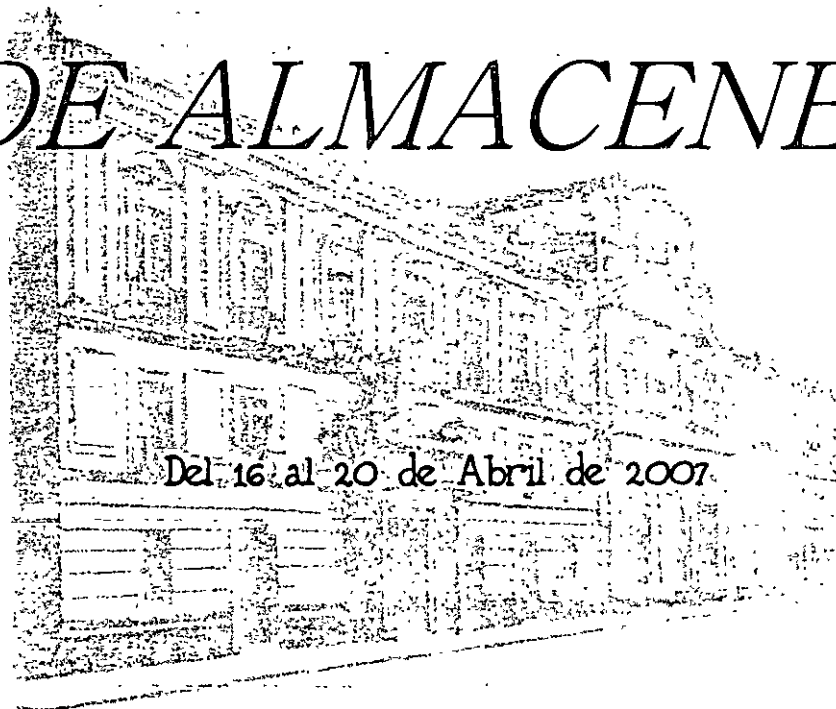




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES



Del 16 al 20 de Abril de 2007

APUNTES GENERALES

CI - 071

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García

INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA

ABRIL DE 2007

**INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA**

Dirección de Administración
Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal
Capacitación

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL
CURSO:

ADMINISTRACION DE ALMACENES.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

Lic. Servando Rafael Martínez García.

DIRIGIDO A:

Administradores, Coordinadores, Jefes de Bodegas y Almacenes, Custodios, Auditores, Instructores, Bodegueros, Almacenistas, Asistentes

y demás
personal
relacionado
con la
Administración
de
suministros y
almacenes.

OBJETIVO
GENERAL:

Al finalizar el curso los participantes podrán interpretar, analizar y describir la importancia de los almacenes en su contexto financiero y logístico, al tiempo que aplicarán herramientas concretas para acelerar el desarrollo de los procesos de suministros, su control y almacenaje.

| CONTENIDO TEMÁTICO | OBJETIVO ESPECÍFICO | TÉCNICA DIDÁCTICA | MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO | TIEMPO |
|---|--|---|--|-------------------|
| <p>I.- GENERALIDADES. Importancia del tema</p> <p>Marco teórico.</p> | <p>Sensibilizar a los participantes en la importancia del tema</p> <p>adecuada de lo que implica en el ámbito institucional contar con almacenes, inventarios, controles, capacidades profesionales, infraestructura, etc.</p> | <p>Exposición docente para proceder a la realización del mapeo de la cadena de valor de en la que participan algunas de las secciones más importantes de los almacenes en el INP.</p> | <p>"Cañón", Lap-Top, Pizarrón, Pantalla, Hojas de rotafolios cuadrículadas, Manual del Participante y Marcadores de colores.</p> | <p>2.0 horas.</p> |
| <p>II.- MARCO JURÍDICO.</p> <p>Ley Org de la A.P.F.</p> <p>Ley de Presupuesto y.. Plan Nal de Desarrollo.</p> <p>Reglamento de la SS.</p> <p>Ley de Adquisiciones.</p> <p>Ley de Responsabilida..</p> <p>Código Penal.</p> | <p>Reconocer las principales normas que regulan la administración de almacenes en la Administración Pública Federal así como las responsabilidades de los servidores públicos encargados de estas funciones.</p> | <p>Integración de equipos para analizar las normas aplicables y exponer los resultados en plenaria con la orientación del instructor.</p> | <p>Copias de las normas más importantes seleccionadas, manual del participante, "cañón", Lap-Top, Pantalla y Pizarrón.</p> | <p>4.0 horas.</p> |

Normas
referentes
INP.



INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA

Dirección de Administración
Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal
Capacitación

CARTA DESCRIPTIVA

| CONTENIDO TEMÁTICO | OBJETIVO ESPECÍFICO | TÉCNICA DIDÁCTICA | MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO | TIEMPO |
|--|---|---|--|-----------|
| III.- FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE ALMACENES. Ciclo PHVA Organización de Almacenes. Procesos principales. | Conocer para aplicar los principios, los procedimientos, los métodos y las herramientas de la administración de los almacenes, tales como los referentes a la planeación, la ejecución, el control y la | Exposición docente. Realización de practicas. Estudios de caso real en los que participa el alumno. Análisis y evaluación de alternativas presentadas por los alumnos. | Manual del Participante, Presentaciones elaboradas por el instructor, presentaciones elaboradas por los alumnos. "Cañón", Lap-Top, Pantalla. Hojas blancas T/C y rotafolios, marcadores. | 10 horas. |

| | | | | |
|---|---|---|---|-------------------|
| <p>Registros necesarios. Control de documentos. Manual del Almacén. Admon de riesgos. La cadena de valor. La cadena de suministro Inventarios. Auditoría.</p> | <p>evaluación. Además del costo financiero del capital de los inventarios en el almacén y en los procesos.</p> | <p>Solución a los cuestionarios del Manual del Participante. Examinación para aclarar dudas en sesión de estudio.</p> | | |
| <p>IV.- ADMINISTRACION</p> <p>ESTRATEGICA DE ALMACENES.</p> <p>Método PEI</p> <p>Just in Time.</p> <p>Kanban</p> <p>Familia ISO 9000</p> <p>BIBLIOGRAFIA.</p> | <p>Practicar la innovación a partir de nuevas formas de gestión de almacenes, tales como JIT, Kanban, ISO 9001, PEI, etc.</p> <p>Conocer para determinar la viabilidad del desarrollo administrativo en los almacenes y potencializar la generación de valor para los usuarios.</p> | <p>Exposición docente con análisis comparativo de la admon de almacenes realizando benchmarking referencial concluyendo propuestas concretas de mejora.</p> | <p>Manual del participante, Presentaciones elaboradas por el instructor, "Cañón". Lap-Top, Hojas Blancas</p> <p>t/c</p> | <p>4.0 horas.</p> |

OBJETIVO GENERAL.-

AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES CONTARAN CON HABILIDADES PARA APLICAR PRINCIPIOS, ENFOQUES, HERRAMIENTAS Y METODOLOGIAS PARA OPTIMIZAR LA FUNCION DE ALMACENES Y ALINEARLA CON LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD DEL INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRIA.

1. GENERALIDADES

EN LA LEY GENERAL DE BIENES NACIONALES PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 20 DE MAYO DE 2004 SE ESTABLECE QUE CORRESPONDERA A LOS OFICIALES MAYORES O EQUIVALENTES DE LAS DEPENDENCIAS, LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, EMITIR LOS LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS, MANUALES, FORMATOS E INSTRUCTIVOS NECESARIOS PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS ALMACENES Y EL MANEJO DE LOS BIENES MUEBLES, ASIMISMO, LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA CON FECHA 11 DE NOVIEMBRE DE 2004 EMITIÓ LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, EN LOS CUALES SE SEÑALA, ENTRE OTRAS, LA OBLIGACIÓN DE EMITIR EL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES Y MANEJO DE BIENES MUEBLES Y PUBLICARLO EN SUS PÁGINAS DE INTERNET, PARA LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES, INCLUIDOS LOS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS.

En el estudio de la administración moderna el almacén es un medio para lograr economías potenciales y para aumentar utilidades de la organización. Se piensa de una manera más integral sus funciones a las compras, control de inventarios, producción y distribución.

También se le da al almacén la altura que debe tener dentro de las organizaciones en la selección de su personal, desde el jefe hasta el último puesto del almacén, aunque en nuestro medio el personal que labora en almacenes es mal visto y considerado de muy bajo nivel de instrucción.

Esto tiene que cambiar, debido a que es necesario tener empleados de buen nivel de tal forma que puedan tomar decisiones sobre los problemas inherentes al área del almacén.

El concepto que se le da al almacén es: "Realizar las operaciones y actividades necesarias para suministrar los materiales o artículos en condiciones óptimas de uso y con oportunidad, de manera de evitar paralizaciones por falta de ellos o inmobilizaciones de capitales por sobreexistencias".

El concepto de que las actividades del Almacén guarde cierta similitud con el área de Caja en las empresas, puesto que la primera mantiene materiales, insumos, y repuestos los cuales representan una considerable cantidad de dinero depositado o guardado en uno o varios locales bajo la responsabilidad del personal y jefe de almacenes; mientras los segundo, es decir; Caja constituye en guardar y custodiar dinero en efectivo.

¿Porqué existe entonces los almacenes? Existen por dos motivos:

1. Cuando existe un desequilibrio en los ritmos de aprovisionamiento y de la producción,

2. En la distribución.

En cuanto se refiere a éste último punto:

a) Cuando hay un desequilibrio en los ritmos de la producción y del consumo.

b) Cuando existe un desequilibrio en el tiempo del período de consumo y el de la producción.

c) Cuando las zonas de consumo se encuentran alejadas de las de producción.

Tipos de Almacén:

Terminados

Industriales

Materia Prima

Productos Semielaborados

Piezas Separadas

**Piezas de Recambio
Herramientas y Utilaje
Aprovisionamiento en General
Productos**

Almacenes de Distribución

Depósitos

- **Almacenes Industriales:** Comprende el conjunto de almacenes de una industria para almacenar las materias primas y los productos terminados. Dentro de estos almacenes industriales tenemos:
 - **Almacén de Materia Prima:** Almacena las materias primas que intervienen directamente en la composición de los productos terminados.
 - **Almacén de Productos Semielaborados:** Dedicado al almacenamiento de los materiales que han sufrido algunas transformaciones en el proceso productivo.
 - **Almacén de Piezas de recambio:** Para almacenar piezas destinadas al servicio de posventa, con el objeto de efectuar reparaciones.
 - **Almacén de Productos Terminados:** Destinados al almacenamiento de productos para ser suministrados o entregados a los clientes.
 - **Almacén de Herramientas y Utilaje:** Controla todos los aspectos relativos al instrumental de producción, como herramientas, plantillas, matrices, etc.; en nuestro caso corresponde a almacén de mantenimiento.
 - **Almacén de Aprovisionamiento en General:** Para almacenamiento de insumos que intervienen indirectamente en la fabricación, tal es el caso de combustibles, aceites, lubricantes, material de embalaje.

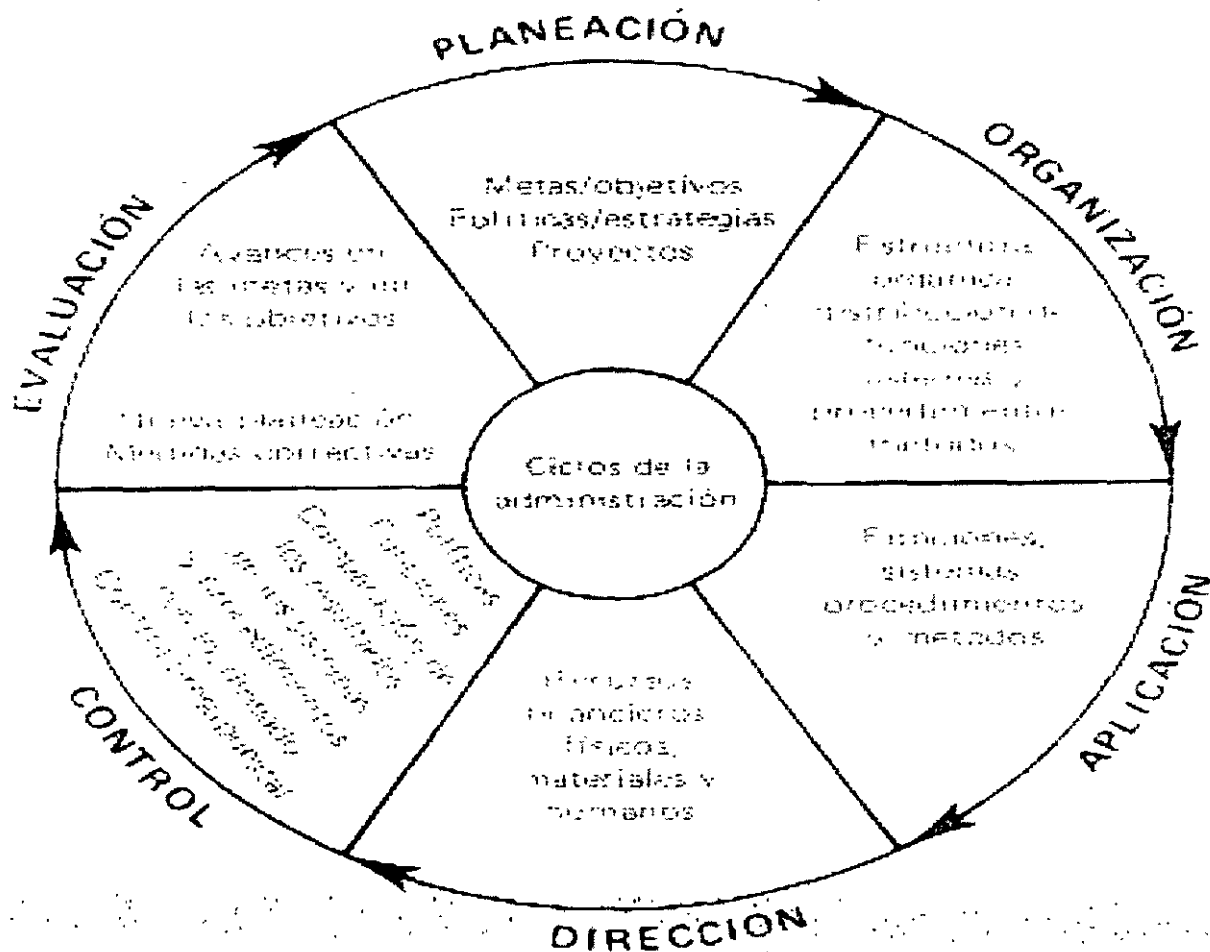
- **Almacén de Distribución:**

Destinados a almacenar y vender artículos, productos, colocados a disposición del consumidor.

- **Depósitos:**

Lugar concebido y equipado para las mercaderías colocadas en depósitos por trato entre el depositante y el depositario, esto normalmente corresponde al concepto de Almacenera. No hay que confundir con aquel que normalmente se utiliza para guardar los bienes que ya no se utilizan, es decir, los obsoletos, se guarda sin criterio sin orden; esto es el concepto de depósito.

CONCEPTO TRADICIONAL DE ALMACEN: "SITIO DONDE SE TIENEN MERCANCIAS PARA SU CUSTODIA O VENTA"



II.- MARCO JURIDICO.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ART.134.

LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

LEY GENERAL DE BIENES NACIONALES.

LEY DE PLANEACION.

LEY FEDERAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.

LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA GUBERNAMENTAL.

LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.

LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO.

LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACION Y ENAJENACION DE BIENES DEL SECTOR PUBLICO.

LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL DEL ESTADO.

PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL VIGENTE.

REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL.

REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. (D.O.F.-11-XI-2004).

NORMAS GENERALES PARA EL REGISTRO, AFECTACIÓN, DISPOSICIÓN FINAL Y BAJA DE BIENES MUEBLES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA O.F. - 30-XII-2004).

CODIGO PENAL FEDERAL.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE ALMACENES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de noviembre de 2004
(En vigor desde el 12 de noviembre de 2004)

EDUARDO ROMERO RAMOS, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 37 fracciones II, VI, VIII, XIX y XXV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 30 fracción V del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2004; y 1, 4 y 5 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, tomando en cuenta la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y

CONSIDERANDO

Que es facultad de la Secretaría de la Función Pública emitir normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, así como organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral de las dependencias y entidades a fin de que, entre otros, los recursos patrimoniales sean administrados y aprovechados con criterios de eficiencia y eficacia.

Que conforme al artículo 30 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2004, las dependencias y entidades deberán cumplir con las medidas de racionalidad y eficiencia en el presente ejercicio fiscal que se estatuyen en dicho numeral.

Que en la fracción V del citado artículo 30 se estableció que la Secretaría de la Función Pública coordinará los proyectos correspondientes para centralizar la operación de almacenes.

Que para efectos de lo anterior es necesario contar con un marco de referencia que permita a las dependencias y entidades de la Administración Pública cumplir con la disposición antes citada.

Que por virtud de las consideraciones expuestas, he tenido a bien emitir los siguientes:

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE ALMACENES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

PRIMERO.--Los presentes Lineamientos tienen por objeto establecer las disposiciones que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para la optimización de la administración de los

almacenes y la operación centralizada de éstos.

SEGUNDO.- Para efectos de los presentes Lineamientos, se entenderá por:

Bienes de consumo: Los que por su utilización en el desarrollo de las actividades que realizan las dependencias y entidades, tienen un desgaste parcial o total y son controlados a través de un registro global en sus inventarios, dada su naturaleza y finalidad en el servicio;

Bienes instrumentales: Los considerados como implementos o medios para el desarrollo de las actividades que realizan las dependencias y entidades, siendo susceptibles de la asignación de un número de inventario y resguardo de manera individual, dada su naturaleza y finalidad en el servicio;

Contrato Abierto: El definido en el artículo 47 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Contrato Programado: Son aquellos en los que se especifican con toda precisión, las descripciones y los precios unitarios de los bienes, así como las cantidades a entregar en varias fechas determinadas.

Dependencias: Las secretarías de estado, órganos desconcentrados, Procuraduría General de la República, Consejería Jurídica y Unidades Administrativas de la Presidencia de la República.

Entidades: Los organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, e instituciones nacionales de seguros y fianzas, y los fideicomisos que integran la Administración Pública Federal Paraestatal.

TERCERO.- Los oficiales mayores o equivalentes de las dependencias y los órganos de gobierno de las entidades emitirán los manuales para la administración de bienes muebles y el manejo de sus almacenes. Dichos manuales contendrán como mínimo la descripción de las actividades, procedimientos, formatos e instructivos que se requieran en cada caso y precisarán dentro de sus objetivos y metas, entre otros, los criterios que permitan el eficiente y racional aprovechamiento de los inmuebles destinados al almacenamiento de los bienes muebles con que cuenten, así como el control y resguardo adecuado de éstos.

Asimismo, incluirán:

I. Indicadores relativos a:

a) La rotación de inventarios a efecto de detectar aquellos bienes muebles de lento o nulo movimiento y determinar las acciones correctivas necesarias.

b) Confiabilidad de los inventarios, entre otros, asertividad de registros, global, etc.

c) La determinación óptima de existencias por productos.

d) Tiempos de reposición de inventario.

e) Confiabilidad en el registro de movimientos del inventario.

f) Compras directas a través de fondos revolventes.

II. La realización de inventarios físicos totales cuando menos una vez al año y por muestreo físico cuando menos cada tres meses.

III. Se incluirán como sujetos a registro, todos los bienes muebles y los actos relacionados con su administración, de acuerdo a sus características y necesidades de control.

IV. Se preverá la aplicación de los siguientes registros de control de los bienes instrumentales:

a) De identificación cualitativa de los bienes; misma que consistirá en la asignación de un número de inventario. Dicho registro estará señalado en forma documental y en el propio bien, y estará a cargo del responsable de la administración general de los recursos materiales o la persona o personas que estén expresamente autorizadas. El número de inventario estará integrado por los dígitos del ramo presupuestal o la denominación o siglas de la dependencia, la clave que le corresponda al bien de acuerdo con el Catálogo de Bienes Muebles que establezca la Secretaría, el progresivo que determine la propia dependencia y, en su caso, otros dígitos que faciliten el control del bien, tales como el año de adquisición y la identificación de la entidad federativa donde se localice. Los controles de los inventarios se llevarán en forma documental o electrónica y los números deberán coincidir con los que aparezcan etiquetados o emplacados en los bienes.

b) De resguardo, que tiene por objeto controlar la asignación de los bienes muebles a los servidores públicos. Dicho registro se llevará a cabo mediante tarjetas que contendrán los datos relativos al registro individual de los bienes, así como los datos del servidor público responsable del resguardo, quien firmará la tarjeta respectiva. Para los bienes de consumo, se aplicará un registro global.

V. El alta en inventarios de los bienes instrumentales, se realizará a valor de adquisición; respecto de los bienes muebles producidos, el valor se asignará de acuerdo al costo de producción, y tratándose de semovientes capturados, el que se cotice a la fecha de la captura.

De no conocerse el valor de adquisición algún bien mueble, el mismo podrá ser determinado para fines administrativos de inventario por el responsable de los recursos materiales, considerando el valor de otros bienes con características similares, o en su defecto el que se obtenga a través de otros mecanismos que juzgue pertinentes.

VI. Los mecanismos y controles necesarios para la adecuada administración de los bienes muebles, así como para el registro guarda o custodia y entrega de los mismos en el almacén; los medios necesarios para realizar periódicamente su verificación física y el procedimiento que habrá de seguirse cuando los bienes al ingresar a la dependencia o entidad, sean recibidos directamente en áreas distintas al almacén. En este supuesto, se hará del conocimiento del responsable de la administración general de los recursos materiales, a efecto de que se lleven a cabo los registros correspondientes.

VII. Se preverá el establecimiento de controles que permitan la guarda y custodia de la documentación que ampare la propiedad de los bienes, los registros correspondientes y la que por las características de cada bien, se requiera de conformidad con las disposiciones legales respectivas.

VIII. Los mecanismos que tiendan a la simplificación administrativa y racionalización de las estructuras, que permitan optimizar los recursos para llevar a cabo sus operaciones.

IX. Las medidas relativas al uso y aprovechamiento racional de los bienes muebles, y

X. Las modalidades que, en su caso, se aplicarán para la administración de bienes muebles y el manejo de almacenes, tratándose de oficinas ubicadas en el extranjero.

CUARTO.- Para el adecuado control de las existencias de los almacenes las dependencias y entidades deberán contar con sistemas informáticos que permitan la consulta en tiempo real de las entradas, salidas y existencias en los almacenes. El sistema deberá permitir la consulta de todos los almacenes y bodegas con los que cuente la dependencia o entidad.

En los casos en que por necesidades de las dependencias y entidades sea necesario contar con almacenes o bodegas temporales, su control, deberá ser incorporado en el sistema señalado en el párrafo precedente. Cuando estos almacenes o bodegas temporales sean cerrados deberán formularse las actas de entrega-recepción correspondientes, comprendiendo tanto los bienes muebles aún en existencia como toda la documentación que se generó durante la existencia del almacén o bodega transitoria.

Asimismo, para el registro y control de los bienes muebles se recomienda la utilización de códigos de barras u otros medios electrónicos similares como parte del sistema informático que administre dichos almacenes o bodegas.

QUINTO.- Los oficiales mayores o sus equivalentes en las dependencias y entidades, realizarán un diagnóstico de los inmuebles destinados al almacenamiento, determinando como resultado del mismo el cierre de aquellos que no se consideren necesarios, entre otras situaciones, por el lento o nulo movimiento de los bienes muebles que ahí se controlan.

Asimismo, establecerán las medidas necesarias para llevar a cabo el aprovechamiento adecuado de los espacios destinados a almacenamiento a efecto de evitar contar con espacios no utilizados o desaprovechados.

SEXTO.- Salvo casos debidamente justificados y autorizados de manera expresa por el titular de la dependencia o entidad, queda prohibido el arrendamiento de inmuebles para el almacenamiento de bienes muebles útiles y no útiles, así como los desechos de éstos.

SEPTIMO.- A efecto de centralizar la operación de sus almacenes, los oficiales mayores o equivalentes en las dependencias y entidades establecerán las medidas necesarias que:

a) Eviten la creación de bodegas o el almacenamiento de bienes muebles en lugares diferentes al almacén.

Para lo anterior deberán levantar un inventario físico de las existencias de dichos bienes en áreas diferentes a los almacenes, procediendo, en los casos que no se consideren justificados a concentrarlos en el almacén central que corresponda al centro de trabajo. Asimismo, se procederá a la identificación de aquellos que ya no se consideren útiles para su inmediata desincorporación conforme a las disposiciones legales correspondientes.

b) Eviten el acumulamiento de bienes muebles no útiles o los desechos de éstos.

Para tal fin procederán a su desincorporación inmediata con apego a las disposiciones legales correspondientes.

c) Den preferencia a la utilización de los contratos abiertos o programados en la adquisición de aquellos bienes muebles que sus características lo permitan.

d) Reduzcan en al menos quince por ciento respecto del ejercicio anterior las adquisiciones a través de los fondos revolventes.

e) Reduzcan las mermas, obsolescencia y pérdida de bienes.

f) Reduzcan la capacidad ociosa de almacenaje, así como de la mano de obra correspondiente.

g) Reduzcan a cuando más a mes y medio el nivel promedio de inventarios.

OCTAVO.- Los órganos internos de control en las dependencias y entidades serán responsables de verificar el cumplimiento a las disposiciones contenidas en los presentes Lineamientos.

NOVENO.- La interpretación para efectos administrativos de los presentes Lineamientos corresponde a la Secretaría de la Función Pública.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- Los presentes Lineamientos entrarán en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

SEGUNDO.- Los manuales a que se refiere el lineamiento tercero deberán publicarse en las páginas en Internet de las dependencias y entidades y, en su caso, en su Normateca Interna dentro de los treinta días hábiles siguientes a la entrada en vigor de los presentes Lineamientos.

TERCERO.- Para fines del lineamiento séptimo las medidas correspondientes deberán quedar concluidas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a la entrada en vigor de los presentes Lineamientos.

Sufragio Efectivo. No Reección.

Dado en México, Distrito Federal a los cuatro días del mes de noviembre de dos mil cuatro.- El Secretario de la Función Pública, **Eduardo Romero Ramos**.- Rúbrica.

III.- FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE ALMACENES.

**¿QUÉ ES UN CLIENTE?
¿COMO SE IDENTIFICA AL CLIENTE?
¿COMO SE CREAN LOS INDICADORES
BASICOS DE ATENCION AL CLIENTE
EN LOS ALMACENES?
¿QUE ES EL ENFOQUE AL CLIENTE?**

Servicio Al Cliente

Quando se evalúa para mejorar el servicio al cliente hay que preguntarse "dónde se realiza siempre el servicio al cliente, físicamente dónde ocurren las operaciones".

Normalmente dicho servicio se encuentra en los almacenes o en los centros de distribución. Es allí donde la orden al cliente es atendida y donde se escoge o elige el material correcto, donde se embala y donde se despacha hacia la dirección correcta y con un método oportuno. La figura 1 muestra como el almacén puede impactar en el servicio al cliente, los factores que a menudo indican la responsabilidad cuando se presentan una deficiencia y algunas sugerencias para medir o evaluar el nivel de servicio al cliente. El servicio al cliente es el verdadero valor de los almacenes.

Muchos creerán que para ello se requieren numerosos almacenes bien abastecidos de mercaderías con inventarios muy costosos, pero por el lado contrario la tendencia más clara es disponer de grandes y avanzados almacenes centralizados que reducen los inventarios existentes y donde en la actualidad se está mejorando el servicio al cliente, pero lo más importante a. que se está reduciendo el costo total de distribución.

El Reto del Almacenaje

Muchos no tienen conocimiento sobre la realidad del almacenamiento y de su importancia en relación con los costos de los productos y al servicio al cliente interno o externo.

Aquí mencionaremos algunas conclusiones al respecto.

- El almacenaje es una labor unida a una mano de obra intensiva en la dependencia, existiendo una gran oportunidad para mejorar la productividad de los almacenes y la calidad correspondiente por medio de un activo seguimiento y con programas de entrenamiento y educación para los trabajadores de estas dependencias.
-
- Las construcciones nuevas son costosas; por lo cual cada almacén debe de observar los métodos de almacenar y manipular que están empleando para mejorar la utilización del espacio y darles más eficiencia.
-
- La presión para computarizar el almacén es grande y es también una clave importante para mejorar el tiempo de respuestas de los pedidos, pero el nivel de entendimiento de la necesidad, los beneficios y los requerimientos es bajo. La administración debe tener cuidado en adoptar la computarización y hacerlo después de que los objetivos y expectativas de las computadoras estén claramente definidas y sobre todo entendidas.
-
- Los almacenes están continuamente presionados por la competencia. Las presiones para perfeccionar el Justo a Tiempo en los inventarios está aumentando pero al mismo tiempo la variedad de los productos se incrementa; algunos almacenes aumentan sus inventarios pero otros los reducen. El común denominador es que todos están experimentando cambios.

Planeamiento del Almacenaje

El éxito del servicio al cliente sólo puede ser logrado poniendo en acción un plan que se base en una visión clara y consistente de hasta dónde pueda llegar el almacenaje.

Tres fundamentales tipos de planeamiento deben ocurrir en los almacenes:

1.- Planeación operativa.

2.-Planeamiento de Contingencias

3. Planeamiento Estratégico.

EJERCICIO: A PARTIR DE LA EXPOSICION DEL INSTRUCTOR INTEGRA EN EQUIPO UN PLAN OPERATIVO DE ALMACEN PARA EL AREA DONDE TRABAJAS.

El segundo, es un plan de acción de protección ante un futuro cambio predecible en requerimientos dentro de un tiempo no previsto. Esto es necesario para:

- Reducir Equipos
- Problemas de Mano de Obra
- Aumento de Actividades
- Discontinuidad en el Abastecimiento de material
- Emergencias

Un buen planeamiento de contingencias debe reducir significativamente la necesidad por crisis administrativa. El segundo es un plan de acción preparado para un cambio futuro predecible en requerimientos y en un tiempo también predecible. Esta necesidad es por:

- Deficiencias en el equipo
- Deficiencias en la mano de obra
- Deficiencias de equipamiento
- Declinación del crecimiento
- Cambios en la línea de productos
- Reducción de Inventarios
- Problemas en el control de materiales

Un buen plan estratégico asegura que el capital esté presupuestado para los requerimientos de almacén anticipándose a las necesidades.

El Almacén es un área crítica para el servicio al cliente.

Desafortunadamente muchos no entienden esto ni el rol del almacenaje, por lo que se requiere un enfoque más activo, donde el servicio al cliente sea medido, evaluado y manejado dentro del almacén.

El cliente siempre espera el producto correcto por lo tanto el almacén constituye una herramienta importante para satisfacción del cliente.

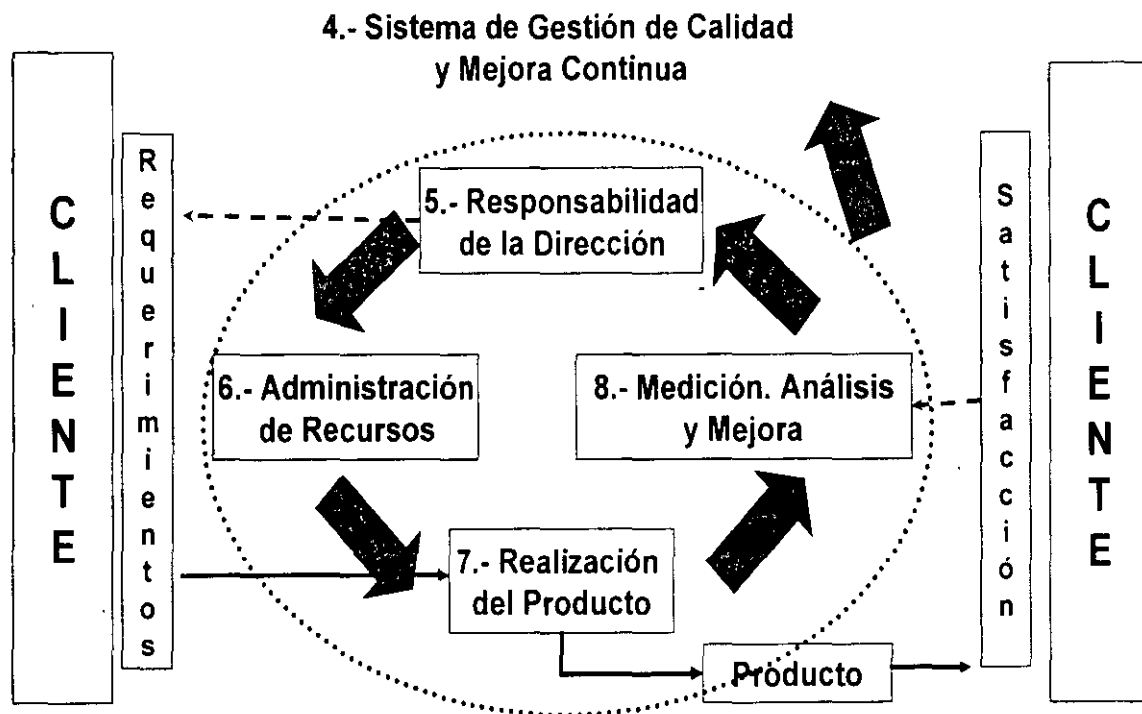
Figura 1.

| REQUERIMIENTO DEL CLIENTE | FACTORES | MEDIDAS |
|---------------------------|--|--|
| PRODUCTO CORRECTO | <ul style="list-style-type: none"> * Errores del Operador. * Control de Ubicación. * Identificación de Roturas de Stock. * Obtención del documento. | Devoluciones Artículo |
| CANTIDAD CORRECTA | <ul style="list-style-type: none"> * Operación de Contabilidad * Niveles de Inventario. * Procedimientos de Entrenamiento * Embalaje Especificado. * Capacidad de Almacenaje. | Seguridad Índice de Satisfacción Índices de Pendientes |
| BUENA CONDICIÓN | <ul style="list-style-type: none"> * Condición de los Equipos. * Destreza * Capacidad total. * Programación de las órdenes | Quejas y Reclamos Ventas Dañadas |
| EN TIEMPO | <ul style="list-style-type: none"> * Administración del recojo. * Relaciones del Tráfico con Transportistas | Embarques / Ordenes Mantener Promesas |

¿COMO SE CUMPLEN TOTALMENTE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DEL ALMACEN?

DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DEL SGC

El Modelo de Procesos de la Norma ISO 9001



CIRCULO DE DEMING

- PLANEAR.
- HACER.
- VERIFICAR.
- ACTUAR.



MODELO PEPSU

| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESO | SALIDAS | USUARIOS |
|-------------|----------|---------|---------|----------|
| | | | | |

Diagrama de flujo

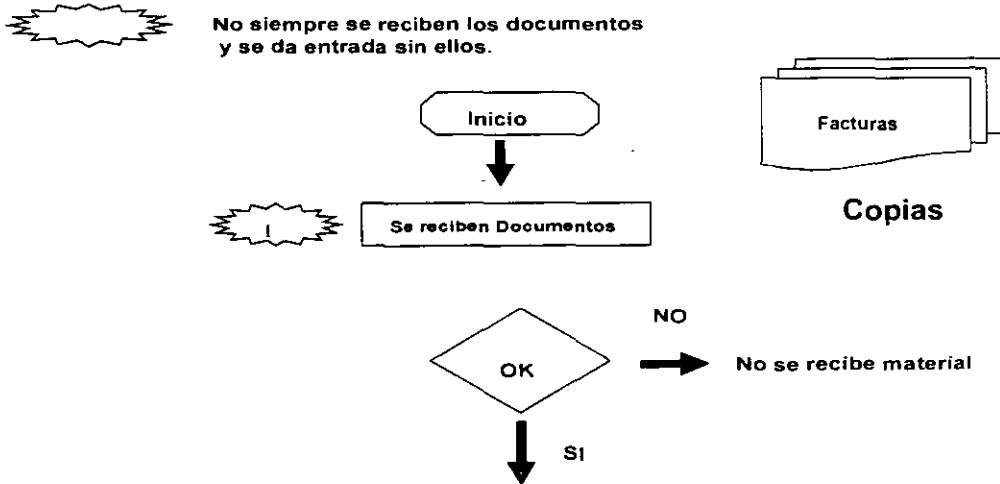
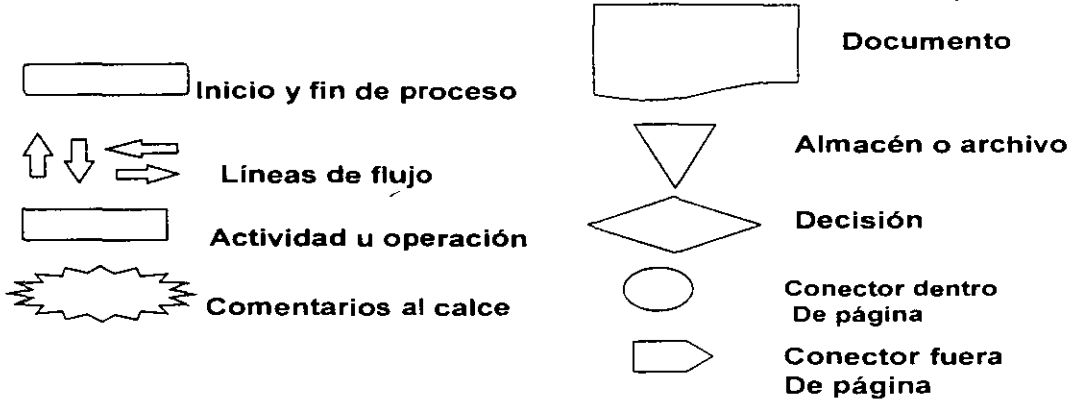


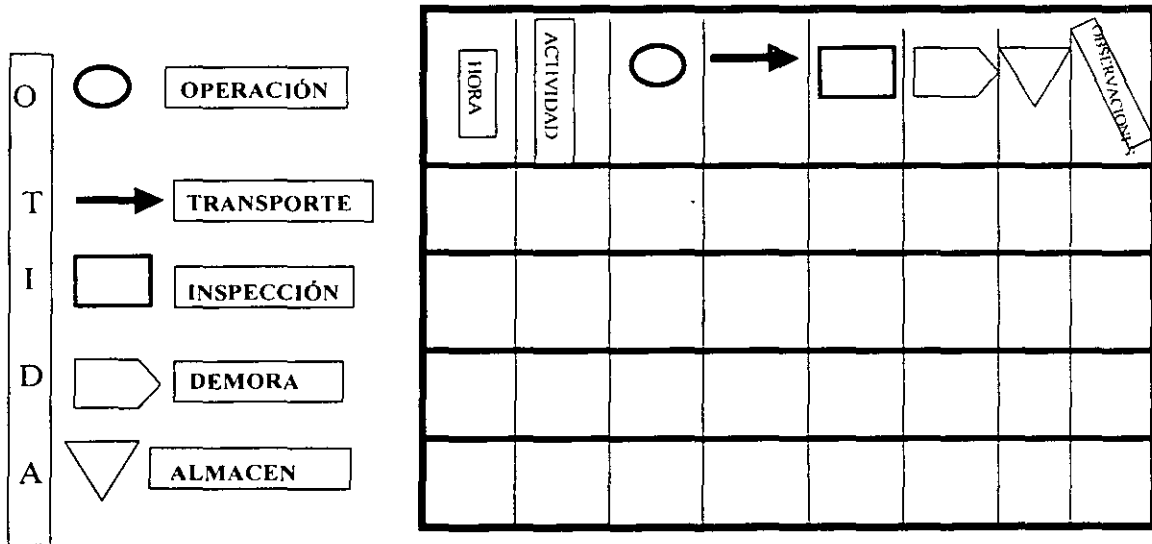
Diagrama de flujo

Muy utilizado por personas que han estudiado sistemas o informática.









OTIDA







SE UTILIZA PARA HACER ESTUDIOS DETALLADOS DE LA ORGANIZACIÓN



Identificación y análisis de procesos

| Paso | Símbolo | Descripción |
|----------------|---|---|
| Operación |  | Cualquier paso que añada valor al proceso, mueve directamente un proceso hacia adelante |
| Transporte |  | Cualquier acción que mueve información u objetos, incluyendo personas |
| Retraso |  | Retraso no programado de materiales partes o productos, cualquier tiempo de espera |
| Inspección |  | Incluye las inspecciones de cantidad y calidad, revisiones, autorizaciones |
| Almacenamiento |  | Retraso programado de materiales, partes o productos |
| Retrabajo |  | Cualquier paso innecesario que repita un paso operacional |

Identificación y análisis de procesos

| No. | ACTIVIDAD | DURACIÓN EN MINUTOS |  |  |  |  |  |  |
|-----|-----------|---------------------|--|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

Identificación de las áreas de oportunidad

| PROCESO | SERVICIOS | PROVEEDOR | USUARIOS | VALOR PARA EL CLIENTE | ATRIBUTOS |
|---------|-----------|-----------|----------|-----------------------|-----------|
| | | | | | |

Identificación de las áreas de oportunidad

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO

PROCESO ACTUAL

| ACTIVIDAD | NÚMERO | TIEMPO (MINUTOS) | % DEL TOTAL |
|----------------|--------|------------------|-------------|
| OPERACIÓN (O) | | | |
| DEMORA (D) | | | |
| TRANSPORTE (T) | | | |
| INSPECCIÓN (I) | | | |
| TOTAL | | | |

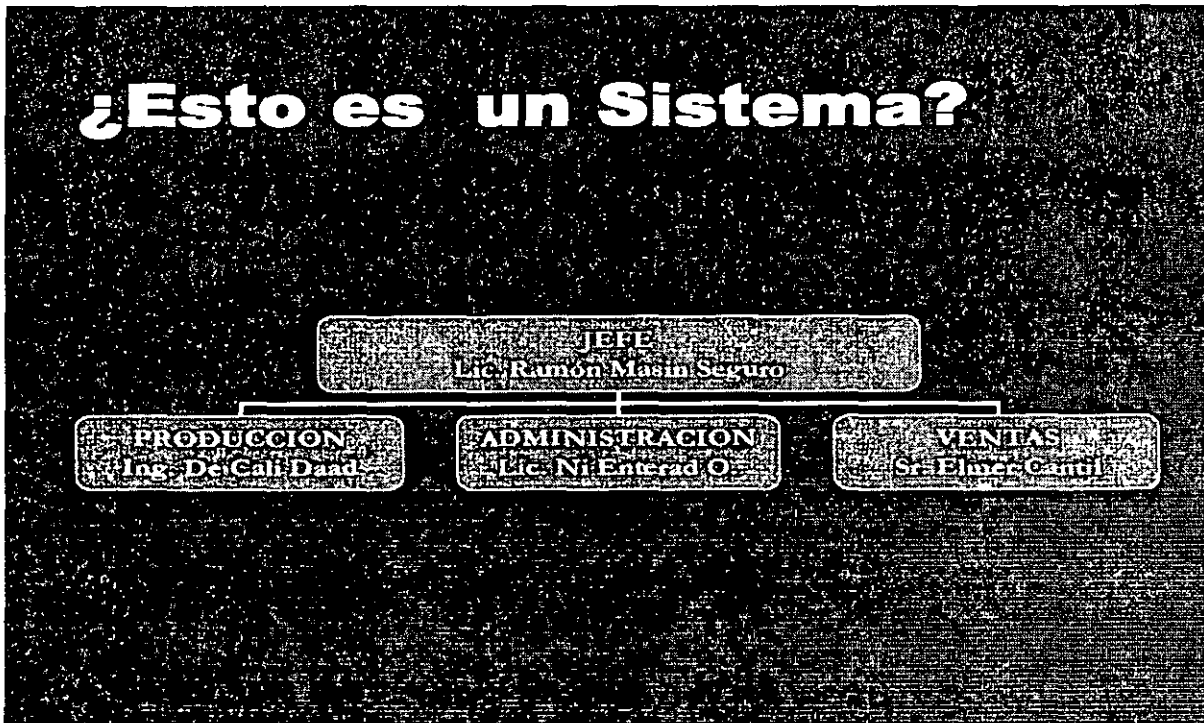
Identificación de las áreas de oportunidad

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO

| PROCESO PROPI ESTO | | | |
|--------------------|--------|------------------|-------------|
| ACTIVIDAD | NUMERO | TIEMPO (MINUTOS) | % DEL TOTAL |
| OPERACIÓN (O) | | | |
| DEMORA (D) | | | |
| TRANSPORTE (T) | | | |
| INSPECCIÓN (I) | | | |
| TOTAL | | | |

Planteamiento de propuestas de mejora

| ESTÁNDARES | INDICADORES DE DESEMPEÑO | INDICADORES DE SATISFACCIÓN | ACCIONES DE MEJORA | METAS |
|------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------|-------|
| | | | | |



**EJERCICIO: INTEGRA UN EQUIPO DE TRABAJO Y MAPEA LA CADENA DE SUMINISTRO DEL INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRIA. NOMBREN UN REPRESENTANTE DEL EQUIPO PARA QUE LO PRESENTE EN PLENARIA.
TIEMPO ESTIMADO 30 MINUTOS.**

**EJERCICIO: INTEGRA UN EQUIPO DE TRABAJO Y ELABOREN UN DIAGRAMA DONDE SE REPRESENTA GRAFICAMENTE EL SISTEMA DEL ALMACEN. NOMBREN UN REPRESENTANTE DEL EQUIPO PARA QUE LO PRESENTE EN PLENARIA.
-TIEMPO ESTIMADO 30 MINUTOS.**

**EJERCICIO: INTEGRA UN EQUIPO DE TRABAJO Y ELABOREN UN MAPA DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL ALMACEN DEL INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRIA. . NOMBREN UN REPRESENTANTE DEL EQUIPO PARA QUE LO PRESENTE EN PLENARIA.
TIEMPO ESTIMADO 30 MINUTOS.**

| ASI ESTAMOS | ASI DEBERIAMOS ESTAR | ESTO NOS FALTA POR HACER. |
|-------------|----------------------|---------------------------|
| | | |

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACEN.

- I.- CARATULA.**
- II.- PRESENTACION.**
- III.- INDICE GENERAL.**
- IV.- MARCO JURIDICO.**
- V.- ANTECEDENTES HISTORICOS.**
- VI.- ATRIBUCIONES.**
- VII.- OBJETIVOS.**
- VIII.- ESTRUCTURA ORGANICA.**
- IX.- FUNCIONES.**
- X.- DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN.**

LOS PROCEDIMIENTOS DEL ALMACEN.

- I.- CARATULA.**
- II.- PRESENTACION.**
- III.- INDICE.**
- IV.- OBJETIVO.**
- V.- POLITICAS.**
- VI.- PARTICIPANTES.**
- VII.- ACTIVIDADES.**
- VIII.- DIAGRAMA DE FLUJO.**
- IX.- INSTRUCCIONES ESPECIALES.**
- X.- FORMATOS.**
- XI.- INSTRUCTIVOS DE LLENADO.**
- XII.- ANEXOS.**

EJEMPLOS DE POLITICAS PARA LOS ALMACENES.

1.- EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN E INVENTARIOS A TRAVÉS DE SUS ÁREAS INTERNAS DEBERÁN REGISTRAR Y CONTROLAR LOS BIENES MUEBLES QUE SE LES SUMINISTREN (BIENES DE CONSUMO Y BIENES INSTRUMENTALES), IDENTIFICÁNDOLOS DE LA MANERA SIGUIENTE:

a) PARA LOS BIENES DE CONSUMO SE APLICARÁ UN REGISTRO GLOBAL, MEDIANTE UN SISTEMA DE CÓMPUTO QUE GENERE REPORTES DE ENTRADAS, SALIDAS Y EXISTENCIAS EN EL ALMACÉN.

b) PARA LOS BIENES INSTRUMENTALES, SE APLICARÁN LOS SIGUIENTES REGISTROS:

I. DE IDENTIFICACIÓN CUALITATIVA DE LOS BIENES: MISMA QUE CONSISTIRÁ EN LA ASIGNACIÓN DE UN NÚMERO DE INVENTARIO. DICHO REGISTRO ESTARÁ SEÑALADO EN FORMA DOCUMENTAL Y EN EL PROPIO BIEN. EL NÚMERO DE INVENTARIO ESTARÁ INTEGRADO POR LOS DÍGITOS DEL RAMO PRESUPUESTAL O LA DENOMINACIÓN O SIGLAS DE LA UNIVERSIDAD, LA CLAVE QUE LE CORRESPONDA AL BIEN DE ACUERDO CON EL CATÁLOGO DE BIENES MUEBLES QUE ESTABLEZCA LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, EL PROGRESIVO QUE DETERMINE EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN E INVENTARIOS Y, EN SU CASO, OTROS DÍGITOS QUE FACILITEN EL CONTROL DEL BIEN, TALES COMO EL AÑO DE ADQUISICIÓN. LOS CONTROLES DE LOS INVENTARIOS SE LLEVARÁN A CABO EN FORMA DOCUMENTAL O ELECTRÓNICA Y LOS NÚMEROS DEBERÁN COINCIDIR CON LOS QUE APAREZCAN ETIQUETADOS O EMPLACADOS EN LOS BIENES.

II. DE RESGUARDO, QUE TIENE POR OBJETO CONTROLAR LA ASIGNACIÓN DE LOS BIENES MUEBLES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS. DICHO REGISTRO SE LLEVARÁ A CABO MEDIANTE VALES DE RESGUARDO QUE CONTENDRÁN LOS DATOS RELATIVOS AL REGISTRO INDIVIDUAL DE LOS BIENES, ASÍ COMO LOS DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO, USUARIO DE LOS BIENES, QUIEN FIRMARÁ EL VALE DE RESGUARDO RESPECTIVO.

2.- EL ALTA EN INVENTARIOS DE LOS BIENES INSTRUMENTALES, SE REALIZARÁ A VALOR DE ADQUISICIÓN. DE NO CONOCERSE ESTE, EL MISMO PODRÁ SER DETERMINADO PARA FINES ADMINISTRATIVOS DE INVENTARIO, CONSIDERANDO EL VALOR DE OTROS BIENES CON CARACTERÍSTICAS SIMILARES, O EN SU DEFECTO EL QUE SE OBTENGA A TRAVÉS DE MECANISMOS QUE SE JUZGUEN PERTINENTES. EN CASO DE QUE SE PRODUZCAN BIENES MUEBLES, SU VALOR SE ASIGNARÁ DE ACUERDO AL COSTO DE PRODUCCIÓN.

10.- PARA EFECTOS DE BAJAS POR DETERIORO, O DESUSO DE ALGÚN ACTIVO FIJO EN LAS ÁREAS DE LA UNIDAD AJUSCO O LAS UNIDADES DEL D.F., DEBERÁN COMUNICARLO POR ESCRITO A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS, PARA QUE EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN E INVENTARIOS CONCENTRE LOS BIENES EN EL ALMACÉN Y REALICE EL TRÁMITE DE BAJA CORRESPONDIENTE DE ACUERDO AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO PARA TAL EFECTO.

11.- PARA DAR DE BAJA UN BIEN MUEBLE POR DONACIÓN, ENAJENACIÓN O DESTRUCCIÓN, SE DEBERÁ ELABORAR PREVIAMENTE EL ACUERDO ADMINISTRATIVO DE DESINCORPORACIÓN, EL CUAL DEBE SER ELABORADO Y REQUISITADO DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN NORMAS GENERALES PARA EL REGISTRO, AFECTACIÓN, DISPOSICIÓN FINAL Y BAJA DE BIENES MUEBLES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA.

12.- EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN E INVENTARIOS DEBERÁ ELABORAR UN DICTAMEN DE NO UTILIDAD SOBRE LOS BIENES MUEBLES DETERIORADOS, EN DESUSO U OBSOLETOS PROPIEDAD DE LA INSTITUCION PARA QUE SE DETERMINE SU DESTINO FINAL CONFORME A LA NORMATIVIDAD VIGENTE EN ESTA MATERIA Y AL INICIO DE CADA AÑO DEBERÁ FORMULAR EL PROGRAMA ANUAL DE DESINCORPORACIÓN DE BIENES MUEBLES, EL CUAL SERÁ AUTORIZADO POR EL SECRETARIO ADMINISTRATIVO. DICHO PROGRAMA DEBERÁ PRESENTARSE AL SUBCOMITÉ DE BIENES MUEBLES EN LA PRIMERA SESIÓN DEL AÑO Y SE DEBERÁ DIFUNDIR EN LA PÁGINA DE INTERNET INSTITUCIONAL.

13.- EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN E INVENTARIOS DEBERÁ RELACIONAR LOS BIENES MUEBLES DETERIORADOS POR SINIESTROS, FENÓMENO NATURAL O MANEJO ACCIDENTADO DE LOS MISMOS, LEVANTANDO EL ACTA ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE Y SOLICITAR, QUE SE TRAMITE SU INDEMNIZACIÓN ANTE LA COMPAÑÍA ASEGURADORA Y POSTERIORMENTE DARLOS DE BAJA EN LOS REGISTROS.

14.- PARA LA DONACIÓN, ENAJENACIÓN O TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO EN LA LEY GENERAL DE BIENES NACIONALES Y EN LAS NORMAS GENERALES PARA EL REGISTRO, AFECTACIÓN, DISPOSICIÓN FINAL Y BAJA DE BIENES MUEBLES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA, VIGENTES.

15.- EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN E INVENTARIOS FORMULARÁ UN INFORME DENTRO DE LOS PRIMEROS DIEZ DÍAS HÁBILES DE LOS MESES DE ENERO, ABRIL, JULIO Y OCTUBRE DE CADA AÑO SOBRE LOS BIENES DADOS DE BAJA EN EL TRIMESTRE INMEDIATO ANTERIOR, EL CUAL SE ENVIARÁ A LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA POR CONDUCTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS.

EJEMPLOS DE INDICADORES PARA LOS ALMACENES.**ROTACIÓN DE INVENTARIOS.**

COMO RESULTADO DE LOS INVENTARIOS FÍSICOS Y DE CONFORMIDAD CON EL ANÁLISIS DE LOS MISMOS, SE DEBERÁN DETERMINAR LOS BIENES MUEBLES DE NULO O LENTO MOVIMIENTO, ASÍ COMO LOS OBSOLETOS.

CONFIABILIDAD DE LOS INVENTARIOS.

QUE EL PORCENTAJE QUE SE DETERMINA, COMO RESULTADO DE LAS DIFERENCIAS QUE SE OBTIENEN DE COMPARAR LAS EXISTENCIAS FÍSICAS CON LOS REGISTROS NO EXCEDA DEL 2% DEL MONTO TOTAL DE EXISTENCIAS.

EXISTENCIAS ÓPTIMAS POR PRODUCTOS.

ESTABLECER COMO EXISTENCIA ÓPTIMA POR PRODUCTO LOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS, DONDE LOS MÍNIMOS DEBERÁN CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS DE CUANDO MENOS 2 MESES.

REPOSICIÓN DE INVENTARIOS.

LA REPOSICIÓN DE INVENTARIOS DEBERÁ REALIZARSE EN UN TIEMPO NO MAYOR DE 2 MESES.

CONFIABILIDAD EN EL REGISTRO DE MOVIMIENTOS.

LLEVAR A CABO CONCILIACIONES MENSUALES CON EL ÁREA DE CONTABILIDAD, EVITANDO AL MÁXIMO LAS PARTIDAS DE CONCILIACIÓN.

ETC.

A PARTIR DE LAS INDICACIONES DEL INSTRUCTOR Y DE LA EXPOSICION DE LA METODOLOGIA BASICA PARA LA ELABORACION DE INDICADORES, ELABORA INDICADORES PARA TUS LABORES COTIDIANAS EN MATERIA DE ALMACENES.

PRINCIPIOS BASICOS DE GESTION DE ALMACENES.

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

Todo almacén puede considerarse redituable para un negocio según el apoyo que preste a las funciones productoras de utilidades: producción y ventas. Es importante hacer hincapié en que lo almacenado debe tener un movimiento rápido de entrada y salida, o sea una rápida rotación.

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

Los costos del almacén pueden desmenuzarse como sigue: a) Interés sobre el capital inmovilizado representado por el valor de

- b) Los gastos de seguro.
- c) El espacio ocupado al precio de la localidad por metro cuadrado.
- d) La amortización del edificio y equipo de almacenamiento y manejo.
- e) La devaluación de la mercancía.
- f) El deterioro y la merma.
- g) Los costos del personal del almacén incluido lo nominal, las prestaciones, las vacaciones, etc.

Los siguientes principios son básicos para todo tipo de almacén.

1. La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
2. El personal de cada almacén debe ser asignado a fundones especializadas, hasta donde sea posible, de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y de ayuda en el control de inventarios
3. Debe existir una sola puerta, o bien una de entrada y otra de salida, y ambas bajo control.
4. Hay que llevar un registro al día y control interno de entradas y salidas.
5. Es necesario informar a control de inventarios y a contabilidad de los movimientos diarios de entradas y salidas del almacén, y a programación y control de producción de las existencias.
6. Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventarios y producción.
7. La identificación debe estar codificada cuando sea posible.
8. Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios marcados con una nomenclatura que facilite la colocación en su lugar y la localización

cuando haya de buscarse. Esta misma localización debe marcarse en la tarjeta correspondiente del registro y control de existencias.

9. Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por personal ajeno al almacén.

10. Toda operación de entrada o de salida del almacén requiere la documentación autorizada según un sistema establecido.

11. La entrada al almacén debe estar prohibida a toda persona que no esté asignada a él, y estará restringida al personal autorizado por la gerencia o el departamento de control de almacenes.

12. Los materiales almacenados deberán obtenerse fácilmente cuando se necesiten.

13. La disposición del almacén deberá ser lo más flexible posible, es decir, deberá disponerse de manera que puedan hacerse modificaciones o ampliaciones con una inversión mínima adicional.

14. La disposición del almacén deberá facilitar el control de los materiales.

15. 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.

¿QUE ES LA AUDITORIA DE ALMACENES?

¿CUALES SON SUS OBJETIVOS?

¿CUAL ES SU PROCESO?

IV.- ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE ALMACENES.

Planeación estratégica de almacenes.-

Este es un modelo de gestión integral donde participan todos los actores involucrados en la función y a partir de un análisis de intereses se elaboran estrategias integrales eficaces que parten de un diagnóstico FODA.

Una estrategia e DESCRIBE LA FORMA COMO LA ORGANIZACIÓN TIENE LA INTENSIÓN DE CREAR VALOR SOSTENIDO PARA SUS CLIENTES Y ACCIONISTAS.

A partir de esta definición se identifican elementos críticos para la gestión exitosa (CTQ) del almacén y se cuidan las variables identificadas que la condicionan (VCC). Las partes interesadas en este modelo son cuatro:

- ✓ **Los clientes o usuarios de los servicios del almacén.**
- ✓ **Los procesos necesarios para gestionar el éxito.**
- ✓ **Las personas que participan en los procesos, y**
- ✓ **Los accionistas o partes interesadas desde el punto de vista presupuestal o financiero.**

Todos ellos tienen anhelos de la función de almacén, estos se convierten en requisitos a cumplir y se despliega una matriz de comando (BSC).

EJERCICIO.- a partir de la exposición del instructor y del análisis realizado por los aprendices, integra un equipo de trabajo y diseña un QFD. El resultado será expuesto en plenaria por un representante del equipo.

MODELO "JUSTO A TIEMPO"

El sistema de producción justo a tiempo se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que de cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Los objetivos del Justo a Tiempo son:

- Atacar las causas de los principales problemas**
- Eliminar despilfarros**
- Buscar la simplicidad**
- Diseñar sistemas para identificar problemas**

Las técnicas de JIT son aplicables no sólo a la industria manufacturera sino a la de servicios. Pensemos por ejemplo en una entidad bancaria. Ubiquémonos en el tema formularios, las entidades tradicionales producen los mismos por tandas con los costos de: stock de insumos, stock de formularios impresos en las Casas Central y Sucursales, destrucción por humedad y manipulación, a ello debe agregarse pérdida ocasionada por los cambios reglamentarios o de marketing que invalidan los existentes y el costos de transporte.

A ello debe sumarse los costos de pedidos consistentes en realización de conteos, integración de formularios de pedidos, contabilización de gastos por sucursal, preparación de los pedidos, y el espacio físico y de estantería necesaria en Depósito y Sucursales.

Aplicando el concepto de JIT existen diversas alternativas, desde un CD con los modelos de formularios enviados desde la Casa Central a las Sucursales para que estas impriman los mismos a medida que es necesaria su utilización, o la impresión de formularios vía Intranet. Y en el último de los casos, de no contarse con sistemas computacionales acordes, utilizar el sistema Kanban (cada block de formularios o repuestos viene acompañado de un Kanban de transporte el cual es enviado a Casa Central una vez terminado el block o resma, Casa Central al recepcionar los mismos envía un nuevo block a la Sucursal con el Kanban de transporte y envía el Kanban de producción del block enviado a imprenta para que procedan a imprimir el block de reemplazo, ello es factible reduciendo los tiempos de preparación en los rotaprim.

Entre los desperdicios incurridos en el proceso de producción tenemos:

- **Sobreproducción**
- **Desperdicio del tiempo dedicado a la máquina**
- **Desperdicio involucrado en el transporte de unidades**
- **Desperdicio en el procesamiento**
- **Desperdicio en tomar el inventario**
- **Desperdicio de movimientos**
- **Desperdicio en la forma de unidades defectuosas**

"La sobreproducción es el enemigo central que lleva al desperdicio en otras áreas"

Por otra parte es menester mencionar los desperdicios producidos por los trabajos adicionales debidos a:

- Un diseño deficiente del producto
- Los métodos deficientes de fabricación
- A la administración deficiente, y
- La incompetencia de los trabajadores

Entre las ventajas del Justo a Tiempo tenemos:

- Acortamiento del tiempo de entrega
- Reducción del tiempo dedicado a trabajos de no procesamiento
- Inventario reducido
- Mejor equilibrio entre diferentes procesos
- Aclaración de problemas

El Just in Time promueve a los efectos de incrementar los niveles de productividad y disminuir los niveles de desperdicios:

1.- La combinación de secciones en U

2.- Versatilidad de los trabajadores (mediante rotación de los trabajadores, el control de la efectividad de las rotaciones se efectúa mediante el cálculo de la tasa de polivalencia

3.- Versatilidad de las máquinas (mediante el sistema SMED, el cual permite disminuir los tiempos de preparaci3n.

Si bien en el Jap3n el sistema JIT fue y es una necesidad imperiosa producto de su escasez de espacios f3sicos y materias primas, en la Argentina la escasez de capitales y los elevados costos financieros hacen imperiosa su utilizaci3n. Tambi3n el espacio f3sico es de cuidar, sobre todo en zonas de altos precios de terrenos, altos costos de alquiler o el costo de la construcci3n y mantenimiento de grandes almacenes, como as3 tambi3n el elevado costo de la administraci3n, manipulaci3n, transporte, control y seguridad de los inventarios de insumos y productos terminados. El almacenaje es una actividad que no agrega valor, s3lo consume recursos.

MODELO KANBAN

KANBAN se define como "Un sistema de producción altamente efectivo y eficiente". **KANBAN** significa en japonés: 'etiqueta de instrucción'. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de que se va a producir, en que cantidad, mediante que medios y como transportarlo.

KANBAN cuenta con dos funciones principales: control de la producción y mejora de procesos. Por control de la producción se entiende la integración de los diferentes procesos y el desarrollo de un sistema JIT. La función de mejora continua de los procesos se entiende por la facilitación de mejora en las diferentes actividades, así como la eliminación del desperdicio, reducción de set-up, organización del área de trabajo, mantenimiento preventivo y productivo, etc.

KANBAN se enfoca a (en producción):

- 1.- Poder empezar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- 2.- Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- 3.- Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas órdenes ya empezadas y prevenir el exceso de papeleo innecesario.

Y en movimiento de materiales.

- 1.- Eliminación de sobreproducción.
- 2.- Prioridad en la producción, el **KANBAN** con más importancia se pone primero que los demás.
- 3.- Se facilita el control de material.

KANBAN se implementa en cuatro fases:

Fase 1: Entrenar a todo el personal en los principios de **KANBAN**, y los beneficios de usarlo.

Fase 2: Implementar **KANBAN** en aquellos componentes con más problemas para facilitar su manufactura y para resaltar los problemas escondidos. El entrenamiento con el personal continua en la línea de producción.

Fase 3: Implementar **KANBAN** en el resto de los componentes, esto no debe ser problema ya que para esto los operadores ya han visto las ventajas de **KANBAN**, se deben tomar en cuenta todas las opiniones de los operadores

ya que ellos son los que mejor conocen el sistema. Es importante informarles cuando se va estar trabajando en su área.

Fase 4: Esta fase consiste de la revisión del sistema KANBAN, los puntos de reorden y los niveles de reorden, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para le funcionamiento correcto de KANBAN:

- a) Ningún trabajo debe ser hecho fuera de secuencia.
- b) Si se encuentra algún problema notificar al supervisor inmediatamente.

Reglas de KANBAN:

- Regla 1: NO SE DEBE MANDAR PRODUCTO, SUBPRODUCTO O MATERIALES DEFECTUOSOS A LOS PROCESOS SUBSECUENTES.
- Regla 2: LOS PROCESOS SUBSECUENTES REQUERIRAN SOLO LO QUE ES NECESARIO.
- Regla 3: PRODUCIR SOLAMENTE LA CANTIDAD EXACTA REQUERIDA POR EL PROCESO SUBSECUENTE.
- Regla 4: BALANCEAR LA PRODUCCIÓN.
- Regla 5: KANBAN ES UN MEDIO PARA EVITAR ESPECULACIONES.
- Regla 6: ESTABILIZAR Y RACIONALIZAR EL PROCESOS.

Información necesaria en una etiqueta de KANBAN.

- 1.- Número de parte del componente y su descripción.
- 2.- Nombre/Número del producto.
- 3.- Cantidad requerida.
- 4.- Tipo de manejo de material requerido.
- 5.- Donde debe ser almacenado cuando sea terminado.
- 6.- Punto de reorden.
- 7.- Secuencia de ensamble/producción del producto.

Ventajas del uso sistemas JIT y KANBAN.

- 1.- Reducción de los niveles de inventario.
- 2.- Reducción de WIP (Work In Process).
- 3.- Reducción de tiempos caídos.
- 4.- Flexibilidad en la calendarización de la producción y la producción en sí.
- 5.- El rompimiento de las barreras administrativas (BAB) son archivadas por KANBAN.
- 6.- Trabajo en equipo, círculos de calidad y autonomación (decisión del trabajador de detener la línea).
- 7.- Limpieza y mantenimiento (housekeeping).
- 8.- Provee información rápida y precisa.
- 9.- Evita sobreproducción.
- 10.- Minimiza desperdicios.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- CALINERI, MICHELLE. Organización del Almacén. Edit. Hispano Europea.
- 2.- GARCÍA CANTÚ, ALFONSO. Almacenes; Planeación, Organización y Control. Edit. Trillas.
- 3.- VALDEZ PALACIO, ARMANDO. Administración logística. Edit. AUP
- 4.- GITMAN, LAWRENCW. El Mundo de los Negocios. Mc. Graw Hill.
- 5.- KOONTZ Y O DONNEL. Curso de administración moderna. Mc. Graw Hill