

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO ADECUADO DE ALMACÉN EN LA INDUSTRIA
TEXTIL DE LAS MYPES**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO
GRADUADOS**

MÓDULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y EVALUACIÓN

Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: DELIA PATRICIA CONDE TARQUI

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre, 2018

DEDICATORIA

El Manejo de Almacenes, va dedicado a todas aquellas micro y pequeñas empresas que en su cotidianidad se enfrentan a muchos desafíos y riesgos debido a sus limitantes en su manejo de forma adecuada el almacén, lo cual no es una tarea fácil, el aporte que me es posible dar en esta etapa de mi superación, fue posible gracias a mi linda familia que en su forma integral no sería posible mencionar a todos y el aporte que cada uno de ellos me dio, por ello mi agradecimiento infinito por confiar en mí y dedicar a ellos el presente Trabajo Informe:

"Un triunfador es aquel que se levanta y busca las circunstancias que desea y si no las encuentra las fabrica"

RESUMEN

Los materiales que se manejan habitualmente en almacenes de las micro y pequeñas empresas en Bolivia, son de preocupación general, respecto a su funcionamiento y control, por ello se vio necesario la respectiva "Descripción del manual de manejo de almacén en la industria textil de las Mypes", cuyo fin pretende ser un instrumento guía, que permita mejorar sus actividades, puesto que cuando generan sus actividades sin ningún tipo de control interno estas podrían tener un alto riesgo en la pérdida de materiales y suministros, cuyo consuelo temporal son sus niveles de ventas lo que ocasionan variables económicas y sociales que son de suma importancia al establecer políticas de cambio para su adecuado desarrollo, ya que algunas de estas Unidades productivas funcionan por un corto tiempo por su baja capacitación en la parte administrativa y técnica y las que lograron establecerse por un mayor tiempo son aquellas ya establecidas y logran mostrar un funcionamiento más formal, logrando mejorar su productividad y con una proyección de crecimiento más sólido.

Los procesos administrativos son muy necesarios y las Unidades Productivas deberían adoptarlos y más aun si se llega a producir diversos productos que requiere de una mayor eficiencia y experiencia en el trabajo. La descripción del presente Manual permitiría adoptar una cultura empresarial para el personal y así lograr bajar las deficiencias que se encuentran en su manejo, sin embargo si existiera algún tipo de capacitación en estas Unidades productivas y pudieran ser asumidas responsablemente por ellas este llegaría a ser una tarea un tanto desalentadora e imposible debido a sus limitantes de tiempo, infraestructura, financiera y administrativa.

El Marco Conceptual, se describe información obtenida de libros y páginas web, cuyo contenido se ajustan a las necesidades de las Unidades Productivas para poder enfrentar riesgos y debilidades en el mercado local. Por lo que se recomienda tener mucho cuidado en el crecimiento de las pequeñas empresas y su seguimiento sería necesario para un buen desarrollo, a partir de las deficiencias encontradas, para evitar el impacto que se tendría si no hay un control en almacenes.

En el Marco Práctico se muestra como las Unidades Productivas, podrían asumir sus actividades con el control interno, manejo de inventarios de materias primas, suministros y productos terminados, esto para facilitar la realización de cada pedido o actividades productivas que son fuente principal de ingresos, ya que el proceso de sus operaciones tiene varias complejidades de

infraestructura, de inversión y financiamiento, lo cual con la descripción de manual de manejo de almacén en la industria textil presentado en el trabajo se pretende llegar a que el objetivo se cumpla. Ya que se identifica claramente como área crítica de dificultad al área de Almacén en la Industria Textil, y mediante la descripción del manual para el manejo de almacén se llegue a concientizar a los encargados que forman parte de estos procesos y que el personal responsable de esta importante área el compromiso que cada uno de ellos tiene en cada proceso de trabajo y lleve con razonabilidad el manejo de todos los materiales que son:

- Materia Prima
- Accesorios
- Suministros
- Bienes de consumo

El personal a cargo de Almacén debe llevar con honestidad y ética profesional la tarea que le fue encomendada.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS	2
2.1 Objetivo General	2
2.3 Justificación	3
2.5 Nivel de Investigación	4
2.6 Técnica de Investigación	4
3. MARCO PRÁCTICO	5
3.1 Marco Conceptual	5
3.1.1 Manual de Historia	5
3.1.2 Manual de organización	6
3.1.3 Manual de políticas	6
3.1.4 Manual de producción.....	6
3.1.5 Manual de compras.....	6
3.1.6 Manual de ventas.....	6
3.1.7 Manual de procedimientos.....	6
3.1.8 Manual de contenido múltiple	7
3.1.9 Manual de Finanzas.....	7
3.1.10 Manual de contabilidad	7
3.1.11 Manual de crédito y cobranzas.....	7
3.1.12 Manual de personal.....	7
3.1.13 Manual técnico	8
3.2 Requisitos mínimos de un manual administrativo.....	8
3.3 Abastecimiento o aprovisionamiento de Almacén.....	9
3.4 Almacén.....	9
3.5 Stock.....	10
3.6 Inventario.....	11
3.7 Proveedores	11
3.8 Principios básicos para el abastecimiento y almacenaje de materia prima y materiales.....	12
3.8.1 Orden y clasificación.....	12
3.8.2 Rotación de stocks.....	13
3.9 El movimiento de productos y materiales	14

3.10 Consumo o Salida de Materiales	14
3.11 Flujo de productos y materiales	15
3.12 Procedimientos.....	16
3.13 Formatos	16
3.14 Organización de almacén	17
3.15 Tipos de almacenes	18
3.16 Fichas de Registro	19
3.17 Devoluciones.....	24
3.18 Listado de Faltantes.....	26
3.19 Compra y devolución a proveedores.....	27
3.20 Devolución a proveedores	29
3.21 Recepción de Materiales	30
3.22 Distribución por actividades.....	31
3.23 Limpieza y Orden de almacenes	34
3.24 Organizar los espacios de almacenaje.....	35
3.25 Organizar la accesorios dentro del almacén.....	35
3.26 Embalado y etiquetado	36
3.27 Establecer procedimientos de gestión y control y sus responsables	37
3.28 Procedimientos de Control.....	38
3.29 Diseñar formatos para movimientos y controles	41
3.30 Procedimientos de Recepción de Materia Prima y Accesorios	42
3.30 TOMA FISICA DE INVENTARIO.....	54
3.31 Principales tendencias en la Gestión de Almacenes	54
3.32 Pro Bolivia	55
3.32.1 Requisitos de Registro y Acreditación como Unidad Productiva.....	55
3.33 Antecedentes de surgimiento de las (mypes)	57
3.34.1 Riesgos externos	58
3.34.2 Riesgos internos	59
3.35 Sistema de control interno	60
4. CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Modelo para Ficha de pedidos	23
Cuadro 2. Ficha de devoluciones productos.....	25
Cuadro 3. Ejemplo listado de faltantes.....	27
Cuadro 4. Descripción de Actividades	44
Cuadro 5. Lista de distribución	45
Cuadro 6. Solicitud de bienes de consumo, materia prima y suministros	46

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual se elaboro con la finalidad de atender las Actividades Generales para la Administración de Almacenes de las Dependencias De la Unidad Productiva.

En el contenido se señala las diferentes actividades de almacén que operan en la Unidad Productiva y los procedimientos que observa en el personal dentro de ellos.

Cada uno de los procedimientos contienen su propio objetivo, alcance, políticas, definiciones, actividades y responsables de su atención, los documentos que se relacionan con el procedimiento y formatos e instructivos de llenado.

Los procedimientos permiten administrar, ejercer y mantener un control de las diversas actividades que se realizan en los almacenes.

En lo que respecta a los procedimientos del almacén de productos terminados, la razonabilidad y el aprovechamiento de los espacios se establecen como políticas internas muy importantes para el trabajo que se desarrolle con el personal responsable de almacén.

Por ejemplo, dentro del procedimiento de acomodo y surtido se establece la política “Es responsabilidad del personal que acomoda el producto e informar de los cambios de ubicación a fin de mantener actualizado la ubicación”. Esta política entre otras, evita que en almacén, existan espacios no utilizados (capacidad ociosa de almacenaje) o desaprovechados, siendo que las Mypes no cuentan con grandes infraestructuras para esta área.

Con relación al procedimiento de almacén de materiales de materia prima, suministros y bienes de consumo, es importante señalar que prácticamente las actividades y políticas descritas, permiten reducir las mermas, optimizar los recursos y espacios con los que se cuenta en Almacén. Como ejemplo, se puede mencionar la política siguiente:

“Los solicitantes de cada área de procesos deberán aceptar, se les suministre de materia prima y suministros, papelería y bienes de consumo dentro de un tiempo programado a fin de evitar acumulación de solicitudes y así poder clasificar los materiales y desplazar los de poco movimiento que hay en el almacén evitando acumular material de nulo movimiento que reduzca espacios en el almacén, y así dar cumplimiento a las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina.

2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS

2.1 Objetivo General

Describir los procedimientos sobre el manejo adecuado de Almacén respecto a la materia prima, suministros, productos terminados y bienes de consumo en general, que son de un flujo frecuente de mucho movimiento, con un gran despliegue en cada contrato adjudicado y asumido por las Unidades Productivas, tomando en cuenta la descripción de actividades de acomodo y surtido para una eficiencia del tiempo, con el fin de que todo producto que ingrese al Almacén pueda contar con la documentación y el sello plasmado de verificación, por el área de responsable de Recepción, la misma que se describirá en el presente manual para que dicha área, el cual se encuentre libre antes de cada recepción para que se pueda dar un buen uso del presente manual de procedimientos, respecto a los ingresos y salidas de materiales y productos terminados, en el momento de su ingreso o salida tenga un manejo adecuado para su identificación y ubicación en Almacenes, el objeto principal es dar cumplimiento a sus disposiciones, los mismos contribuirán en un futuro en la eficiencia y buen manejo de sus actividades, de las Unidades Productivas Mypes.

2.2 Objetivos específicos

Definir las actividades y políticas de operaciones en almacén que permitan delimitar el campo de actuación del personal involucrado, su responsabilidad en los procedimientos lo que permitiría reducir mermas y optimizar los recursos y espacios con los que se cuenta en almacén productivos.

Adquirir un Control Interno para una buena administración de manera que se pueda evitar riesgos en el mal manejo de los materiales, cuyo impacto podría ocasionar económicamente una pérdida para estas Unidades Autónomas.

El Personal de Recepción podrá colocar la etiqueta de su estado físico de conformidad.

Servir como material de consulta para la inducción y capacitación del personal.

- a) Establecer los pasos para el aprovisionamiento de los bienes de consumo necesarios para el funcionamiento de las unidad productiva que corresponde abastecer.
- b) Suministrar de manera oportuna a las unidades de la Unidad Productiva correspondientes, de materia prima, insumos y los bienes de consumo

necesarios para su adecuado funcionamiento.

- c) Establecer los procedimientos para el control de bienes de consumo en materia prima y suministros.

2.3 Justificación

El presente Manual se desarrolla en base a diversos factores externos e internos que afectan a las Unidades Productivas Textiles, directamente en sus actividades, dando origen a una reestructuración total del personal tanto administrativo como operativo, por lo que actualmente las unidades Productivas no cuenta con un control interno capaz de enfrentar esos cambios radicales, y como consecuencia de esto no hay lineamientos concretos a seguir para el buen funcionamiento para el manejo de almacenes, la parte operativa y la parte administrativa, por lo que se espera que el implementar este nuevo manual de procedimientos, dé como resultados una buena administración y la correcta y oportuna toma de decisiones, así como también que sirva de guía para el personal de futuro ingreso.

Un propósito más de la implementación de este manual es el simplificar los procesos administrativos y no entorpecer el flujo de información para que cada Proceso Productivo funcione correctamente y no pierda tiempo en el estar indagando quien y/o por qué no han entregado la materia prima y los suministros.

Por lo que se hace estrictamente indispensable establecer los lineamientos a seguir en todos y cada unos de los Procesos que integran las Unidades Productivas, sin perder de vista los valores y el objetivo principal de las micro y pequeñas empresas, ya que de lo contrario estaríamos afectando no solo a la Unidad Productiva como tal sino a toda la gente que depende de ella y de sus familias.¹

2.4 Alcance

Este procedimiento aplica a las entradas y salidas de materia prima, suministros y bienes de consumo en general. Estos Procedimientos es de aplicación en el manejo de Almacén. Inicia con la recepción de la Nota de Remisión de la Producción diaria de Ingresos y Salidas de materia prima, suministros, bienes de consumo y productos terminados. Incluye la verificación de datos, captura de existencias físicas.

¹ <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/10816/1/CP2011%20F443m.pdf>

2.5 Nivel de Investigación

El nivel de Investigación de este tema, será descriptivo, su contenido abarcará los procedimientos mínimos a llevarse a cabo en almacén, para obtener eficiencia en el desempeño del personal responsable a cargo de esta área, los cuales sirvan como guía para otras Unidades Productivas y sean necesarias para comprender el nivel de sus actividades.

2.6 Técnica de Investigación

La información fue obtenida para el presente trabajo tubo bases a los medios de las páginas web y libros de consulta, cuyo aporte en cuanto a su contenido de información fue importante para la descripción del manual de Almacén, los cuales se comienza a desarrollar definiendo:

¿Qué es un manual administrativo?

Para Duhat Kizatus Miguel A, lo define como: “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”. Contignolo G, lo conceptualiza como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.²

Graham Kellog, "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".³

“Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización”.⁴

El Lic. En Administración de Empresas, Haroldo Herrera en su libro “La reingeniería y tecnologías de aseguramiento” clasifica los manuales solo en tres tipos que son:

- Manual de Organización

² (Contignolo, 1984)

³ (Kellog, 1962)

⁴ (Munich, 1995)

- Manual de Normas y Procedimientos
- Manual de Puestos y Funciones
- Manual de organización.- explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general, dentro de la empresa dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella, expone con detalle la estructura de la empresa.
- Manual de normas y procedimientos.- describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, señala

las normas que se deben de cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

- Manual de puestos y funciones.-contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos, describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa ya que para elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo por pequeña que sea la organización.⁵

3. MARCO PRÁCTICO

3.1 Marco Conceptual

3.1.1 Manual de Historia

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a

⁵ (Harnoldo, 2004)

una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

3.1.2 Manual de organización

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

3.1.3 Manual de políticas

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos

3.1.4 Manual de producción

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

3.1.5 Manual de compras

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar

3.1.6 Manual de ventas

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.).

El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

3.1.7 Manual de procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

3.1.8 Manual de contenido múltiple

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

3.1.9 Manual de Finanzas

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

3.1.10 Manual de contabilidad

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

3.1.11 Manual de crédito y cobranzas

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

3.1.12 Manual de personal

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el

manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

3.1.13 Manual técnico

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.⁶

3.2 Requisitos mínimos de un manual administrativo

De acuerdo al Profesor CP José Ángel Cohuo Cuevas, catedrático del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores del Estado de Campeche, indica que las partes principales de un manual pueden ser las siguientes:

- Tabla o contenido
- Introducción
- Instrucciones para el uso del manual
- Cuerpo del manual
- Flujo gramas
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión, que los responsables de su elaboración redacten dentro de él, por lo que al investigar, acerca de su contenido tenemos:⁷

- Historia y Descripción de la Empresa

⁶ <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/10816/1/CP2011%20F443m.pdf>

⁷ (www.gestioplis.com)

- Misión, Visión y Objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales

3.3 Abastecimiento o aprovisionamiento de Almacén

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. Un correcto abastecimiento de productos y materiales en la empresa permite disponer de:

- Un flujo interrumpido de materiales, suministros, servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
- Mantener existencias en cantidad suficiente para operar, fabricar o comercializar nuestra oferta de productos y servicios.
- Atender nuestra demanda en tiempo y forma y con un nivel de calidad adecuado. Para ello, necesitaremos:
 - Definir técnicamente los productos y materiales que se necesitan.
 - Buscar y mantener relación con proveedores competentes.
 - Comprar la materia prima, suministros y los servicios necesarios al precio más bajo posible, sin renunciar a una calidad mínima establecida.

3.4 Almacén

En este Manual de Procedimientos entenderemos por almacén el edificio o local donde se depositan géneros de cualquier especie: materias primas, mercancías, herramientas, materiales para el mantenimiento y limpieza, productos semi-terminados o en proceso de elaboración, productos para su venta.

El almacén debe ser un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar,

proteger y controlar los bienes de la empresa, mientras no son requeridos para la administración, la producción o la venta de artículos, mercancías o servicios. A los efectos de este curso, entenderemos género y mercancía como sinónimos. Las mercancías son todos los recursos materiales que necesita la empresa para operar, tales como:

- Mobiliario, maquinaria
- Herramientas, útiles de trabajo, útiles de oficina
- Lencería de habitaciones y restaurante
- Productos para el mantenimiento y limpieza de instalaciones
- Materias primas para nuestra producción
- Productos para realizar nuestros servicios
- Productos para la venta

Podemos hacer una clasificación de las mercancías según su tiempo de permanencia en la empresa:

Artículos de larga duración: (inmovilizado) estos elementos aparecen en el momento en el que la empresa empieza su actividad y sólo sale de la empresa a medida en que crece su capacidad de producción y/o venta y se reponen la maquinaria y mobiliario viejo u obsoleto por nuevos elementos, como son las maquinarias, herramientas, utensilios y mobiliarios. Normalmente estos artículos están contabilizados como activo fijo.

Artículos de corta duración: (existencias, consumibles) estos elementos son todos los artículos que la empresa utiliza en su operación, tanto para el mantenimiento de sus instalaciones como para realizar sus productos o servicios. Tienen un movimiento fluido, rápido, salen, se consumen y entran nuevos.

3.5 Stock

Desde el momento en que un género o mercancía entra en nuestra empresa, se incorpora a nuestro stock. Así, entendemos por stock de una empresa el conjunto de bienes, productos y materiales de que dispone una empresa. Con el objeto de conocer en detalle el stock de nuestra empresa, todas las mercancías o géneros de una empresa se codifican (se identifican con un código, una lógica interna propia) al entrar a la empresa, para que su presencia y valor económico pueda ser bien contabilizado (control financiero) y bien almacenado y utilizado (control físico). Dependiendo de si las mercancías son de larga o corta duración, marcaremos un nivel de stock mínimo para cada elemento, de manera que

tengamos suficiente para operar. Pero también es necesario establecer un nivel máximo de stock pues de lo contrario la mercancía corre el riesgo de estropearse, caducar, dañarse, quedarse anticuada y nos ocupa un espacio y un dinero que podríamos estar utilizando de manera más productiva, más rentable.

3.6 Inventario

Si el stock lo componen físicamente todas las mercancías, el inventario es el listado ordenado de esos elementos o bienes. El inventario de stocks es imprescindible para que la contabilidad registre nuestros recursos materiales de forma ordenada y de acuerdo con la realidad. Podemos llevar el inventario de forma manual o en formato digital. Llevarlo en formato digital (hoja de cálculo, base de datos) facilita la gestión porque nos permite actualizar los valores con más agilidad y también facilita la coordinación del almacén con todas las áreas del negocio, tanto las operativas como la administración contable.

El inventario completo de una empresa se puede dividir en inventarios parciales, según el tipo de actividad y la manera de organizarse.

Si no llevamos un inventario ordenado de nuestros bienes es muy probable

- Realizar compra ineficientes (a destiempo o más caras)
- Aumentar los desperdicios
- No controlar los costos de producción ni los beneficios
- Tener dificultades para verificar la existencia de productos
- No poder elaborar presupuestos confiables

3.7 Proveedores

Entendemos por proveedores a las empresas o comerciales individuales que nos venden las mercancías que usamos en nuestra empresa. La relación con los proveedores es muy importante a la hora de mantener un buen aprovisionamiento y control de nuestros productos y materiales.

Es importante buscar proveedores que nos ofrezcan la calidad y la cantidad que necesitamos para operar, en el momento más adecuado. Por eso muchas veces necesitaremos tener más de un proveedor para una misma mercancía.

Hay proveedores que nos sirven “a domicilio” (traen la mercancía hasta nuestro local) y otras veces somos nosotros los que vamos a su establecimiento (por ejemplo, cuando compramos en el mercado).

Es importante negociar y manejar el crédito con nuestros proveedores (a 15, 30, 60 o 90 días) cuando sea posible y conveniente. Aunque, para algunos artículos, puede interesar la compra de mayor volumen para obtener mejor precio, debemos tener cuidado con el manejo de nuestros niveles máximos de stock.

3.8 Principios básicos para el abastecimiento y almacenaje de materia prima y materiales

Consideraremos cuatro principios básicos:

- Orden y clasificación
- Rotación de stocks
- Seguridad e higiene
- Supervisión y control

Estos cuatro principios no son los únicos a tener en cuenta pero sí son fundamentales e imprescindibles para un correcto abastecimiento y control de nuestros productos y materiales.

3.8.1 Orden y clasificación

Las mercancías de la empresa deben mantenerse ordenadas y clasificadas de manera que se facilite su uso en la operación del negocio.

- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificar esta identificación para todas las áreas (compras, control de inventario, administración, producción, ventas).
- La identificación debe estar codificada.
- Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes, espacios marcados para facilitar su localización.
- Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.
- La disposición del almacén deberá ser lo más flexible posible para poder realizar modificaciones con la mínima inversión.
- El área ocupada por los pasillos respecto de la del total del almacenamiento propiamente dicho, debe ser tan pequeña como lo permitan las condiciones de operación.
- Cuando se establezca el orden y la ubicación de cada producto debe pensarse

en cuándo y cómo se va a necesitar, para facilitar el movimiento de mercancías.

- Cuando se reciben nuevas mercancías, deben estar el mínimo tiempo posible
- sin ordenar en su lugar correspondiente.
- Una persona concreta debe ser responsable de mantener el orden y clasificar las mercancías con sus códigos correspondientes, tanto a la entrada como a la salida del almacén
- Tendremos fichas de productos y fichas de proveedores para identificar las existencias del almacén, que serán actualizadas con las entradas y salidas de productos y materiales.

3.8.2 Rotación de stocks

El almacén es por definición un espacio improductivo, no añade valor a nuestro producto o servicio. Pero nos es imprescindible para funcionar con normalidad, para atender en tiempo y forma a nuestros clientes. Por eso es clave que lo almacenado tenga un movimiento rápido de entrada y salida, o sea una rápida rotación: un ciclo ágil de compra, uso y renovación de mercancías). Todo manejo y almacenamiento de materiales y productos es algo que eleva el costo del producto final sin agregarle valor. Además, aumentamos en riesgo de perder o estropear la mercancía almacenada.

Establecer unos niveles correctos de stocks mínimos y máximos aumentará nuestros beneficios. Pero no hay fórmulas mágicas. Cada empresa debe estudiar su ciclo de producción y venta y calcular estos máximos y mínimos. También dependerá mucho de la disponibilidad de los proveedores que necesitamos.

El mantenimiento de las edificaciones, equipos, estanterías y utensilios de una bodega o almacén, es parte muy importante en la organización del mismo, por lo que el responsable debe vigilar que la mercancía se conserve en óptimas condiciones, para lo cual debe velar por el cumplimiento de las siguientes normas generales:

- Revisión periódica del sistema eléctrico.
- Revisión del funcionamiento de los equipos con la periodicidad requerida.
- Revisión periódica de las estanterías y arreglo de las mismas si fuera necesario.
- Revisión de paredes, techos, ventanas, puertas, pisos e instalaciones sanitarias, realizando las reparaciones necesarias.
- Revisar los extintores contra incendios con la periodicidad requeridos por los

mismos y recargarlos inmediatamente después de usarlos.

- Los pasillos de la bodega o almacén y los de acceso deben mantenerse despejados, limpios y en buen estado.
- Limpieza y desinfección periódica del local

Una bodega o almacén limpio y bien cuidado produce un buen efecto sobre la moral y el comportamiento

de todo el equipo de trabajo. La suciedad y el desorden es muestra de descuido y apatía y no existe excusa para tolerarlo en el almacén. Si existen, reflejan directamente el carácter del responsable. Se debe fijar un plan definido de limpieza y mantenimiento y un horario concreto para estos trabajos, en lugar de depender de métodos ocasionales.

Las materias primas tienen unos controles específicos de manipulación, mantenimiento y conservación e higiene, según su naturaleza, ejemplo las telas de color blanco deben ser manipuladas con mucho cuidado para evitar manchas, dándole un especial mantenimiento para su conservación, empleando algunas técnicas de mantenimiento sobre su higiene, conservación y manipulación de telas en color blanco donde se estudiaran las técnicas y normas que necesitamos saber para almacenar y usar adecuadamente estos materiales.

3.9 El movimiento de productos y materiales

- El abastecimiento, almacenaje y control de mercancías debe ajustarse a unas normas y principios pero estará en función del espacio disponible, del sistema de producción de cada empresa y de la disponibilidad de proveedores en su mercado en concreto.
- Así, el empresario o empresaria debe estudiar con su equipo de trabajo cuál es exactamente el movimiento o flujo que se necesita para cada tipo de mercancía y, en función de eso, establecer sus políticas, procedimientos y formatos para regular, organizar, el correcto movimiento de productos y materiales.

3.10 Consumo o Salida de Materiales

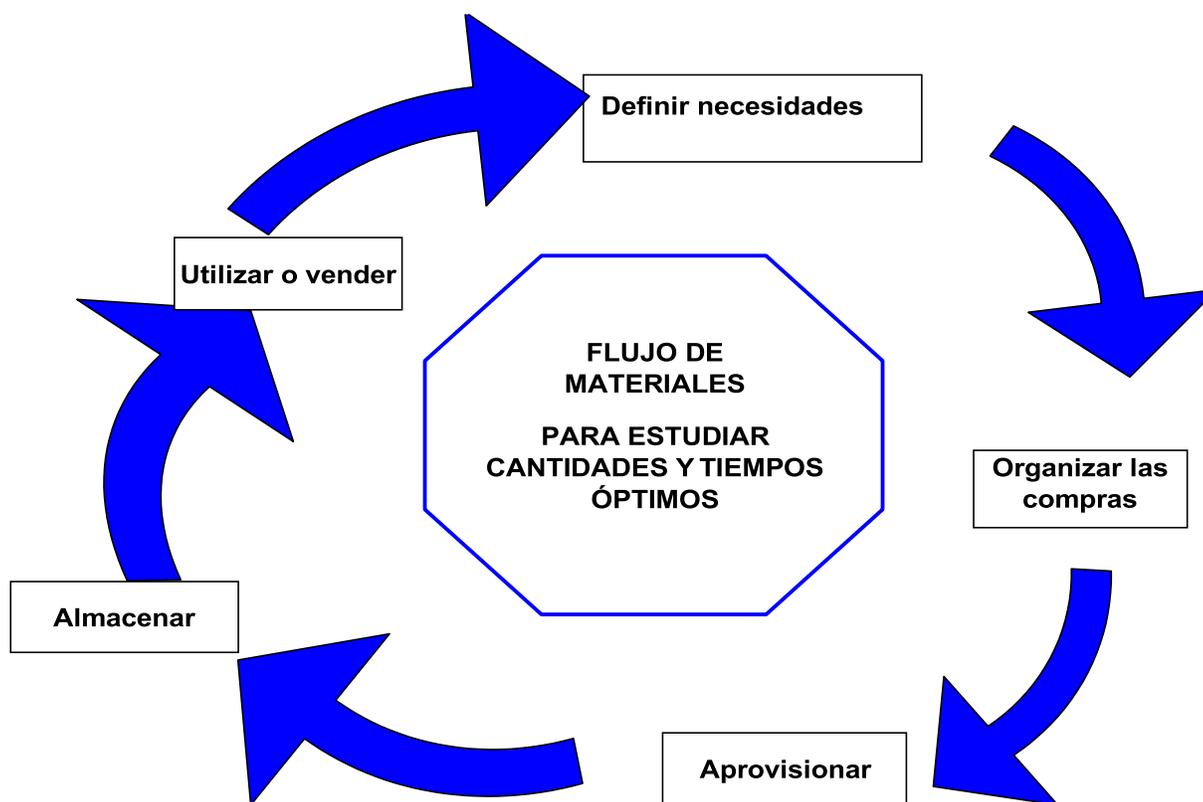
El jefe o encargado de almacenes es responsable del adecuado almacenamiento y de la salida de los materiales bajo su custodia. Todo despacho (salida) de

materiales se efectuará con la presentación de solicitud de materiales formulados por el jefe del departamento de Producción o servicios autorizados por el jefe de producción. Lo cual significa que no habrá salida de materiales sino está respaldado o amparado por una nota de salida de materiales.

La nota de salida o vale de consumo de materiales es la autorización para la salida de todos los materiales o suministros del Almacén de materiales.

3.11 Flujo de productos y materiales

Imagen 1. Flujo de actividades



Fuente: https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

Una vez tengamos claro cuál es el movimiento o flujo que sigue cada tipo de mercancía, según su valor (alto, bajo, fijo o variable), su disponibilidad en el mercado (muchos o pocos proveedores), su período de caducidad. Imagen 1

Estableceremos nuestras políticas de aprovisionamiento, almacenaje y control de materias primas e insumos. Estas políticas son las grandes directrices que guiarán todo el proceso del gráfico anterior, nuestras prioridades, pensando en la naturaleza del negocio, en nuestro local o lugar de almacenaje y en el funcionamiento de nuestro mercado (proveedores y clientes).

3.12 Procedimientos

Una vez establecida la política establecemos los procedimientos o las normas concretas que regulan cómo se hace el movimiento y almacenaje de mercancías: las reglas, las tareas, los tiempos, la manera de organizarnos para cumplir con las políticas. Los procedimientos pueden cambiar si nuestras necesidades o nuestro local cambian sustancialmente. Los procedimientos de almacenaje y manipulación de alimentos y bebidas son muy específicos y existen normas y técnicas muy concretas que garantizan el mantenimiento de su calidad alimenticia y sus propiedades. Normalmente, merecerán especial cuidado y estarán separados de otras mercancías. Los químicos y productos tóxicos tienen también que ser tratados de manera específica para que se garantice la seguridad de los que manipulan las mercancías y, también, que no contaminen o estropeen otros bienes.

3.13 Formatos

Cuando tenemos claros los procedimientos, diseñamos los formatos para registrar ordenadamente los movimientos: fichas de productos y proveedores, vales de pedido, vales de devolución, hojas de control de mantenimiento, hojas de chequeo de inventarios.

En el presente manual, nos dedicaremos a aplicar todos estos conceptos, herramientas y formatos a la empresa donde usted trabaja. Muchas cosas ya estarán funcionando y simplemente las revisaremos a la luz de sus nuevos conocimientos y capacidades de gestión. (FICHA) Con lo visto hasta ahora, haga dos listados: un primer listado con los sistemas, formatos, procedimientos o cuestiones que ya funcionan en su empresa; un segundo listado con las cosas que aun no se implementan en su empresa o que piensa que se necesitarían en su empresa para llevar un mejor aprovisionamiento y control de materiales.

3.14 Organización de almacén

Organización del espacio dedicado a almacenaje. En el almacén se guardan o custodian los bienes desde su adquisición a los proveedores hasta su uso o venta y nos debe asegurar una buena conservación y protección, su fácil y segura identificación, su rápido manejo y el máximo aprovechamiento del espacio.

Para organizar el espacio dentro del almacén no debemos olvidar las funciones que haremos en él:

- Recepción de mercancías
- Identificación y codificación
- Almacenamiento ordenado
- Preparación de pedidos de otras áreas para uso o venta de mercancías y
- Despacho de mercancías

La organización del espacio dependerá de nuestras posibilidades, de la forma, tamaño y distribución de nuestro establecimiento. Seguiremos las normas básicas de seguridad e higiene tanto en lo que respecta a: separar los diferentes tipos de mercancías, organizar las entradas y salidas, mantenerlo en un estado limpio y ordenado, garantizar su seguridad. Deben poderse cumplir los cuatro principios que mencionábamos antes.

Normalmente se distinguen:

- Zona de carga y descarga: Deberá tener acceso directo a la calle, o en su defecto zonas de entrada lo suficientemente anchas para poder recorrerlo con carretillas.
- Zona de registro y entrada: Zona ubicada lo más próxima posible a la zona de carga y descarga, para el almacenaje provisional y la retirada de cascos o cajas vacías.
- Zona de Almacenaje: Con estanterías o cajas apilables, según los tipos de producto.
- Zona de Cámaras de refrigeración: Para el mantenimiento de alimentos y bebidas que necesitan especial temperatura para su correcta conservación.
- Zona de despacho: ubicada lo más cerca posible del lugar donde se usan o exponen las mercancías, para disminuir en lo posible roturas o pérdidas en el movimiento de mercancías.

3.15 Tipos de almacenes

Dependiendo de las operaciones a realizar los almacenes pueden estar centralizados (toda la mercancía en un lugar) o descentralizados (diferentes almacenes para diferentes mercancías). Dependiendo del espacio disponible, los almacenes pueden estar constituidos por locales únicos o por una serie de locales separados o secciones comunicadas. Dependiendo de las mercancías que contiene podemos encontrar diferentes tipos de almacén:

- Almacén general: en un solo lugar tenemos todo tipo de mercancías, separando, por secciones, cada grupo de materiales, según sus necesidades de conservación y de utilización
- Almacén de materia prima y partes componentes: Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o partes componentes a los departamentos de producción.
- Almacén de Materiales Auxiliares: Los materiales auxiliares o también llamados indirectos son todos aquellos que no son componentes de un producto pero que se requieren envasarlo o empacarlo. Ejemplos: lubricantes, grasa, combustible, etiquetas, envases, etc.
- Almacén de Productos en Proceso: Si los materiales o artículos semi-terminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso.
- Almacén de Productos Terminados: El almacén de productos terminados presta servicio al departamento
- de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los productos a los clientes.
- Almacén de Herramientas: Un almacén de herramientas y equipo, equipos y útiles que se prestan a los distintos departamentos y operarios para la producción o el mantenimiento.
- Almacén de Materiales de Desperdicio: Los productos partes o materiales que no tienen salvamento o reparación, se aconseja que sean almacenados y controlados por separado, más si hablamos de basuras y desperdicios orgánicos o químicos.
- Almacén de Materiales Obsoletos: Los materiales obsoletos son los que han sido discontinuados en la programación de la producción por falta de ventas, por deterioro, por descomposición o por haberse vencido el plazo de caducidad. La razón de tener un almacén especial para este tipo de casos, es que los materiales obsoletos no deben

ocupar los espacios disponibles para aquellos que son de consumo actual.

- Almacén de Devoluciones: Aquí llegan las devoluciones de los clientes, en el se separan y clasifican los productos para reproceso, desperdicio y/o entrada a almacén.

Cada empresa diseñará su propio almacén conforme a su disponibilidad y necesidades, pero damos a continuación algunas recomendaciones generales para organi-

zar el espacio disponible para almacenaje:

- Si los locales son demasiados amplios, no utilizar toda el área disponible
- Evitar lo definitivo (es decir, evitaremos fijar estanterías o muebles, para que puedan ser reubicados en el futuro si remodelamos del almacén)
- Tener en cuenta el proceso de operaciones
- Tener en cuenta la frecuencia de ir y venir entre las máquinas o puestos de trabajo
- Pensar en establecer trayectos más cortos, evitando los cruces.
- Reservar zonas bien alumbradas para los trabajos permanentes y delicados.
- No olvidar la existencia de elementos fijos propios del local para el diseño (escaleras, columnas, etc.)
- Respetar las prescripciones legales de higiene y seguridad.
- Separar correctamente los materiales del resto de mercancías, sobre todo de los materiales a reciclarse.
- Si se piensa en ampliar el área de almacén, hallar una relación entre costo propio de la nueva instalación y su incidencia sobre el costo de producción.

3.16 Fichas de Registro

La entrada y salida de productos y materiales al almacén: procedimientos y formatos

Por pequeño que sea nuestro negocio, siempre debe definirse la persona concreta que realizará las funciones de organización y control del almacén. Es aconsejable, por razones de control interno, que la persona que gestiona el almacenamiento no sea la misma persona que compra o que vende. De la misma manera, también es aconsejable que sea una persona diferente a la que realiza las funciones contable-administrativas.

Las mercancías almacenadas tienen un movimiento de entrada y salida inevitable (si no, no deberían estar almacenadas). Pero las entradas y salidas deben hacerse de manera ordenada y sistematizada. Un almacén no puede ser "barra libre": necesito algo, lo agarro. Las mercancías deben registrarse, codificarse y ubicarse al entrar y, de la misma manera, deben ordenarse su salida.

Además, cada cierto tiempo (seis meses, anualmente, depende del negocio), aprovechando un momento de poca actividad, haremos un recuento físico completo, unidad por unidad, para corregir posibles errores cometidos en los procedimientos de entrada y salida cotidianas (esto es lo que llamamos el inventario físico, que veremos en profundidad en la unidad 3). Este recuento minucioso podemos aprovecharlo para realizar una limpieza minuciosa.

Pero veamos algunos procedimientos y formatos concretos para ordenar y controlar las entradas y salidas del almacén, distinguiendo las entradas y salidas para su utilización en la empresa (para producción o venta) y las entradas y salidas en relación a los proveedores.

Para su utilización en la empresa: gestión de Pedidos

Las mercancías que se encuentran en el almacén serán requeridas, en un momento u otro, por alguna de las personas, áreas o departamentos de nuestra empresa, para su uso, para su manipulación o para su venta. Para solicitar una mercancía de almacén se utiliza un documento llamado VALE, vale de pedido o pedido.

Así, el vale es un documento interno que se utiliza para la retirada de géneros del economato o almacén. Normalmente será un formato de dos copias (original y copia), el original irá al encargado del almacén y la copia la tendrá la persona que solicita o el/la jefe del departamento (en su caso).

En el vale aparecerán:

- Departamento que solicita el género.
- Relación de los géneros que se solicitan.
- Números de unidades que se solicitan.
- Fecha de solicitud
- Firma del responsable del departamento o del solicitante (si no tiene superior directo).

Antes de hacer un vale de pedido, quien solicita debe revisar las existencias para no

solicitar ni más ni menos de lo que necesita. Cada establecimiento diseña su formato. Puede aparecer el logo o nombre de la empresa. A continuación presentamos algunos modelos de hoja de pedido de material o vale de pedido.

Cuadro 1. Modelo para Ficha de pedidos

Pedidos de Suministro a Almacén

Nº 123..

Fecha: D/M/A.

De: _____

Cantidad Pedida	Unidades	Descripción	Cantidad Despachada	OK	Observaciones

Pedido Por:

VoBo:

Despachado Por:

Recibido:

Fuente: https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

3.17 Devoluciones

También podemos encontrar la situación en que se devuelve mercancía al almacén (bien porque no se utilizó o bien porque no es lo solicitado). La devolución de los géneros no utilizados se realizará adjuntando un vale de devolución, incluyendo en la ficha de existencia la palabra "DEVOLUCION". El encargado de almacén corregirá las existencias en consecuencia.

Los cambios de ropa son generalmente se deben realizar por la mañana, dado que es cuando más prendas se necesita. En la mayoría de los almacenes productivos se hace un cambio a media mañana y otro hacia las tres o las cuatro de la tarde, al terminar el turno de trabajo.

Las hojas o vales de cambio de ropa se hacen también por duplicado: el original y una copia.

Para realizar correctamente el recuento de la prendas con defectos y el vale de cambio de prendas, es recomendable sujetarse a las siguientes normas:

- Clasificar las prendas en montones por tamaños y clases.
- Contar la prendas de cada montón y anotar la cantidad existente en la casilla correspondiente de Muestras o de cambio de ropa.
- Hacer siempre el vale por duplicado (o con las copias que la Unidad estime conveniente).
- Hacer constar siempre en el vale de cambio de ropa: la fecha, el proceso y la firma del que solicita.
- Que el traslado de las prendas con defectos sea hecho con el mayor cuidado para evitar pérdida de tiempo o desgastes innecesarios, usando siempre el carro, lona o saco.
- No poner nunca las prendas en una sábana y atar los cuatro picos, ya que esto produce un desgaste de las sábanas y manchas y roces muy difíciles de quitar.

Cuadro 2. Ficha de devoluciones productos

Clase	Cantidad Recibida	Cantidad Entregado Con Defectos
Chamarras		
Parkas		
Pantalones		
Chaquetas Kaky		
Overoles sencillos		
Overoles tipo Piloto		
Chamarras North Face		
Poleras		
Poleras Tipo Polo		
Gorras		
Sombreros Aleros		
Sombreros adosables al Casco		
Guardapolvos		
Mandiles		
Chalecos sencillos		
Chalecos Multibolsillos		
Ropa Deportiva		
	Recibi conforme :	UNID.VERIFICACION ALMACEN

Fuente: Elaboración propia

- Observaciones:

Por su parte, el encargado de almacén, con la periodicidad que se considerara conveniente, se deba realizar una LISTA DE FALTANTES, de las mercancías cuyo stock esté próximo al límite mínimo establecido en los procedimientos.

Los pasos para elaborar una lista de faltantes son:

- Verificar las cantidades de cada uno de los productos, según la necesidad del área (Corte, áreas bordado, ensamblado) y el stock mínimo establecido.
- Al momento de elaborar la lista de faltantes se deberán señalar las especificaciones técnicas como: unidad de medida, cantidad, características del envase, proveedor
- Otro aspecto importante al momento de solicitar un producto, es tener en cuenta el tiempo de anticipación con el que se requiere.
- Al momento de elaborar las listas de faltantes, se deberá hacer con cuidado y detalle, puesto que un error podría resultar en la compra de un producto que no llene las necesidades o un gasto innecesario.

3.18 Listado de Faltantes.

El procedimiento de la empresa establecerá si esta lista de faltantes se realiza con una periodicidad determinada (diaria, semanal, quincenal) o cada vez que se detecte que el stock de una mercancía está próximo a alcanzar su nivel mínimo.

Cuadro 3. Ejemplo listado de faltantes

Código	Cantidad	PROCESO	Descripción	Proveedor
001	05	Corte	Tela con falla de Fabrica para reposición 20 mts. (DAFATEX)	Exterior

Observaciones:

Elaborado por: _____ Revisado por: _____

Fuente:

Fuente: https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

3.19 Compra y devolución a proveedores

Es una buena costumbre, ir confeccionando la lista de faltantes a medida que se van recibiendo los vales de pedido y se detecta que será necesaria su compra en el corto plazo. Si se tiene el almacén con un registro de las mercancías en soporte digital esta tarea de control se simplifica enormemente, ya que el propio soporte informático nos avisará de cuando estamos llegando a los niveles de stock mínimo preestablecido.

En cualquier caso, cada producto dispone de una FICHA DE REGISTRO, donde aparecen sus características técnicas, la cantidad almacenada, su ubicación en el almacén y su código de identificación. Esta ficha nos indica cuando necesitamos reponer la mercancía del almacén.

Ejemplo de Tarjeta Kardex.

Codigo	Nombre del Articulo	Unidad de Medida	Entradas	Salidas	Existencia

Elaborado Por:

Revisado Por:

Fuente:

Fuente: https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

En la ficha de registro aparecen todas las entradas y salidas, con su fecha, así como el nivel de existencias tras la entrada o la salida de mercancía. El responsable de mantener al día los datos de las fichas es la persona responsable del almacén.

A partir de ellas, se realiza la HOJA DE PEDIDO A PROVEEDORES o SOLICITUD DE COMPRA. Este documento básicamente consta de la fecha de pedido, descripción del artículo, cantidad que se pide, nombre del proveedor al cual realizamos el pedido. Se hace un pedido para cada proveedor.

Una vez realizado que la persona encargada de comprar realiza el pedido al proveedor, es aconsejable que el personal del almacén esté informado con anticipación del lugar, fecha de entrega, cantidad y características de los bienes a recibir, preferiblemente por escrito.

En todo proceso de almacenamiento, la función de recepción juega un papel importante. Un efectivo y rápido proceso de recepción solamente puede lograrse si existe un sistema racional de trabajo. Para ello se recomienda:

- Programar la recepción de bienes (indicar al proveedor una hora para la entrega, por ejemplo, de 7am a 10 am)
- Preparar el espacio suficiente para la recepción.
- La entrega del proveedor debe estar acompañada de la correspondiente factura, orden de compra o albarán u otro documento de la entidad considerado como soporte de la recepción de los bienes.

Al recibir los géneros, el responsable de almacén realiza los pasos siguientes: 1º inspección y verificación

- Se comprobará que están en buen estado
- Se comprueba que lo que se pidió coincide con las especificaciones solicitadas 2º registro de entrada
- Se codifica y apunta en la correspondiente ficha de registro
- En la ficha se debe poner con exactitud la fecha de recepción, cantidad y concepto, precio unitario en moneda local y el total de existencias resultante en almacén.

3º ubicación en almacén

- Se ubicará lo antes posible en el lugar definido en el almacén para esa mercancía, siguiendo las normas de seguridad e higiene correspondientes.
- Se tendrá en cuenta el sistema PEPS (primera entrada, primera salida), colocando la nueva mercancía detrás de la recién recibida, en caso de que hubiera stock previo.

4º comunicación

- Si se trataba de una necesidad urgente, se informará de la llegada a la persona o área que lo solicitaba
- En cualquier caso, se informará a administración de la recepción para que autorice el pago y pueda contabilizar el gasto y el cambio del nivel de existencias

3.20 Devolución a proveedores

Es posible que, por diversas circunstancias, nos veamos precisados a realizar devoluciones a los proveedores.

¿Por qué se devuelve un producto? Bien porque no corresponde a lo solicitado, o sencillamente por no haberse servido en las condiciones óptimas.

En ocasiones, el proveedor repara en su carencia y nos envía, sin preaviso, otro de características parecidas. Aunque sea un gesto de buena voluntad por servir, no deja de ser contraproducente en la mayoría de los casos. Es aconsejable estipular una confirmación previa antes de suministrar. De esta forma se evitan perjuicios ambas partes, puesto que a niveles administrativos supone la anulación de facturas o remodelación de las mismas, a nivel de Econmato o Almacén tener la obligación de rectificar las fichas correspondientes, en resumen, trabajo innecesario que puede evitarse en gran parte con una buena gestión en la descripción de los pedidos y en la recepción de mercancías

3.21 Recepción de Materiales

La organización de mercancías dentro del almacén

Desde el momento en que las mercancías llegan a nuestro negocio, hay que ubicarlas en el lugar adecuado y de forma ordenada. Empezamos señalando tres ideas clave:

- Para distribuir los lugares de cada tipo de productos terminados, tendremos sobre todo en cuenta la necesidad de separar de otros productos elaborados según su línea.
- También es importante que sean de más fácil acceso los productos terminados de mayor rotación (más movimiento), relegando las zonas más complicadas (altas o lejanas) para mercancía que tiene baja rotación.
- Para ordenar los productos terminados, tendremos en cuenta que, normalmente, en nuestros almacenes, se utiliza el método FIFO (por sus siglas en inglés "first in first out") o PEPS (primera entrada, primera salida). Por ejemplo, si en una estantería tenemos almacenadas latas de cerveza, cuando llegue un nuevo pedido, pondremos las nuevas cervezas detrás de las que ya tenemos, para garantizar que usaremos antes las que antes compramos (la primera en llegar, será la primera en salir).

Ubicación y mantenimiento de los productos

Consideraciones Generales para ordenar cualquier tipo de productos:

- Los productos debe ser apilada en sentido de favorecer la ventilación.
- Las etiquetas deben estar mirando hacia el frente
- La disposición de la mercadería debe ser realizada en forma práctica y racional para que el material de uso constante pueda ser guardado y retirado fácilmente
- Nunca se debe apilar los productos terminados directamente sobre el piso. Colocarla sobre una tarima a 15 o 20 cm. del mismo

No permitir la presencia de objetos extraños al ámbito de trabajo.

También es clave comprobar que todos los productos están adecuadamente etiquetados, bien por el fabricante, bien por nosotros, de envasado.

3.22 Distribución por actividades

Dependiendo de las operaciones a realizar los almacenes pueden estar centralizados (toda los productos en un lugar) o descentralizados (diferentes almacenes para diferentes productos).

Dependiendo del espacio disponible, los almacenes pueden estar constituidos por locales únicos o por una serie de locales separados o secciones comunicadas.

Dependiendo de los productos que contiene podemos encontrar diferentes tipos de almacén:

- Almacén general: en un solo lugar tenemos todo tipo de productos terminados, separando, por secciones, cada grupo de líneas de prendas, según sus necesidades de conservación y de utilización.
- Almacén de materia prima y partes componentes: Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o partes componentes a los departamentos de producción.
- Almacén de Materiales Auxiliares: Los materiales auxiliares o también llamados indirectos son todos aquellos que no son componentes de un producto pero que se requieren envasarlo o empacarlo. Ejemplos: lubricantes, aceite para maquinas, combustible, etiquetas, envases, etc.
- Almacén de Productos en Proceso: Si los materiales o artículos semi-terminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso.

- Almacén de Productos Terminados: El almacén de productos terminados presta servicio al departamento de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los productos terminados a los clientes.
- Almacén de Herramientas: Un almacén de herramientas y equipo, equipos y útiles que se prestan a los distintos departamentos y operarios para la producción o el mantenimiento.
 - Almacén de Materiales para Reciclaje: Las telas y partes o materiales que no tienen salvamento, se aconseja que sean almacenados y controlados por separado, para su correspondiente clasificación.
- Almacén de Devoluciones: Aquí llegan las devoluciones de los clientes, en el se separan y clasifican los productos para reproceso, y/o entrada a almacén.

Cada empresa diseñará su propio almacén conforme a su disponibilidad y necesidades, pero damos a continuación algunas recomendaciones generales para organizar el espacio disponible para almacenaje:

- Si los locales son demasiados amplios, no utilizar toda el área disponible
- Evitar lo definitivo (es decir, evitaremos fijar estanterías o muebles, para que puedan ser reubicados en el futuro si remodelamos del almacén)
- Tener en cuenta el proceso de operaciones
- Tener en cuenta la frecuencia de ir y venir entre las máquinas o puestos de trabajo
- Pensar en establecer trayectos más cortos, evitando los cruces.
- Reservar zonas bien alumbradas para los trabajos permanentes y delicados.
- No olvidar la existencia de elementos fijos propios del local para el diseño (escaleras, columnas, etc.)

Importante para un buen manejo, respetar las prescripciones legales de higiene y seguridad.

- Separar correctamente los materiales del resto de mercancías, sobre todo de los materiales de trabajo.
- Si se piensa en ampliar el área de almacén, hallar una relación entre costo propio de la nueva instalación y su incidencia sobre el costo de producción.

Como introducíamos en la unidad anterior, en el almacén se guardan o custodian los bienes desde su adquisición a los proveedores hasta su uso o venta y nos debe asegurar una buena conservación y protección,

su fácil y segura identificación, su rápido manejo y el máximo aprovechamiento del espacio.

Para organizar el espacio dentro del almacén no debemos olvidar las funciones que haremos en él:

- Recepción de productos
- Identificación y codificación
- Almacenamiento ordenado
- Preparación de pedidos de otras áreas para uso o venta de mercancías y
- Despacho de productos

La organización del espacio dependerá de nuestras posibilidades, de la forma, tamaño y distribución de nuestro establecimiento, seguiremos las normas básicas de seguridad e higiene tanto en lo que respecta a: separar los diferentes tipos de mercancías, organizar las entradas y salidas, mantenerlo en un estado limpio y ordenado, garantizar su seguridad, deben poderse cumplir los cuatro principios que mencionábamos antes.

Normalmente se distinguen:

- Zona de carga y descarga: Deberá tener acceso directo a la calle, o en su defecto zonas de entrada lo suficientemente anchas para poder recorrerlo con carretillas.

- Zona de registro y entrada: Zona ubicada lo más próxima posible a la zona de carga y descarga, para el almacenaje provisional y la retirada bolsas, cajas vacías.
- Zona de Almacenaje: Con estanterías o cajas apilables, según los tipos de producto.
- Zona de despacho: ubicada lo más cerca posible del lugar donde se usan o exponen las mercancías, para disminuir en lo posible roturas o pérdidas en el movimiento de productos terminados.

3.23 Limpieza y Orden de almacenes

Ya mencionamos la seguridad e higiene como un principio fundamental para la gestión de almacenes. El orden y la limpieza son claves. Algunas recomendaciones importantes:

- Las bodegas deben barrerse diariamente, se debe establecer los métodos necesarios para el lavado y fregado de los pisos, estantes y ventanas periódicamente.
- Las puertas, paredes, ventanas y techos se ensucian con el trabajo diario por lo que deben lavarse o retocarse con pintura cada determinado tiempo.
- Las paredes no deben utilizarse para colgar alambre, sogas, trapos de limpieza, ropa, etc.
- Las tablillas, letreros, etc., que no sea necesario deben ser retirados
- Las mesas o mostradores deben mantenerse libres de obstáculos, además de limpiarlos periódicamente.
- No deben colgarse de los estantes ropas, trapos, bolsas, sacos, etc.
- Los desperdicios y basuras deben depositarse en los cestos o barriles, fuera de la zona de almacenamiento
- Desechar materiales deteriorados o inservibles, previa inspección técnica e informando a la administración para su baja de la contabilidad
- Mantener limpias las instalaciones.
- Mantener las esquinas o rincones limpios.
- Los pasillos deben mantenerse limpios y despejados.

3.24 Organizar los espacios de almacenaje

En una hoja, dibujen a manera de borrador, las instalaciones del negocio tal y como son en este momento, donde queden bien claras:

- la/s área/s de almacenaje de mercancías
- El lugar habitual de trabajo de cada persona
- El/los acceso/s a la calle
- los recorridos habituales de los trabajadores que utilizan esas mercancías
- los recorridos habituales de los clientes
- Discutan diferentes posibilidades para mejorar (sin obras o remodelaciones importantes) la distribución de los espacios y las áreas de paso de clientes y trabajadores.
- Incorporando las propuestas que consideren útiles y posibles (sin gastos adicionales), dibujen en limpio en la cartulina, con diferentes colores, todos los detalles del punto. Cuando todas las mesas hayan terminado el ejercicio, expongan al pleno los dibujos de las cartulinas, señalando las mejoras incorporadas tras la reflexión (si las hay).

A partir de los diferentes dibujos, discutan entre todos las dificultades comunes que se enfrentan en los negocios en relación al aprovisionamiento y almacenaje de mercancías.

3.25 Organizar la accesorios dentro del almacén

- a) En una hoja en blanco (o varias si existen diferentes zonas de almacenaje), dibujen en detalle el espacio del almacén, con sus diferentes estantes, armarios, cámaras, pasillos, elementos fijos de estructura, puertas y ventanas.
- b) Con ayuda de las fichas de stocks, organicen la distribución adecuada de los accesorios en el espacio disponible, teniendo en cuenta las recomendaciones que se han venido dando en el manual y el tipo y cantidades de materiales que maneja el negocio.

3.26 Embalado y etiquetado

El empaque de artículos, incluyendo el envasado y marcación (o etiquetado), constituye un elemento esencial para la conservación y protección de los mismos.

Un empaque deficiente o inadecuado es costoso, aumenta los desperdicios, ocasionan gastos adicionales de reemplazo o reparación de los artículos dañados, añadiéndose, a todo esto, la inevitable pérdida de tiempo.

Empacar quiere decir preparar un artículo para ser almacenado o transportado. El empaque comprende el flete, cuando sea necesario, la envoltura, el amortiguamiento, el amarre, la colocación en el envase de embarque y la marcación. Todas estas operaciones van destinadas a proteger los artículos contra daños, prevenir pérdidas o averías, a facilitar su manejo e identificación.

Los artículos que se adquieran deben ser comprados con envase y de preferencia con empaque uniforme, debidamente marcados e identificados. Esta práctica nos facilitará las operaciones de empaque y marcación interna en nuestro almacén.

Para realizar un buen empaque o embalado tendremos en cuenta:

- Elección del envase y/o material de empaque.
- Empleo del método de empaque más adecuado
- Consideración del tiempo o duración del almacenamiento o del transporte
- Conocimiento de las prácticas observadas en las maniobras de carga y descarga.
- Previsión de las condiciones climatológicas en las que se almacena o viaja el artículo.
- Que tenga relación con su ubicación en el almacén

Que la etiqueta resista las condiciones de almacenaje o transporte (que no se borre o se dañe fácilmente

Realizar inventario físico y cotejar con contabilidad

a) Imaginen que deben organizar la realización del inventario físico de todas las mercancías en existencias. Utilizando las hojas que les resulten necesarias, definan el proceso a seguir, detallando:

- El día o momento más conveniente para realizarlo las personas encargadas de hacerlo
- El orden que seguirán para el conteo
- Las bases de datos que utilizarán como referencia
- El formato en que presentarán la información encontrada
- Cualquier otro detalle que, por la naturaleza del negocio en concreto, consideren importante señalar.
- A quién reportarán la información una vez realizado el inventario físico

b) Reflexionen sobre la posibilidad de aprovechar el inventario físico para hacer una limpieza en profundidad

de almacén y cómo habría que organizarlo.

Cuando todas las mesas hayan terminado, expongan al pleno el procedimiento diseñado, comentando los detalles que consideren más importantes. De nuevo, si el trabajo de otra mesa le proporciona nuevas ideas para su negocio, no duden en incorporarlas a su procedimiento.

3.27 Establecer procedimientos de gestión y control y sus responsables

a) Reflexione sobre las personas que, en su negocio, manipulan los materiales, hacen los pedidos de compra, los pedidos a almacén, quienes tienen acceso al/a las zonas de almacenaje, quien lleva el control administrativo-contable de las existencias,...

b) Defina quien es (o debería ser) la persona más apropiada para ser responsable del almacén. Defina las relaciones del/de la responsable con el resto del equipo de trabajo respecto del movimiento de mercancías.

c) Redacte de manera sencilla y concreta las normas y procedimientos que deberían llevarse en el negocio, detallando:

- Normas y procedimientos para la realización de pedidos a proveedores
- Normas y procedimientos para la recepción de pedidos
- Normas y procedimientos para la identificación y ubicación de las mercancías,

diferenciando cada tipo de mercadería

- Normas y procedimientos para solicitar pedidos al almacén
- Normas y procedimientos para entregar los pedidos
- Normas y procedimientos para tratar las devoluciones (internas y a proveedores)
- Normas y procedimientos para mantener las condiciones de higiene y seguridad adecuadas de manera permanente
- Las tareas y responsabilidades del/de la responsable de almacén

d) Liste los formatos que, en consecuencia, su negocio debe tener para un correcto control del almacenaje

y de los movimientos de mercancías, tanto desde los proveedores al negocio, como dentro del negocio, como del negocio a los clientes.

3.28 Procedimientos de Control

Es de gran importancia que una compañía cuente con un buen sistema de control de inventarios de materiales. El logro de un buen control mantiene los costos a un nivel mínimo y la producción de planta en un plan de trabajo constante e ininterrumpido. Los siguientes conceptos deben emplearse en un sistema de control de inventarios:

- El inventario es el resultado de la compra de materiales primas y partes. También es el resultado de aplicar la mano de obra y los costos indirectos de fabricación a las materias primas para producir artículos terminados.
- La reducción del inventario es el resultado del uso normal y de encontrar usos alternativos o desechar los ítems innecesarios.
- La inversión óptima en inventario se basa en técnicas cuantitativas diseñadas para minimizar el costo de mantener y organizar el inventario.
- La compra eficiente, la administración y la inversión en materiales dependen de un pronóstico exacto de ventas y de la programación de la producción.
- Los pronósticos ayudan a determinar en qué momento se ordenan los materiales. El control de inventario se logra mediante la programación de la producción.
- El control de inventarios es más que mantener registros de inventario. El control lo realizan personas que hacen juicios personales con base en sus experiencias pasadas. Sus decisiones toman dentro de una estructura

general de los objetivos y las políticas de la organización para lograrlos. El control es relativo, no absoluto.

- Los métodos de control de inventario variarán en gran parte según el costo de los materiales y su importancia en el proceso de manufactura. Los materiales costosos o aquellos que son esenciales para la producción, tienden a que su programa de control se revise con mayor frecuencia por un personal experimentado, a pesar del costo y el esfuerzo de hacerlo.

- Los Procedimientos de Control comúnmente utilizados son:
 - 1) El pedido cíclico
 - 2) El método mínimo
 - 3) El método de doble compartimiento
 - 4) El sistema de pedido automático
 - 5) El plan ABC

El pedido cíclico es un método en el que se revisan los materiales disponibles en un ciclo regular o periódico. Por ejemplo, el inventario de materiales podría revisarse cada 30 días. La duración del ciclo variaría según el tipo de materiales que se revisan. Los artículos esenciales tienen ciclos de revisión más cortos que los artículos menos importantes. Al momento de la revisión se colocará un pedido para llevar el inventario a un nivel deseado como, por ejemplo, existencias para dos semanas.

Una técnica utilizada con frecuencia para artículos pequeños es el método de 30-60-90 días.

Cuando el inventario baja a existencias de 60 días, se realiza un pedido por una provisión de 30 días.

Pueden realizarse ajustes en el número de días de las existencias o en la cantidad ordenada durante periodos de fluctuación conocidos.

El método mínimo -máximo se basa en el supuesto de que los inventarios de materiales tienen niveles mínimos y máximos. Una vez determinadas las cantidades mínimas y máximas específicas, la cantidad mínima representa en punto de pedido. Cuando el inventario llega a la cantidad mínima, se hace una orden para incrementar el inventario a la cantidad máxima. Por lo

general, las cantidades mínimas se basan en una cantidad que protegerá contra los agotamientos de inventarios.

Por lo general, el método de doble compartimiento se utiliza cuando los materiales son relativamente económicos y/o no esenciales. Este sistema tiene la ventaja de ser simple y requieren un mínimo de tiempo de oficina.

El inventario de materiales se divide y se sitúa en dos compartimientos o depósitos. El primero contiene la cantidad de artículos que se utilizarán entre el intervalo en que se recibe un pedido y se sitúa el siguiente pedido. El segundo contiene existencias suficientes para cubrir el uso entre el pedido y su entrega, más las unidades adicionales de las existencias de seguridad. Cuando se agota el primer compartimiento, se hace un pedido. Los artículos en el segundo, se utilizan hasta el recibo del pedido, el cual se coloca tan pronto como sea necesario usar los artículos del segundo compartimiento.

El sistema de pedido automático es aquel en el que los pedidos se hacen "automáticamente", tan pronto como el nivel de inventario alcanza una cantidad predeterminada del punto de pedido. Este sistema es particularmente conveniente cuando una empresa su computador. Se mantienen tarjetas de registro de inventario perpetuo que registran las compras y requisiciones de materiales específicos. Cuando se alcanza el punto de pedido predeterminado, el computador en forma automática clasifica la tarjeta de materiales. Después, un empleado las procesa y hace un pedido por la cantidad necesaria. Con el uso del computador, es posible recalcular periódicamente la inversión óptima en inventario y, por tanto revisar la cantidad que va a comprarse así como imprimir las órdenes de compra reales.

El Plan ABC se utiliza cuando una empresa tiene gran cantidad de ítems individuales, cada uno con un valor diferente. El control de materiales de un artículo de alto valor será diferente del control de uno de bajo valor. Así, el plan ABC es una forma sistemática de agrupar los materiales en clasificaciones separadas y determinar el grado de control que cada grupo merece. Por ejemplo, los ítems que no son costosos y/o no fundamentales para el proceso de producción pueden contabilizarse con el método mínimo máximo o el método de doble compartimiento. Las técnicas complejas de inventario, como el sistema de pedido automático, pueden emplearse para planear y controlar los artículos que son costosos y/o fundamentales para el proceso de producción.

Los artículos con la clasificación A tendrán las siguientes características de control:

- 1) cantidad pequeña de existencias
- 2) revisión frecuente
- 3) pedido frecuentes
- 4) registros detallados
- 5) alto nivel de supervisión

Las características de control de los artículos B por lo general se encuentran entre las que se aplican con los artículos A y C

Por el contrario, los artículos C tendrán las siguientes características de control:

- 1) cantidad grande de existencias de seguridad
- 2) estricta adhesión a los puntos de pedidos predeterminados
- 3) sólo uno o dos pedidos al año
- 4) no se requieren un sistema de inventario perpetuo
- 5) supervisión del nivel más bajo

En conclusión debe tenerse en cuenta que el plan ABC es un esquema de clasificación para decidir que herramientas utilizar en el control de inventarios.

Por ejemplo, los artículos B a menudo pueden analizarse sobre una base trimestral; los artículos A necesitan un análisis individual más elaborado; un programa de control esencialmente menos estricto y no costoso puede aplicarse mejor a los artículos C

Estos controles de inventarios, servirán como procedimientos para establecer el "volumen económico de pedido" y " Justo a tiempo" ⁸

3.29 Diseñar formatos para movimientos y controles

- a) Apoyándose en el listado de formatos y con las posibles ideas que puedan haber dado el trabajo de las otras aéreas, se diseñará los formatos necesarios para el negocio.
- b) Se dibujará en una cartulina o en formato digital (si esto es posible).

⁸ RALPH S. POLIMENI FRANK J. FABOZZI ARTHUR H. ADELBERG

Exponiéndose en pleno trabajo, para solucionar los problemas presentados en cada pedido.

Comunicar al personal normas y procedimientos

Por último, comunicar estas normas, procedimientos y formatos al resto del personal que trabaja en la unidad productiva, para que fueran aplicadas de manera correcta. Y sobre los cambios que supondrían estas normas en la operación de la empresa.⁹

3.30 Procedimientos de Recepción de Materia Prima y Accesorios

Objetivo

Normar las actividades que integran el proceso de recepción de producto al Almacén Central.

Alcance

Este procedimiento aplica a las entradas por producción de proveedores locales e internacionales.

- Políticas

1. Todo el producto que ingrese al Almacén Central deberá contar con la documentación soporte.
2. El área de recepción deberá permanecer libre antes de cada recepción.
3. El sello plasmado en la remisión significa que el producto/proceso es liberado en todas sus características de seguimiento.

⁹ https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

4. La etiqueta verde de liberación significa que el producto/proceso es liberado en todas sus características de seguimiento.

5. Cuando el producto propiedad del FCE traiga consigo una ficha de identificación, sobre ésta el personal de recepción podrá colocar la etiqueta de su estado de conformidad.

- Definiciones

De canto: Las telas están colocados con enrollados para no estropearlas.

Aglutinados: Para el acomodo de las telas se agrupan por el tipo de tela se colocan uno con lomo a la izquierda y el siguiente a la derecha con su respectivo metraje y así sucesivamente todos los rollos.¹⁰

¹⁰ https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

Cuadro 4. Descripción de Actividades

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1.	Supervisor de Almacén- Recepción /Operador de Almacén	Recibe remisiones en original y dos copias del proveedor local, copia del pedimento original de parte del proveedor nacional e internacional. En caso de no contar con la copia de la factura la solicita al Departamento de Ventas.	Remisiones y Facturas
2.	Supervisor de Almacén- Recepción /Operador de Almacén	Verifica en la documentación: fecha vigente y número de documentación	
3.	Supervisor de Almacén- Recepción /Operador de Almacén	Determina los materiales ingresados, el espacio físico provisional y personal que realizará la recepción.	
4.	Supervisor de Almacén- Recepción /Operador de Almacén	Recibe materiales del proveedor local Toma un ejemplar y verifica que corresponda a la orden de compra y hace el recuento físico.	Recepción de producto propiedad de la Unidad Productiva

Fuente: https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

Cuadro 5. Lista de distribución

COPIAS	MAT.	ÁREA
Original	Hojas Resma, Reglas y materiales de escritorio	Proceso de Diseño
1	Telas, tisas, reglas, tijeras y otros.	Proceso de Corte
2	Hilos de bordar, piqueteras, tisas y otros.	Proceso de Bordados y Serigrafía
3	Hilos, accesorios, piqueteras.	Proceso de Ensamblado
4	Piqueteras, tisas, tijeras.	Proceso de Control de Calidad
5	Nylon, adhesivos, yurex, sacos de envío.	Proceso de Empaque

Fuente: https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

Cuadro 6. Solicitud de bienes de consumo, materia prima y suministros

FECHA: (1)
DIRECCION: (2)
DIVISION O AREA: (3)

REQUISICION
Nº (4)

CANTIDAD (5)	UNIDAD DE MEDIDA (6)	N.U. (7)	PRECIO (8)	DESCRIPCIO N (9)

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____(10)_____. FIRMA DEL
SOLICITANTE _____(11)_____. NOMBRE DE QUIEN
RECIBE _____(12)_____. FIRMA RECIBIDO _____(13)_____
_____ (14)_____

FIRMA JEFE DIVISION
GUARDALMACEN

_____ (15)_____
FIRMA DEL

AUTORIZADO
GUARDALAMACEN

ORIGINAL:

Fuente:https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO “SOLICITUD DE BIENES DE CONSUMO, MATERIA PRIMA Y SUMINISTROS.”

- 1) **FECHA:** Se anota día, mes y año de la fecha en que se elabora la requisición, Ej. 13 de Octubre de 2004
- 2) **DIRECCION:** Se anota el nombre de la Dirección solicitante.
- 3) **DIVISIÓN O AREA:** Se anota el nombre del Proceso o Área solicitante, Ej.; Proceso de Corte, Área de Diseño, Área Administrativa, etc.
- 4) **CANTIDAD:** Se anota la cantidad en números del bien solicitado.
- 5) **REQUISICION:** Se anota el número de la requisición.
- 6) **UNIDAD DE MEDIDA:** Se anota la unidad de medida del bien solicitado, Ej.: pza., metros, paquetes, docenas, resmas, etc.
- 7) **N.U (NUMERO UNICO):** Se anota el número correspondiente al bien de conformidad a como esta considerado en el catálogo ordenado por descripción de bienes (Número Único).
- 8) **PRECIO:** Se coloca el precio por unidad de los bienes.
- 9) **DESCRIPCIÓN:** Se anota el nombre del bien solicitado, Ej.; papel bond base 20, lápices, materiales de higiene para piso, tinta para impresora, etc.
- 10) **NOMBRE DEL SOLICITANTE:** Se anota el nombre del solicitante de los bienes.
- 11) **FIRMA DEL SOLICITANTE:** Se registra la firma del solicitante de los bienes.

12) NOMBRE DE QUIEN RECIBE: Se anota el nombre de quien recibe los bienes.

13) FIRMA RECIBIDO: Se registra la firma del empleado que recibe los bienes.

14) FIRMA JEFE DE DIVISIÓN (AUTORIZADO): Se registra la firma del Jefe de División o jefe autorizado para firmar las solicitudes de bienes de consumo, materia prima y suminitros.

15) FIRMA DEL ENCARGADO DE ALMACÉN: Se registra la firma del Encargado de almacén.

Dicho formulario se elabora en original y copia, el original para el guardalmacén y la copia para la unidad solicitante.¹¹

11

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

RECEPCIÓN DE
PRODUCTO

①

PROPIEDAD DE
LA UNID
PRODUCTIVA

PROVEEDOR

②

FECHA DE RECEPCIÓN

③

TITULO

FECHA Y LUGAR	CANTIDAD POR PAQUETE O CAJA	TOTAL CAJAS
4	5	6
ESTADO DE INSPECCIÓN		
7		

1. TÍTULO:

RECEPCIÓN DE PRODUCTO PROPIEDAD DE LA UNID. PRODUCTIVA.

2. OBJETIVO DEL REGISTRO:

Contar con un formato que permita la identificación del producto propiedad de la Unid. Productiva, así como su estado de inspección.

3. RESPONSABLE DE SU LLENADO:

Supervisor del Almacén –Recepción y despacho, Operador de Almacén

4. FORMA DE LLENADO:

Manual.

5. DESCRIPCIÓN DE LLENADO DE ELEMENTOS:

Id.	Elemento	Descripción
1	Proveedor	Anotar la razón social del proveedor que entrega el producto.
2	Fecha de Recepción	Registrar el día y mes de la recepción del producto.
3	Título	Anotar el nombre del producto que se ha recepcionado.
4	Cantidad de cajas o paquetes	Registrar el número de cajas o paquetes que se recibieron.
5	Cantidad por paquete o caja	Registrar el número de ejemplares que contiene cada caja o paquete.
6	Total de ejemplares	Anotar el número total de materiales que se recibieron.
7	Estado de inspección	Colocar etiqueta de estado de inspección: roja no conforme, verde aprobado.

Fuente:https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

DESVIACIÓN EN RECEPCIÓN DE PRODUCTO

ALMACÉN
CENTRAL

FECHA	①
REFERENCIA	
ORIGEN	③

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD

④

ACCIÓN A TOMAR

⑤

ELABORO:

⑥

INSTRUCTIVO DE LLENADO

1. TÍTULO: Desviación en recepción del producto.

2. OBJETIVO DEL REGISTRO:

Mantener un registro del producto no conforme detectado en el procedimiento de recepción de producto.

3. RESPONSABLE DE SU LLENADO:

Persona que identifica el producto.

4. FORMA DE LLENADO:

Manual

5. DESCRIPCIÓN DE LLENADO DE ELEMENTOS:

Id.	Elemento	Descripción
1.	Fecha	Registrar el período a que corresponda el reporte
2.	Referencia	Anotar la referencia de la factura o pedimento presentado por el proveedor.
3.	Origen	Anotar la localidad de donde proviene el producto.
4.	Descripción de la no conformidad	Detallar la no conformidad identificada en el producto que entrega el proveedor.
5.	Acción a tomar	Describir las acciones que se tomaran al momento y posteriores indicadas por el cliente.
6.	Elaboró	Registrar el nombre de la persona que elabora el documento.

Fuente: https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-GPR.01.pdf

**FICHA DE VERIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS
DE RECEPCIÓN DEL PRODUCTO**

Características	Método	Muestreo	Frecuencia	Parámetro de control	Registro	Plan de reacción/ acciones en caso de no conformidad
Rollos de tela	Visual	Físico	Cada remisión	Lo indicado en la remisión	Con Metraje en Cada rollo. Remisión o factura sellada de liberada	Se solicita cambio o devolución con factura e informa Al supervisor para corrección en la remisión en el caso de recepción.
Accesorios	Conteo	Físico	Cada remisión	Lo indicado en la remisión	Con Cantidades verificadas los paquetes con nota de Remisión o factura Sellada.	Se modifica factura e informa al supervisor de área que realiza corrección en la Nota de remisión.
Empaque del producto Condiciones	Visual Conteo	Físico	Cada remisión	Cantidad completa por paquete Acomodo de acuerdo a requerimientos.	Etiqueta de identificación	Regresa producto al proveedor local Cuando es internacional identifica con etiqueta roja.

3.30 TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

1. **TÍTULO:**
ACTA DE INICIO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

2. **OBJETIVO DEL REGISTRO:**
Contar con un documento que permita formalizar y registrar la situación al inicio de la toma física del inventario.

3. **RESPONSABLE DE SU LLENADO:**
Jefe del Departamento de Tráfico y Control.

4. **FORMA DE LLENADO:**
Medio electrónico o máquina.

3.31 Principales tendencias en la Gestión de Almacenes

La Tecnología es cada vez más cercana al espacio del almacén. Al principio de la década muchos almacenes podrían haber evitado las palabras cloud y mobile, pero estos han demostrado que han producido un impacto muy importante gestión de almacenes para los primeros usuarios. En la actualidad esas tendencias tecnológicas son ampliamente adoptadas y la cadena de suministro es más rápida y más eficiente debido a ello. Sin embargo, la tecnología no se ha ralentizado ni estancado. Constantemente estamos viendo avances en la tecnología que definirá la gestión de almacenes en los próximos años. Con esto en mente, observamos algunas de las principales tendencias en la gestión de almacenes. Las empresas ya no depende solo de sus propias instalaciones físicas, los minoristas de comercio electrónico están utilizando múltiples canales de compra en línea para llegar a los clientes y cumplir con los pedidos. Estas empresas requieren soluciones de gestión de almacén escalables para evitar productos en el menor tiempo posible a lo largo de las rutas de envío más cortas. Una aplicación eficiente del sistema de gestión de

almacenes se ha convertido en un componente vital para que los almacenes se mantengan en el buen camino con su inventario¹²

3.32 Pro Bolivia

¿Qué es el Registro y Acreditación de una Unidad Productiva?

Es el procedimiento técnico y administrativo por el cual PRO-BOLIVIA, mediante la emisión de un certificado, establece que la Unidad Productiva ha cumplido con los requisitos determinados por el Reglamento de Registro y Acreditación confiriéndole el Certificado de Registro Nacional de unidad Productiva correspondiente, que tiene validez para los fines establecidos por el artículo 31 de las Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios. (D.S. 181)

¿Cuál es el Beneficio?

Las unidades productivas a partir de la certificación podrán participar en los procesos de contratación de bienes y servicios bajo las modalidades de Licitación Pública y ANPE, se aplicará un margen de preferencia del veinte por ciento (20%) al precio ofertado, para las Micro y Pequeñas Empresas, Asociaciones de Pequeños Productores Urbanos y Rurales; y Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS). “El factor numérico de ajuste será de ochenta céntimos (0.80)”. (Decreto Supremo N°181)

¿Quiénes se benefician con el certificado de Registro Nacional de Unidades Productivas?

Esta dirigida a personas naturales o jurídicas (Micro y Pequeñas empresas) cuya actividad sea de carácter productivo con el objeto de brindarles servicios de desarrollo empresarial en capacitación, asistencia técnica, apoyo en la elaboración y evaluación de planes de negocio y otros.

Participación en procesos de contrataciones públicas, acceso a los márgenes de preferencia que las NB-SABS Decreto Supremo D.S. 181 - Art 31, establecen a favor de las micro y pequeñas empresas, asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales, organizaciones económicas campesinas OECAS y otras de características similares.

3.32.1 Requisitos de Registro y Acreditación como Unidad Productiva.

- Persona Natural

¹² <http://itprocess.cloud/principales-tendencias-gestion-almacenes/>

- Carta de solicitud de Registro y Acreditación de la Unidad Productiva dirigido al director general ejecutivo Pro Bolivia, mencionando la documentación adjunta.
- Fotocopia de Cedula de Identidad del Propietario o representante legal de la Unidad Productiva, adjuntando el Poder Notariado (original o fotocopia legalizada), cuando corresponda.
- Fotocopia del registro del Número de Identificación tributaria (NIT)
- Fotocopia del Registro de Fundempresa.
- Fotocopia Balance General, Estado de Resultados y el IUE de la última gestión sellado por entidad correspondiente, en caso de ser una nueva empresa, presentar el balance de apertura más la solvencia profesional del auditor y/o contador.
- Listado de activos productivos indicando el precio de cada uno (firmado y sellado por el representante legal)
- Listado de los trabajadores firmado y sellado por el representante legal.
- Formulario de Registro, firmado por el Propietario o representante legal de la Unidad Productiva.
- Comprobante de depósito bancario original, realizado en la cuenta fiscal del Banco Unión N° 10000004668254 de Pro Bolivia, de Bs. 90 (Noventa 00/100 bolivianos) para Micro o pequeñas empresas ó Bs. 180 (ciento ochenta 00/100 bolivianos) para Mediana ó Gran Empresa. En descripción del depositante de la constancia de pago colocar " Pago registro PRO BOLIVIA a nombre de la Unidad Productiva.

Persona Jurídica

Además de los anteriores requisitos, deberá presentar la siguiente documento:

Original o fotocopia legalizada del documento de constitución

- Acreditación de Unidad Productiva

Concluido el trámite de registro se procede a la emisión de la Declaración Jurada, la misma que el Propietario o Representante Legal debe firmar y realizar el croquis donde funciona la Unidad Productiva, posteriormente se emite el certificado correspondiente a la Unidad Productiva.

El trámite de registro y acreditación tiene una duración de hasta 10 días hábiles. Los documentos a ser presentados, deberán ser entregados en el orden pedido en un folder anillado.¹³

En Bolivia existen cerca de 800 mil unidades productivas en diferentes rubros, estas Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) promueven el desarrollo económico y social de Bolivia en diferentes rubros como el textil, cuero, metal mecánica, alimentos y otros, de hecho estos emprendimientos constituyen el 87 por ciento del sector productivo nacional, siendo tan solo el 13 por ciento las mediana y grandes empresas.

La mayoría de las Mypes se encuentran asentadas en el eje central, siendo en su mayoría emprendimientos del sector textil, esperan un proyecto de ley que fortalezca y promueva al sector productivo de Bolivia, explicó el presidente de la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de Bolivia (Conamype), Marco Antonio Gonzales Padilla.

"En los últimos años, los emprendimientos fueron creciendo en diferentes rubros, sin embargo, aún no existen políticas que impulsen y fortalezcan a este sector, por los problemas de contrabando, ropa usada y falta de acceso a materias primas", explicó.

Explicó que la gestión pasada se presentó un proyecto de ley de las Mypes, con afán de que existan políticas públicas que fomenten la producción nacional en todos los rubros, "esperamos que en la presente gestiones e promulgue esta ley", aseguró.¹⁴

3.33 Antecedentes de surgimiento de las (mypes)

¹³

<https://www.google.com/search?q=registro+pro+bolivia&oq=probolivia&aqs=chrome.5.69i57j0l5.8300j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

¹⁴ <http://www.lapatriaenlinea.com/?nota=141550>

<https://pe.fashionnetwork.com/news/La-informalidad-en-Bolivia-aqueja-a-las-Pymes-textiles,620297.html#.XBqwAIVKjIU>

En Bolivia es indudable que el surgimiento de las micro y pequeñas empresas (MYPES) ha generado una importante contribución a la creación de empleo, además de su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del país; este tipo de empresas permite mejorar la distribución del ingreso y el ahorro familiar y actúa como un generador de nuevos emprendimientos. Actualmente, no existe una definición universal para la micro o pequeña empresa. Según recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el concepto de microempresa debe ser aplicado de acuerdo a las condiciones prevalecientes en cada país, lo cual sucede en la práctica. El creciente interés e importancia que han adquirido las MYPES originó la realización de diversos estudios de instituciones públicas y privadas que a través de encuestas, registros administrativos y otro tipo de investigaciones caracterizaron diferentes temáticas para este tipo de empresas. Sin embargo, las estadísticas existentes referidas a este sector son heterogéneas y parciales.

3.34 Clasificación de riesgos empresariales

Existen muchas clasificaciones de los riesgos empresariales. Una clasificación que todo empresario debe tener en cuenta si quiere implantar y desarrollar sus estrategias de manera adecuada, si quiere reducir costes y, en definitiva, si quiere sobrevivir en un entorno tan cambiante, globalizado y competitivo.

3.34.1 Riesgos externos

Los riesgos externos de una empresa son todos aquellos que provienen del entorno y que influyen o condicionan de manera directa o indirecta a la marcha de la empresa, pudiendo, incluso, convertirse en amenazas reales para la empresa.

Algunos ejemplos de riesgos empresariales externos son:

- Ciclo económico. La economía está en constantes cambios y se mueve por ciclos económicos, ya sean de recesión o expansión. Son, sobre todo, los ciclos económicos en recesión los que pueden suponer una gran amenaza para la empresa. Claro ejemplo de ello, fue la gran crisis económica del año 2007 en España, de la cual nos vamos recuperando ya poco a poco.
- Ésta supone siempre un riesgo empresarial por diversos motivos: productos de mayor valor añadido, grandes políticas comerciales, mejores canales de distribución, gama de productos más amplia, etc.

- Riesgo país. Asociado normalmente a la venta de nuestros productos en países donde pueden existir ciertos riesgos: inseguridad por cambio de divisas, riesgos de nacionalización, dificultades de cobros, complejas barreras de entrada, tediosos controles aduaneros, etc.
- Riesgo de localización. Este tipo de riesgo empresarial dependerá del lugar donde se sitúa la empresa, la regulación específica, etc. El riesgo aquí puede darse en cuanto a los locales se refiere, oficinas de representación, comerciales, vehículos, fábricas, entre otros.
- Fuerza mayor. Son situaciones que están fuera de nuestro control, tales como catástrofes y desastres naturales, incendios, terremotos, guerras, golpes de estado

3.34.2 Riesgos internos

Los riesgos internos son aquellos riesgos empresariales que dependen de la gestión que se hace de la propia empresa, tanto a nivel general, como de cada uno de sus departamentos. Entre los tipos de riesgos empresariales internos, encontramos:

- Dependencia de las ventas. Que nuestras ventas dependan de muy pocos clientes o, incluso, de uno sólo. En caso de que haya un mínimo problema por la calidad de nuestro producto, el precio o el servicio, supondrá un grave deterioro para nosotros.
- Falta de diversificación de actividades. La falta de diversificación supone un riesgo pues se reducen las posibilidades de venta.
- Riesgo operacional: los riesgos operativos son los riesgos cometidos por errores humanos, fallos o procesos internos y que provocan pérdidas a la empresa.
- Patentes y marcas comerciales. Es importante registrar nuestras marcas para evitar la pérdida de la propiedad intelectual, sobretodo por peligro de que alguien de la competencia se lo adueñe. Descubre cómo patentar una idea para que nadie pueda aprovecharse de ella.
- Dependencia de suministradores. Debemos diversificar no sólo en clientes, sino también en cuanto a proveedores.
- Instalaciones obsoletas. Es crucial invertir en nuestras instalaciones, supondrá una reducción de costes a medio plazo y la realización de productos o servicios de mejor calidad.
- Falta de liquidez. Es uno de los ejemplos de riesgos financieros, cuya solución pasa por la solicitud de un crédito, por ejemplo.

La clasificación de riesgos empresariales no dispone de una lista cerrada, y no todas las empresas vivirán y se verán afectadas por los mismos riesgos. Lo importante es disponer de una estrategia de gestión de riesgos con la que evaluar y minimizar al máximo el impacto que puedan tener en el

organización. Por ello, es necesario realizar un mapa de riesgos para conocer cuáles son los problemas que amenazan tu empresa y la probabilidad que existe de que acaben siendo perjudiciales para nosotros.¹⁵

3.35 Sistema de control interno

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

Elementos del sistema de control interno:

1. Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

¹⁵ <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-riesgos-empresariales.html>

En resumen el ambiente de control, el sistema contable, los controles internos, contables y administrativos.

Procedimientos para mantener un buen control interno:

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Pólizas.
9. Instrucciones por escrito.
10. Cuentas de control.
11. Evaluación de sistemas computarizados.
12. Documentos pre numerados.
13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.
17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
18. Gráficas de control.
19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
20. Actualización de medidas de seguridad.
21. Registro adecuado de toda la información.
22. Conservación de documentos.
23. Uso de indicadores.
24. Prácticas de autocontrol.
25. Definición de metas y objetivos claros.
26. Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.

3. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.¹⁶

¹⁶ <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>

4. CONCLUSIONES

El propósito de este tema es el describir el Manual de Procedimientos, para establecer de manera formal el manejo adecuado de almacenes para una correcta administración y manipulación de materiales y no entorpecer el flujo de actividades diarias y tener un buen desempeño en esta área fundamental, para el normal desarrollo cotidiano de la Unidad productiva.

Tanto las empresas públicas y privadas tienen la necesidad de conocer como se obtiene un manejo adecuado de almacenes, las actividades propias de esta área importante para la organización, tales como son el recuento físico de existencia de materiales y productos terminados al final de cada período, frecuentemente el control de inventarios facilita su consumo, lo cual se requiere para planificar la producción y fijar objetivos con mayor precisión.

Los materiales son los principales recursos que se usan en la producción, estos son transformados en bienes terminados.

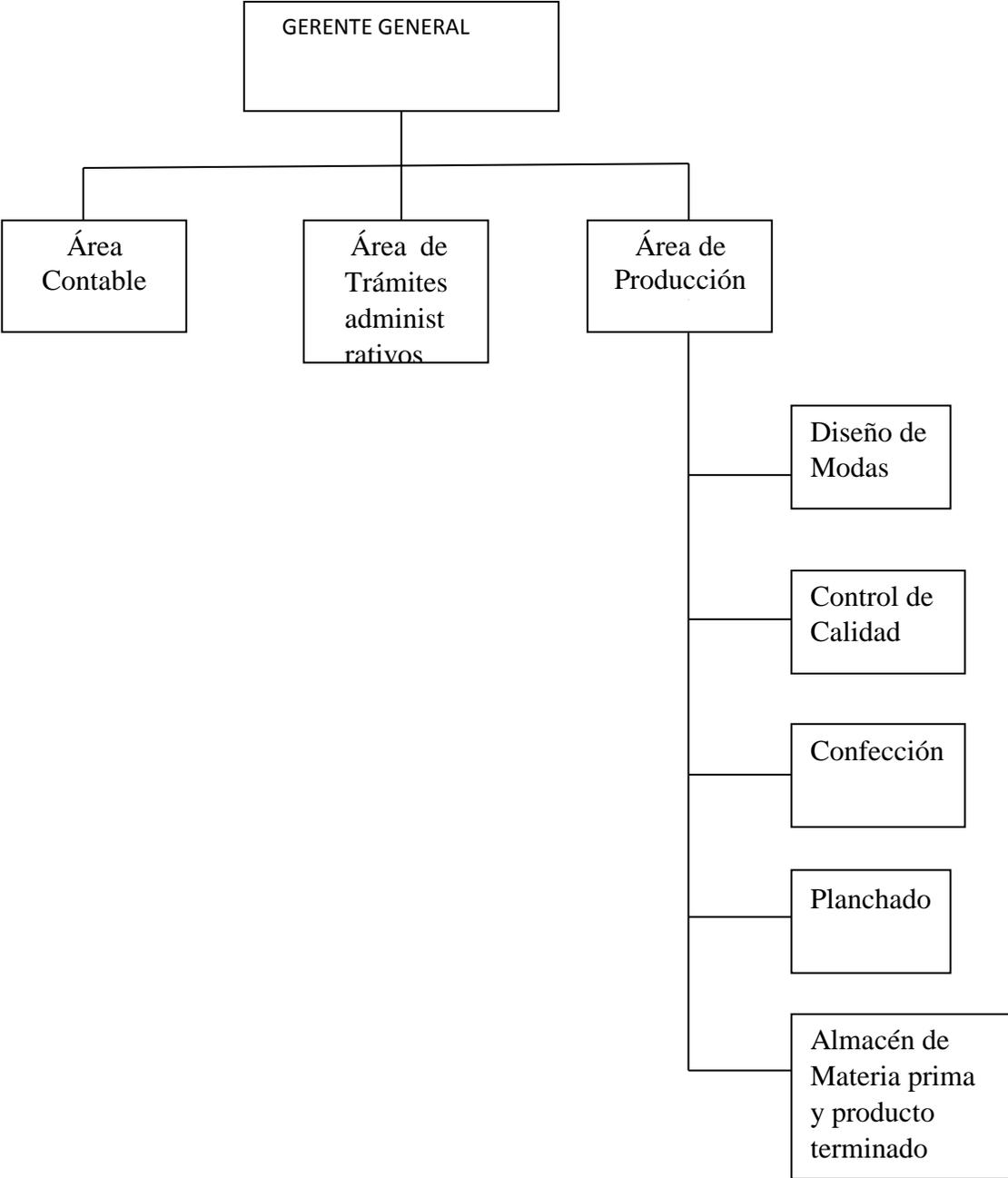
Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) han generado una importante contribución a la creación de empleo, siendo un importante generador de nuevos emprendimientos.

Las Unidades Productivas funcionan actualmente de manera informal y su crecimiento hace necesario adoptar nuevas formas de trabajo, lo cual se ha pretendido con el presente manual de procedimientos para el manejo de almacén.

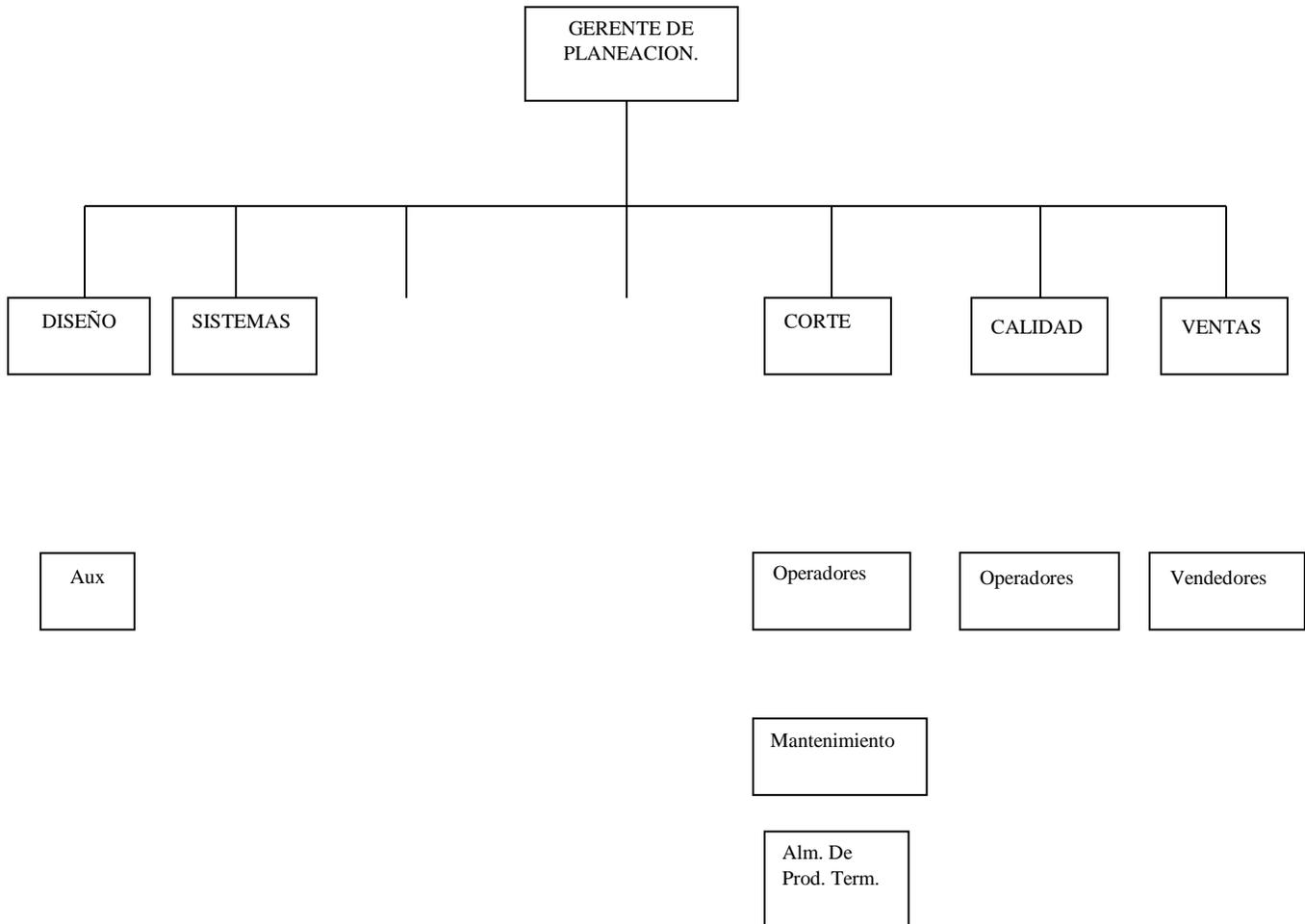
Por otro lado comentar que las (MYPES) cuentan con autonomía en sus decisiones de inversión y financiamiento, lo cual es una fortaleza que daría el paso a adoptar, decisiones independientes sobre los objetivos principales de estos emprendimientos, los cuales tienden generalmente a tener riesgos latentes en sus actividades, que son afrontadas independientemente, tanto en el proceso de elaboración de sus productos terminados, la entrega integral de sus pedidos cuyas dificultades pueden ser solucionadas eficientemente con capacitaciones y superar las limitantes y dificultades respecto a manejo y control de materiales y si estos grados de dificultad son superadas y llevadas adecuadamente podrían llegar a conformar otro nivel empresarial con alta predominancia en el mercado industrial nacional.

ANEXOS

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



DESCRIPCION DE ORGANIGRAMA DE OPERACIONES



PROVEEDORES

TELAS



CINTAS



HILOS PARA BORDADORA Y PARA OVERLOCK

