargo y no ejerce ninguna autoridad, ya que su trabajo es de carácter subordinado.

Secretaria

Será responsable directamente ante el Jefe de Compras del funcionamiento de la sección a su cargo y no ejerce ninguna autoridad, ya que su relación en su trabajo es de carácter subordinado.

1.3.- MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

La carencia de Manuales de Organización y de Procedimientos, dificulta en alguna medida una eficiente labor administrativa en la compra, por lo que se propone un Manual de Organización y de Procedimientos para la compra de materias -

primas y accesorios.

El manual de organización y de procedimientos presenta una distribución de funciones y actividades escritas, que permita al personal asignado al Departamento de Compras orientarse mejor en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, consigna en forma metódica las operaciones y pasos que deben realizarse para desarrollar las funciones de compras.

Los objetivos que se desean alcanzar con el presente manual de Organización y de Procedimientos, son los siguientes: Servir como guía de trabajo; Servir como herramienta administrativa para realizar las funciones en base a lo previsto en el manual de organización y de procedimientos; Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad, del Departamento de Compras; Identificar de inmediato las operaciones que deben realizarse para efectuar una compra y Proporcionar elementos de juicio para ordenar y adoptar nuevos procedimientos para la compra de materias primas y accesorios.

El alcance de aplicación del Manual de Organización y de procedimientos será para todas las secciones que conforman la estructura organizativa del Departamento de Compras.

El contenido del Manual de Organización y de Procedimientos es el siguiente:

a) Objetivos generales del Departamento de Compras.

- b) Funciones generales de cada puesto
- c) Deberes y responsabilidades
- d) Relaciones de autoridad y responsabilidad
- e) Estructura del Departamento de Compras (Organigrama)
- f) Procedimientos a seguir para la compra de materias primas y accesorios.

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y
ACCESORIOS

TENERIA _____

INTRODUCCION

En el presente manual de organización se describen los objetivos, funciones, deberes, responsabilidades, relaciones de autoridad y responsabilidad del Departamento en general y de sus unidades administrativas en particular que permita a su personal asignado orientarse mejor en la ejecución de sus funciones.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Servir como guía de trabajo

Herramienta administrativa para realizar las funciones en base a lo previsto en el manual de organización.

Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad del Departamento de compras.

Identificar de inmediato las operaciones que deben realizarse para efectuar una compra.

Proporcionar elementos de juicio para ordenar y adoptar nuevos procedimientos para la compra de materias primas y accesorios.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA COMPRAR

AREA: Administrativa

Departamento de Compras

PUESTO: Gerente de Compras

SE REPORTA: Gte. Administrativo

OBJETIVO:

Comprar la materia prima y accesorios en la calidad justa, tiempo oportuno, precio y cantidad adecuada.

FUNCION

Dar asistencia a la Gerencia Administrativa y poner en operación los objetivos aprobados, las políticas y los programas que gobiernen la actividad de compras.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Aplicar políticas, normas, procedimientos y sistemas - de trabajo que agilicen el suministro de materia prima y accesorios.

Elaboración de registros actualizados de los proveedores.

Exploración constante de nuevas fuentes de materias primas y accesorios.

Determinar que los proveedores entreguen las materias - primas y accesorios en la cantidad, precio, calidad y tiempo requerido.

Mantener actualizadas las regulaciones legales que afectan a las actividades de compras de materias primas y accesorios.

Negociar el seguro de las existencias de materias primas y accesorios con las compañías aseguradoras.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA COMPRAR

AREA: Administrativa

Departamento de Compras

PUESTO: Gerente de Compras

SE REPORTA: Gte. Administrativo

RELACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Con el Gerente Administrativo

Responsable del desarrollo de las funciones
asignadas.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA COMPRA

AREA: Administrativa

Departamento de Compras

PUESTO: Jefe de Compras

SE REPORTA: Gerente de Compras

OBJETIVO

Dar asistencia al Gerente de Compras en todo lo relacionado a la compra de materias primas y accesorios, quien decidirá sobre las mismas.

FUNCION

Proponer al Jefe inmediato superior la realización de las actividades del Departamento de Compras y poner en operación las políticas y programas aprobados que aseguren la adquisición de materias primas y accesorios en todo momento.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Elaborar al inicio del año el presupuesto anual de compras de materias primas y accesorios.

Examinar las copias de los pedidos de compras, para detectar irregularidades y ordenar su corrección.

Proponer para la aprobación del Gerente de Compras, nuevas fuentes de abastecimiento.

Consultar leyes y reglamentos que afecten las compras y las entregas de materias primas y accesorios. Con el propósito de mantenerse actualizado, para no incurrir en infracciones legales.

Garantizar que toda la información disponible para el Departamento de Compras de nuevos materiales, sea proporcio

TENERIA _____
MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA COMPRA

AREA: Administrativa Departamento de Compras

PUESTO: Jefe de Compras SE REPORTA: Gerente de Compras

nada a los jefes de departamentos apropiados.

Supervisar las actividades del personal asignado al Departamento de Compras.

Asumir la autoridad y responsabilidad del Gerente de Compras en la ausencia de éste.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Con el Gerente de Compras

Estar disponible ante el Gerente de Compras para sustituirlo en caso de ausencias eventuales.

Con el Guarda-Almacén

Hacer recomendaciones con relación a políticas de manejo y control de inventarios.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA COMPRA

AREA: Administrativa Departamento de Compras

PUESTO: Asistente de Compras del Exterior

SE REPORTA: Jefe de Compras

OBJETIVO

Asistir al Jefe de Compras en lo relativo a las compras del exterior.

FUNCION

Dirigir y controlar las actividades relacionadas con la ejecución de todos los procedimientos necesarios para la compra de materias primas y accesorios del exterior.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Elaborará y solicitará cotizaciones.

Una vez decidida la compra preparará y autorizará los pedidos.

Solicitará facturas pro-forma de ser necesarias.

Tramitará el permiso para el registro de las licencias y solicitará la divisa correspondiente para las importaciones.

Solicitará el registro a las aduanas, de la mercancía importada y se encargará de hacerla llegar a Bodega.

Determinará el monto por faltantes y/o averías y hará el respectivo reclamo.

Solicitará la devolución de depósitos constituidos como garantía de las importaciones.

Tendrá bajo su custodia toda la documentación mientras el proceso de importación no concluya.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA COMPRA

AREA: Administrativa

SECCION: Depto. de Compras

PUESTO: Asistente de Compras Locales

SE REPORTA A: Jefe de Compras

OBJETIVO

Asistir al Jefe de Compras en lo relativo a las compras locales.

FUNCION

Dirigir y controlar las actividades relacionadas con la ejecución de todos los procedimientos para la compra local de materias primas y accesorios.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

Elaborará los formularios correspondientes para solicitar cotizaciones a proveedores tradicionales.

Elaborará los formularios correspondientes para solicitar cotizaciones a proveedores posibles para obtener mejores precios.

Una vez decidida la compra preparará y autorizará los pedidos a proveedores locales.

Determinará el monto por faltantes y/o avería y hará el respectivo reclamo.

Tendrá bajo su custodia toda la documentación mientras el proceso de la compra no concluya.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA COMPRA

AREA: Administrativa

SECCION: Depto. de Compras

PUESTO: Secretaria

SE REPORTA A: Jefe de Compras

OBJETIVO

Auxiliar a las unidades correspondientes al Departamento de compras en lo relativo a los aspectos secretariales.

FUNCION

Desarrollar todo el trabajo relacionado con los aspectos de secretaría del Departamento de Compras.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Mecanografiar la correspondencia relacionada con el proceso de la compra de materia prima y accesorios, tanto externo como local.

Manejo y control del archivo del Departamento de Compras.

Controlar la entrada y salida de la correspondencia del Departamento de Compras.

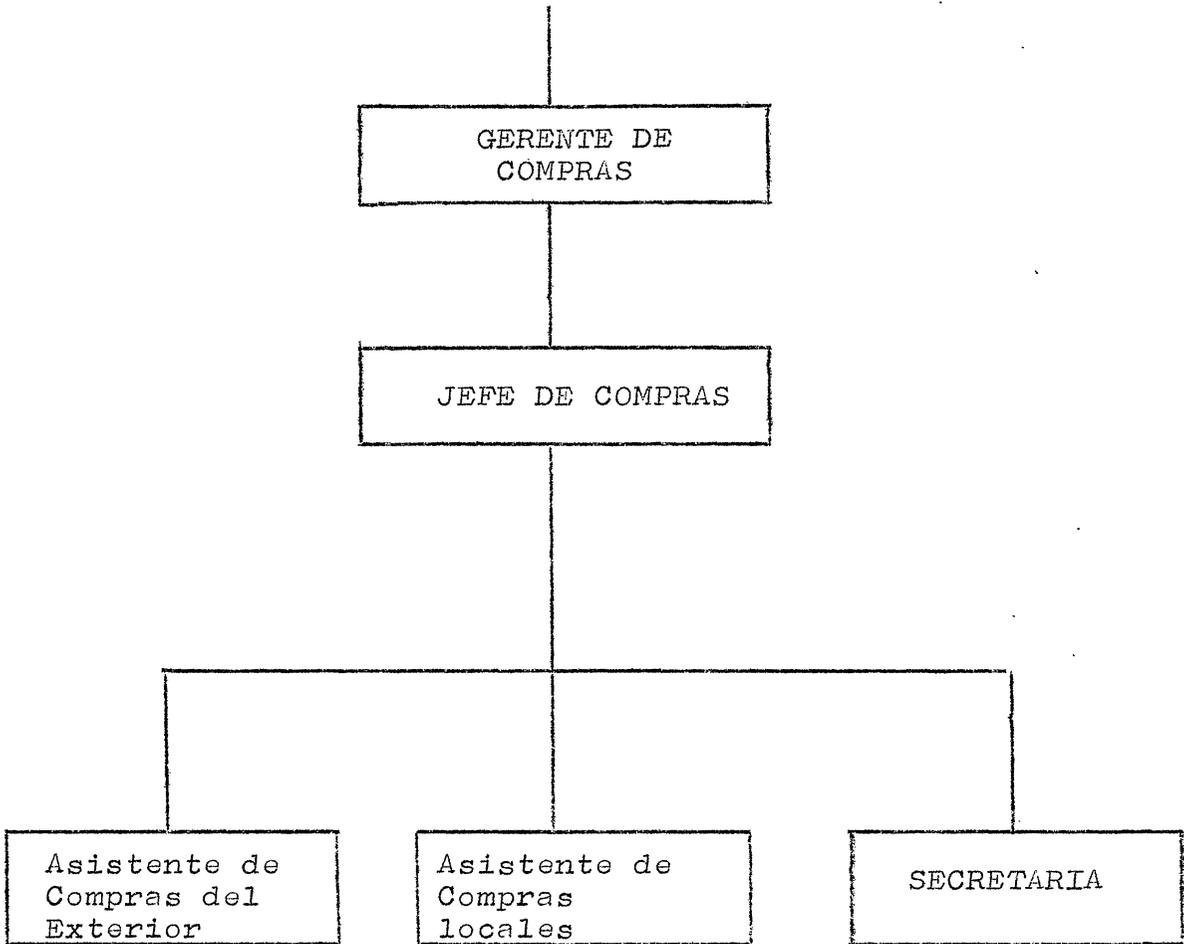
Atender al público en forma personal y telefónicamente.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Con el Jefe de Compras

Responsable ante el Jefe de Compras del desarrollo de las funciones asignadas.

e) Organigrama



f)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS
Y ACCESORIOS

TENERIA _____

INTRODUCCION

En el presente manual de procedimiento se desarrollarán en la forma cronológica correspondiente los pasos necesarios a seguir para el desarrollo de las actividades relacionadas con la función compras, con el propósito de lograr los objetivos deseados en la forma más eficaz, haciendo más racional la utilización de los recursos, tanto materiales como humanos. Se presenta también como ilustración el diseño de un diagrama del procedimiento a seguir de estas actividades.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Indicar en forma lógica y estandarizada, las actividades a desarrollar por las diferentes personas que intervienen en el proceso de la compra de materias primas y accesorios.

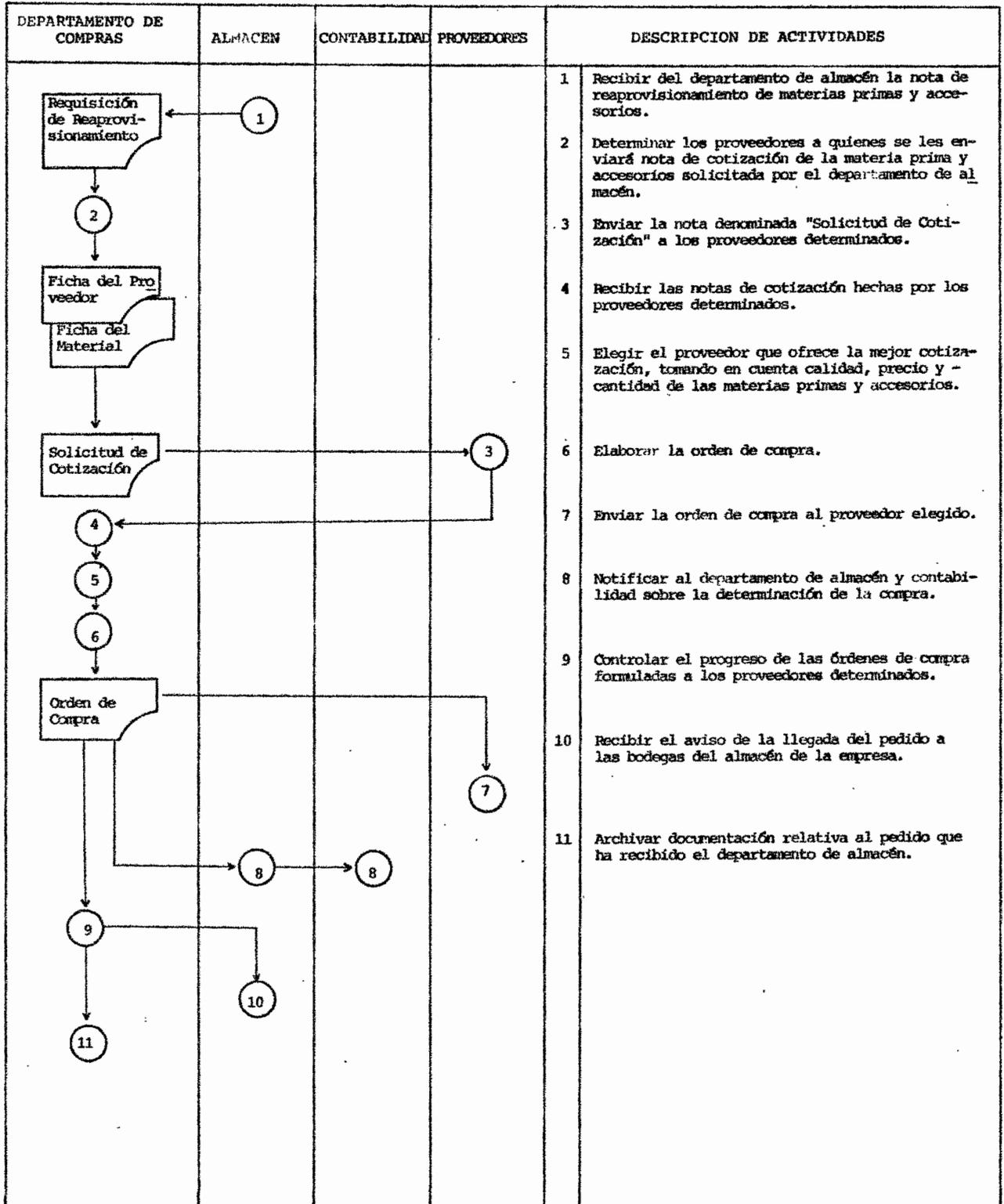
Aumentar la eficiencia en la realización de las actividades de la compra.

Servir de capacitación y conocimiento de parte de nuevos empleados, que llegan a desempeñar puestos donde intervienen los procedimientos del Departamento de Compras.

Evitar la improvisación de las diferentes formas de asegurar continuidad y coherencia en los procedimientos del Departamento de Compras.

FIGURA 13

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR



1.4.- DOCUMENTACION BASICA

Debido a que las tenerías de la Zona Occidental de El Salvador, no disponen de una documentación básica adecuada que registre la información suficiente y necesaria que se origina de las actividades que se desarrollan en el proceso de la compra de materia prima y accesorios, proponemos, con el objeto de subsanar la deficiencia antes mencionada la siguiente documentación:

Formulario 1	Ficha del Proveedor	(ver página 101)
Formulario 2	Ficha del Material	(ver página 102)
Formulario 3	Solicitud de Cotización	(ver página 103)
Formulario 4	Orden de Compra al Exterior	(ver página 104)
Formulario 5	Orden de Compra Local	(ver página 105)

Ficha del Proveedor

Es el documento que se utilizará para reunir el máximo de información de cada uno de los proveedores con los cuales se relaciona la empresa.

Ficha del Material

Es el documento que se utilizará para identificar cada artículo que comprende la materia prima y accesorios que compra la empresa.

Solicitud de Cotización

Es el documento que se utilizará para solicitar a los pro

veedores que envían sus ofertas, en referencia a la materia prima y accesorios que se demanda.

Orden de Compra al Exterior

Es el documento que se utilizará para autorizar al proveedor que envíe la materia prima y accesorios, por haberse realizado la negociación de la compra al exterior.

Orden de Compra Local

Es el documento que se utilizará para autorizar al proveedor que envíe la materia prima y accesorios, por haberse realizado la negociación de la compra local.

Por cada formulario antes definido, se describe a continuación el objetivo, el alcance, los empleados o unidades que participan en la elaboración y el propósito de su utilización.

FORMULARIO 1: FICHA DEL PROVEEDOR

Objetivo

Informar sobre cada proveedor con el cual se relaciona el Departamento de Compras.

Alcance

Es un formulario que reúne la información general que identifica a cada proveedor y de las relaciones que se tengan con cada uno de ellos.

Unidad Encargada de Elaborar la Ficha del Proveedor

Unidad de Secretaría

Estará encargada de mecanografiar los datos en la ficha del proveedor y luego pasarlo al jefe inmediato superior para su revisión y aprobación.

Propósito de su Utilización

Formulario de control, para ser utilizado por cualquier funcionario que lo solicite al Departamento de Compras.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 1

En los apartados que identifican al proveedor y los artículos que puede suministrar se anotará la información siguiente:

Proveedor: (nombre exactos), dirección (dirección exacta), teléfono (número del teléfono), Apartado postal: (número del apartado postal), Proveedor N°: (número correlativo que le corresponde en el control de proveedores), Artículo que suministra: (nombre del artículo que provee), número de catálogo: (código del catálogo de compra.)

Los apartados: Pedidos servidos en el año, se llenarán cada vez que el proveedor sirva un pedido en el transcurso del año.

Los apartados: fecha, precio, artículo y cantidad se llenarán cada vez que se solicite cotizaciones a los proveedores.

sobre el precio de los artículos que suministra.

Los apartados: plazo, precio, calidad, aceptados o rechazados se llenarán al recibir la respuesta de cotización del proveedor y de acuerdo a la oferta que haga, en cuanto a la calidad, precio o plazo se indicará con una "X" su aceptación o rechazo.

FORMULARIO 2: FICHA DEL MATERIAL

Objetivo

Informar sobre las especificaciones de los artículos que utiliza la empresa y los proveedores, susceptibles de suministrarlo, para control.

Alcance

Es un formulario que se utilizará en el Departamento de Compras para controlar las especificaciones de los artículos que utiliza la empresa.

Unidad Encargada de Elaborar la Ficha de Material

Unidad de Secretaría

Este formulario será elaborado en secretaría con los datos que le suministre el Jefe de Compras, Asistente de Compras del Exterior y el Asistente de Compras Locales y luego pasarlo a cada una de ellos para su revisión y aprobación.

Propósito de su Utilización

Formulario de información que podrá ser utilizado por

cualquier funcionario que lo solicite al Departamento de Compras.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 2:

Se llenarán todos los apartados que comprende: nombre del artículo, número del catálogo, nombre de la sección que lo utiliza, para qué se utiliza, qué tipo de envase lo protege, la forma de estibado que requiere y los proveedores que lo suministran, desde el momento en que la empresa establece la compra.

El apartado, observaciones, se llenará en ocasiones que se observen aspectos interesantes que afecten la información original registrada en la ficha de material.

FORMULARIO 3: SOLICITUD DE COTIZACION

Objetivo

Responsabilizar al Jefe de Compras y a los Asistentes de Compra Local y del Exterior de solicitar a los proveedores que envíen sus cotizaciones sobre la materia prima y accesorios que se les propone comprar.

Alcance

Es un formulario que será utilizado cada vez que se solicite información sobre las especificaciones de la materia prima y accesorios, que el Departamento de Compras se propone solicitar y ordenar al proveedor.

Unidad Encargada de Elaborar la Solicitud de Cotización

Jefe de Compras

Es el responsable de que se elabore este formulario en tres copias, el original y duplicado para el proveedor seleccionado y la tercera copia queda en el Departamento de Compras para la vigilancia y recordatorio de la información solicitada.

Propósito de su Utilización

Jefe de Compras

Para evaluar las cotizaciones ofrecidas por cada proveedor seleccionado y que en su oportunidad contesta la solicitud de cotización.

Asistente de Compras del Exterior

Para continuar el proceso de compra al exterior y escoger la cotización más económica elegida por el Jefe de Compras.

Asistente de Compras Locales

Para continuar el proceso de la compra local y escoger la cotización más económica elegida por el Jefe de Compras.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 3

Se llenarán los apartados en donde se anotará el nombre completo del proveedor, dirección exacta, número de teléfono, apartado postal para la correspondencia, fecha en que se emite la cotización, número correlativo de la solicitud, cantidad total requerida y una descripción completa de los artículos.

solicitados.

Se elaborará en tres copias, original y duplicado se enviará al proveedor y la tercera copia queda en poder del Departamento de Compras.

En los siguientes apartados se anotará el precio cotizado por cada unidad, el costo total de las unidades solicitadas, puerto de salida, puerto de llegada, transporte terrestre, aéreo o marítimo, tiempo aproximado de llegada, fecha aproximada de llegada, condiciones de pago establecidas por el proveedor y descuentos ofrecidos por el proveedor.

FORMULARIO 4: ORDEN DE COMPRA AL EXTERIOR

Objetivo

Responsabilizar al Gerente de Compras y al Jefe de Compras de las compras al exterior.

Alcance

Es un formulario que será utilizado cada vez que se formula una compra de materias primas y accesorios importados.

Unidad Encargada de Elaborar y Utilizar la Orden de Compra al Exterior

Unidad de Secretaría

Es la responsable de mecanografiar los datos en el formulario, que consta de un original y cuatro copias.

Asistente de Compras del Exterior

Es el responsable de revisar los datos mecanografiados y cerciorarse de que estén de acuerdo con los datos contestados por el proveedor en la solicitud de cotización seleccionada y con los datos de la orden de reaprovisionamiento.

Jefe de Compras

Recibe el formulario revisado por el asistente de compras del exterior y verifica nuevamente la exactitud de los datos confrontándolos con los de la solicitud de cotización seleccionada y con la orden de reaprovisionamiento.

Si están correctos los datos, la firma, la sella y la envía al Gerente de Compras.

Gerente de Compras

Recibe el formulario del asistente de compras del exterior y en señal de aprobación, sella y firma las cinco copias, para que sean enviadas el original y duplicado al proveedor, - éste devolverá el duplicado firmado y sellado en señal de aceptación de las condiciones escritas en la nota de compra.

El triplicado se envía al Departamento de Almacén, con el objeto de que éste pueda conocer qué materia prima o accesorio se espera recibir.

El cuadruplicado se envía al Departamento de Contabilidad, con el objeto de que realicen los aspectos financieros que involucra la transacción comercial de la compra.

El quintuplicado queda en el Departamento de Compras pa-

ra el control y seguimiento del pedido autorizado al proveedor.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 4

Se llenarán los apartados siguientes: fecha de emisión de la orden de compra, número correlativo del pedido, número de la cotización, nombre del proveedor, dirección y país de origen, casa aseguradora, nombre del puerto de destino, forma de pago convenida, número que le corresponde al artículo en la clasificación NAUCA, como observaciones se anotarán aspectos importantes que afecten a los artículos, como marca se anotará el nombre de la empresa y nombre del país, unidades solicitadas, descripción completa del artículo, precio por cada unidad y el costo total de las unidades requeridas.

Y debidamente sellada y firmadas por el Gerente de Compras y el Jefe de Compras, se distribuyen enviando el original y duplicado al proveedor, el triplicado al Departamento de Almacén, el cuadruplicado al Departamento de Contabilidad y el quintuplicado al Departamento de Compras.

FORMULARIO 5: ORDEN DE COMPRA LOCAL

Objetivo:

Responsabilizar al Gerente y Jefe de Compras de la adquisición de la materia prima y accesorios.

Alcance:

Es un formulario que será utilizado cada vez que se for-

mula una compra en plaza por materias primas y accesorios.

Unidad Encargada de Elaborar y Utilizar la Orden de Compra Local.

Unidad de Secretaría

Es la responsable de mecanografiar los datos en el formulario, que consta de un original y cuatro copias.

Asistente de Compras Locales

Es el responsable de revisar los datos mecanografiados y cerciorarse de que estén de acuerdo con los datos contestados por el proveedor en la solicitud de cotización seleccionada y con los datos de la orden de reaprovisionamiento.

Jefe de Compras

Recibe el formulario revisado por el Asistente de Compras Locales y verifica nuevamente la exactitud de los datos confrontándolos con los de la solicitud de cotización seleccionada y con los datos de la orden de reaprovisionamiento.

Si están correctos los datos, la firma, la sella y la envía al Gerente de Compras.

Gerente de Compras

Recibe el formulario del Asistente de Compras Locales y en señal de aprobación, sella y firma las cinco copias para que sean enviadas, el original y duplicado al proveedor, éste devolverá el duplicado firmado y sellado en señal de aceptación de las condiciones escritas en la nota de compra.

El triplicado se envía al Departamento del Almacén, con el objeto de que éste pueda conocer qué materias primas y accesorios se espera recibir.

El cuadruplicado se envía al Departamento de Contabilidad con el objeto de que realicen los aspectos financieros - que involucra la transacción comercial de la compra y el - quintuplicado queda en el Departamento de Compras para el - control del pedido autorizado al proveedor.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 5

Se llenarán los apartados de la orden de compra local - de la forma siguiente: Número correlativo del pedido, nombre completo del proveedor, fecha de emisión de la orden de compra, forma convenida de pago, unidades solicitadas, descripción del artículo requerido, precio por cada unidad y el costo total del pedido.

Y debidamente sellada y firmada por el Gerente y Jefe - de Compras, se distribuyen enviando el original y duplicado al proveedor, el triplicado al Departamento de Almacén, el - cuadruplicado al Departamento de Contabilidad y el quintuplicado al Departamento de Compras.

MEMBRETE

Proveedor: AZME, S. A. de C.V.

Proveedor N° 25

Dirección: D-6000 Frankfurt/Main 1 Alemania Federal

Teléfono: 212036-567

Apartado Postal 1946678

PEDIDOS SERVIDOS EN EL AÑO	I E M A J J A M F M A M J J A S O N D														
	I	E	M	A	M	J	J	A	M	J	A	S	O	N	D

ARTICULO QUE SUMINISTRA

NUMERO DEL CATALOGO DE LA EMPRESA

SULFATO DE AMONIO 11221

ACIDO MURIATICO 11222

ACIDO FORMICO 11223

ACIDO SULFURICO 11224

COTIZACIONES SOLICITADAS				ACEPTADA			RECHAZADA		
FECHA	PRECIO	ARTICULO	CANTIDAD	Plazo	Precio	Calidad	Plazo	Precio	Calidad
2/2/85	¢ 0.40	Sulfato Amonio	950 Kg.	90 días	0.50	la usual			
2/3/85	¢ 1.50	Acido Muriatico	100 "	90 días		la usual		¢ 2.00	
6/8/85	¢ 3.70	Acido Fórmico	300 "	90 días	3.75	la usual			

FICHA DE MATERIAL

MEMBRETE	
ARTICULO: <u>SULFATO DE AMONIO</u>	NUMERO DEL CATALOGO: <u>11221</u>
=====	
CARACTERISTICAS SOBRE EL ARTICULO	PROVEEDORES
=====	=====
UTILIZADO POR: <u>PLANTA INDUSTRIAL</u>	a <u>AZME, S. A. de C. V.</u>
UTILIZADO PARA: <u>CURTIR PIELS</u>	b <u>DECLEM, S. A. de C. V.</u>
ENVASE: <u>SACOS DE YUTE Y DE POLIETILENO</u>	c _____
FORMA DE ESTIBARSE: <u>A GRANEL, 10 BOLSAS SUPER-</u>	d _____
<u>PUESTAS, COLOCADAS EN PISO DE MADERA</u>	e _____
OBSERVACIONES: EVITAR EL CONTACTO CON PISOS HUMEDOS, CON EL FIN DE PRESER-	
VAR SUS PROPIEDADES QUIMICAS Y FISICAS.	

Formulario 3

SOLICITUD DE COTIZACION

MEMBRETE			
PROVEEDOR <u>AZME, S. A. de C. V.</u>		FECHA <u>5 MARZO DE 1985</u>	
DIRECCION <u>D-6000 Frankfurt/Main Alemania</u>		APARTADO POSTAL <u>1946678</u>	
TELEFONO <u>212036-567</u>		SOLICITUD N° <u>45</u>	
FAVOR DE PROPORCIONAR TODA LA INFORMACION REQUERIDA			
Cantidad	DESCRIPCION	Precio Unitario	Valor Total
950 KG.	Sulfato de Amonio	₡ 0.40	380.00
100 "	Acido Muriático	₡ 1.50	150.00
300 "	Acido Fórmico	₡ 3.70	1,110.00
LUGAR DE EMBARQUE <u>Puerto Hamburgo</u>		CONDICIONES DE PAGO <u>Carta de Crédito</u>	
LUGAR DE LLEGADA <u>Puerto Acajutla</u>		FECHA DE LLEGADA <u>5 Mayo 1985</u>	
MEDIO DE TRANSPORTE <u>marítimo</u>		DOCUMENTOS POR PAGO AL CONTADO <u>Factura</u>	
TIEMPO REQUERIDO PARA LLEVAR A CABO EL EMBARQUE <u>3 meses</u>			
AUTORIZO		I M P O R T A N T E Esta no es una orden de compra. Sirvase devolver una copia, con los datos que se le solicitan en las casillas: en blanco, correspondientes.	
f. _____ Jefe de Compras			

ORDEN DE COMPRA AL EXTERIOR

MEMBRETE PEDIDO <u>1234</u> PROVEEDOR <u>AZME, S. A. de C. V.</u> DIRECCION <u>D-6000 Frankfurt/Main</u> <u>1- Alemania Federal</u> SEGURO <u>Hasta Bodegas de la Tenería</u> PUERTO DE DESTINO <u>Acajutla</u> CONDICIONES DE PAGO <u>Carta de Crédito</u>	FECHA <u>6 de marzo de 1985</u> COTIZACION Nº <u>216</u> PAIS <u>Alemania</u> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> M A R C A S TENERIA SANTA ANA, EL SALVADOR CENTRO AMERICA </div> DECLARACION ARANCELARIA <u>511-09-09-01</u> OBSERVACIONES <u>Urgente</u>
--	--

Cantidad	DESCRIPCION DEL ARTICULO	Precio Unitario	Valor Total
950 Kg.	Sulfato de Amonio	¢ 0.40	380.00
100 "	Acido Muriático	" 1.50	150.00
300 "	Acido Fórmico	" 3.70	1.110.00

T O T A L E S 1,640.00

f. _____ f. _____

Formulario 5

ORDEN DE COMPRAS LOCALES

MEMBRETE Nº 125

PROVEEDOR DISTRIBUIDORA PEPE FECHA 5 de Enero de 1985

DIRECCION 9a. Calle poniente. Nº 6666

CONDICIONES DE PAGO 30 días

Cantidad	DESCRIPCION DEL ARTICULO	Precio Unitario	Valor Total
10,000 Lbs.	de Sal Común	¢ 0.75	¢7,500.00
	TOTAL		7,500.00

f. _____

Gerente de Compras

f. _____

Jefe de Compras

1.5.- INSTRUMENTOS DE CONTROL

En el Departamento de Compras es recomendable la utilización de Instrumentos de Control adecuados, que faciliten la verificación o comprobación de los resultados obtenidos con lo planificado. Uno de los instrumentos de control más recomendables es el Control Presupuestal el cual tendrá por objeto comparar las inversiones realizadas en materia prima y accesorios con el citado presupuesto.

El uso del plan presupuestario como una guía de la acción y la ejecución, dirigida a lograr o mejorar las metas consideradas en este plan, exige el esfuerzo y la atención continua de la dirección del Departamento de Compras.

La técnica a seguir para la elaboración del presupuesto de compras es la siguiente: Dividir el presupuesto en programas mensuales para facilitar el análisis de las variaciones que puedan presentarse en la compra de materias primas y accesorios, de modo que los ajustes se hagan sobre períodos más cortos.

El cálculo del presupuesto se inicia con la determinación de los inventarios. El inventario inicial se determina de las existencias físicas que quedan al final del período, y el inventario final se determina utilizando la política de inventarios que se refiere a Mantener Existencias de Materia Prima y Accesorios para cubrir las necesidades del sector pro

ductivo para dos meses.

Habiéndose determinado el inventario inicial y final en unidades, se procede a utilizar el presupuesto de producción, proporcionado por el departamento de producción, con el fin de determinar la cantidad a comprar.

Esta cantidad a comprar se determina de la manera siguiente: A las necesidades de materia prima y accesorios para la producción se le adiciona el inventario final que representa la acumulación de las existencias para hacerle frente a la producción de los dos meses próximos venideros, seguidamente se resta el inventario inicial, con el fin de establecer las unidades de materia prima y accesorios por comprar, finalmente se valorizan dichas unidades y para ello se usa el precio de costo unitario real, a la fecha de preparación del presupuesto de compras, éste precio se toma de la ficha de inventarios que se lleva en el departamento de Almacenaje, el precio determinado se ajusta por razones de los cambios previstos para el período que se presupuesta.

Con el fin de ilustrar mejor la elaboración del - Presupuesto de Compras de materia prima y accesorios, presentamos el siguiente ejemplo:

El presupuesto de producción elaborado por el Departamento de Producción, especifica que producirá para el ejercicio próximo venidero 1.000.000 de libras de suela de la

manera siguiente: en enero 90.000 libras; febrero 80.000; marzo 85.000; abril 75.000; mayo 80.000; junio 85.000; julio 80.000; agosto 80.000; septiembre 80.000; octubre 85.000; noviembre 90.000 y diciembre 90.000.

También se ha presupuestado que para obtener una libra de suela se requiere de 1 1/4 de libra de piel de ganado vacuno. El inventario inicial es de 218.000 libras de piel y se ha planificado mantener un inventario final que cubra la producción de los dos meses próximos venideros, con el fin de evitar las eventualidades de un paro en la producción. El precio de costo unitario de cada libra de piel de ganado vacuno es de ₡ 0.85 y se espera que aumentará en ₡ 0.05 más el precio unitario actual, para el ejercicio que se presupuesta. (Ver figura 14)

FIGURA 14

TENERIA

FECHA

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS IMPORTADOS
(en unidades y valores)

MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	UNIDADES EN LDS. NECESARIAS PARA LA PRODUCCION *	MAS INVENTARIO FINAL EN LDS. DE PIEL	TOTAL DE UNIDADES NECESARIAS EN LDS. DE PIEL	MENOS INVENTARIO INICIAL LDS. DE PIEL	TOTAL DE UNIDADES A COMPRAR, LBS. DE PIEL	PRECIO DE COSTO UNITARIO POR UNIDAD \$0.05+0.05	COSTO TOTAL DE COMPRA DE PIEL EN COLONES
MATERIA PRIMA PIEL DE GANADO VACUNO							
ENERO	112,500	206,250	318,750	218,000	100,750	0.90	90,675.00
FEBRERO	100,000	200,000	300,000	206,250	93,750	0.90	84,375.00
MARZO	106,250	193,750	300,000	200,000	100,000	0.90	90,000.00
PRIMER TRIMESTRE	318,750	600,000	918,750	624,250	294,500		265,050.00
SEGUNDO TRIMESTRE	300,000	200,000	500,000	193,750	306,250	0.90	275,625.00
TERCER TRIMESTRE	300,000	218,750	518,750	200,000	318,750	0.90	286,875.00
CUARTO TRIMESTRE	531,250	212,500	543,750	218,750	325,000	0.90	292,500.00
TOTAL ANUAL	1,250,000	1,231,250	2,481,250	1,236,750	1,244,500		1,120,050.00

* 1 LIBRA SUELA = 1 1/4 LIBRA DE PIEL CRUDA

REVISADO POR _____

APROBADO POR _____

2.- DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

Respondiendo a los resultados obtenidos en la investigación, se propone una estructura de organización del Departamento de Almacenaje estableciendo los lineamientos necesarios para su buen funcionamiento.

2.1.- POLITICAS

Para el almacenaje de materias primas y accesorios en la Industria tenera del sector investigado, creemos que deben establecerse políticas administrativas, con el fin de dar una orientación más eficaz a la Dirección de estas empresas y mejorar su funcionamiento administrativo.

Algunas de estas políticas básicas para facilitar el cumplimiento de las funciones para el almacenaje, son las siguientes:

a) Políticas de Recepción y Verificación

Entre algunas de las políticas de recepción y verificación de materias primas y accesorios en las tenerías están las siguientes:

La recepción de materias primas y accesorios para las tenerías se hará con un recuento de las unidades recibidas y verificación de las especificaciones en medida, peso, y otras condiciones específicas que garanticen la cantidad y ca

lidad de las mismas.

Con la aplicación de esta política se trata de establecer si la cantidad recibida corresponde al pedido o si se aparta sensiblemente del mismo.

Informar al Guarda-Almacén del estado que presentan los materiales recibidos y verificados.

Con el empleo de esta política, se consigue que el Departamento de Producción esté al tanto de los materiales recibidos y pueda seguir su programa de transformación de materia prima o se haga necesario modificarlo debido al estado de los materiales. Asimismo, el Departamento de Compras al ser informado del estado del pedido recibido, activará las funciones que requiere el reclamo o la aprobación del pedido servido por el proveedor y al Departamento de Contabilidad para el registro y pago de la factura del proveedor.

b) Políticas de Conservación

Para que se cumpla en forma estandarizada esta situación de conservación de la materia prima y accesorios, se formulan las siguientes políticas:

Procurar el mejor acondicionamiento físico de las materias primas y accesorios recibidos en Bodegas que garanticen su mayor tiempo de conservación especificado por los proveedores.

Con esta política se consigue que las existencias de materias primas y accesorios estén en condiciones ambientales normales, al mantener pisos, puertas, ventanas y claridad en perfectas condiciones.

Contar con la adecuada estantería que permita el mejor provecho del espacio en almacenes.

El fin que se persigue al aplicar esta política es lograr las siguientes ventajas: asegurar una mejor colocación de los materiales, el mejor aprovechamiento del espacio aéreo, facilidad de acceso a los materiales y reunir los materiales que no puedan ser estibados a granel, sino que tienen que ser clasificados en pequeños lotes.

Las materias primas y accesorios, que tienen más tiempo de estar en bodega, deben ser los primeros en dárseles salida al proceso productivo.

El objeto de esta política es la de evitar que las existencias en bodega, se envejeczan y pierdan propiedades químicas y físicas, al sobrepasar el límite de tolerancia de conservación en buen estado.

c) Política de Manipulación

El traslado de las existencias de materias primas y accesorios, desde el lugar de llegada a la bodega, hasta su ubicación y luego su traslado al proceso productivo implican

una serie de actividades, por las cuales se formulan las siguientes políticas:

La manipulación de materia prima y accesorios deben hacerse en lo posible con el auxilio de los medios y métodos adecuados que faciliten la carga y descarga de los mismos.

Este tipo de política permite a la dirección de la empresa la libertad de poder decidir en la adquisición del equipo más eficiente y necesario para un adecuado manejo de materias primas y materiales dentro del proceso de carga y descarga, lo mismo que podrá establecer métodos más eficaces para realizar esta actividad.

Las materias primas y accesorios, que entran a la bodega deben codificarse con el fin de identificarlas fácilmente.

La materia prima y accesorios codificados facilitan su ubicación e identificación, lo que permite se verifique con prontitud a través de la Ficha de Inventario, el tiempo que tiene el artículo de no rotar y por consecuencia su vez.

Las materias primas y accesorios al estibarse debe hacerse de manera adecuada para evitar su mala ubicación.

El fin de esta política es que se apliquen técnicas específicas para estibar las materias primas y accesorios de manera que se evite la dificultad de identificación de las

existencias

existencias en bodega, para localizarlas rápidamente.

Al estibar los materiales en las bodegas, debe hacerse de manera que facilite su manipulación.

Con el empleo de esta política, se consigue que dentro de cada almacén debe proveerse al almacenamiento de materiales de movimiento rápido en los lugares más fácilmente accesibles para su entrega. Asimismo, los de movimiento lento en las áreas menos transitadas.

2.2.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

La organización del Departamento de Almacenaje es tan compleja como lo es la de cualquier otro de los departamentos de la empresa, por lo que hemos creído oportuno proponer una estructura que contenga las funciones, las responsabilidades, niveles de autoridad y distribución de la misma, en beneficio de esta gestión adecuada en el manejo del Departamento de Almacén.

a) Funciones

Las funciones asignadas al Departamento de Almacenaje se han agrupado de acuerdo a su finalidad: Suministrar las materias primas y accesorios en su justa calidad y cantidad y en el momento preciso al proceso productivo; Recibir para su custodia y protección la materia prima y accesorios que requiere el proceso productivo; Reponer los materiales consumidos, mediante pedidos elaborados al departamento de compras;

Mantener los registros necesarios para asentar en ellos, los aspectos financieros y administrativos que en el Almacén se realicen; Controlar las existencias de materias primas y accesorios para ser empleados en ulterior producción; mantener los almacenes ordenados y limpios, teniendo un sitio para cada materia prima y accesorios; Mantener reservas adecuadas de materias primas y accesorios para evitar paros en el proceso productivo, por la falta de los mismos; y Elaborar políticas, normas, procedimientos y sistemas de trabajo que vayan a beneficiar la gestión del almacén.

b) Responsabilidades

Son responsabilidades inherentes al Departamento de Almacenaje el cumplimiento de las funciones antes mencionadas.

c) Niveles de Autoridad

La organización del Departamento de Almacenaje que se propone es del tipo lineal y tendrá estructuralmente sus niveles jerárquicos.

Nivel de Dirección:

Guarda-Almacén

Unidades Operativas:

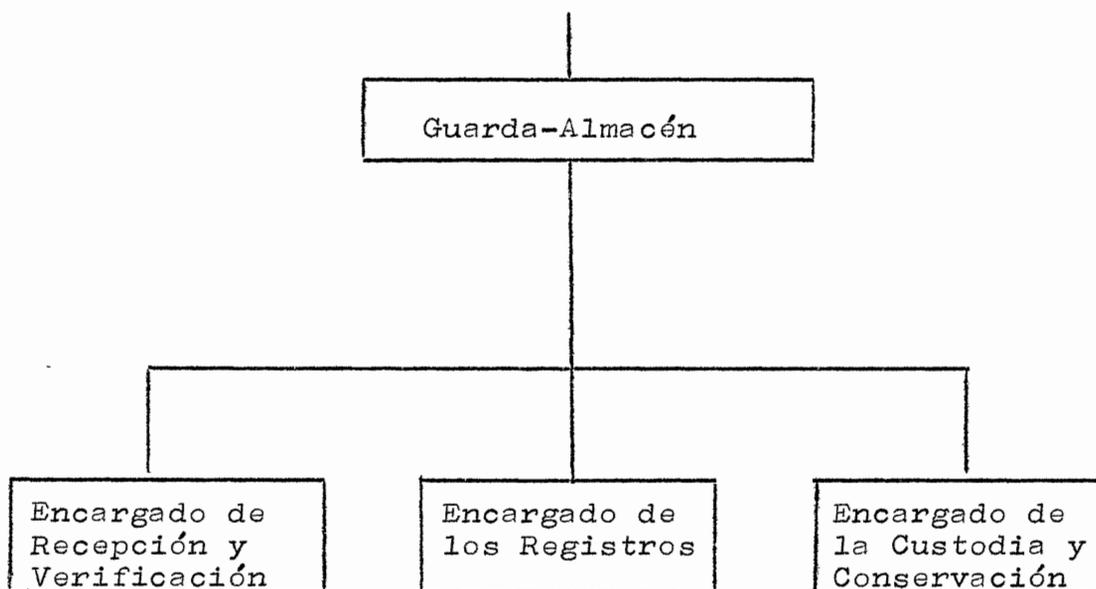
Encargado de Recepción y Verificación

Encargado del Registro de las materias primas y accesorios
Encargado de la Custodia y Conservación

Esta estructura se muestra en la figura 15, donde el Guarda-Almacén es el Jefe y es auxiliado por las personas siguientes: Encargado de Recepción y Verificación, Encargado de los Registros de la Custodia y Conservación.

FIGURA 15

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE PROPUESTO A LAS
TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR



Las funciones de las personas detalladas en la Figura 15, están contenidas en el Manual de Organización propuesto. (ver pág. 119)

d) Distribución de Autoridad

Guarda-Almacén

Será responsable directamente ante el Gerente de Producción del funcionamiento del Departamento de Almacenaje.

El Encargado de Recepción y Verificación.

El Encargado de los Registros y

El Encargado de la Custodia y Conservación.

Serán responsables directamente ante el Guarda-Almacén del funcionamiento de la unidad a su cargo y no ejerce ninguna autoridad sobre persona alguna del Departamento de - Almacén.

2.3.- MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

Se propone un Manual de Organización y de Procedimimentos que presenta una distribución de funciones y actividades, que permita al personal asignado al Departamento de - Almacenaje, orientarse mejor en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, consigna en forma metódica las operaciones y pasos que deben realizarse para desarrollar las funciones del almacenaje.

Los objetivos que se desean alcanzar con el presente Manual de Organización y de Procedimientos, son los siguientes:

Servir como guía de trabajo.

Servir como herramienta administrativa para realizar las funciones, en base a lo previsto en el Manual de Organización y de Procedimientos propuestos.

Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad del Departamento del almacén.

Identificar de inmediato las operaciones que deben realizarse en el proceso del almacenaje y

Proporcionar elementos de juicio para ordenar y adoptar nuevos procedimientos para el almacenaje.

El alcance de aplicación del Manual de Organización y de Procedimientos será para todas las secciones que conforman la estructura organizativa del Departamento de Almacén.

El Manual de Organización y de Procedimientos propuesto, contiene lo siguiente:

- a) Objetivos generales del Departamento de Almacenaje;
- b) Funciones generales de cada puesto;
- c) Deberes y responsabilidades;
- d) Relaciones de autoridad;
- e) Estructura del Departamento de Almacenaje (Organigrama)
- f) Procedimientos a seguir para el almacenaje de las materias primas y accesorios.

MANUAL DE ORGANIZACION PARA
EL ALMACENAJE DE MATERIA
PRIMA Y ACCESORIOS

TENERIA _____

INTRODUCCION

En el presente Manual de Organización se describen los objetivos, funciones, deberes, responsabilidades, relaciones de autoridad y responsabilidad que permita al personal asignado al Departamento de Almacenaje, orientarse mejor en la ejecución de sus funciones.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Servir como guía de trabajo.

Servir como herramienta administrativa para realizar las funciones en base a lo previsto en el Manual de Organización.

Establecer los niveles de Autoridad y responsabilidad del Departamento de Almacén.

Identificar de inmediato las operaciones que deben realizarse en el proceso del Almacenaje.

Proporcionar elementos de juicio para ordenar y adoptar nuevos procedimientos para el almacenaje de materias primas y accesorios.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL ALMACENAJE

AREA: Administrativa

DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

PUESTO: Guarda-Almacén

SE REPORTA: Gerente de Producción

OBJETIVO:

Custodiar las materias primas y accesorios que se suministran al proceso productivo, conservándolas adecuadamente.

FUNCION:

Ejecutar las operaciones correspondientes para alcanzar los objetivos aprobados, las políticas y los programas que gobiernan la actividad del almacenaje.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

Mejorar las técnicas de estibaje de los materiales.

Aplicar los mejores métodos y medios de almacenaje y la posibilidad de perfeccionar los que se emplean.

Aplicar los planes de emergencia para el aumento de la capacidad de almacenaje.

Proporcionar información oportuna al Gerente de Producción y a los jefes de departamentos apropiados, sobre las condiciones del almacén.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

Con el Gerente de Producción

Responsable ante el Gerente de Producción del desarrollo de sus funciones asignadas.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL ALMACENAJE

AREA: Administrativa

DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

PUESTO: Encargado de Recepción y Verificación

SE REPORTA: Guarda-Almacén

OBJETIVO:

Recibir y verificar las materias primas y accesorios adquiridos para ser utilizados en el proceso productivo; a fin de que estén en buen estado y según las especificaciones establecidas.

FUNCION:

Desarrollar todo el trabajo relacionado con los aspectos de la recepción y verificación de la materia prima y accesorios.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

Conocer de cada una de las materias primas y accesorios que utiliza el proceso productivo.

Identificar las eventualidades de alteración que puedan presentar los materiales llegados al almacén.

Designar el personal y los medios a emplear en la descarga y estibaje de los materiales llegados al almacén.

Informar al Guarda-Almacén de la situación en que se recibieron las materias primas y accesorios.

Contar, medir o pesar el material recibido.

Auxiliar en su oportunidad y en la medida de lo posible, al resto del personal del almacén, en el cumplimiento de sus deberes.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

Con el Guarda-Almacén

Responsable ante el Guarda-Almacén del desarrollo de sus funciones asignadas.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL ALMACENAJE

AREA: Administrativa

DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

PUESTO: Encargado de los Registros

SE REPORTA: Guarda-Almacén

OBJETIVO:

Registrar en los documentos correspondientes la cantidad, el valor y las especificaciones de las materias primas y accesorios recibidos en el departamento de almacenaje.

FUNCION:

Desarrollar las actividades relacionadas con el registro de las operaciones de almacenaje para efectos contables.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

Identificar las materias primas y accesorios que entran, se embodegan y se entregan al proceso productivo.

Mantener anotaciones susceptibles de permitir establecer, en cualquier momento, las existencias de los materiales y la inversión realizada.

Realizar inventarios físicos periódicamente, con el fin de comparar el saldo en unidades de la Ficha de Inventario con las existencias físicas establecidas.

Auxiliar en su oportunidad en la medida de lo posible, al resto del personal del almacén en el cumplimiento de sus deberes.

Informar al Guarda-Almacén de los valores de los materiales en existencia en los almacenes.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL ALMACENAJE

AREA: Administrativa

DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

PUESTO: Encargado de los Registros

SE REPORTA: Guarda-Almacén

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

Con el Guarda-Almacén:

Ser responsable ante el guarda-almacén del desarrollo de sus funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones.

TENERIA

MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL ALMACENAJE

AREA: Administrativa

DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

PUESTO: Encargado de la Con- SE REPORTA: Guarda-Almacén
servación y Custodia

OBJETIVO:

Mantener en buen estado físico y químico las materias primas y accesorios en existencia en el Departamento de Almacenaje.

FUNCION:

Desarrollar actividades de supervisión relacionada con el mantenimiento del buen estado físico y químico de las materias primas y accesorios en existencia y la custodia de las mismas.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

Conocer de cada una de las materias primas y accesorios - que utiliza el proceso productivo.

Identificar las eventualidades de alteración que sufran - las materias primas y accesorios en existencia.

Aplicar las normas de control de conservación, para mante - ner en buen estado las materias primas y accesorios en e - xistencia.

Aplicar las normas de emergencia en el caso de suceder si - niestros y otras eventualidades.

Aplicar las normas de seguridad para evitar robos y sus - tracciones no autorizados.

Tomar todas las precauciones posibles para evitar que se - puedan producir incendios.

Informar al departamento de mantenimiento de las averías

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL ALMACENAJE

AREA: Administrativa

DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

PUESTO: Encargado de la Con- SE REPORTA: Guarda-Almacén
servación y Custodia

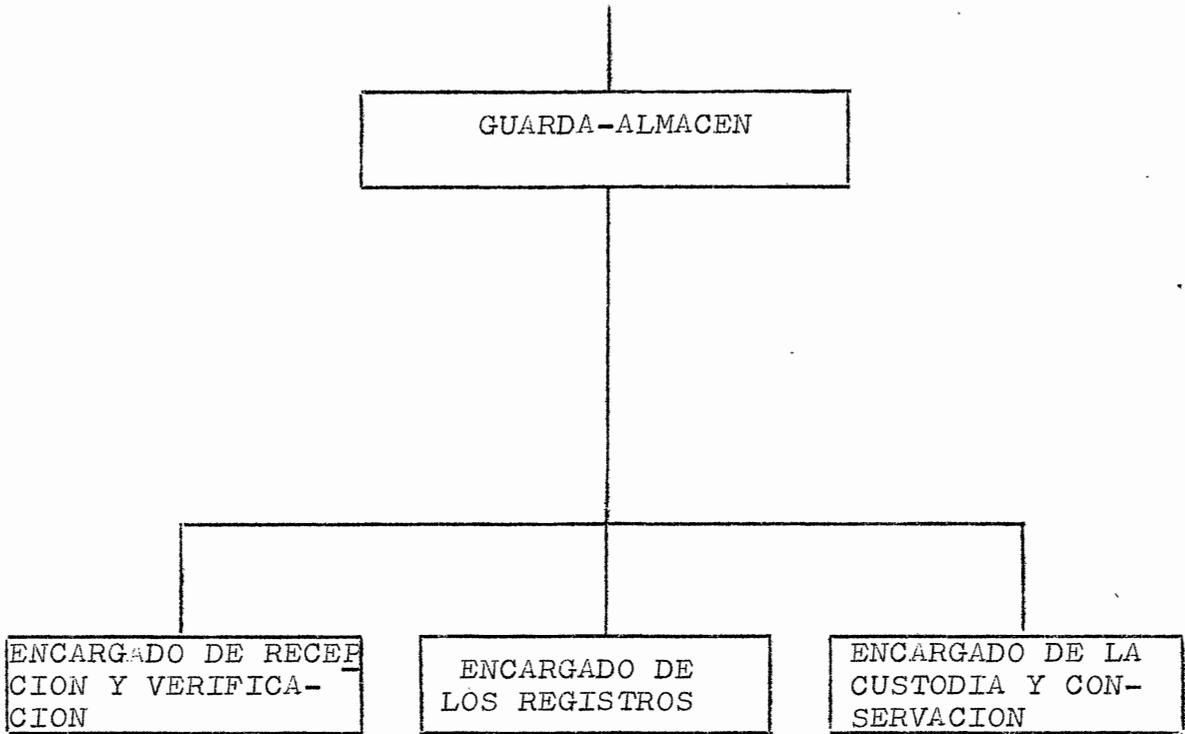
que sufran, puertas, rejas, ventanas, cerraduras, dispositivos de alarma y contra incendios para que sean inmediatamente reparados.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Con el Guarda-Almacén

Responsable ante el Guarda-Almacén del desarrollo de sus funciones asignadas.

e) ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE



f)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
ALMACENAJE DE MATERIAS PRIMAS Y
ACCESORIOS

TENERIA _____

INTRODUCCION

En el presente manual de procedimientos se desarrollará los pasos necesarios para establecer un adecuado control, a través de una serie de registros, de las actividades que ejecutan las personas asignadas al departamento de almacenaje, asimismo, se incluye el diagrama de procedimiento en donde se describen las operaciones sucesivamente, estableciendo una relación con los puestos de trabajo que intervienen.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Indicar en forma lógica y coordinada, las actividades a desarrollar por las diferentes personas que intervienen en el proceso de almacenaje de materias primas y accesorios.

Aumentar la eficiencia en la realización de las actividades del almacenaje.

Capacitar nuevos empleados que lleguen a desempeñar puestos donde intervienen los procedimientos para el almacenaje de materias primas y accesorios.

Evitar la improvisación en las diferentes formas de asegurar continuidad y coherencia en los procedimientos del almacenaje de la materia prima y accesorios.

TENERIA _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ALMACENAJE

AREA: Administrativa

SECCION: Departamento de Almacenaje

PROCEDIMIENTO: Almacenaje

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

1. Hacer y enviar Requisición de Aprovisionamiento al Departamento de Compras.
2. Recibir del Departamento de Compras copia de la Orden de Compras.
3. El encargado de la recepción y verificación de la materia prima y accesorios, al recibir la copia antes mencionada, iniciará los preparativos para programar: El equipo necesario, el lugar de entrega, los criterios de comprobación cuantitativa (contar, medir y pasar), los métodos de estibaje, disponer el espacio apropiado para la recepción, los métodos y medios de transporte internos (carretillas, montacargas, plataformas).
4. Al arribar la materia prima y accesorios a la Bodega de la empresa se debe asignar una persona para que vigile el descargo con el fin de evitar en lo posible, pérdidas por roturas, deterioro o sustracción.
5. Fijar el suficiente equipo para el descargo rápido de la materia prima y accesorios.
6. Disponer del suficiente equipo y personal para el transporte interno del pedido recibido.
7. Designar el personal para el control cuantitativo que realizarán la verificación.
8. Realizar el descargo de manera que facilite la verificación.
9. Realizar el conteo, medición o pesado de los materiales

TENERIA _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ALMACENAJE

ÁREA: Administrativa

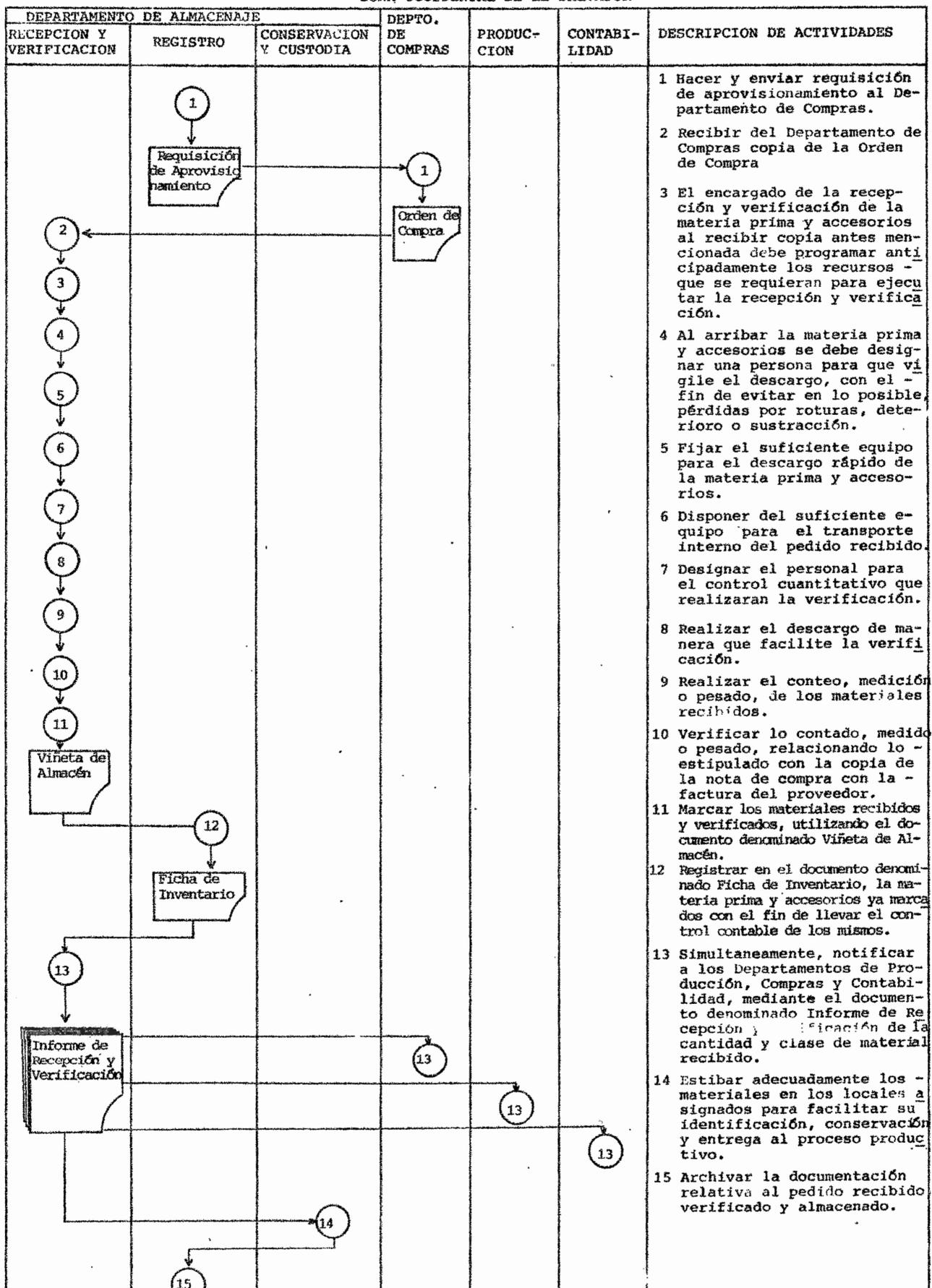
DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

recibidos.

10. Verificar lo contado, medido o pesado, relacionando lo estipulado con la copia de la nota de compra con la factura del proveedor o su nota de envío.
11. Marcar los materiales recibidos y verificados, utilizando el documento denominado Viñeta de Almacén.
12. Registrar en el documento denominado Ficha de Inventario, la materia prima y accesorios ya marcados, con el fin de llevar el control contable de los mismos.
13. Simultáneamente, notificar a los departamentos: Producción, Compras y Contabilidad, mediante el documento denominado Informe de Recepción y Verificación de la cantidad y clase de material recibido.
14. Estibar adecuadamente los materiales en los locales asignados para facilitar su identificación, conservación y entrega al proceso productivo.
15. Archivar la documentación relativa al pedido recibido, verificado y almacenado.

FIGURA 19

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ALMACENAJE DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR



2.4.- DOCUMENTACION BASICA

Debido a que las tenerías de la zona occidental - de El Salvador, no disponen de una documentación adecuada que registre la información suficiente y necesaria que se origina de las actividades que se desarrollan en el proceso del - almacenaje de la materia prima y accesorios, proponemos, con el objeto de superar la deficiencia antes mencionada la siguiente documentación:

Formulario 6	Requisición de Reaprovisionamiento	(ver pág.143)
Formulario 7	Aviso de Recepción y Verificación	(ver pág.144)
Formulario 8	Viñeta de Almacén	(ver pág.145)
Formulario 9	Ficha de Inventario	(ver pág.146)

Requisición de Reaprovisionamiento:

Es el documento que se utilizará para pedir al Departamento de Compras, que adquiera determinadas materias primas y accesorios para reaprovisionarse.

Aviso de Recepción y Verificación:

Es el documento que servirá para mostrar la cantidad, la clase de material y el estado en que fue recibida la materia prima y accesorios.

Viñeta de Almacén:

Es el documento que se utilizará para identificar y dar

la existencia real, es decir, física de las materias primas y accesorios en existencia.

Ficha de Inventario:

Es el documento que servirá para llevar el control contable de la entrada, salida y saldo de los materiales y de otros datos tales como: precios unitarios, fecha y nombre del material.

Por cada formulario antes detallado, se describe a continuación el objetivo, el alcance, unidad encargada de elaborarlo, propósito de su utilización y las instrucciones relativas al empleo y manejo de cada uno de ellos.

FORMULARIO 6: REQUISICION DE REAPROVISIONAMIENTO

Es el documento que se utilizará para pedir al Departamento de Compras que adquiera determinadas materias primas y accesorios que están por agotarse o que ya no hay en existencia.

Objetivo:

Responsabilizar al Departamento de Compras y Almacén de la demanda o reposición de materia prima y accesorios.

Alcance:

Es un formulario que será utilizado cada vez que las -

existencias físicas en bodega, lleguen al punto de agotamiento y se haga necesario solicitar al Departamento de Compras su reposición.

Unidad Encargada de Elaborarlo:

Guarda-Almacén

Es responsable de que se elabore este formulario en tres copias, el original y duplicado será enviado al Departamento de compras y el triplicado quedará en el Departamento de Almacenaje para efectos de control.

Encargado de los Registros:

Es el responsable de redactar en el formulario la información necesaria y completa sobre el reaprovisionamiento de materias primas y accesorios.

Propósito de su Utilización:

Guarda-Almacén

Para el control de las materias primas y accesorios pedidos al Departamento de Compras.

Asistente de Compras del Exterior

Para iniciar el proceso de compra de materia prima y accesorios del exterior solicitados por el Departamento de Almacén.

Asistente de Compras Locales

Para iniciar el proceso de la compra de materia prima y

accesorios locales solicitadas por el Departamento de Almacén.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 6:

El Departamento de Almacén llenará los apartados:

Para: se escribe el nombre del Departamento de Compras, fecha: la de emisión del formulario; cantidad y unidad ordenada: se registra la cantidad requerida y su unidad de medida; catálogo Material N^o: se anota el que le corresponde en la clasificación de material; descripción: se anota el nombre o nombres de los artículos de la Requisición de Reaprovisionamiento.

El Departamento de Compras al recibir el original y duplicado y tener la solicitud de cotización contestada por los proveedores susceptibles de suministrar la materia prima y accesorios requeridos, llenará los apartados:

Precio: se anota el precio de costo que tiene registrado la empresa; plaza: se anota el tiempo del suministro; proveedores consultados: el nombre de los proveedores.

El original formará parte de la documentación de la carpeta denominada Pedido en Tránsito que lleva el Departamento de Compras.

El duplicado con toda la información completa será regresado al Departamento de Almacén para informarlo de que se ha iniciado el proceso de compra, por parte del Departamento de Compras.

El triplicado queda en archivo del Departamento de Almacenaje para efectos de control.

FORMULARIO 7: AVISO DE RECEPCION Y VERIFICACION

Objetivo:

Responsabilizar al Departamento de Almacenaje de la Recepción y verificación de la materia prima y accesorios que lleguen al almacén y certificar cómo ha respondido el proveedor a las condiciones estipuladas.

Alcance:

Es un formulario que será utilizado cada vez que lleguen materias primas y accesorios al almacén y se haya procedido a contar, medir o pesar lo recibido y a su vez haber comprobado que corresponden a las características detalladas en la nota de envío y/o factura del proveedor, como también verificar que coinciden con lo detallado en la copia de la Orden de Compra o Nota de Pedido extendida por el Departamento de Compras.

Unidad Encargada de Elaborarlo:

Encargado de la Recepción y verificación

Es el responsable de que se elabore este formulario en original y tres copias; el original se le envía al Departamento de Compras, el duplicado al Departamento de Contabilidad, el triplicado al Departamento de Producción y el cuadruplicado quedará en el Departamento de Almacenaje.

Propósito de su Utilización:

Guarda-Almacén

Para el control de la materia prima y accesorios recibidos y programar las siguientes actividades relacionadas con la conservación, custodia y control de inventarios.

Encargado de los Registros

Para asentar en la Ficha de Inventario los materiales recibidos.

Encargado de la Conservación y Custodia

Para ejecutar el programa de conservación y vigilancia de las mismas.

Departamento de Compras

Para comunicarle al proveedor del estado en que llega la materia prima y accesorios.

Departamento de Producción

Para que continúe normalmente el proceso productivo o los tenga que reprogramar, debido a las eventualidades que se hayan dado, al no haberse recibido la materia prima y accesorios, en la cantidad y calidad solicitada.

Departamento de Contabilidad

Para el registro contable y atender aspectos financieros.

Instructivos Relativos al Empleo y Manejo del Formulario 7:

El Departamento de Almacenaje llenará todas las casillas

del documento.

Recibido de: el nombre del proveedor que lo envía; Fecha: la de recepción; Orden de Compra N°: el correlativo de la orden; De fecha: de la orden de compra; Bultos: la clase de embalaje; Cantidad: la cantidad recibida, descripción de los artículos recibidos.

En el apartado situación del material, se llenarán las casillas Bodega: con el nombre de la bodega donde se estibarán los materiales recibidos; Sección: se anotará el lugar específico donde quedará el material; Estante: el número del estante; Casillero: el número de la casilla del estante; Piso: cuando se estiba sobre el piso; Pasillo: cuando se estiba en algún pasillo.

En el apartado de informe de verificación: se registrará las observaciones que haga la persona que ha recibido los materiales y debidamente sellada y firmada por el receptor y verificador, se enviará el original al Departamento de Compras, duplicado al Departamento de Contabilidad y el triplicado que dará en el Departamento de Almacenaje.

FORMULARIO 8: VIÑETA DE ALMACEN

Objetivo:

Identificar con facilidad cada materia prima y accesorios que se encuentre en existencia en las bodegas de la empresa.

Alcance:

Es un formulario que se utilizará en el Departamento de Almacenaje para identificar, codificar y llevar el movimiento de entrada, salida y saldo, en unidades de cada uno de los materiales que se encuentran en bodega.

Unidad Encargada de Elaborarlo:

Encargado de los Registros

Estará encargado de redactar los datos en la Viñeta de - Almacén y de su actualización.

Propósito de su Utilización;

Encargado de la Custodia y Conservación

Para controlar cada una de las materias primas y accesorios que se encuentran en la bodega.

Instrucciones relativas al Empleo y Manejo del Formulario 8:

El encargado de los registros llenará las casillas: Fecha de Recepción: se anota la fecha de recibida la materia - prima y accesorios; Código de Almacén: se anota el número que le corresponde en la clasificación del código de materiales; Nombre del Artículo: se anota el nombre del artículo; Unidades recibidas: se anota la cantidad recibida; Unidad de Medida: se anota el nombre de la unidad de medida del artículo.

La anterior información se registrará hasta el momento de estar situadas en su correspondiente lugar los materiales

recibidos y verificados. Las columnas de entrada, salida y saldo, hasta el momento en que se ejecute la acción de la recepción y entrega de la materia prima y accesorios.

FORMULARIO 9: FICHA DE INVENTARIO

Objetivo:

Responsabilizar al Encargado de los Registros de contabilizar los movimientos que tienen los materiales en el almacén.

Alcance:

Es un formulario que se utilizará en el Departamento de Almacenaje, para controlar los movimientos que tienen en el almacén, las materias primas y accesorios al realizarse la entrada y salida de los mismos.

Unidad Encargada de Elaborarlo:

Encargado de los Registros

Es el responsable de redactar la información en las casillas correspondientes de la Ficha de Inventario.

Propósito de su Utilización:

Encargado de los Registros

Por ser un formulario de control, es utilizado para llevar el control contable de cada una de las materias primas y accesorios, que se encuentran en el almacén.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 9:

El Encargado de los Registros llenará las casillas:

Código de Almacén: se anota el número que le corresponde en la clasificación del código de materiales; Artículo: se anota el nombre del artículo; Fabricante: se anota el nombre del proveedor; Máximo: se anota la cantidad máxima que se debe tener en existencia; Mínimo: se anota la cantidad mínima que se debe tener en existencia; Tarjeta N^o: se anota el número correlativo que le corresponde en el tarjetero; Unidad: se anotará el nombre de la unidad de medida del artículo recibido.

La anterior información se registrará hasta el momento de estar situados en su correspondiente lugar los materiales recibidos y verificados.

Las casillas: fecha, procedencia, N^o de pedido o comprobante, entradas (unidades, costo unitario, valor), salida (unidades, costo unitario, valor) y saldos (unidades, costo unitario, valor), se llenarán cada vez que haya un movimiento de recepción y entrega de materiales.

Las casillas donde se detalla el mes, unidades y valores, se llenarán cada fin de mes, con el total de las materias primas y accesorios consumidas en cada mes.

Formulario 6

REQUISICION DE REAPROVISIONAMIENTO

MEMBRETE

REQUISICION DE REAPROVISIONAMIENTO

Nº 101PARA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS FECHA 28 DE FEBRERO DE 1985
(Destino)

Cantidad y Unidad Or- denada	Catálogo Material Número	DESCRIPCION	Precio	Plazo
950 Kgs.	11221	SULFATO DE AMONIO	0.40	90 días
100 "	11222	ACIDO MURIATICO	1.50	90 días
300 "	11223	ACIDO FORMICO	3.70	90 días

PROVEEDORES CONSULTADOS:

AZME, S. A. de C. V.

EMITIO

RECIBIO

F. _____

F. _____

Guarda-Almacén

Asistente de Compras

AVISO DE RECEPCION Y VERIFICACION

MEMBRETE

N° 202INFORME DE RECEPCION Y VERIFICACIONRECIBIDO DE: AZME, S.A. de C.V. FECHA: 10 DE JUNIO /85ORDEN DE COMPRA N° 1234 DE FECHA: 6 DE MARZO DE 1985

BULTOS	CANTIDAD	DESCRIPCION
19	950 Kgs.	SULFATO DE AMONIO
2	100 "	ACIDO MURIATICO
6	300 "	ACIDO FORMICO

SITUACION DEL MATERIALBODEGA: PRODUCTOS QUIMICOS SECCION: CURTIDOESTANTE: .-.- CASILLERO: .-.-PISO: DE MADERA PASILLO: .-.-INFORME DE VERIFICACION

LA MERCANCIA RECIBIDA CONCUERDA CON LO ESTIPULADO EN LA
DEL PROVEEDOR

RECEPTOR

VERIFICADOR

F) _____

F) _____

2.5.- INSTRUMENTOS DE CONTROL

Al contar el Departamento de Almacenaje con una organización como la que recomendamos, en el presente Capítulo, también proponemos instrumentos administrativos de control adecuado, que faciliten la verificación o comprobación de los resultados obtenidos con la planificación.

Para dar cumplimiento a la labor de control, recomendamos se utilice el Control Contable y el Control de Inventarios.

Control Contable:

Instrumento por medio del cual se podrá comprobar que las existencias físicas de materia prima y accesorios, establecidas por medio del inventario físico, concilien con las existencias que aparecen registradas en la Ficha de Inventario y la Viñeta de Almacén, en la columna de saldo. El procedimiento es el siguiente:

Mantener al día los registros contables, que controlan y valorizan la entrada, salida y saldo de la materia prima y accesorios (Ficha de Inventario y Viñeta de Almacén) con el fin de mantener actualizada la información y facilitar la conciliación.

Levantar inventarios físicos selectivos cada fin de mes, las pruebas selectivas deben ser un número suficiente de manera que se pueda cubrir los distintos inventarios (pieles de ga

nado vacuno, productos químicos, combustibles y lubricantes, repuestos y herramientas y material de empaque).

A la fecha del inventario tomar nota del número del último comprobante de entrada, vale de salida y cualquier otro documento que se use para el control del movimiento de inventarios.

Cerciorarse de que no estén incluidos en la toma del inventario físico, materiales que ya están contablemente descargados y aún no despachados al sector productivo y otros sectores.

Constatar que todas las materias primas y accesorios estén en condiciones de usarse en la producción.

Comparar las cantidades y descripciones de la materia prima y accesorios inventariada contra las fichas de inventario con el fin de observar que concuerdan las cantidades.

Redactar un breve informe que indique la forma en que se tomó el inventario e indicar sobre la exactitud de la conciliación entre lo recontado y lo registrado en las fichas de Inventario.

A manera de ilustración en la Figura 17 presentamos el formato que se debe utilizar para realizar una auditoría de inventarios.

FIGURA 17

HOJA DE INVENTARIO

TENERIA						
HOJA DE INVENTARIO N°9						
Fecha de Inventario: <u>30 de Septiembre de 1985</u>						
Bodega: <u>De productos químicos</u>						
Registrado por: _____						
Ficha de Inventario N°	Código	DESCRIPCION	Unidad de medida	Recuento Físico	Saldo de Ficha de Inventario	AUMENTO (Disminución)
1	11221	Sulfato de Amonio	Kilog.	2400	2400	
2	11222	Acido Muriático	"	300	300	
3	11225	Encina Curtex	"	7500	7500	
4	11226	Cromosal "B"	"	5900	5900	
5	11223	Acido fórmico	"	900	900	
6	11224	Acido sulfúrico	"	900	900	
7	11227	Tanigan CV	"	2200	2200	
8	11228	Extracto de Quebracho	"	39000	39000	
9	11229	Tanigán os	"	5500	5500	

Control de Inventarios:

Mediante la utilización de este control, se pretende que las empresas teneras objeto de nuestros estudio puedan determinar la cantidad y momento en que deben adquirirse las materias primas y accesorios que necesitan.

El método que recomendamos es El Método de Reposición por Cantidades Fijas en Períodos Variables y el procedimiento a seguir para establecerlo es el siguiente:

a) Determinar el costo de Adquisición, Reposición o Preparación de cada pedido conformado por el gasto administrativo necesario para la emisión de la orden de compra, cotización de precios, selección del proveedor, los costos de recepción y control del pedido y por el procesamiento y pago de facturas.

b) Determinar el costo de mantenimiento de los inventarios incluye los gastos incurridos en el almacenaje, manejo, seguros, controles, pérdidas por obsolescencia y la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión en inventarios.

c) Establecer la demanda anual y el precio unitario de compra de cada materia prima y accesorio.

d) Al determinarse los factores antes mencionados se procede a calcular el lote económico óptimo a pedir, usando la siguiente fórmula:

$$Q_e = \sqrt{\frac{2 \times D \times M}{P_u \times C_m}}$$

En donde:

Q_e = Lote económico a pedir

D = Demanda anual de cada materia prima

M = Costo de adquisición, reposición o preparación

P_u = Precio unitario de compra de cada materia prima

C_m = Costo de mantenimiento de los inventarios

e) Al establecer el Q_e debe establecerse el número de pedidos en el año, usando la relación siguiente:

$$\frac{\text{Demanda Anual de cada materia prima}}{\text{Lote económico a pedir}} \rightarrow \frac{D}{Q_e} = \text{Número de pedidos en el año}$$

f) Para obtener la cantidad de días de suministro de cada pedido o la frecuencia de días para colocarlo se utiliza la siguiente proporción:

$$\left(\frac{365 \text{ días}}{D}\right) Q_e = \text{Frecuencia de días de formulación de pedidos}$$

g) Seguidamente se establece el inventario promedio respecto al lote económico a pedir, usando la relación:

$$\frac{\text{Lote económico a pedir}}{2} \rightarrow \frac{Q_e}{2} = \text{Inventario promedio}$$

h) Debido a que no debe colocarse un pedido hasta haberse agotado totalmente las existencias, proponemos se establezca una reserva que cubra el tiempo de entrega y otros factores

tales como demoras en la entrega del pedido o demandas impre-
vistas de materias primas y accesorios por parte del sector -
productivo.

Para ello se utiliza la relación siguiente:

$$\frac{\text{Demanda anual de cada materia prima}}{365 \text{ días}} = \frac{D}{365} = \text{Consumo promedio diario}$$

i) Habiéndose establecido el consumo promedio diario se
establece el punto de pedido, en base a un factor de tiempo -
(mes, bimestre, trimestre, semestre) para ello se utiliza la
relación:

$$\text{Consumo promedio diario} \times \text{Factor de tiempo} = \text{Punto de pedido}$$

Este procedimiento se puede presentar gráficamente con -
el fin de interpretar fácilmente el método de Reposición por
Cantidades Fijas en Períodos Variables.

A manera de ilustración y con el objeto de facilitar la
utilización del método antes mencionado se desarrolla el si-
guiente problema:

Se ha determinado que la necesidad de Extracto de Mimosa
es de 25000 Kilogramos anuales, asimismo se ha calculado que
el costo de formular un nuevo pedido es de ₡ 50.- y el costo
de mantenimiento por Kilogramo de Extracto de Mimosa en bode-
ga, es de ₡0.05. Este material tiene un precio unitario de -
₡ 2.- por Kilogramo. Este material se pide a Europa y el tiem

po requerido desde que se hace el pedido, hasta que se recibe en las bodegas de la empresa es de dos meses y medio,

Con la información anterior se elaboran los cálculos matemáticos siguientes:

$$Q_e = \sqrt{\frac{2 \times 25000 \times 50}{2 \times 0.05}} = 5000 \text{ Kilogramos}$$

Como el lote económico a pedir es de 5000 Kilogramos, el número de pedidos en el año está dado por la siguiente relación:

$$\frac{D}{Q_e} = \frac{25000}{5000} = 5 \text{ pedidos en el año}$$

Para determinar la cantidad de días de suministro de cada pedido o la frecuencia de días para colocarlos se utiliza la siguiente regla de tres:

25000	Kgs		365
5000	Kgs		X

$$X = \frac{365 \times 5000}{25000}$$

$$X = 73 \text{ días de frecuencia de formulación de pedidos}$$

Seguidamente se calcula el inventario promedio con respecto al lote económico a pedir:

$$\frac{Q_e}{2} = \frac{5000}{2} = 2.500 \text{ Kgs. de inventario promedio}$$

Con el fin de facilitar la interpretación de los datos - que sirvieron para determinar el lote económico, graficamos - el comportamiento de los costos de adquisición y los costos de mantenimiento a diferentes volúmenes de unidades. Ver figura 18.

Para ello tabulamos la información anterior, suponiendo los siguientes volúmenes a pedir:

25000 Kgs., 20000 Kgs., 15000 Kgs., 10000 Kgs., 5000 Kgs. y 2500 Kgs.

A	Cantidad a pedir	25000	20000	15000	10000	5000	2500
B	Número de Ordenes $\frac{25000}{A}$	1.	1.25	1.7	2.5	5	10
C.	Inventario Promedio $\frac{A}{2} \times 2$	25000	20000	15000	10000	5000	2500
D	Costo total de Manteni- miento $(\$0.05 \times C)$	1250	1000	750	500	250	125
E	Costo de Reposi- ción $(\$50 \times B)$	50	62.50	85	125	250	500
F	Costo Total (D + E)	1300	1062.50	825	625	500	625

La tabulación anterior confirma que cada vez que se coloque un pedido de Extracto de mimosa debe hacerse por 5000 Kgs. cinco veces al año; ya que el costo de mantenimiento del inventario \$250 más el costo de reposición \$250. hacen un costo total de \$500.- que comparado con las cifras de \$1300.00, -

¢ 1062.50, ¢825.00, ¢625.00 y ¢625.00, representa la más económica.

Y finalmente se establece la cantidad destinada para reservarse seguridad (ER) y el punto de pedido (pp), este último se establece en base a un factor tiempo, que para nuestro ejemplo es de tres meses.

$$\begin{array}{l} \text{Consumo promedio} \\ \text{Diario} \end{array} = \frac{D}{365} = \frac{25000}{365} = 68.49 \text{ Kgs.}$$

Con este factor calculamos la Reserva de Seguridad para un mes.

$$68.49 \times 30 \text{ días} = 2058 \text{ Kgs.}$$

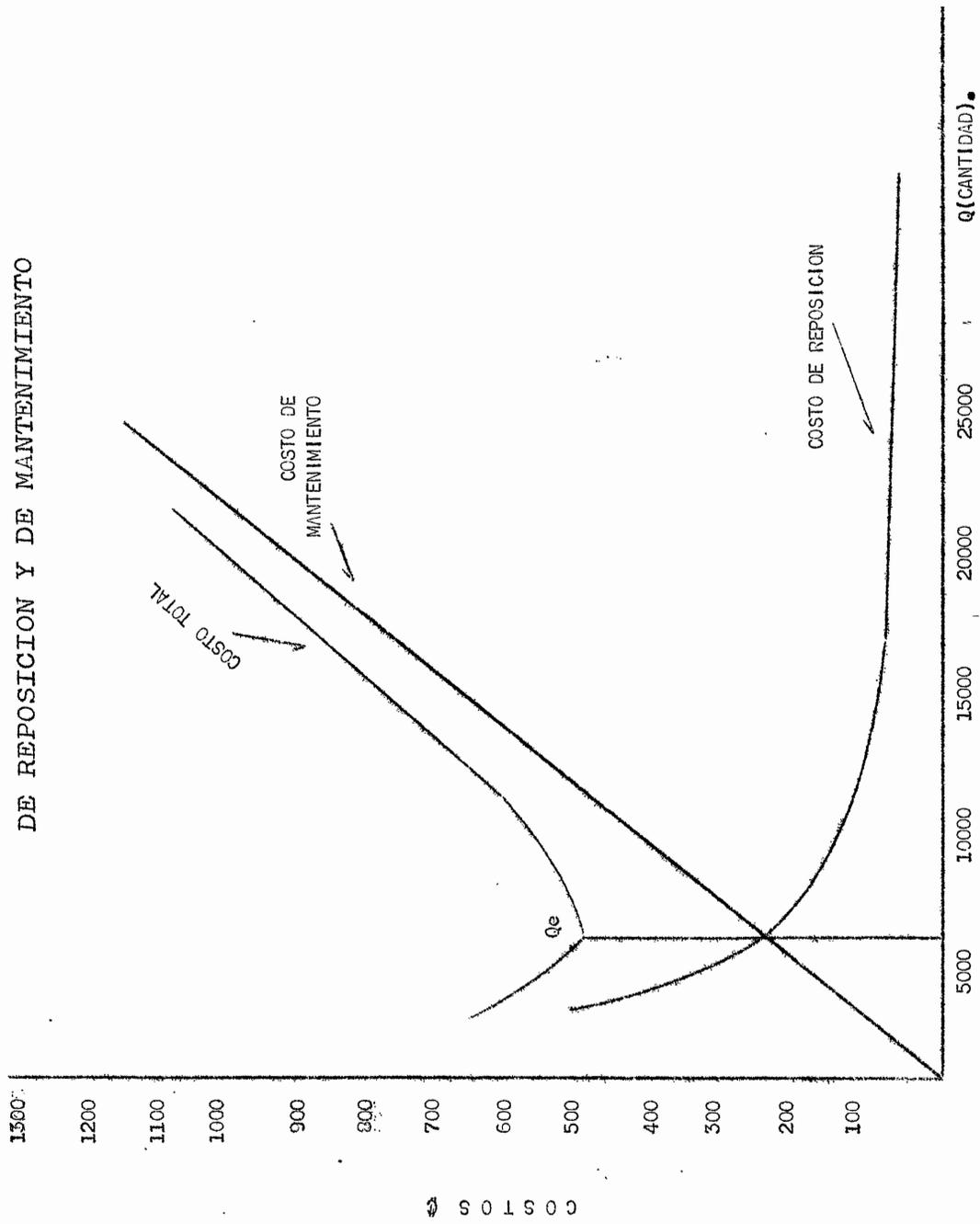
2058 Kgs. es la Reserva de Seguridad que se establece para evitar un paro en el sector productivo por demoras en la entrega del pedido o a demandas imprevistas de materias primas y accesorios por parte del mismo.

Luego se establece el punto de pedido utilizando el consumo diario por el factor de tiempo:

$$68.49 \times 90 \text{ días} = 6164 \text{ Kgs.}$$

Con el fin de facilitar la interpretación del Control de Inventarios, por el método de cantidades fijas en períodos variables, graficamos los cálculos obtenidos en el desarrollo del problema anterior. Ver figura 19.

GRAFICA DEL COMPORTAMIENTO DE LOS
DE REPOSICION Y DE MANTENIMIENTO



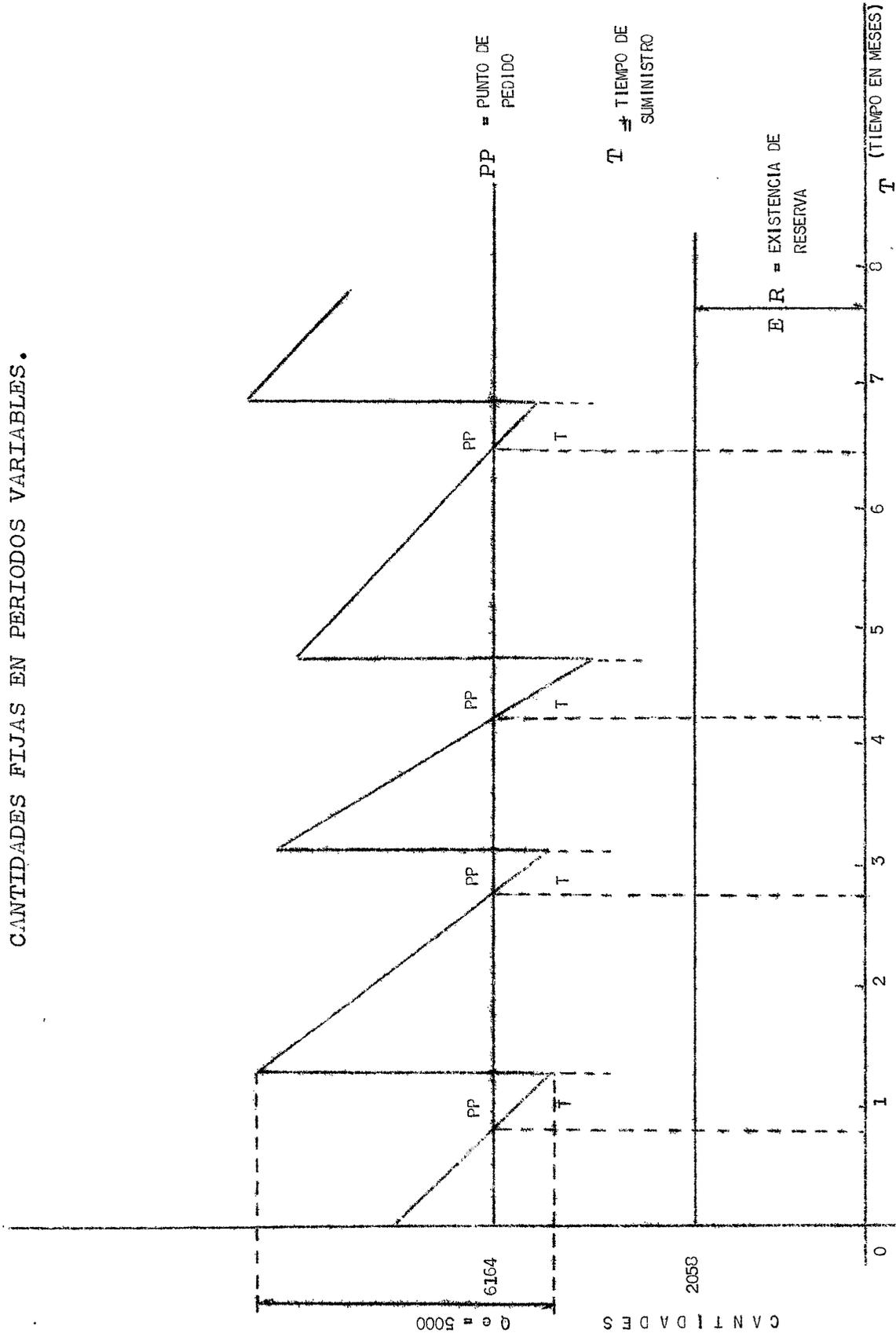
qe = CANTIDAD ECONOMICA

F U E N T E: CONTROL DE LA PRODUCCION SISTEMAS Y DECISIONES.

N O T A : EJEMPLO SUPUESTO.

GRAFICA DEL METODO DE REPOSICION POR CANTIDADES FIJAS EN PERIODOS VARIABLES.

FIGURA 19



FUENTE: CONTROL DE LA PRODUCCION SISTEMAS Y DECISIONES.

NOTA: EJEMPLO SUPUESTO.

3.- SERVICIO DE ENTREGA

En esta parte proponemos la organización y establecimiento de un sistema de procedimientos de entrega, control, rotación y devolución de materia prima y accesorios en las empresas teneras, señalando asimismo, las políticas a seguir, funciones - necesarias y los deberes y responsabilidades.

3.1.- POLITICAS

Las políticas a seguir que recomendamos para facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Servicio de Entrega, son las siguientes:

a) Políticas de Entrega

Entregar las materias primas y accesorios en el transcurso del proceso productivo, tal y como lo vienen experimentando las empresas teneras.

Con la aplicación de esta política se desea lograr que el Servicio de Entrega suministre al proceso productivo, durante la jornada de trabajo, la materia prima y accesorios que requieran, logrando con ello mantener una corriente constante de servicio que evite atrasos al proceso de producción.

Entregar las materias primas y accesorios al inicio de la jornada de trabajo, y entregar las materias primas y accesorios al finalizar la jornada de trabajo, para iniciar el pro-

ceso productivo al siguiente día.

Aunque no son políticas aplicadas actualmente por las empresas teneras se recomiendan, ya que al seguir estas políticas se consigue una mejor planificación en el proceso productivo y Servicio de Entrega, dado que anticipadamente se prepara la materia prima y accesorios solicitada al almacén, también se consigue que el personal dedicado a dar el servicio, trabaje sin la presión que requiere la entrega inmediata y constante que en algunas ocasiones produce equivocaciones; asimismo se logra reducir los tiempos improductivos de las personas que solicitan constantemente materias primas y accesorios.

b) Políticas de Control

Establecer los niveles de existencias periódicamente

Al formular esta política se persigue que el personal del Servicio de Entrega elabore recuentos físicos de las existencias y verifique con el saldo de la Ficha de Inventario la correspondencia que debe darse entre lo físico y contable, logrando con ello mantener actualizadas y exactas las Fichas de Inventario, consiguiendo a su vez, controlar los niveles de existencia máximos y mínimos establecidos para cada artículo que utilizan las tenerías.

Establecer un sistema de control que evite la sustracción, el derrame o deterioro de algunos productos químicos y evitar la obsolescencia de la materia prima y accesorios.

Con la aplicación de esta política se consigue que la empresa implante sistemas de vigilancia que prevengan y eviten - las sustracciones y derrames de algunos productos químicos y - otros.

Realizar periódicamente un muestreo de las materias primas y accesorios, para comprobar la calidad deseada que requiere el proceso productivo.

Al formular esta política, se consigue que se usen controles adecuados de muestreo a las existencias, con el fin de entregar las materias primas y accesorios en su adecuada calidad.

c) Políticas de Devolución

Recibir y Verificar las existencias sujetas a devolución.

Esta política permite establecer el estado de las materias primas y accesorios que devuelve el sector productivo, - por no cumplir con los requisitos técnicos que exige el proceso productivo.

Almacenar separadamente las existencias devueltas.

La finalidad que se busca al formular esta política es - lograr que se siga un patrón de acción siempre que se almacene la materia prima y accesorios sujetos a devolución, con el fin de evitar confundir las materias primas y accesorios sujetos o rotación con las que están en tránsito para devolverse y

hacer el reporte necesario al Departamento de Compras para -
que tramite la devolución a proveedores.

3.2.- ORGANIZACION DEL SERVICIO DE ENTREGA

a) Funciones

Con relación a los deberes asignados al personal -
nombrado para el servicio de entrega, se propone una clasifica-
ción que facilite, el cumplimiento de los mismos; estos debe-
res corresponden a: Revisar y entregar las materias primas y
accesorios que le sean solicitados; Elaborar reportes de sali-
da de materias primas y accesorios entregados; Remitir hasta -
el departamento que solicita las materias primas y accesorios
y Recibir y revisar las devoluciones internas de materias pri-
mas y accesorios, separarlas e informar al Departamento de Com-
pras.

b) Responsabilidades

Con el fin de evitar evasión en el desempeño de las
funciones antes mencionadas, también proponemos que el Jefe -
del Servicio de Entrega sea responsable del cumplimiento de -
sus obligaciones en cuanto a: Cerciorarse de la entrega de ma-
terias primas y accesorios al departamento requisitor; Facili-
tar información sobre los niveles de inventarios al Jefe inme-
diato y mantener informado a su jefe inmediato superior sobre
la entrega y devoluciones de materias primas y accesorios.

c) Niveles de Autoridad

La organización del Servicio de Entrega que se propone es del tipo lineal y tendrá estructuralmente sus niveles jerárquicos.

Nivel de Dirección

a) Encargado del Servicio de Entrega

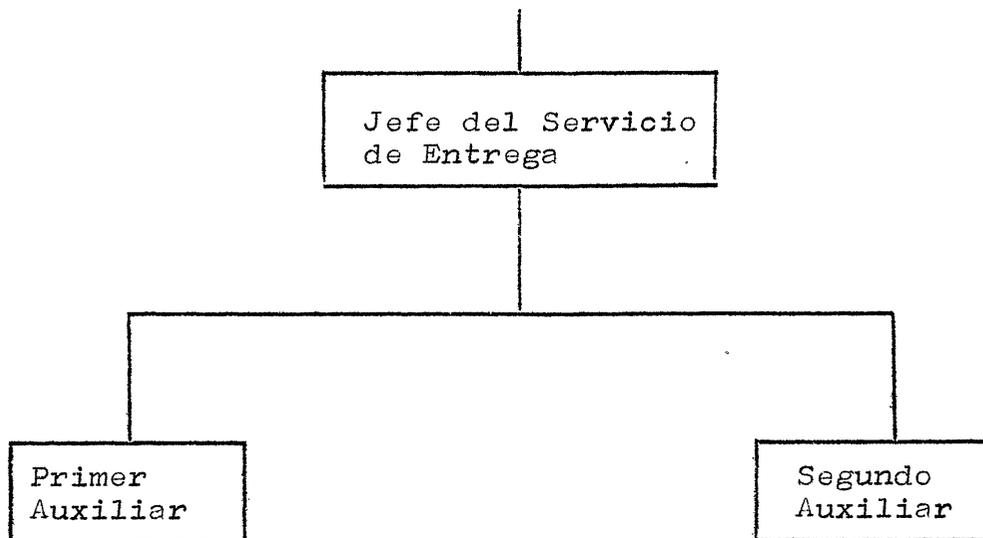
Unidades Operativas

a) Dos auxiliares para el Servicio de Entrega

Para mostrar gráficamente la situación propuesta para el Servicio de Entrega utilizaremos la figura 20

FIGURA 20

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS PARA LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR



Según la Figura 20, podemos apreciar que el Encargado del Servicio de Entrega es el Jefe y está asistido por dos empleados.

b) Relaciones de Autoridad

Jefe del Servicio de Entrega

Es el responsable ante el Guarda-Almacén del funcionamiento del Servicio de Entrega.

Auxiliares del Servicio de Entrega

Serán responsables directamente ante el Jefe del Servicio de Entrega del funcionamiento de la unidad a su cargo y no ejercerán ninguna autoridad, ya que su relación de trabajo es de carácter subordinado.

3.3.- MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

Se propone un Manual de Organización y de Procedimientos para el Servicio de Entrega de materias primas y accesorios.

El Manual de Organización y de Procedimientos presenta una distribución de funciones y actividades escritas, - que permita al personal asignado al Servicio de Entrega orientarse mejor en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, consigna en forma metódica las operaciones y pasos que deben realizarse para desarrollar las funcio-

nes del Servicio de Entrega.

Los objetivos que se desean alcanzar con el presente Manual de Organización y de Procedimientos, son los siguientes: Servir como guía de trabajo y herramienta administrativa para dar a conocer las funciones, los niveles de autoridad y responsabilidad del Servicio de Entrega.

Identificar de inmediato las operaciones que deben realizarse para efectos de la entrega de materias primas y accesorios, asimismo, conocer las operaciones concernientes a las devoluciones de las mismas por el Departamento de Producción.

Proporcionar elementos de juicio para ordenar y adoptar nuevos procedimientos para la entrega de la materia prima y accesorios.

El alcance de aplicación del Manual de Organización y de Procedimientos será para todas las secciones que conforman la estructura organizativa del Servicio de Entrega.

El contenido del Manual de Organización y de Procedimientos es el siguiente:

- a) Objetivos generales del servicio de entrega
- b) Funciones generales de cada puesto
- c) Deberes y responsabilidades
- d) Relaciones de autoridad y responsabilidad
- e) Estructura del Servicio de Entrega (organigrama)

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA
ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y
ACCESORIOS

TENERIA _____

INTRODUCCION

En el presente manual de organización se describen los -
Objetivos, funciones, deberes, responsabilidades, relaciones
de autoridad y responsabilidad que permita al personal asig-
nado al Servicio de Entrega orientarse mejor en la ejecución
de sus funciones.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Servir como guía de trabajo

Herramienta administrativa para realizar las funciones
en base a lo previsto en el manual de organización.

Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad
del Servicio de Entrega.

Identificar de inmediato las operaciones que deben rea-
lizarse para efectuar una entrega.

Proporcionar elementos de juicio para ordenar y adoptar
nuevos procedimientos para la entrega de materias primas y -
accesorios.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA ENTREGA DE MATERIA PRIMA
Y ACCESORIOS

AREA: Administrativa

SECCION: Servicio de Entrega

PUESTO: Jefe del Servicio SE REPORTA: Guarda-Almacén
de Entrega

OBJETIVO

Entregar la materia prima y accesorios a los departamentos solicitantes.

FUNCION

Proporcionar asistencia al Guarda-Almacén para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir las políticas y los programas que son necesarios en la actividad de la entrega de materias primas y accesorios a los departamentos solicitantes.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Entregar las materias primas y accesorios al departamento requisitor en la forma y tiempo requerido.

Mantener informado al Guarda-Almacén sobre la entrega y devolución de las materias primas y accesorios.

Facilitar información sobre los niveles de inventario al Guarda-Almacén.

Separar las materias primas y accesorios devueltas por no estar aptas para el proceso productivo.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Con el Guarda-Almacén

Responsabilizarse del desarrollo de sus funciones ante el Guarda-Almacén.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA ENTREGA DE MATERIA PRIMA
Y ACCESORIOS

AREA: Administrativa

SECCION: Servicio de Entrega

PUESTO: Jefe del Servicio SE REPORTA: Guarda-Almacén
de Entrega

Con los Auxiliares del Servicio de Entrega

Para supervisar la ejecución de las actividades
que desarrollan los auxiliares de este servicio.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

AREA: Administrativa

SECCION: Servicio de Entrega

PUESTO: Primer Auxiliar del Servicio de Entrega

SE REPORTA: Jefe del Servicio de Entrega

OBJETIVO

Entregar los productos químicos a los departamentos solicitantes.

FUNCION

Revisar y entregar los productos químicos solicitados y realizar actividades necesarias para el buen funcionamiento de su unidad.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Remitir hasta el departamento que solicita los productos químicos.

Elaborar reportes de salida de los productos químicos.

Recibir los productos químicos que devuelve el Departamento de Producción y cerciorarse de que no son aptos para el proceso productivo y ubicarlos separadamente de los que están sujetos a rotación.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Con el Jefe del Servicio de Entrega

Reportarse del desarrollo de sus funciones ante el Jefe del Servicio de Entrega.

TENERIA _____

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS
Y ACCESORIOS

AREA: Administrativa

SECCION: Servicio de Entrega

PUESTO: Segundo Auxiliar
del Servicio de Entrega

SE REPORTA: Jefe Servicio
de Entrega

OBJETIVO

Entregar las pieles al departamento solicitante

FUNCION

Revisar y entregar las pieles al departamento solicitante y realizar actividades necesarias para el buen funcionamiento de su unidad.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Remitir hasta el departamento que solicita las pieles.

Elaborar reportes de salida de pieles.

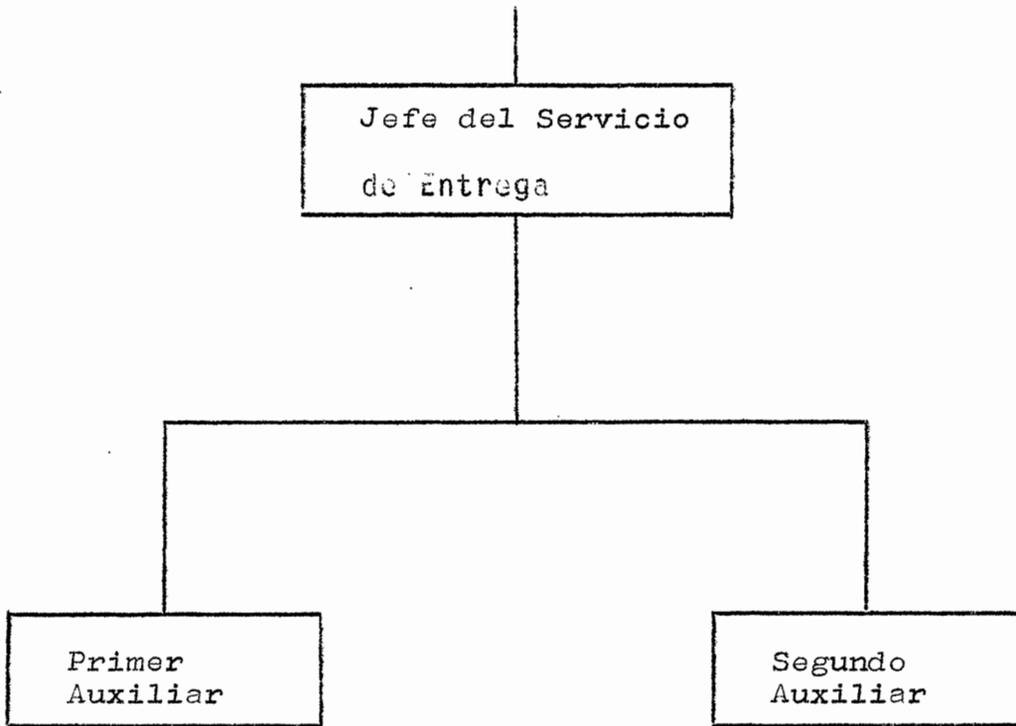
Recibir las pieles que devuelve el departamento de producción.

RELACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Con el Jefe del Servicio de Entrega

Reportarse del desarrollo de sus funciones ante el Jefe del Servicio de Entrega.

e) ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE ENTREGA



f)

PROCEDIMIENTOS

ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

RECIBIR LAS DEVOLUCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS
INTERNOS

ELABORACION DEL INFORME MENSUAL DE CONSUMO DE
MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

TENERIA _____

INTRODUCCION

En el presente manual de Procedimientos se desarrollarán los pasos necesarios para establecer un adecuado control, a través de una serie de registros de las actividades que ejecutan las personas asignadas al Servicio de Entrega, asimismo, se incluye el diagrama de procedimientos en donde se describen las operaciones en forma sucesiva, estableciendo una relación con los puestos de trabajo que intervienen.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Indicar en forma lógica y estandarizada, las actividades a desarrollar por las diferentes personas que intervienen en el proceso de la entrega de materias primas y accesorios.

Aumentar la eficiencia en la realización de las actividades de la entrega.

Servir de capacitación y conocimiento de parte de nuevos empleados que llegan a desempeñar puestos donde intervienen los procedimientos del Servicio de Entrega.

Evitar la improvisación de las diferentes formas de asegurar continuidad y coherencia en los procedimientos del servicio de Entrega.

TENERIA _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA DE MATERIAS
PRIMAS Y ACCESORIOS

AREA: ADMINISTRATIVA

SECCION: Servicio de Entrega PROCEDIMIENTO: Entrega de
Materia Prima y Accesorios
a los Departamentos Solicita
ntes

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- 1 Recibir la nota de requisición de materia prima y accesorios del departamento que la solicita.
- 2 Verificar si está correctamente elaborada.
- 3 Establecer la existencia a través de la ficha de inventario.
- 4 Comprobar la existencia física de materia prima y accesorios.
- 5 Obtener autorización del Jefe del Servicio de Entrega para la salida del material.
- 6 Entregar la materia prima y accesorios.
- 7 Trasladar la materia prima y accesorios al departamento solicitante.
- 8 Descargar de la Ficha de Inventario los materiales entregados.
- 9 Archivar la nota de requisición.

FIGURA 21

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA
DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS A LOS DEPARTAMENTOS SOLICITANTES

DEPARTAMENTO DE ALMACEN SERVICIO DE ENTREGA	PRODUC- CION	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
<pre> graph TD N1((1)) --> B1[Nota de requisición] B1 --> C1((1)) C1 --> C2((2)) C2 --> B3[Ficha de Inventario] B3 --> C3((3)) C3 --> C4((4)) C4 --> C5((5)) C5 --> C6((6)) C6 --> C7((7)) C7 --> C8((8)) C8 --> C9((9)) C7 --> P7((7)) </pre>	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">Nota de requisición</p> <p style="text-align: center;">7</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Recibir la nota de requisición de materia prima y accesorios del departamento solicitante. 2 Verificar si está correctamente elaborada. 3 Establecer la existencia a través de la ficha de Inventario. 4 Comprobar la existencia física de materia prima y accesorios. 5 Obtener autorización del Jefe del Servicio de Entrega para la salida del material. 6 Entregar la materia prima y accesorios. 7 Trasladar la materia prima y accesorios al departamento solicitante. 8 Descargar de la Ficha de Inventario los materiales entregados. 9 Archivar la nota de requisición.

TENERIA _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA DE MATERIA
PRIMA Y ACCESORIOS

AREA: Administrativa

SECCION: Servicio de
Entrega

PROCEDIMIENTO: Recibir las Devo
luciones de los Departamentos
Internos

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- 1 Recibir la materia prima y accesorios devueltos.
- 2 Verificar el estado de la materia prima y accesorios devueltos.
- 3 Elaborar la nota de devolución de materias primas y accesorios de los departamentos.
- 4 Separar y estibar las materias primas y accesorios devueltos por defectos.
- 5 Reponer las materias primas y accesorios devueltas por defectos.
- 6 Reportar al jefe inmediato las devoluciones recibidas y de la reposición de materia prima y accesorios.
- 7 Registrar la devolución recibida y la reposición entregada en la Ficha de Inventario.
- 8 Archivar las copias de la nota de devolución y reposición de la materia prima y accesorios.

FIGURA 22

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR LAS DEVOLUCIONES DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS DE LOS DEPARTAMENTOS INTERNOS

DEPARTAMENTO DE ALMACEN SERVICIO DE ENTREGA	DEPARTAMENTO QUE HACE 1a DEVOLUCION	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1 Recibir la materia prima y accesorios devueltos 2 Verificar el estado de la materia prima y accesorios devueltos. 3 Elaborar la nota de devolución de materia prima y accesorios de los departamentos. 4 Separar y estibar las materias primas y accesorios devueltas por defectos. 5 Reponer las materias primas y accesorios devueltas por defectos. 6 Reportar al jefe inmediato las devoluciones recibidas y de la reposición de materias primas y accesorios. 7 Registrar la devolución recibida y la reposición entregada en la Ficha de Inventario. 8 Archivar las copias de la nota de devolución y reposición de la materia prima y accesorios.

TENERIA _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA DE MATERIA PRIMA
Y ACCESORIOS

AREA: Administrativa

SECCION: Servicio de Entrega PROCEDIMIENTO: Elaboración
del informe mensual de con-
sumo de materias primas y
accesorios

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- 1 Obtener de la Ficha de Inventario las salidas de materias primas y accesorios para la elaboración del informe de consumo mensual.
- 2 Elaborar el informe de consumo.
- 3 Enviar informe de consumo al Departamento de Compras, Contabilidad y de Producción.
- 4 Archivar las copias del informe de consumo mensual

FIGURA 23

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL INFORME MENSUAL DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

DEPARTAMENTO DE ALMACEN SERVICIO DE ENTREGA	COMPRAS	CONTABI- LIDAD	PRODUC- CION	DESCRIPCION DE ACTI- VIDADES
<p>FICHA DE INVENTARIO ①</p> <p>↓</p> <p>②</p> <p>↓</p> <p>INFORME DE CONSUMOS</p> <p>↓</p> <p>INFORME DE CONSUMO ③</p> <p>↓</p> <p>④</p>				<p>1 Obtener de la Ficha de inventario las salidas de materia prima y accesorios, para la elaboración del informe de consumo mensual.</p> <p>2 Elaborar el informe de consumo.</p> <p>3 Enviar informe de consumo al departamento de Compras, Contabilidad y de Producción.</p>
	<p>↓</p> <p>③</p>	<p>↓</p> <p>③</p>	<p>↓</p> <p>③</p>	<p>4 Archivar las copias del informe de consumo.</p>

3.4.- DOCUMENTACION BASICA

Debido a que las tenerías de la zona occidental de El Salvador, no disponen de una documentación adecuada que registre la información suficiente y necesaria que se origina de las actividades que se desarrollan en el Servicio de Entrega de materias primas y accesorios, proponemos, con el objeto de superar la deficiencia antes mencionada, la siguiente documentación:

Formulario 10 Salida de materiales de bodega (ver pág. 187)

Formulario 11 Nota de devolución al almacén (ver pág. 188)

Formulario 12 Informe de consumo mensual (ver pág. 189)

Salida de Materiales de Bodega

Es el documento que se utilizará para entregar la materia prima y accesorios solicitada al almacén.

Nota de Devolución al Almacén

Es el documento que se utilizará para recibir la materia prima y accesorios devuelta al almacén.

Informe de Consumo Mensual

Es el documento que se utilizará para registrar el total de la materia prima y accesorios entregada durante el mes.

Para cada formulario antes detallado, se describe a continuación el objetivo, alcance, la unidad que lo elabora y

la que lo utiliza y las instrucciones relativas al empleo y manejo de cada uno de ellos.

FORMULARIO 10: SALIDA DE MATERIALES DE BODEGA

Objetivo

Responsabilizar al Servicio de Entrega de la entrega de materias primas y accesorios solicitada por el Departamento productivo.

Alcance

Es un formulario que será utilizado cada vez que solicitan materias primas y accesorios al almacén.

Unidad Encargada de Elaborarlo

Auxiliar del Servicio de Entrega

Es el responsable de que se elabore este formulario en original y dos copias. El original se le entrega al departamento solicitante de la materia prima y accesorios; el duplicado se envía al Departamento de Contabilidad y el triplicado queda en el Almacén para darle movimiento al saldo de la Ficha de Inventario.

Propósito de su Utilización

Departamento de Producción

Para cotejar las materias primas y accesorios solicitados con los recibidos.

Departamento de Contabilidad

Para el registro contable y atender aspectos financieros.

Departamento de Almacenaje

Para darle movimiento al saldo de las fichas de Inventarios.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 10

En éste documento se detallan los artículos que se entregan a los solicitantes de las materias primas y accesorios. - Asimismo, se registran datos sobre a quién se entrega lo requerido, qué sección lo utiliza, la fecha de la solicitud.

FORMULARIO 11: NOTA DE DEVOLUCION AL ALMACEN

Objetivo

Responsabilizar al Servicio de Entrega de haber recibido las materias primas y accesorios devueltas por los departamentos productivos.

Alcance

Es un formulario que será utilizado cada vez que sea devuelta la materia prima y accesorios al almacén.

Unidad Encargada de Elaborarlo

Auxiliar del Servicio de Entrega

Es el responsable de que se elabore este formulario en original y dos copias; el original se le entrega al departa-

mento que devuelve la materia prima o accesorios, el duplicado se envía al departamento de Contabilidad y el triplicado queda en el almacén para darle movimiento al saldo de la Ficha de Almacén.

Propósito de su Elaboración

Departamento de Producción

Para hacer constar que ha enviado materias primas o accesorios al almacén en su oportunidad.

Departamento de Contabilidad

Para el registro contable y atender aspectos financieros.

Departamento de Almacenaje

Para darle movimiento al saldo de la Ficha de Inventario.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 11

Es un documento usado cada vez que se hace una devolución al almacén de la materia prima o accesorios, y se llenarán los apartados siguientes: N° correlativo: el número que le corresponde; Remite la sección de: el nombre del departamento productivo; Abonar a la sección de: el nombre de la sección; Fecha: día, mes y año del registro de la información; Cantidad: la cantidad con su unidad de medida; Descripción: nombre de los materiales devueltos; N° del catálogo: código de identificación que le corresponde al artículo en el catálogo; Precio unitario: con el precio de costo unitario que apa-

recen en la columna de saldo de la ficha de inventario; Valor total: el valor total de los materiales.

También se llenarán los apartados: Recibió: firma del - auxiliar de entrega; Entregó: firma del trabajador; Aprobó: firma del Jefe de Servicio de Entrega; Observaciones: de ser necesario.

FORMULARIO 12: INFORME DE CONSUMO MENSUAL

Objetivo

Responsabilizar al Servicio de Entrega de la elaboración de este documento.

Alcance

Es un documento que será utilizado, para registrar información sobre la materia prima y accesorios consumida en el - mes.

Unidad Encargada de Elaborarlo

Auxiliar del Servicio de Entrega

Es el responsable de que se elabore este documento, tomando la información de las fichas de inventarios éste documento se elabora en original y dos copias. El original se envía al Departamento de Producción, el duplicado al Departamento de Contabilidad y el triplicado queda en el Almacén.

Propósito de su Utilización

Departamento de Compras

Controlar a través de este formulario el consumo de materia prima y accesorios.

Departamento de Contabilidad

Lo usa para efectos contables y financieros

Departamento de Almacenaje

Lo utiliza para efectos de control estadístico de consumo de materia prima y accesorios.

Instrucciones Relativas al Empleo y Manejo del Formulario 12

Se llenarán mensualmente los apartados siguientes: N^o : el número correlativo que le corresponde; Mes: nombre del mes que corresponde al consumo; Año: nombre del año que corresponde al consumo; Número de catálogo: código de identificación que le corresponde al artículo en el catálogo; descripción: - Nombre del artículo; Cantidad: la cantidad con su unidad de medida; precio unitario: con el precio de costo unitario que aparece en la columna de saldo de la ficha de inventario; Valor total: el valor total de los materiales; Elaboró: firma del auxiliar de entrega; Revisó: firma del Jefe del Servicio de Entrega; Aprobó: firma del Jefe del Servicio de Entrega.

Nº 405

SALIDAS DE MATERIALES DE BODEGA

ENTREGADO A Planta Industrial

CARGAR A LA SECCION DE Curtido FECHA 10 Junio/85

Cantidad	DESCRIPCION	Número del Catálogo	Precio Unitario	Valor Total
75 Kg	Sulfato de Amonio	11221	0.40	30.00

RECIBIO	ENTREGO	APROBO
---------	---------	--------

OBSERVACIONES

Formulario 11

Nº 215

NOTA DE DEVOLUCION DE ALMACEN

REMITE LA SECCION DE CurtidoABONAR A LA SECCION DE CurtidoFECHA 12 de Junio de 1985

Cantidad	Descripción	Número del Catálogo	Precio Unitario	Valor Total
25 Kg	Sulfato de Amonio	11221	0.40	10.00

RECIBIO

ENTREGO

APROBO

OBSERVACIONES: El material representa estar en buen estado. Es devuelto por haberse pedido más de lo necesario, según requisición Nº 405 del 10 de Junio de 1985

Formulario 12

Nº 6

INFORME DE CONSUMO MENSUAL

MES Junio AÑO 19 85

Número de Catálogo	DESCRIPCION	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
11221	Sulfato de Amonio	950	0.40	389.00
11222	Acido Muriático	100	1.75	175.00
11225	Encina Curtex	2600	2.75	7150.00
11226	Cromosal	1950	2.50	4875.00
11223	Acido Fórmico	300	3.75	1125.00
11224	Acido Sulfúrico	300	0.75	225.00
11227	Tanigan CV	750	3.70	2775.00
11228	Extracto de Quebracho	13200	2.75	36300.00
11229	Tanigan OS	1900	4.75	9025.00
TOTAL				62030.00
ELABORO	REVISO	APROBO		

3.5.- INSTRUMENTOS DE CONTROL

Al contar el Servicio de Entrega con una organización como la recomendada, se hace necesario un instrumento de control adecuado que facilite la verificación o comprobación de los resultados obtenidos con lo planificado.

Para dar cumplimiento a la labor de control, nos auxiliaremos de instrumentos técnicos que nos proporcionen con mayor confiabilidad el cumplimiento de las reglas de conservación de los materiales, realizando inspecciones sobre el tipo de acondicionamiento de los mismos; comprobación periódica del buen estado de las existencias, por medio de mediciones y análisis, detectando a la vez aquellos factores desfavorables que afectan su manipulación que podrían ocasionar pérdidas por roturas, evaporaciones, derrames y otros daños.

El uso del control técnico para comprobar el estado de las materias primas y accesorios en bodega, exige el esfuerzo y la atención continua de la dirección de dicho servicio, por tal razón, proponemos utilizar la técnica siguiente:

Adaptación de medios físicos para su conservación: éstos medios físicos son las plataformas de madera o de metal para evitar el contacto directo de los productos químicos con el piso.

La estantería de madera o de metal para resguardar

los productos químicos (tales como anilinas, pigmentos), que por su conformación no pueden ser superpuestos sobre plataformas.

Equipo de transporte interno adecuado (carretillas, montacargas, tecele, etc.) que estén en condiciones adecuadas para transportar las materias primas y productos químicos de la Bodega al Sector Productivo.

Aplicación de Medios Físicos-químicos:

Comprende el uso de bactericidas y fungicidas, raticidas y otros productos químicos que se aplican a las existencias de materia prima y accesorios con el fin de conservar en buen estado tanto el envase (sacos de yute, sacos de polietileno y de papel múltiple) como su contenido.

A manera de ilustración presentamos el formato de la hoja de Control Técnico y cómo elaborarlo mediante el siguiente ejemplo:

Las materias primas y accesorios que utiliza la tenería es la siguiente: sulfato de amonio, ácido muriático, ácido fórmico, ácido sulfúrico, cromosal "B", tanigan cv, tanigan os y piel de ganado vacuno, y de acuerdo a la experiencia y recomendaciones técnicas de los proveedores, como también de observaciones hechas se ha logrado elaborar la siguiente hoja de control técnico que servirá de patrón para comprobar la eficiencia del personal asignado al Servicio de Entrega, en lo

ARTICULOS	TIPO DE ENVASE O EMBALAJE	TIPO DE CONDICIONAMIENTO	MEDIO DE TRANSPORTE INTERNO	TIEMPO DE CONSERVACION	CONDICIONES PARTICULARES DESFAVORABLES A LA CONSERVACION	MEDIO DE ACCION FISICO QUIMICO	INDICIOS DE AVERIAS
SULFATO DE AMONIO	SACOS DE YUTE Y PLASTICO	PLATAFORMA DE MADERA	CON PERSONAS	MAS DE 2 AÑOS	DEMASIADA HUMEDAD	RATICIDA	SE COMIENZA A ENDURECER
ACIDO MURIATICO	BIDONES DE PLASTICO	PLATAFORMA DE MADERA	CON CARRETILLA O MONTACARGA	MAS DE 2 AÑOS	CIERRES DEFECTUOSOS DE FABRICA O POR EL USO	NO REQUIERE POR CONTENER ACIDO	PERDIDA DE CONTENIDO POR VOLATILIDAD
ACIDO FORMICO	BIDONES DE PLASTICO	PLATAFORMA DE MADERA	CON CARRETILLA O MONTACARGA	MAS DE 2 AÑOS	CIERRES DEFECTUOSOS DE FABRICA O POR EL USO	NO REQUIERE POR CONTENER ACIDO	PERDIDA DE CONTENIDO POR VOLATILIDAD
ACIDO SULFURICO	BIDONES DE PLASTICO	PLATAFORMA DE MADERA	CON CARRETILLA O MONTACARGA	MAS DE 2 AÑOS	CIERRES DEFECTUOSOS DE FABRICA O POR EL USO	NO REQUIERE POR CONTENER ACIDO	PERDIDA DE CONTENIDO POR VOLATILIDAD
CROMOSAL "B"	SACO DE YUTE Y PLASTICO	PLATAFORMA DE MADERA	CON PERSONAS	MAS DE 2 AÑOS	DEMASIADA HUMEDAD	RATICIDA PARA EVITAR ROEDORES	SE COMIENZA A ENDURECER
TANIGAN CV	SACOS PLASTICO Y DE PAPEL	PLATAFORMA DE MADERA	CON PERSONAS	MAS DE 2 AÑOS	DEMASIADA HUMEDAD	RATICIDA PARA EVITAR ROEDORES	SE COMIENZA A ENDURECER
TANIGAN OS	SACO DE PLASTICO Y DE PAPEL	PLATAFORMA DE MADERA	CON PERSONAS	MAS DE 2 AÑOS	DEMASIADA HUMEDAD	RATICIDA PARA EVITAR ROEDORES	SE COMIENZA A ENDURECER
PIEL DE GANADO VACUNO	NINGUNO	SOBRE EL PISO	CON CARRETILLA O MONTACARGA	SEIS MESES	DEMASIADO CALOR	FUNGICIDA Y BACTERICIDA	MAL OLORES, INVASION DE GUSANOS, PERDIDA DE PELO

APROBADO POR: _____

CAPITULO IV

"GUIA DE ORIENTACION PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA"

En este capítulo se presenta una guía a seguir para comprobar y poner en ejecución el modelo de Suministro de Materias primas y accesorios propuesto a las Tenerías de la Zona Occidental, para que sirva de orientación a cualquiera de las empresas de esta industria, interesadas en ponerlo en práctica.

1.- OBJETIVOS

Servir de guía para la implementación del sistema de suministro de materia prima y accesorios propuesto a las tenerías de la Zona Occidental de El Salvador.

2.- PROPOSITOS

El propósito de la guía es facilitar la labor de las personas que tengan a su cargo la implementación del modelo de suministro de materia prima y accesorios, con la razonable seguridad de hacerlo de manera sistemática, lógica y ordenada, según el tiempo que para tal fin se ha estimado.

Con esta ordenación se pretende que la guía pueda usarse con flexibilidad y sentido práctico, y asegurar la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos requeridos para la ejecución de las actividades que han de desarrollarse para poner en marcha el modelo de suministro propuesto.

3.- ESTRATEGIAS

- a) Presentar el modelo propuesto a la Dirección Superior, - con el fin de convencerlos de las ventajas que se obtendrán al utilizar dicho modelo; y lograr el apoyo necesario para su implementación.
- b) Implementar todo el modelo propuesto en todas las unidades.
- c) Implementar todo el modelo propuesto, en una unidad.

Esta última estrategia de aplicarla por fases, se recomienda debido a la facilidad de introducir el modelo, iniciando la implementación por el Departamento de Compras, posteriormente en el Departamento de Almacenaje y finalmente en el Servicio de Entrega.

3.1.- ACTIVIDADES

Las siguientes actividades servirán para orientar a las personas que estén asignadas a poner en marcha el modelo de suministro de materia prima y accesorios propuesto.

- 1) Discutir con la Dirección Superior de la Empresa la excelencia del nuevo sistema.

Este primer paso tiene como fin demostrar a la Dirección Superior las ventajas que se obtendrán al utilizar los - recursos materiales, humanos y técnicos de manera lógica,

ordenada y eficiente.

- 2) Obtenido el apoyo necesario de la Dirección Superior, analizar detenidamente, el modelo propuesto a implementarse, por las personas responsables, que integran la unidad en la cual se aplicará dicho modelo.

Este segundo paso se hace con el propósito de informarles a los empleados encargados de las operaciones efectuadas, la decisión tomada por la Dirección Superior y al mismo tiempo para discutir la metodología a desarrollar al criterio de quien estará a su cargo la implementación y también solicitar la colaboración que se necesita. Para este fin deben celebrarse reuniones con el jefe del departamento, supervisores y empleados del Departamento de Compras, para explicar el propósito de la implantación del modelo, conseguir la cooperación de las personas de dicha unidad, para la nueva forma de trabajo.

- 3) Reproducir los documentos necesarios, como material de apoyo en la labor de concientización del personal involucrado en la unidad que se aplicará.
- 4) Realizar nuevas reuniones con el personal involucrado, para evacuar consultas, entrega de documentos y análisis de los mismos.
- 5) Realizar actividades con el propósito de adiestrar al personal de la unidad sobre la nueva metodología a emplearse,

en el trabajo.

- 6) Poner en marcha el modelo, aplicando la metodología enseñada.
- 7) Realizar una evaluación de los resultados obtenidos, por lo menos tres veces al año, para hacer los ajustes necesarios. (Ver figura 25 y 26)

3.2.- PLAN DE EJECUCION

Desarrollar un plan piloto del mismo modelo en el Departamento de Compras, en el área de las compras locales.

Terminado este plan piloto, se podrá hacer una evaluación para conocer los efectos y realizar los ajustes necesarios en caso de haber desviaciones en el proceso del trabajo, luego continuar con la misma metodología para los demás procedimientos comprendidos en el modelo del mismo departamento de Compras, hasta tener completo el modelo.

FIGURA 25

CUADRO DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS

ORDEN DE ACTIVIDADES	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO
	<p>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION</p>	
1	Discutir con la Dirección Superior de la empresa, la excelencia del nuevo sistema.	
2	Obtenido el apoyo necesario de la Dirección Superior, analizar detenidamente el modelo propuesto a implementarse, por las personas responsables, que integran la unidad en la cual se aplicará dicho modelo.	
3	Reproducir los documentos necesarios, como material de apoyo en la labor de concientización del personal involucrado en la unidad que se aplicará.	
4	Realizar nuevas reuniones con el personal involucrado, para evacuar consultas, entrega de documentos y análisis de los mismos.	
5	Realizar actividades con el propósito de adiestrar al personal de la unidad sobre la nueva metodología a emplearse en el trabajo.	
6	Poner en marcha el modelo, aplicando la metodología enseñada.	
7	Realizar una evaluación de los resultados obtenidos, por lo menos tres veces al año, para hacer los ajustes necesarios.	

CAPITULO V

"CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"

CONCLUSIONES

Después de analizar y resumir estadísticamente los resultados obtenidos de la investigación, sobre la situación actual del suministro de materias primas y accesorios, en las Tenerías de la Zona Occidental de El Salvador, y procurando el mayor grado de objetividad en nuestras apreciaciones, planteamos las siguientes conclusiones:

- 1) La estructura organizativa de los Departamentos de Compras, de Almacenaje y Servicio de Entrega es de tipo lineal, pero se nota un desequilibrio en la delegación de autoridad, entre sus distintos sectores, ya que las funciones relacionadas con la actividad de la compra, del almacenaje y servicio de entrega, no están bien establecidas y delimitadas, originando una falta de cooperación en la ejecución de las funciones.
- 2) Se detectó que las cinco empresas teneras, objeto de nuestro trabajo, muy poco o no siempre siguen políticas para la compra, almacenaje y entrega de materias primas y accesorios, debido a que no existen políticas expresas escritas que orienten a las personas en la toma de decisiones, aplicando por lo general criterios subjetivos.

- 3) La carencia de Manuales de Organización y de Procedimientos es notoria, lo que explica que la gestión administrativa del Departamento de Compras, Almacenaje y Servicio de Entrega, no sea lo suficientemente eficiente y coordinada, dándose en la actualidad una alta concentración en la toma de decisiones en dos personas. En tres empresas teneras es el propietario y en las dos restantes es el Gerente Administrativo, quienes deciden sobre los aspectos de la compra de materias primas y accesorios.

- 4) La documentación básica que utilizan en el Departamento de Compras, Departamento de Almacenaje y Servicio de Entrega, es inadecuada, debido a que las casillas que contiene cada formulario utilizado, no son suficientes para registrar la información que se origina en la ejecución de las actividades de la compra, almacenaje y entrega de la materia prima y accesorios, originando con ello pérdida de información necesaria para una eficiente planificación y control.

- 5) Se estableció que las cinco empresas teneras, no utilizan técnicas adecuadas de control, que determinen cuánto, cuando y en qué condiciones se debe comprar, igualmente de almacenaje y servicio de entrega no cuenta con técnicas adecuadas para el almacenamiento, conservación y control de inventarios.

RECOMENDACIONES

El modelo propuesto constituye un instrumento técnico-administrativo adecuado a satisfacer las necesidades actuales de organización, programación y control en las actividades de la compra, almacenaje y entrega de la materia prima y accesorios, en consecuencia, el sistema propuesto tiene como objetivo fundamental sistematizar los procedimientos que actualmente se seguirán para la ejecución en las actividades antes mencionadas, por lo que se proponen las siguientes recomendaciones:

- 1) Utilizar el modelo desarrollado en el presente trabajo, el cual se encuentra expuesto en el Capítulo III, página N° 66, donde se elabora y se propone un sistema de suministros de materias primas y accesorios para las Tene-rías de la Zona Occidental de El Salvador.
- 2) Proponemos una inestructura de organización que contenga las funciones, las responsabilidades, niveles de autoridad y distribución de la misma, en beneficio de una gestión adecuada en el manejo del Departamento de Compras, Departamento de Almacenaje y Servicio de Entrega, estructura de organización expuesta en el Capítulo III, páginas 70, 114 y 161.
- 3) Con el fin de dar una orientación más eficaz a la Dirección de estas empresas y mejorar su funcionamiento administrativo, exponemos en el Capítulo III, páginas 66, 110, 158 políticas administrativas para adquirir, almacenar y

entregar la materia prima y accesorios.

- 4) En el Capítulo III, páginas 76, 119 y 166, proponemos un manual de organización y de procedimientos que presenta una distribución de funciones y actividades que permita al personal asignado al Departamento de Compras, Departamento de Almacenaje y Servicio de Entrega, orientarse mejor en el desempeño de sus funciones, asimismo, se consignan las operaciones y pasos que deben realizarse para desarrollar las funciones de los departamentos y servicios mencionados.
- 5) Recomendamos utilizar formularios adecuados, estandarizados y funcionales que faciliten la recolección de información que se origina en la ejecución de las actividades de la compra, almacenaje y entrega de la materia prima y accesorios. Expuesto en el Capítulo III, página 90, 133, 181
- 6) Al contar con una organización como la recomendada en el capítulo III, proponemos instrumentos de control adecuados que faciliten la verificación o comprobación de los resultados obtenidos con lo planificado, para la adquisición, almacenaje y entrega de la materia prima y accesorios. Expuesto en páginas 106, 147 y 190.

CUADRO 1

PREGUNTA Nº 1.1

SIRVASE SEÑALAR LAS POLITICAS DE COMPRAS EN CUANTO A LA CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS IMPORTADOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		TOTAL
- ACEPTAR SOLO LO CONVENIDO EN LA NOTA DE PEDIDO	5	-	5	-	100	100	
- DE ACUERDO A NORMAS TECNICAS DE CALIDAD ESTABLECIDAS POR EL PROVEEDOR	5	5	-	100	-	100	
- DE ACUERDO A NORMAS TECNICAS DE CALIDAD ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	300	400	100,0

CUADRO 2

PREGUNTA Nº 1.2

SIRVASE SEÑALAR LAS POLITICAS DE COMPRAS EN CUANTO A LA CANTIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS IMPORTADOS.

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S					
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE AL LOTE ECONOMICO ADECUADO	5	-	5	-	100	100
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE AL LIMITE MONETARIO	5	3	2	60	40	100
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE A MAXIMOS Y MINIMOS	5	2	3	40	60	100
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE AL GRADO PERECEDERO	5	-	5	-	100	100
- OTRAS	5	-	5	-	100	100
T O T A L E S						

CUADRO 3

PREGUNTA Nº 1.3

SIRVASE SEÑALAR LAS POLITICAS DE COMPRAS EN CUANTO A PRECIOS PAGADOS POR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS IMPORTADOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- AL PRECIO MAS ECONOMICO CIF	5	-	5	-	100	100	100.0
- AL PRECIO CIF DEPENDIENDO DE CALIDAD	35	-	5	-	100	100	
- AL PRECIO CIF DEPENDIENDO DE LA CANTIDAD	5	5	-	100	-	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	300	400	100.0

CUADRO 4

PREGUNTA Nº 1.4

SIRVASE SEÑALAR LAS POLITICAS DE COMPRAS EN CUANTO A CONDICIONES CONTRACTUALES SOBRE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS IMPORTADOS.

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- RECIBIR LA MERCANCIA EN LA FECHA CONVENIDA	5	5	-	100	-	100	25.0
- RECIBIR LA MERCANCIA EN ADUANAS	5	5	-	100	-	100	25.0
- RECIBIR LA MERCANCIA EN BODEGA DE LA EMPRESA	5	-	5	-	100	100	
- UTILIZAR MEDIOS DE TRANSPORTE PARTICULAR DE ADUANA A BODEGA	5	5	-	100	-	100	25.0
- UTILIZAR MEDIOS DE TRANSPORTE PROPIO DE ADUANA A BODEGA	5	-	5	-	100	100	
- PAGAR LA MERCANCIA RECIBIDA POR CARTA DE CREDITO	5	5	-	100	-	100	25.0
- PAGAR LA MERCANCIA RECIBIDA POR GIRO BANCARIO	5	-	5	-	100	100	
- PAGAR LA MERCANCIA POR PAGO ANTICIPADO	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				400	500	900	100.0

CUADRO 5

PREGUNTA Nº 1.5 SEÑALE LAS POLITICAS DE COMPRAS EN CUANTO A LA CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS COMPRADOS EN PLAZA

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		TOTAL
- ACEPTAR SOLO LO CONVENIDO EN LA NOTA DE PEDIDO	5	5	-	100	-	100	100.0
- DE ACUERDO A NORMAS TECNICAS DE CALIDAD ESTABLECIDAS POR EL PROVEEDOR	5	-	5	-	100	100	
- DE ACUERDO A NORMAS TECNICAS DE CALIDAD ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	300	400	100.0

CUADRO 6

PREGUNTA Nº 1.6 SEÑALE LAS POLITICAS DE COMPRAS EN CUANTO A CANTIDAD DE LAS MATERIAS Y ACCESORIOS COMPRADOS EN PLAZA

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		TOTAL
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE AL LOTE ECONOMICO ADECUADO	5	-	5	-	100	100	
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE A MAXIMOS Y MINIMOS	5	5	-	100	-	100	50.0
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE AL LIMITE MONETARIO	5	5	-	100	-	100	50.0
- CANTIDAD OBTENIDA EN BASE AL GRADO PERECEDERO	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				200	300	500	100

CUADRO 7

PREGUNTA Nº 1.7 SEÑALE LAS POLITICAS DE COMPRAS EN CUANTO AL PRECIO PAGADO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS COMPRADOS EN PLAZA

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						% DE ALTER NATIVA
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			
		AFIR MATIVA	NEGA TIVA	AFIR MATIVA	NEGA TIVA	TOTAL	
- AL PRECIO MAS ECONOMICO	5	2	3	40	60	100	40,0
- AL PRECIO DEPENDIENDO DE LA CALIDAD	5	-	5	-	100	100	
- AL PRECIO DEPENDIENDO DE LA CANTIDAD	5	3	2	60	40	100	60,0
- OTROS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	300	400	100,0

CUADRO 8

PREGUNTA Nº 1.8 SEÑALE LAS POLITICAS DE COMPRA EN CUANTO A CONDICIONES CONTRACTUALES SOBRE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS COMPRADOS EN PLAZA

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						% DE ALTER NATIVA
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			
		AFIR MATIVA	NEGA TIVA	AFIR MATIVA	NEGA TIVA	TOTAL	
- RECIBIR LA MERCANCIA EN LA FECHA CONVENIDA	5	5	-	100	-	100	33,3
- RECIBIR LAS MERCANCIAS EN BODEGAS DE LA EMPRESA	5	5	-	100	-	100	33,3
- UTILIZAR MEDIOS DE TRANSPORTE PROPIOS	5	-	5	-	100	100	
- PAGAR LAS MERCANCIAS A PLAZOS	5	5	-	100	-	100	33,3
- PAGAR LAS MERCANCIAS AL CONTADO	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O A L E S				300	300	600	100,0

CUADRO 9

PREGUNTA Nº 1,9

SIRVASE INDICAR CUALES SON LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

FUNCIONES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% de ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- SELECCIONAR PROVEEDORES	5	5	-	100	-	100	20,0
- SOLICITAR COTIZACIONES	5	5	-	100	-	100	20,0
- ELABORAR NOTAS DE PEDIDO	5	5	-	100	-	100	20,0
- LOCALIZAR Y ACELERAR LOS PEDIDOS EN TRANSITO	5	5	-	100	-	100	20,0
- REVISAR LAS FACTURAS DE COMPRAS	5	5	-	100	-	100	20,0
- ANALIZAR LOS PRECIOS DE MERCADO	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				500	200	700	100,0

CUADRO 10

PREGUNTA Nº 1,10

SIRVASE INDICAR CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES DE LA PERSONA ENCARGADA DE LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

RESPONSABILIDADES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- ABASTECER A LA EMPRESA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	5	-	100	-	100	50,0
- MANTENER RELACIONES CON LOS PROVEEDORES	5	5	-	100	-	100	50,0
- INFORMAR SOBRE LAS EXISTENCIAS FISICAS ACTUALIZADAS	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				200	200	400	100,0

CUADRO 11

PREGUNTA N° 1.11

QUIEN ES EL ENCARGADO DE LA FUNCION DE COMPRAS

CARGOS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- PROPIETARIO	5	3	2	60	40	100	60.0
- GERENTE GENERAL	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE ADMINISTRATIVO	5	2	3	40	60	100	40.0
- GERENTE FINANCIERO	5	-	5	-	100	100	
- CONTADOR GENERAL	5	-	5	-	100	100	
TOTALES				100	400	500	100.0

CUADRO 12

PREGUNTA N° 1.12

INDIQUE QUIEN ES EL JEFE INMEDIATO DEL ENCARGADO DE COMPRAS

CARGOS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- GERENTE GENERAL	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE ADMINISTRATIVO	5	2	3	40	60	100	40.0
- GERENTE FINANCIERO	5	-	5	-	100	100	
- CONTADOR GENERAL	5	-	5	-	100	100	
- NINGUNO	5	3	2	60	40	100	60.0
TOTALES				100	400	500	100.0

CUADRO 13

PREGUNTA Nº 1.13

INDIQUE CUANTAS PERSONAS ESTAN ASIGNADAS A LA FUNCION DE COMPRAS?

ASIGNACION	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- UNA PERSONA	5	-	5	-	100	100	
- DOS PERSONAS	5	-	5	-	100	100	
- TRES PERSONAS	5	-	5	-	100	100	
- CUATRO PERSONAS	5	3	2	60	40	100	60.0
- CINCO O MAS PERSONAS	5	2	3	40	60	100	40.0
T O T A L E S				100	400	500	100.0

CUADRO 14

PREGUNTA Nº 1.14

SIRVASE INDICAR CON CUALES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA SE RELACIONA LA FUNCION COMPRAS

DEPARTAMENTOS	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- PRODUCCION	5	5	-	100	-	100	26.4
- FINANZAS	5	2	3	40	60	100	10.5
- PRESUPUESTOS	5	-	5	-	100	100	
- VENTAS	5	-	5	-	100	100	
- ALMACENES	5	5	-	100	-	100	26.3
- CONTABILIDAD	5	5	-	100	-	100	26.3
- LABORATORIOS	5	2	3	40	60	100	10.5
T O T A L E S				300	320	700	100.0

CUADRO 15

PREGUNTA Nº 1.15

SIRVASE INDICAR CON CUALES OFICINAS SE RELACIONA EXTERNAMENTE DURANTE EL PROCESO DE LAS COMPRAS

OFICINAS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFFIRMATIVA	NEGATIVA	AFFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- REPRESENTACIONES COMERCIALES	5	5	-	100	-	100	20,0
- BANCO CENTRAL DE RVA. DE EL SALVADOR	5	5	-	100	-	100	20,0
- COMPAÑIAS ASEGURADORAS	5	-	5	-	100	100	
- ADUANAS	5	5	-	100	-	100	20,0
- EMPRESAS DE TRANSPORTE	5	5	-	100	-	100	20,0
- BANCOS COMERCIALES	5	5	-	100	-	100	20,0
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				500	200	700	100,0

CUADRO 16

PREGUNTA Nº 1.16

INDIQUE CUALES SON LOS MANUALES QUE SE UTILIZAN EN LA FUNCION COMPRAS

MANUALES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% de ALTERNATIVA
		AFFIRMATIVA	NEGATIVA	AFFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- MANUAL DE POLITICAS	5	-	5	-	100	100	
- MANUAL DE ORGANIZACION	5	-	5	-	100	100	
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	5	-	5	-	100	100	
- MANUAL DE NORMAS DISCIPLINARIAS	5	-	5	-	100	100	
- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	5	-	5	-	100	100	
- CATALOGO DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100	
- NINGUNO	5	5	-	100	-	100	100,0
T O T A L E S				100	600	700	100,0

CUADRO 17

PREGUNTA N° 1.17

INDIQUE QUE DOCUMENTOS SE UTILIZAN PARA LA FUNCION DE LA COMPRA

DOCUMENTOS	RESULTADOS						% DE ALTERNATIVA
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		TOTAL	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		
- SOLICITUD DE COTIZACION	5	2	3	40	60	100	15,4
- REQUISICION DE BODEGA	5	2	3	40	60	100	11,4
- ORDEN DE COMPRAS O PEDIDO	5	5	-	100	-	100	38,4
- FICHA DEL PROVEEDOR	5	2	3	40	60	100	15,4
- FICHA DEL MATERIAL	5	2	3	40	60	100	15,4
- OTROS	5	-	5	-	100	100	
TOTALES				260	340	600	100,0

1

CUADRO 18

PREGUNTA N° 1.18

INDIQUE CUALES SON LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL QUE UTILIZA LA EMPRESA PARA LAS COMPRAS

INSTRUMENTOS	RESULTADOS						% DE ALTERNATIVA
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		TOTAL	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		
- PRESUPUESTO	5	-	5	-	100	100	
- CONTABLE	5	5	-	100	-	100	100,0
- ESTADISTICO	5	-	5	-	100	100	
- PUNTO DE EQUILIBRIO	5	-	5	-	100	100	
- OTROS	5	-	5	-	100	100	
TOTALES				100	400	500	100,0

CUÁDRO 1

PREGUNTA Nº 2.1 SIRVASE SEÑALAR LAS POLITICAS DE ALMACENAJE QUE UTILIZA LA EMPRESA
PARA LA RECEPCION DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- RECIBIR LOS PEDIDOS EN HORAS DIURNAS	5	3	2	60	40	100	21.4
- NO RECIBIR PEDIDOS SIN SU CORRESPONDIENTE NOTA DE PEDIDO Y/O FACTURA	5	2	3	40	60	100	14.3
- CUANTIFICAR INMEDIATAMENTE LAS UNIDADES RECIBIDAS EN EL ALMACEN	5	5	-	100	-	100	35.7
- INFORMAR A LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS DE LA LLEGADA DEL PEDIDO	5	2	3	40	60	100	14.3
- INFORMAR DEL ESTADO EN QUE SE RECIBIO EL PEDIDO	5	2	3	40	60	100	14.3
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				200	320	600	100.0

CUADRO 2

PREGUNTA Nº 2.2 SIRVASE SEÑALAR LAS POLITICAS DE ALMACENAJE QUE UTILIZAN PARA LA MANIPULACION DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- PROPORCIONAR LOS MEDIOS DE TRANSPORTE, EQUIPO NECESARIO Y APROPIADO PARA LA MANIPULACION DE LOS MATERIALES	5	5	-	100	-	100	50.0
- ESTIDAR ADECUADAMENTE LAS EXISTENCIAS DE MANERA QUE SE PUEDAN MANIPULAR CON FACILIDAD Y PRONTITUD	5	5	-	100	-	100	50.0
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				200	100	300	100.0

CUADRO 3

PREGUNTA Nº 2.3

SIRVASE INDICAR LAS POLITICAS DE ALMACENAJE UTILIZADAS PARA LA CONSERVACION DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- MANTENER LAS CONDICIONES ADECUADAS DE TRABAJO	5	5	-	100	-	100	25,0
- PROTEGER ADECUADAMENTE LAS EXISTENCIAS	5	5	-	100	-	100	25,0
- INFORMAR OPORTUNAMENTE DEL ESTADO DE LAS EXISTENCIAS, DEL EQUIPO Y LOCALES PARA BODEGA	5	5	-	100	-	100	25,0
- UTILIZAR MEDIOS DE IDENTIFICACION QUE FACILITEN LA UBICACION DE LOS MATERIALES	5	5	-	100	-	100	25,0
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				400	100	500	100,0

CUADRO 4

PREGUNTA Nº 2.4

SIRVASE INDICAR LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN EL DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE EN EL ORDEN CRONOLOGICO EN QUE SE EJECUTAN.

A C T I V I D A D E S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- CODIFICAR, RECIBIR, NOTIFICAR, MANTENER, TRANSPORTAR Y ESTIBAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	-	5	-	100	100	
- NOTIFICAR, RECIBIR, CODIFICAR, MANTENER, TRANSPORTAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	2	3	40	60	100	40,0
- RECIBIR, CODIFICAR, NOTIFICAR, MANTENER, TRANSPORTAR Y ESTIBAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	3	2	60	40	100	60,0
- RECIBIR, VERIFICAR, TRANSPORTAR, ESTIBAR E IDENTIFICAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	400	500	100,0

CUADRO 5

PREGUNTA No 2.5

SIRVASE INDICAR CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES DEL ENCARGADO DEL ALMACEN

RESPONSABILIDADES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- INFORMAR DE LA LLEGADA DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	2	3	40	60	100	13.2
- INFORMAR DE LOS MAXIMOS Y MINIMOS DE EXISTENCIAS	5	2	3	40	60	100	13.2
- CODIFICAR Y ESTIBAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	2	3	40	60	100	13.2
- APLICAR TECNICAS ADECUADAS PARA CONSERVAR EN BUEN ESTADO LAS EXISTENCIAS	5	2	3	40	60	100	13.2
- OTRAS	5	3	2	60	40	100	27.2
T O T A L E S				220	280	500	100.0

CUADRO 6

PREGUNTA No 2.6

QUIEN ES EL ENCARGADO DE LA FUNCION DEL ALMACENAJE

C A R G O S	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- PROPIETARIO	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE GENERAL	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE ADMINISTRATIVO	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE FINANCIERO	5	-	5	-	100	100	
- GUARDA ALMACEN O JEFE DE BODEGA	5	5	-	100	-	100	100.0
T O T A L E S				100	500	600	100.0

CUADRO 7

PREGUNTA N° 2.7

SIRVASE INDICAR QUIEN ES EL JEFE INMEDIATO DEL ENCARGADO DEL ALMACEN

CARGOS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- PROPIETARIO	5	3	2	60	40	100	60.0
- GERENTE GENERAL	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE ADMINISTRATIVO	5	2	3	40	60	100	40.0
- GERENTE DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100	
- GERENTE FINANCIERO	5	-	5	-	100	100	
- CONTADOR GENERAL	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	500	600	100.0

CUADRO 8

PREGUNTA N° 2.8

SIRVASE INDICAR CUANTAS PERSONAS ESTAN ASIGNADAS A LA FUNCION DE ALMACENAJE

ASIGNACION	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- UNA PERSONA	5	-	5	-	100	100	
- DOS PERSONAS	5	-	5	-	100	100	
- TRES PERSONAS	5	-	5	-	100	100	
- CUATRO PERSONAS	5	3	2	60	40	100	60.0
- CINCO PERSONAS O MAS	5	2	3	40	60	100	40.0
T O T A L E S				100	400	500	100.0

CUADRO 9

PREGUNTA Nº 2.9

SIRVASE INDICAR CON CUALES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA SE RELACIONA LA
FUNCION DE ALMACENAJE

DEPARTAMENTOS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- PRODUCCION	5	5	-	100	-	100	29.4
- CONTABILIDAD	5	5	-	100	-	100	29.4
- COMPRAS	5	5	-	100	-	100	29.4
- LABORATORIO	5	2	3	40	60	100	11.8
- FINANZAS	5	-	5	-	100	100	
- PRESUPUESTO	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				340	260	600	100.0

CUADRO 10

PREGUNTA Nº 2.10

SIRVASE INDICAR CON CUALES OFICINAS SE RELACIONA EXTERNAMENTE DURANTE EL PROCESO
DE ALMACENAJE DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

OFICINAS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- COMPAÑIAS DE SEGUROS	5	-	5	-	100	100	
- EMPRESAS DE TRANSPORTE	5	-	5	-	100	100	
- REPRESENTACIONES DE CASAS COMERCIALES	5	-	5	-	100	100	
- ADUANAS	5	-	5	-	100	100	
- COMPAÑIAS FUMIGADORAS Y EXTERMINADORAS	5	-	5	-	100	100	
- NINGUNA	5	5	-	100	-	100	100.0
T O T A L E S				100	500	600	100.0

CUADRO 11

PREGUNTA N° 2.11

SIRVASE INDICAR CON CUALES MANUALES CUENTA LA FUNCION DE ALMACENAJE

MANUALES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- MANUALES DE POLITICAS	5	-	5	-	100	100	
- MANUALES DE ORGANIZACION	5	-	5	-	100	100	
- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	5	-	5	-	100	100	
- MANUALES DE NORMAS DISCIPLINARIAS	5	-	5	-	100	100	
- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	5	-	5	-	100	100	
- CATALOGO DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100	
- NINGUNO	5	5	-	100	-	100	100,0
TOTALES				100	600	700	100,0

CUADRO 12

PREGUNDA N° 2.12

SIRVASE INDICAR CUALES SON LOS DOCUMENTOS QUE UTILIZAN PARA LA FUNCION DE ALMACENAJE

DOCUMENTOS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- INFORME DEL ESTADO FISICO DE LAS EXISTENCIAS	5	5	-	100	-	100	33,3
- ETIQUETA PARA CODIFICAR	5	5	-	100	-	100	33,3
- NOTA DE AVISO DE LLEGADA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS RECIBIDA Y VERIFICADA	5	5	-	100	-	100	33,3
- OTROS	5	-	5	-	100	100	
TOTALES				300	100	400	100,0

CUADRO 13

PREGUNTA Nº 2.13 SIRVASE INDICAR CUALES SON LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL QUE USA LA FUNCION DE ALMACENAJE

I N S T R U M E N T O S	R E S U L T A D O S						% DE ALTERNA TIVA
	NUME RO DE EMPRE SAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		TOTAL	
		AFIR MATI VA	NEGA TIVA	AFIR MATI VA	NEGA TIVA		
- PRESUPUESTALES	5	-	5	-	100	100	
- CONTABLES	5	5	-	100	-	100	100.0
- ESTADISTICOS	5	-	5	-	100	100	
- TECNICOS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	300	400	100.0

CUADRO 1

PREGUNTA Nº 3.1

SIRVASE INDICAR QUE POLITICAS TIENE LA EMPRESA PARA LA ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		TOTAL
- ENTREGAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EN EL TRANCURSO DEL PROCESO PRODUCTIVO	5	5	-	100	-	100	100,0
- ENTREGAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS AL INICIO DE LA JORNADA DE TRABAJO	5	-	5	-	100	100	
- ENTREGAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS AL FINAL DE LA JORNADA PARA INICIAR EL PROCESO AL DIA SIGUIENTE	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	300	400	100,0

CUADRO 2

PREGUNTA Nº 3.2

SIRVASE INDICAR QUE POLITICAS TIENE LA EMPRESA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		TOTAL
- ESTABLECER LOS NIVELES DE EXISTENCIAS PERIODICAMENTE	5	5	-	100	-	100	33,3
- VIGILAR LAS EXISTENCIAS PARA EVITAR LAS SUSTRACCIONES	5	5	-	100	-	100	33,3
- VIGILAR LAS EXISTENCIAS PARA EVITAR LOS DERRAMES	5	5	-	100	-	100	33,3
- VIGILAR LAS EXISTENCIAS PARA EVITAR LA OBSOLENCIA	5	-	5	-	100	100	
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				300	200	500	100,0

CUADRO 3

PREGUNTA Nº 3.3 SIRVASE INDICAR QUE POLITICAS TIENE LA EMPRESA PARA LA ROTACION DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- ELIMINAR DE LAS EXISTENCIAS LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS QUE NO ESTAN APTAS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO	5	2	3	40	60	100	22.2
- MANTENER SUFICIENTES EXISTENCIAS DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS QUE SE CONSUMEN EN GRANDES VOLUMENES	5	2	3	40	60	100	22.2
- MANTENER RESERVAS DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS ADECUADOS PARA EVITAR PAROS EN LA PRODUCCION DEBIDO A LA LLEGADA ATRASADA DEL PEDIDO	5	2	3	40	60	100	22.2
- NINGUNA	5	3	2	60	40	100	33.4
T O T A L E S				180	220	400	100.0

CUADRO 4

PREGUNTA Nº 3.4 SEÑALE LAS POLITICAS QUE EMPLEA LA EMPRESA PARA LA DEVOLUCION DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

P O L I T I C A S	R E S U L T A D O S						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- REPORTAR INMEDIATAMENTE DE LAS EXISTENCIAS SUJETAS A DEVOLUCION	5	2	3	40	60	100	22.2
- ALMACENAR SEPARADAMENTE AQUELLAS EXISTENCIAS SUJETAS A DEVOLUCION	5	2	3	40	60	100	22.2
- REVISAR CUIDADOSAMENTE AQUELLAS DEVOLUCIONES QUE RECIBE LA BODEGA DE LOS DEPARTAMENTOS INTERNOS	5	2	3	40	60	100	22.2
- NINGUNA	5	3	2	60	40	100	33.4
T O T A L E S				180	220	400	100.0

CUADRO 5

PREGUNTA Nº 3.5 SIRVASE INDICAR CUALES SON LAS FUNCIONES DEL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

FUNCIONES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- REVISAR Y ENTREGAR LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS SOLICITADOS	5	5	-	100	-	100	23,8
- MANEJAR EL TARJETERO DEL ALMACEN	5	2	3	40	60	100	9,5
- ELABORAR REPORTES DE SALIDA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	2	3	40	60	100	9,5
- RECIBIR LAS DEVOLUCIONES INTERNAS DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	5	-	100	-	100	25,8
- REMITIR HASTA EL DEPARTAMENTO QUE SOLICITA LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	5	-	100	-	100	23,8
- MANTENER LAS TARJETAS DE ALMACEN ACTUALIZADAS	5	2	3	40	60	100	9,5
- OTRAS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				420	280	700	100,0

CUADRO 6

PREGUNTA Nº 3.6 SIRVASE INDICAR CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES DEL ENCARGADO DEL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS

RESPONSABILIDADES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- ASEGURARSE DE LA ENTREGA DE LAS MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS AL DEPARTAMENTO REQUISITOR	5	2	3	40	60	100	22,2
- FACILITAR INFORMACION SOBRE LOS NIVELES DE INVENTARIOS AL JEFE INMEDIATO	5	2	3	40	60	100	22,2
- MANTENER INFORMADO A SU JEFE INMEDIATO SOBRE LA ENTREGA Y DEVOLUCIONES DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	5	2	3	40	60	100	22,2
- NINGUNA	5	3	2	60	40	100	33,4
T O T A L E S				100	220	400	100,0

CUADRO 7

PREGUNTA Nº 3.7

QUIEN ES EL ENCARGADO DE LA FUNCION DEL SERVICIO DE ENTREGA

FUNCIONES	RESULTADOS					
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	
- EL GUARDA ALMACEN	5	-	5	-	100	100
- EL AUXILIAR DEL GUARDA-ALMACEN	5	5	-	100	-	100
TOTALES				100	100	200
						100,0

CUADRO 8

PREGUNTA Nº 3.8

SIRVASE INDICAR QUIEN ES EL JEFE INMEDIATO DEL ENCARGADO DEL SERVICIO DE ENTREGA

CARGOS	RESULTADOS					
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	
- PROPIETARIO	5	-	5	-	100	100
- GERENTE GENERAL	5	-	5	-	100	100
- GERENTE ADMINISTRATIVO	5	-	5	-	100	100
- GERENTE DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100
- CONTADOR GENERAL	5	-	5	-	100	100
- GUARDA ALMACEN	5	5	-	100	-	100
TOTALES				100	500	600
						100,0

CUADRO 9

PREGUNTA Nº 3.9 CUANTAS PERSONAS ESTAN ASIGNADAS AL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

ASIGNACION	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- UNA PERSONA	5	-	5	-	100	100	
- DOS PERSONAS	5	-	5	-	100	100	
- TRES PERSONAS	5	-	5	-	100	100	
- CUATRO PERSONAS	5	3	2	60	40	100	60,0
- CINCO O MAS PERSONAS	5	2	3	40	60	100	40,0
TOTALES				100	400	500	100,0

CUADRO 10

PREGUNTA Nº 3.10 CON CUALES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA SE RELACIONA EL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

DEPARTAMENTOS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- PRODUCCION	5	5	-	100	-	100	29,4
- ALMACENAJE	5	5	-	100	-	100	29,4
- CONTABILIDAD	5	5	-	100	-	100	29,4
- LABORATORIOS	5	2	3	40	60	100	11,8
- OTROS	5	-	5	-	100	100	
TOTALES				340	160	500	100,0

CUADRO 11

PREGUNTA Nº 3.11 CON CUALES OFICINAS SE RELACIONA EXTERNAMENTE EL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

RELACIONES	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVA	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		TOTAL
- PROVEEDORES LOCALES	5	-	5	-	100	100	
- MANTENIMIENTO EXTERNO	5	-	5	-	100	100	
- EMPRESAS DE TRANSPORTE	5	-	5	-	100	100	
- COMPAÑIAS FUMIGADORAS Y EXTERMINADORAS	5	-	5	-	100	100	
- NINGUNA	5	5	-	100	-	100	
TOTALES				100	400	500	100.0

CUADRO 12

PREGUNTA Nº 3.12 INDIQUE CUALES SON LOS MANUALES QUE SE UTILIZAN EN EL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %		% DE ALTERNATIVAS	
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA		TOTAL
- MANUALES DE POLITICAS	5	-	5	-	100	100	
- MANUALES DE ORGANIZACION	5	-	5	-	100	100	
- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	5	-	5	-	100	100	
- MANUALES DE NORMAS DISCIPLINARIAS	5	-	5	-	100	100	
- CATALOGO DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100	
- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	5	-	5	-	100	100	
- NINGUNO	5	5	-	100	-	100	
TOTALES				100	600	700	100.0

CUADRO 13

PREGUNTA Nº 3.13 INDIQUE QUE DOCUMENTOS SE UTILIZAN EN EL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

DOCUMENTOS	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- TARJETAS DE ALMACEN	5	5	-	100	-	100	45.4
- INFORME DE CONSUMO	5	2	3	40	60	100	18.2
- CATALOGO DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100	
- NOTAS DE SALIDAS POR DEVOLUCION A PROVEEDORES	5	2	3	40	60	100	18.2
- SALIDA DE MATERIAL DE BODEGA	5	2	3	40	60	100	18.2
- OTROS	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				220	300	600	100.0

CUADRO 14

PREGUNTA Nº 3.14 CUALES SON LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL QUE USA EL SERVICIO DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS

INSTRUMENTOS DE CONTROL	RESULTADOS						
	NUMERO DE EMPRESAS	RESPUESTAS		RESPUESTAS EN %			% DE ALTERNATIVA
		AFIRMATIVA	NEGATIVA	AFIRMATIVA	NEGATIVA	TOTAL	
- CONTABLE	5	5	-	100	-	100	100.0
- PRESUPUESTAL	5	-	5	-	100	100	
- ESTADISTICO	5	-	5	-	100	100	
- TECNICO	5	-	5	-	100	100	
- CATALOGO DE COMPRAS	5	-	5	-	100	100	
- NINGUNO	5	-	5	-	100	100	
T O T A L E S				100	500	600	100.0

REQUISICION DE BODEGA
O SOLICITUD DE BODEGA

NOMBRE DE LA EMPRESA
REQUISICION DE BODEGA

N° _____

PARA BODEGA: _____

BODEGA: _____ FECHA: _____

Cantidad	DETALLE		Precio Unitario	Valores Totales

Solicitado por: _____

Aprobado por: _____

Recibido por: _____

S O L I C I T U D D E C O T I Z A C I O N

N O M B R E D E L A E M P R E S A

DIRECCION: _____

TELEFONO: _____

APARTADO POSTAL: _____

SANTA ANA, EL SALVADOR, C. A.

ORDEN DE COMPRA O NOTA DE PEDIDO

N O M B R E D E L A E M P R E S A

DIRECCION: _____

TELEFONO: _____

APARTADO POSTAL: _____

SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

N O T A D E P E D I D O

PEDIDO: _____ Fecha: _____

VENDEDOR: _____

COMPRADOR: _____

VIA: _____

NAUCA: _____

DECLARACION CONSULAR: _____

CONDICIONES DE PAGO: _____

--	--	--	--	--	--

F I C H A D E P R O V E E D O R

N O M B R E D E L A E M P R E S A

G E N E R A L I D A D E S D E L P R O V E E D O R

NOMBRE: _____

PAIS Y DIRECCION: _____

TELEFONO: _____

APARTADO POSTAL: _____

P R O D U C T O S Q U E O F R E C E :

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

O B S E R V A C I O N E S :

F I C H A D E L M A T E R I A L

<u>N O M B R E D E L P R O D U C T O</u>			
<u>F I C H A D E L M A T E R I A L</u>			
<u>D E T A L L E D E L M A T E R I A L</u>	<u>N O M B R E D E L P R O D U C T O</u>	<u>E M P L E O</u>	<u>E F E C T O</u>

INFORME DE ESTADO FISICO DE LAS EXISTENCIAS

<u>N O M B R E D E L A E M P R E S A</u>				
<u>INFORME DE ESTADO FISICO DE LAS EXISTENCIAS</u>				
INFORME DEL MES DE _____ DE 19____.				
BODEGA DE _____				
NOMBRE DEL PRODUCTO	UN MES	DOS MESES	MAS DE TRES MESES.	OBSERVA CIONES.

ETIQUETA PARA CODIFICAR

	
Nº _____	
Nº _____	
<u>SEGUNDO CONTEO</u>	
CANTIDAD _____	
UNIDAD DE CONTEO _____	
CONTADA POR _____	
Nº _____	
<u>PRIMER CONTEO</u>	
ARTICULO _____	
CANTIDAD _____	
UNIDAD DE CONTEO _____	
CONTADO POR _____	

TARJETA DE ALMACEN

NOMBRE DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL PRODUCTO: _____

NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____

UNIDAD DE MEDIDA: _____

FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIAS

I N F O R M E D E C O N S U M O

N O M B R E D E L A E M P R E S A

I N F O R M E D E C O N S U M O

FECHA _____

UNIDAD DE MEDIDA _____

DETALLE DE ARTICULOS CONSUMIDOS	OBSERVACIONES

NOTA DE SALIDA POR DEVOLUCION A PROVEEDORES

NOMBRE DE LA EMPRESA

DEVOLUCION A PROVEEDORES

FECHA	NOMBRE DEL PROVEEDOR	NOMBRE DEL PRODUCTO	DEVUELTO POR

SALIDA DE MATERIAL DE BODEGA

NOMBRE DE LA EMPRESA

N° _____

SALIDA DE MATERIALES DE BODEGA

ENTREGADO A: _____

PARA SECCION: _____

FECHA: _____

Cantidad	Unidad	Detalle				

Partida N° _____

Recibido.

Pieles: _____

CUESTIONARIO

ENCUESTA PARA ANALIZAR LA SITUACION ACTUAL DE LAS TENERIAS DE LA ZONA OCCIDENTAL

SEÑOR GERENTE:

El objeto de la presente encuesta es obtener datos para una investigación de carácter académico, la información que se recopile será tratada para el mismo fin, por lo que le aseguramos que toda información al respecto será tratada con estricta confidencialidad.

PERSONA(S) ENCUESTADA(S) _____

COMPRAS: _____

ALMACENAJE: _____

SERVICIO DE ENTREGA: _____

AREA Nº 1 ORGANIZACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS POLITICAS

1.1 Sírvase señalar las políticas de compra en cuanto a la calidad de las materias primas y accesorios importados.

- Aceptar sólo lo convenido en la nota de pedido
- De acuerdo a normas técnicas de calidad establecidas por el proveedor
- De acuerdo a normas técnicas de calidad establecidas por la empresa
- Otras

1.2 Sírvase señalar las políticas de compras en cuanto a la cantidad de las materias primas y accesorios importados

- Cantidad obtenida en base al lote económico adecuado

- Cantidad obtenida en base a máximos y mínimos
- Cantidad obtenida en base al límite monetario
- Cantidad obtenida en base al grado perecedero
- Otras

1.3 Sírvase señalar las políticas de compra en cuanto a precios pagados por las materias primas y accesorios importados.

- Al precio más económico CIF
- Al precio CIF dependiendo de la calidad
- Al precio CIF dependiendo de la cantidad
- Otras

1.4 Sírvase señalar las políticas de compra en cuanto a condiciones contractuales sobre las materias primas y accesorios importados.

- Recibir la mercancía en la fecha convenida
- Recibir la mercancía en aduanas
- Recibir la mercancía en Bodegas de la empresa
- Utilizar medios de transporte particular de Aduana a Bodega
- Utilizar medios de transporte propios de Aduana a Bodega
- Pagar la mercancía recibida por carta de crédito
- Pagar la mercancía recibida por giro bancario
- Pagar la mercancía recibida por pago anticipado
- Otras

1.5 Señale las políticas de compra en cuanto a la calidad de las materias primas y accesorios comprados en plaza

- Aceptar sólo lo convenido en la nota de pedido
- De acuerdo a normas técnicas de calidad establecidas por el proveedor
- De acuerdo a normas técnicas de calidad establecidas por la empresa
- Otras

1.6 Señale las políticas de compra en cuanto a la cantidad de las materias primas y accesorios comprados en plaza

- Cantidad obtenida en base al lote económico adecuado
- Cantidad obtenida en base a máximos y mínimos
- Cantidad obtenida en base al límite monetario
- Cantidad obtenida en base al grado perecedero
- Otras

1.7 Señale las políticas de compra en cuanto al precio pagado de las materias primas y accesorios comprados en plaza

- Al precio más económico
- Al precio dependiendo de la calidad
- Al precio dependiendo de la cantidad
- Otras

1.8 Señale las políticas de compra en cuanto a condiciones contractuales sobre las materias primas y accesorios com

prados en plaza

- Recibir las mercancías en la fecha convenida
- Recibir las mercancías en Bodega de la empresa
- Utilizar medios de transporte propios
- Pagar las mercancías a plazos
- Pagar las mercancías al contado
- Otras

FUNCIONES

1.9 Sírvase indicar cuáles son las funciones del departamento de compra

- Seleccionar proveedores
- Solicitar cotizaciones
- Elaborar notas de pedido
- Localizar y acelerar los pedidos en tránsito
- Revisar las facturas de compra
- Analizar los precios de mercado
- Otras

RESPONSABILIDADES

1.10 Sírvase indicar cuáles son las responsabilidades de la persona encargada de la compra de materias primas y accesorios

- Abastecer a la empresa de materias primas y accesorios
- Mantener relaciones con los proveedores

- Informar sobre las existencias físicas actualizadas
- Otras

RELACIONES DE AUTORIDAD

1.11 Quién es el encargado de la función de compras?

- Propietario - Gerente Financiero
- Gerente General - Contador General
- Gerente Administrativo - Ninguno

1.12 Indique quién es el jefe inmediato del encargado de compras?

- Gerente General - Contador General
- Gerente Administrativo - Ninguno
- Gerente Financiero -

1.13 Indique cuántas personas están asignadas a la función de compras?

- 1 persona - 4 personas
- 2 personas - 5 ó más personas
- 3 personas - Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO INTERNO

1.14 Sírvase indicar con cuáles departamentos de la empresa se relaciona la función de compras

- Producción - Almacenes
- Finanzas - Contabilidad

- Presupuesto - Laboratorios
- Ventas - Otros

RELACIONES DE TRABAJO EXTERNO

1.15 Sírvase indicar con cuáles oficinas se relaciona externamente durante el proceso de las compras

- Representantes Comerciales
- Banco Central de Reserva de El Salvador
- Compañías Aseguradoras
- Aduanas
- Empresas de Transporte
- Bancos Comerciales
- Otros

MANUALES DE ORGANIZACION

1.16 Indique cuáles son los manuales que utilizan en la función de compra

- Manual de políticas
- Manual de organización
- Manual de procedimientos contables
- Manuales de Normas Disciplinarias
- Reglamento interno de trabajo
- Catálogo de compras
- Ninguno

DOCUMENTACION BASICA

1.17 Indique que documentos se utilizan para la función de

la compra

- Requisición de bodega
- Solicitud de cotización
- Orden de compras o pedido
- Ficha del proveedor
- Ficha de material
- Otros

INSTRUMENTOS DE CONTROL

1.18 Indique cuáles son los instrumentos de control que utiliza la empresa para las compras

- Presupuestal - Punto de Equilibrio
- Contable - Otros
- Estadístico

AREA Nº 2 ORGANIZACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

POLITICAS

2.1 Sírvase señalar las políticas de almacenaje que utiliza la empresa para la recepción y verificación de las materias primas y accesorios

- Recibir los pedidos en horas diurnas
- No recibir pedidos sin su correspondiente nota de pedido y/o factura
- Cuantificar inmediatamente las unidades recibidas en el almacén

- Informar a los departamentos involucrados de la llegada del pedido
- Informar del estado en que se recibió el pedido
- Otras

2.2 Sírvase señalar las políticas de almacenaje que utilizan para la manipulación de las materias primas y accesorios

- Proporcionar los medios de transporte, equipo necesario y apropiados para la manipulación de los materiales.
- Estibar adecuadamente las existencias de manera que se puedan manipular con facilidad y prontitud
- Otras

2.3 Sírvase indicar las políticas de almacenaje utilizadas para la conservación de las materias primas y accesorios

- Mantener las condiciones adecuadas de trabajo
- Proteger adecuadamente las existencias
- Informar oportunamente del estado de las existencias, del equipo y locales para bodega
- Utilizar medios de identificación que faciliten la ubicación de los materiales
- Otras

FUNCIONES

2.4 Sírvase indicar las funciones que se desarrollan en el

Departamento de Almacenaje en el orden cronológico en que se ejecutan.

- Codificar, recibir, notificar, mantener, transportar y estibar las materias primas y accesorios
- Notificar, recibir, codificar, mantener, transportar las materias primas y accesorios
- Recibir, codificar, notificar, mantener, transportar y estibar las materias primas y accesorios
- Recibir, verificar, transportar, estibar e identificar la materia prima y accesorios
- Otras

RESPONSABILIDADES

2.5 Sírvase indicar cuáles son las responsabilidades del encargado del almacenaje

- Informar de la llegada de las materias primas y accesorios
- Informar de los máximos y mínimos de existencia
- Codificar y estibar las materias primas y accesorios
- Aplicar técnicas adecuadas para conservar en buen estado las existencias
- Otras

RELACIONES DE AUTORIDAD

2.6 Quién es el encargado de la función del almacenaje?

- Propietario - Gerente General



- Gerente Administrativo
- Gerente de Compras
- Gerente Financiero
- Guarda Almacén o Jefe de Bodega
- Ninguno

2.7 Sírvase indicar quién es el Jefe Inmediato del Encargado del almacén

- Propietario - Gerente Financiero
- Gerente General - Contador General
- Gte. Administrativo - Ninguno
- Gerente de Compras

2.8 Sírvase indicar cuántas personas están asignadas a la función de almacenaje

- Una persona - cuatro personas
- dos personas - cinco o más personas
- tres personas - Ninguna

RELACIONES DE TRABAJO INTERNO

2.9 Sírvase indicar con cuáles departamentos de la empresa se relaciona la función de almacenaje?

- Producción - Finanzas
- Contabilidad - Presupuestos
- Compras - Otros
- Laboratorios

RELACIONES DE TRABAJO EXTERNO

2.10 Sírvase indicar con cuáles oficinas se relaciona externamente durante el proceso de almacenaje de materias primas y accesorios

- Compañías de seguro
- Empresas de transporte
- Representantes de casas comerciales
- Aduanas
- Compañías Fumigadoras y Exterminadoras
- Ninguna

MANUALES DE ORGANIZACION

2.11 Sírvase indicar con cuáles manuales cuenta la función de almacenaje

- Manual de Políticas
- Manual de Organización
- Manuales de Procedimientos contables
- Manuales de normas disciplinarias
- Reglamento interno de trabajo
- Catálogo de compras
- Ninguno

DOCUMENTACION BASICA

2.12 Sírvase indicar cuáles son los documentos que utilizan para la función de almacenaje

- Informe de estado físico de las existencias
- Etiqueta para codificar
- Nota de aviso de llegada de materia prima y accesorios recibida y verificada
- Otros

INSTRUMENTOS DE CONTROL

2.13 Sírvase indicar cuáles son los instrumentos de control que usa la función de almacenaje

- Presupuestales - Contables
- Estadísticos - Técnicos
- Otros

AREA Nº 3 ORGANIZACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE ENTREGA

POLITICAS

3.1 Sírvase indicar qué políticas tiene la empresa para la entrega de materias primas y accesorios

- Entregar las materias primas y accesorios en el transcurso del proceso productivo
- Entregar las materias primas y accesorios al inicio de la jornada de trabajo
- Entregar las materias primas y accesorios al final de la jornada para iniciar el proceso al día siguiente
- Otras

3.2 Sírvase indicar que políticas tiene la empresa para el control de inventarios de materias primas y accesorios

- Establecer los niveles de existencias periódicamente
- Vigilar las existencias para evitar las sustracciones
- Vigilar las existencias para evitar los derrames
- Vigilar las existencias para evitar la obsolescencia
- Otras

3.3 Sírvase indicar que políticas tiene la empresa para la rotación de las materias primas y accesorios

- Eliminar de las existencias las materias primas y accesorios que no están aptas para el proceso productivo
- Mantener suficiente existencias de materias primas y accesorios que se consumen en grandes volúmenes
- Mantener reservas de materias primas y accesorios adecuados para evitar paros en la producción debido a la llegada atrasada del pedido
- Ninguna

3.4 Señale las políticas que emplea la empresa para la devolución de las materias primas y accesorios

- Reportar inmediatamente de las existencias sujetas a devolución

- Almacenar separadamente aquellas existencias sujetas a devolución
- Revisar cuidadosamente aquellas devoluciones que recibe la bodega de los departamentos internos
- Ninguna

FUNCIONES

3.5 Sírvase indicar cuáles son las funciones del servicio de entrega de materia prima y accesorios

- Recibir las devoluciones internas de materias primas y accesorios
- Revisar y entregar la materia prima y accesorios solicitada
- Manejar el tarjetero del almacén
- Elaborar reportes de salida de materia prima y accesorios
- Mantener las tarjetas del almacén actualizadas
- Remitir hasta el departamento que solicita la materia prima y accesorios
- Otras

RESPONSABILIDADES

3.6 Sírvase indicar cuáles son las responsabilidades del encargado del servicio de entrega de materia prima y accesorios

- Asegurarse de la entrega de la materia prima y

- accesorios al departamento requisitor
- Facilitar información sobre los niveles de inventarios a su jefe inmediato
 - Mantener informado a su jefe inmediato sobre la entrega y devoluciones de materia prima y accesorios
 - Ninguna

RELACIONES DE AUTORIDAD

3.7 Quién es el encargado de la función del servicio de entrega?

- Guarda-almacén
- Auxiliar de Guarda-almacén
- Ninguno

3.8 Sírvase indicar quién es el jefe inmediato del encargado del servicio de entrega?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| - Propietario | <input type="checkbox"/> | - Gerente General | <input type="checkbox"/> |
| - Gte. de compras | <input type="checkbox"/> | - Gte. Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| - Guarda-almacén | <input type="checkbox"/> | - Contador General | <input type="checkbox"/> |

3.9 Cuántas personas están asignadas al servicio de entrega?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| - Una persona | <input type="checkbox"/> | - Cuatro personas | <input type="checkbox"/> |
| - Dos personas | <input type="checkbox"/> | - cinco o más personas | <input type="checkbox"/> |
| - tres personas | <input type="checkbox"/> | - Ninguna | <input type="checkbox"/> |

RELACIONES DE TRABAJO INTERNO

3.10 Con cuáles departamentos de la empresa se relaciona el servicio de entrega?

- Producción - Almacenaje
- Contabilidad - Laboratorios
- Otros

RELACIONES DE TRABAJO EXTERNO

3.11 Con cuáles oficinas se relaciona externamente el servicio de entrega?

- Proveedores locales
- Mantenimiento externo
- Empresas de transporte
- Compañías fumigadoras y exterminadoras
- Ninguna

MANUALES DE ORGANIZACION

3.12 Indique cuáles son los manuales que se utilizan en el Servicio de Entrega de materia prima y accesorios

- Manuales de políticas
- Manuales de organización
- Manuales de procedimientos contables
- Manuales de normas disciplinarias
- Catálogo de compras
- Reglamento interno de trabajo
- Ninguno

DOCUMENTACION BASICA

3.13 Indique que documentos se utilizan en el servicio de entrega

- Tarjeta de almacén
- Informe de consumo
- Catálogo de compras
- Notas de salida por devolución a proveedores
- Salida de material de bodega
- Otros

INSTRUMENTOS DE CONTROL

3.14 Cuáles son los instrumentos de control que usa el servicio de entrega de materias primas y accesorios

- Contable
- Presupuestal
- Estadísticos
- Técnico
- Catálogo de compras
- Ninguno

BIBLIOGRAFIA

- "ADMINISTRACION DE COMPRAS" FLOYD D. HEDRICCK. Casa Editora: Editora Técnica, S.A. México. Edición de 1982.
- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA" WILLIAM P. LEONARD. Casa Editora: Edit. Diana-México, Edición de 1980.
- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" EDWARD F. NORBECK. Casa Editora : Editora Técnica, S.A. de México, Edición de 1982.
- "ADMINISTRACION FINANCIERA" ROBERT W. JOHNSON. Editorial CECSA. Edición de 1974.
- "CONTABILIDAD DE COSTOS. PRINCIPIOS Y PRACTICA" JOHN J. W. NEUNER Ph. D. Casa Editora: Unión Tipográfica. Editorial Hispano Americana, S.A. de C.V. Edición 1982.
- "CONTROL DE LA PRODUCCION. SISTEMAS Y DECISIONES" JAMES H. GREENE. Casa Editora: Edit. Diana-México. Edición de 1978
- "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA" KOONTZ Y O'DONNELL. Editores Mc Graw-Hill. Edición de 1973.
- "ENCICLOPEDIA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA, FINANZAS Y DIRECCION DE EMPRESAS (GLOSARIO) 4 TOMOS" J. R. BACH - A. M. VITALE. Casa Editora: Ediciones Bach-Brasil. Edición 1981.
- "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA" LAWRENCE J. GITMAN. Editorial Harla, edición 1982.
- "GUIA PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS" ILPES. Editorial Siglo Veintiuno Edición de 1978.
- "GUIA PRACTICA PARA COMPRADORES" SOMERBY R. DOWST. Casa Editora: Edit. Diana-México, Edición de 1981.
- "LA COMPRA EN LA PRACTICA" HENRI BERNATE. Casa Editora: Francisco Casanova, Barcelona, España. Edición de 1966.

"LA PREPARACION DE INFORMES"

Revista del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, OEA, 1976.

"LA GESTION PRESUPUESTARIA"

PABLO D. MATOSSIAN. Ediciones Nueva Técnica. Edición de 1975 Argentina.

"MANUAL DE COMPRAS"

DIR. GEORGE W. ALJIAN. Casa Editora: Edit. Diana-México. Edición de 1981.

"METODOS ESTADISTICO APLICADOS"

N.M. DOWNIE Y R.W. HEATH. Casa Editora Harper y Row Publishers Inc. Edición de 1975.

"ORGANIZACION DEL ALMACEN"

MICHELI CALIMERI. Casa Editora Edit. Hispano-Europea Barcelona, España. Edición 1972.

"ORGANIZACION DE LA PRODUCCION"

EDWIN SCOTT ROSCOE. Casa Editora: Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, Edición de 1982.

"ORGANIZACION DE OFICINAS"

FERNANDO CACHO. Editora ECA. Edición de 1982.

"PRODUCCION-CONCEPTOS, ANALISIS Y CONTROL"

RICHARD J. HOPEMAN. Casa Editora: C.E.C.S.A. México. Edición 1973.

"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"

GEORGE R. TERRY. Editores - CECSA. Edición de 1974.

"SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. UN MANUAL PARA LOS NEGOCIOS"

VICTOR LAZZARO. Casa Editora: Edit. Diana-México, Edición de 1982.

"TECNICA PRESUPUESTAL"

CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ. Editora: ECASA. Edición de 1983.