

**“DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA DE LA SECCIÓN
HERRAJES, EMPRESA CRÉDITOS RODRÍGUEZ”**



ADRIANA ROJAS MILLAN

JOHN SAULO PATIÑO ZÚÑIGA

**Universidad del valle
Facultad de Ciencias de la administración
Palmira
2019**

**“DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA DE LA SECCIÓN DE
HERRAJES, EMPRESA CRÉDITOS RÓDRIGUEZ”**



ADRIANA ROJAS MILLAN
JOHN SAULO PATIÑO ZÚÑIGA

PRACTICA EMPRESARIAL

ASESOR
MARTHA LUCÍA FUERTES DIAZ

Universidad del valle
Facultad de Ciencias de la administración
Palmira
2019

Agradecimientos

Agradezco en primera instancia a Dios, por darme la oportunidad de vida, y ser la esperanza espiritual en mis turbulencias.

Agradezco a mis padres por sus oraciones y bendiciones durante el proceso, sé que esperaron este logro muchos años, y soñaron con él, incluso más que yo, parte de este esfuerzo fue por ustedes y para ustedes.

Agradezco a mis hijas por el apoyo y comprensión, siempre ustedes en mi mente y corazón, mis mágicas princesas, eternamente mis niñas.

Agradezco a mi esposo, por el apoyo en el proceso, por motivarme a comenzar de nuevo, por mostrarme sencillo lo imposible.

Agradezco a toda mi familia, por el apoyo emocional, Dios les bendiga.

Agradezco a los integrantes de la empresa Créditos Rodríguez, por su colaboración y comprensión, durante el desarrollo este trabajo.

Agradezco a la profesora Martha lucia Fuertes, por su paciencia, por su valiosa asesoría y tiempo, por ser parte de este proceso académico y crecimiento personal, infinitas gracias.

Y finalmente agradezco a ese ángel que alguna vez habito en la tierra, pero ahora habita en el cielo.

Adriana Rojas Millán.

Agradecimientos

Son varias las personas que han estado presentes durante todo el proceso de elaboración y culminación de este trabajo de grado; pero en general quiero agradecer a la Institución Universidad del Valle, por permitir que fuera posible retomar y llegar a este punto que parecía imposible, en especial quiero hacer mención al profesor y coordinador Francisco Góngora, por su compromiso y voz de aliento, para que no fuera a desfallecer en el intento y también, quiero agradecer a la profesora Martha Lucía Fuertes, porque sin su asesoría hubiese sido muy difícil lograr este objetivo. Adicional, agradezco a la directiva y empleados de la Empresa Créditos Rodríguez, por abrir sus puertas y permitir que se pudiera realizar este trabajo.

A otras personas, a las cuales quiero extender mi agradecimiento, es a los compañeros del grupo de “amnistía”, por su ayuda, por los buenos momentos y porque siempre estaban al pendiente para compartir cualquier nueva información relacionada con la universidad; pero hago especial énfasis y manifiesto mi inmensa gratitud a Adriana, la amiga de siempre y compañera en este trabajo de grado; pues su perseverancia y empuje, también ayudaron al logro del objetivo.

Finalmente, quiero dar gracias infinitas a las personas que incondicional e independientemente de las vicisitudes de la vida, siempre están conmigo, son mi apoyo permanente y la razón para seguir siempre adelante: mi familia. Gracias totales a mi esposa y a mis hijos.

John Saulo

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, diseñar el manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez, como resultado de un diagnóstico del proceso que actualmente desarrolla la empresa con respecto al manejo del área de inventario de herrajes y una aplicación de teorías existentes que soportan el presente estudio. El diagnóstico se desarrolla a través de un diseño metodológico deductivo con un enfoque cualitativo, donde se aplican instrumentos de recolección de datos como: observación directa, cuestionarios y entrevistas, aplicados al personal involucrado en el manejo de esta área. En el resultado del diagnóstico se evidencia que la empresa no cuenta con un adecuado manejo, ni control de inventarios y presenta diversas variables de riesgo, que marcan una alta vulnerabilidad en esta área, adicional no se encuentra definido los niveles de responsabilidad y segregación de funciones, ni cuenta con información actualizada de cantidades existentes en bodega. Por lo cual se recomienda la implementación de los manuales de funciones y procedimientos diseñados, que sirva como aporte al control interno, un desarrollo de una cultura de control y supervisión en esta área, que ayude al seguimiento de actividades que se deben de realizar con el fin de actualizar las políticas y procedimientos que permitan el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Abstract

The aim of this research work is to design a manual of functions, processes and procedures for the control of raw material inventories of the ironwork section of the firm “Créditos Rodríguez”, as a result of a diagnosis of the process currently being developed by the company regarding the management of the ironwork inventory area and an application of existing theories that support the present study. The diagnosis is developed through a deductive methodological design with a qualitative approach, where data collection instruments are applied such as: direct observation, questionnaires and interviews applied to the personnel involved in the management of this area. The result of the diagnosis shows that the company does not have an adequate management or inventory control, and shows various risk variables, which mark a high vulnerability in this area, additionally the levels of responsibility and segregation of duties are not clearly defined, nor does it have updated information on existing quantities in the warehouse. Therefore, it is advised to implement a manual of functions and procedures designed to serve as a contribution to internal control, a development of a culture of control and supervision in this area, which helps to monitor activities that must be carried out in order to update the policies and procedures that allow the development of the company's objectives.

Índice

1. Introducción	1
2. Problema de Investigación	2
2.1. Descripción del Problema	2
2.2. Planteamiento del Problema	4
2.3 Sistematización del Problema	4
2.4 Justificación del Problema	4
2.5 Antecedentes del Problema	6
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo General	9
3.2 Objetivos Específicos	9
4. Marco Referencial	10
4.1 Marco Teórico	10
4.1.1 Teoría de Inventarios	10
4.1.2 Administración de materiales	15
4.1.3 Manual de funciones	16
4.1.4 Manual de procesos y procedimientos	20

4.1.5 Control Interno	24
4.1.6 Control Interno de los inventarios	27
4.1.7 Teoría de Control	31
4.1.8 Modelo COSO	34
4.2 Marco Conceptual	36
4.3 Marco Contextual	40
4.4 Marco Espacial	42
4.5 Marco Legal	45
5. Diseño Metodológico	48
5.1 Tipo de Investigación	48
5.2 Método de Investigación	48
5.3 Enfoque de Investigación	49
5.4 Fuentes de Investigación	49
5.5 Técnica de Recolección de la Información	50
5.6 Instrumentos de Recolección de la Información	51
5.7 Análisis de Datos	51
5.8 Definición población de muestra	51
5.9 Fases de la Investigación	52

6. Resultados	54
6.1 Diagnóstico del proceso que actualmente desarrolla la empresa Créditos Rodríguez, con respecto al área de inventarios de materia prima de la sección herrajes	54
6.1.1 Descripción de la empresa	55
6.1.2 Tipo de organización	55
6.1.3 Estructura organizacional	56
6.1.4 Misión de la empresa	57
6.1.5 Visión de la empresa	57
6.1.6 Tipo de producto	57
6.1.7 Descripción del área de producción	58
6.1.8 Manejo actual de inventarios de herrajes en la empresa Créditos Rodríguez	62
6.1.9 Aplicación de la matriz DOFA para el área de inventarios materia prima de la sección herrajes	68
6.1.10 Aplicación de instrumentos de recolección de la información del área de inventarios de herrajes	69
6.1.11 Identificación de variables	94
6.1.12 Análisis de variables	95
6.1.13 Dictamen del cumplimiento del control interno del área de inventarios de herrajes	96
6.2 Manual de funciones.	98
6.2.1 Introducción	98
6.2.2 Justificación	99
6.2.3 Objetivos	99
6.2.4 Nivel de Responsabilidades	100

6.2.5 Manual de Funciones	100
6.3 Manual de procesos y procedimientos del área de inventarios de materia prima de la sección de herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez	102
7. Conclusión	114
8. Recomendaciones	115
9. Referencias	117

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Símbolos y significado de los gráficos de un diagrama	23
<i>Figura 2.</i> Tarjeta de presentación de la empresa Créditos Rodríguez	40
<i>Figura 3.</i> Mapa del Valle del Cauca, Villagorgona (ubicación fábrica)	43
<i>Figura 4.</i> Mapa del Valle del Cauca, Cali (ubicación oficinas)	44
<i>Figura 5.</i> Estructura organizacional (organigrama)	56
<i>Figura 6.</i> Estantería de la bodega de herrajes	59
<i>Figura 7.</i> Imágenes de herrajes utilizados, grupo 1	60
<i>Figura 8.</i> Imágenes de herrajes, grupo 2	60
<i>Figura 9.</i> Imágenes de herrajes, grupo 3	61
<i>Figura 10.</i> Imágenes de herrajes, grupo 4	61
<i>Figura 11.</i> Proceso de compras de herrajes Empresa Créditos Rodríguez	65
<i>Figura 12.</i> Proceso de recepción y almacenamiento de herrajes Empresa Créditos Rodríguez	66
<i>Figura 13.</i> Proceso de despacho de herrajes Empresa Créditos Rodríguez	67

Índice de tablas

Tabla 1, muestra la Matriz DOFA, en área de inventarios de la empresa Créditos Rodríguez	68
Tabla 2, muestra la calificación de las respuestas de acuerdo al cumplimiento	70
Tabla 3, muestra el nivel de cumplimiento en porcentajes	71
Tabla 4, frecuencia de respuestas a la pregunta No.1	71
Tabla 5, frecuencia de respuestas a la pregunta No.2	71
Tabla 6, frecuencia de respuestas a la pregunta No.3	72
Tabla 7, frecuencia de respuestas a la pregunta No.4	72
Tabla 8, frecuencia de respuestas a la pregunta No.5	73
Tabla 9, frecuencia de respuestas a la pregunta No.6	73
Tabla 10, frecuencia de respuestas a la pregunta No.7	74
Tabla 11, frecuencia de respuestas a la pregunta No.8	74
Tabla 12, frecuencia de respuestas a la pregunta No.9	74
Tabla 13, frecuencia de respuestas a la pregunta No.10	75
Tabla 14, frecuencia de respuestas a la pregunta No.11	75
Tabla 15, frecuencia de respuestas a la pregunta No.12	76
Tabla 16, frecuencia de respuestas a la pregunta No.13	76
Tabla 17, frecuencia de respuestas a la pregunta No.14	77
Tabla 18, frecuencia de respuestas a la pregunta No.15	77
Tabla 19, frecuencia de respuestas a la pregunta No.16	77
Tabla 20, frecuencia de respuestas a la pregunta No.17	78

Tabla 21, frecuencia de respuestas a la pregunta No.18	78
Tabla 22, frecuencia de respuestas a la pregunta No.19	79
Tabla 23, frecuencia de respuestas a la pregunta No.20	79
Tabla 24, frecuencia de respuestas a la pregunta No.21	79
Tabla 25, frecuencia de respuestas a la pregunta No.22	80
Tabla 26, frecuencia de respuestas a la pregunta No.23	80
Tabla 27, resumen de las respuestas al cuestionario realizado al jefe de producción y al auxiliar de bodega	81
Tabla 28, frecuencias de respuesta a la pregunta No.1	83
Tabla 29, frecuencias de respuesta a la pregunta No.2	83
Tabla 30, frecuencias de respuesta a la pregunta No.3	83
Tabla 31, frecuencias de respuesta a la pregunta No.4	84
Tabla 32, frecuencias de respuesta a la pregunta No.5	84
Tabla 33, frecuencias de respuesta a la pregunta No.6	84
Tabla 34, frecuencias de respuesta a la pregunta No.7	85
Tabla 35, frecuencias de respuesta a la pregunta No.8	85
Tabla 36, frecuencias de respuesta a la pregunta No.9	86
Tabla 37, resumen de las respuestas a las preguntas de conocimiento de control existente	87
Tabla 38, resumen de las respuestas de ejecución de controles existentes	88
Tabla 39, resumen de las respuestas de nivel de compromiso ante posibles cambios en el manejo de control de inventarios de herrajes	89

Tabla 40, resumen de análisis de procedimientos, riesgos y consecuencias, en el actual manejo de inventarios de materia prima de la sección herrajes	97
Tabla 41, muestra el manual de funciones para el área de inventario de materia prima de la sección herrajes	101
Tabla 42, muestra el manual de procesos y procedimientos para el área de inventario de materia prima de la sección herrajes.	103

Índice de anexos

Anexo 1, encuesta realizada a operario – armador 1

Anexo 2, encuesta realizada a operario – armador 2

Anexo 3, encuesta realizada a operario – armador 3

Anexo 4, encuesta realizada al auxiliar de bodega, página 1/3

Anexo 5, encuesta realizada al auxiliar de bodega, página 2/3

Anexo 6, encuesta realizada al auxiliar de bodega, página 3/3

Anexo 7, encuesta realizada al jefe de producción, página 1/3

Anexo 8, encuesta realizada al jefe de producción, página 2/3

Anexo 9, encuesta realizada al jefe de producción, página 3/3

Anexo 10, entrevista al gerente

Anexo 11, entrevista al auxiliar de bodega.

1. Introducción

Todas las empresas en el desarrollo de sus actividades, necesitan implementar métodos de control y definir las funciones de cada cargo o labor y procedimientos ha desarrollar, de esta manera se minimizan los conflictos en las diferentes áreas de la organización, se determinan responsabilidades, se reducen costos, se ahorra tiempo, se ejerce control y se aumenta la productividad individual y organizacional. Partiendo de estas bases se hace necesario desarrollar e implementar el manual de funciones, procesos y procedimientos en las diferentes áreas de una empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo se tomará como referencia la empresa Créditos Rodríguez, que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles en MDF de alta densidad, tanto para el hogar, como para la oficina. Esta compañía inicio sus operaciones en el año 2000, la fábrica se encuentra recientemente ubicada en el corregimiento de Villa Gorgona; sus oficinas y almacén están en la ciudad de Cali.

El propósito de esta práctica empresarial es diseñar el Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para el control de inventarios de materia prima sección herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez; teniendo en cuenta que en esta área se manejan insumos de pequeño tamaño, pero de un costo monetario significativo, vulnerable por la inexistencia de controles adecuados, que permitan una correcta fiscalización de los mismos. El diseño de esta propuesta se realizará a partir de un proceso metodológico que garantice el adecuado manejo de la información en sus diferentes etapas de recolección, tratamiento e interpretación, que a su vez permitan construir el diseño de este manual de funciones, procesos y procedimientos.

2. Problema de Investigación

2.1 Descripción del Problema

Los inventarios de materia prima en niveles adecuados, es una necesidad para el correcto funcionamiento del sistema productivo de todas las empresas, requieren una gran inversión financiera, siendo así un activo circulante que permite que la empresa pueda producir y vender con un mínimo de riesgo en cuanto a paralización de sus procesos. Se puede determinar entonces, que los inventarios representan un medio de inversión de recursos y debe buscarse un punto de equilibrio donde se garantice un nivel de abastecimiento adecuado, para evitar atrasos en la producción, abastecimientos parciales y riesgo en el aprovisionamiento de los mismos.

El presente trabajo se enfocará en el área de inventarios de materia prima sección herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez. Se ha definido esta área porque es la que presenta una alta probabilidad de riesgo; en ella se manejan herrajes de pequeño tamaño pero con un costo significativo, adicionalmente algunos herrajes son comprados a proveedores que deben importarlos de países como China y en algunas ocasiones, se ha presentado escasez de estos herrajes en el mercado y para poder cubrir los requerimientos, la empresa ha recurrido a comprarlos a un costo alto a otros pequeños distribuidores.

Es por eso que al observar el actual funcionamiento y el control de inventarios de materia prima en la sección herrajes, que la empresa Créditos Rodríguez realiza sobre estos, se pueden evidenciar algunas falencias, como por ejemplo no tener sistematizado el control de sus inventarios; porque carecen del módulo para su aplicación, manejando un sistema de inventario periódico, donde intentan efectuar un control a través de una hoja de cálculo (Excel), tipo kardex, pero este tiene la información desactualizada de dicho inventario; ya que la herramienta

no es utilizada adecuadamente, ni con el rigor que se requiere; tampoco cuentan con procedimientos documentados que faciliten y determinen el seguimiento de los pasos y de los mecanismos de comunicación, manejo y debido control de la información de inventario de herrajes. Por estas razones se genera falta de claridad en esta área, desorden, escasez de insumos y sobrecostos. Otra consecuencia de lo citado anteriormente, es no poder cumplir con las entregas programadas en la fecha indicada y por ende se corre el riesgo de perder clientes debido al incumplimiento y demora en la entrega de los pedidos. Cabe mencionar también el alto riesgo de hurto de estos insumos (herrajes) por la falta de control y organización en el manejo de los mismos.

Adicional, se puede observar y establecer, que la prioridad de la gerencia esta orientada en otros objetivos y no ha dedicado la respectiva atención al área de bodega de insumos (herrajes). Lo anterior, debido a que la empresa está en etapa de crecimiento del área comercial y desarrollando nuevas líneas de producción, por lo cual descuida las otras áreas que también son de importancia, como por ejemplo el área administrativa y la operativa. Por esta razón, la persona encargada del manejo de la bodega de insumos (herrajes) desempeña otras funciones adicionales que no le permite estar todo el tiempo en la bodega de insumos y constantemente debe desplazarse hacia otras dependencias. Lo cual genera que los controles de salida de los insumos, no se realicen adecuadamente; ya que por la premura de los armadores, que son los empleados encargados de solicitar estos insumos a la bodega, para realizar el armado del mueble, no llenan adecuadamente la planilla de salida. Esto, sumado a que no existe una clara identificación de las funciones, procesos y procedimientos, de la persona encargada de la bodega de inventario de herrajes; ocasiona que no sea identificable la asignación de responsabilidad.

Por lo expresado anteriormente, se hace necesario el diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima, sección herrajes, para la empresa Créditos Rodríguez.

2.2 Planteamiento del Problema

¿Cómo diseñar el manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, empresa Créditos Rodríguez?

2.3 Sistematización del Problema

¿Qué elementos constituyen los inventarios de materia prima de la sección herrajes?

¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos y procedimientos en los inventarios de materia prima de la sección herrajes?

¿Cómo están definidas actualmente las funciones del área de inventarios de materia prima de la sección herrajes?

¿Qué personal actualmente desempeña funciones en el área de materia prima de la sección herrajes?

¿Cómo elaborar el manual de funciones procesos y procedimientos que aporten como sistema de control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes de la empresa Créditos Rodríguez?

2.4 Justificación del Problema

Esta práctica empresarial, sobre el diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes, es importante realizarla

porque la empresa Créditos Rodríguez, está en constante proceso de crecimiento, genera recursos, desarrollo, empleos y además, ha sido creada a pulso, con dedicación y esfuerzo tanto del gerente, su esposa, como de sus empleados y colaboradores; y hoy tiene el riesgo de incurrir en sobrecostos en la compra de sus insumos (herrajes), de hurto de los mismos y hasta de la pérdida de clientes, por no tener un adecuado control, organización y claridad en las funciones, procesos y procedimientos de la persona encargada del manejo de los inventarios de materia prima sección herrajes.

Los beneficiados de este trabajo, son todo un grupo de personas que van desde el gerente y propietario de la empresa, hasta sus empleados; porque al tener definido las funciones, procesos y procedimientos, de la persona encargada de esta sección, permitirá mantener un orden y un adecuado manejo, controlando así el inventario de herrajes, que a su vez generará un mejoramiento en la empresa, que beneficiará a todos; ya que garantizará la permanencia y proyección de la compañía en el mercado.

En el ámbito académico, el presente proyecto de investigación es importante para la Universidad del Valle Sede Palmira, porque a través de él se pueden evidenciar la calidad de los conocimientos impartidos y la calidad de gente de sus egresados, además de cómo éstos conocimientos pueden ser aplicados y llevados de manera satisfactoria al ámbito empresarial real. También, este proyecto de investigación permitirá forjar un antecedente sobre el cual los estudiantes que continúan en el proceso de aprendizaje, puedan sustentar sus trabajos o reforzar sus conocimientos.

Desde el punto de vista de los autores, además de permitirnos optar por el título profesional, también nos ayuda a afianzar los conocimientos y conceptos sobre el presente tema de

investigación, no solo en la base teórica, sino también en la aplicación práctica, es decir, desde el punto de vista del saber hacer.

2.5 Antecedentes del Problema

El presente trabajo, toma como referencia los siguientes trabajos de grado:

- “Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores” autor: Inés Verónica Parreño Herrera, de la Escuela Politécnica del Ejercito, extensión –Latacunga, donde se realiza a través del marco teórico un estudio que sirve de base para resaltar la importancia de la implementación de los manuales en todas las organizaciones.

Este estudio es relevante, porque plantea la necesidad de la influencia que ejercen los manuales en una organización y se tomó como una herramienta para desarrollar el marco teórico del presente trabajo.

- Diseño de un manual de procedimientos para la administración y control de inventarios, con base en el riesgo operativo, aplicado a la empresa Eléctrica Azogues C.A”, autor: Ismael Lizardo Gallego Reinoso, (2014), de la Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca Ecuador”, donde se desarrolla una propuesta que resuelve uno de los principales problemas que posee la empresa Azogues, con respecto a la gestión de inventarios, a través de una metodología deductiva, expone los fundamentos teóricos sobre la administración de los inventarios.

El aporte de este trabajo de grado, es que expone una conceptualización respecto a la teoría general de inventarios aplicable al presente trabajo de investigación.

- “Elaboración e implementación del manual de procedimientos para el control de inventarios de una empresa distribuidora”. Autora Evelyn Lizet Serech. (2005).
Donde se inicia con el diagnóstico de la empresa, en este caso una Distribuidora, al desarrollar este diagnóstico se obtienen conocimientos sobre el proceso de distribución de productos, estructura organizacional, se realiza una investigación de control de existencias, puntos críticos y se definen procedimientos, que son descritos dentro del manual, tales como: compras, almacenamiento y despacho. Se realiza la definición de las características del manual (diseño, costos y tiempo), se procede a la implementación y se realizan seguimientos de control.

Este trabajo de grado, sirve como referencia porque suministra un claro ejemplo de los procesos a seguir en la implementación de un manual de funciones; ya que el trabajo inicia con el diagnóstico de las operaciones, continua con el planteamiento y culmina con seguimiento del manual.

- “Elaboración de manuales del departamento de inventario de Distribuidora Marcor” autora Leidy Marilyn Henriques (2015). Donde se describe las actividades desarrolladas durante un periodo de pasantías. Se realiza un diagnóstico del departamento de inventario y se desarrolla el trabajo en cinco capítulos, a través de una metodología deductiva.

El aporte de este trabajo de grado, es el ejemplo de diagnóstico, a través de entrevistas, observación directa y recolección de datos.

Tomando como base las investigaciones anteriores, más las investigaciones propias, las cuales están enfocadas a la empresa objeto de estudio, se presenta la propuesta del diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos en el área de inventarios de materias primas de la sección

herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez. Este trabajo abarca dos áreas relacionadas con el manejo de inventarios de herrajes: bodega y compras. El objetivo final que se pretende es mejorar la organización y despacho en cuanto al abastecimiento de esta materia prima (herrajes) y asegurar el flujo continuo del plan de producción.

La empresa ha hecho varios intentos por controlar y mejorar esta área de inventarios de materia prima sección herrajes, a través de unos formatos o planillas para registrar la salida de estos insumos de la bodega; pero estas planillas no son diligenciadas a cabalidad, por olvido o urgencia en la producción. También se cuenta con una hoja de cálculo en Excel, tipo kardex, por cada insumo, para controlar entradas y salidas de los mismos; pero no se obtienen cifras precisas y reales. Se incurre en el error, que no concuerda lo físico con los datos que arroja el kardex.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar el manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima en el área de herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso que actualmente desarrolla la empresa Créditos Rodríguez, con respecto al manejo del área de inventarios de materia prima de la sección herrajes.
- Diseñar el manual de funciones, para el área de inventario de materia prima de la sección herrajes para la empresa Créditos Rodríguez.
- Diseñar el manual de procesos y procedimientos que aporte al control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

Para sustentar y argumentar el presente problema de investigación se consultaron algunas teorías relacionadas sobre el tema del control de inventarios. Estas teorías son:

4.1.1 Teoría de inventarios. El origen de los inventarios viene de tiempos remotos. Pueblos de la antigüedad acostumbraban a almacenar grandes cantidades de alimentos, para satisfacer sus necesidades, sobre todo para épocas de sequía. Los inventarios existen porque son una forma de evitar problemas de escasez y permiten asegurar la subsistencia del negocio y el desarrollo de sus actividades operativas. Esta forma de almacenamiento de los bienes y alimentos necesarios para la subsistencia, fue lo que originó la existencia de los inventarios. Los inventarios son un conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comercializar permitiendo la compra y venta o fabricación para su posterior venta, en un periodo determinado. (Duran, 2012).

La teoría de inventario es el estudio para establecer el nivel de inventario óptimo en la empresa con el menor costo posible. La teoría de Inventario trata de lograr un equilibrio sobre la cantidad que se desea pedir y el tiempo exacto para el pedido a la vez que el costo de esto no sea excesivo para la empresa. (EcuRed, 2012, párr.1)

Existencias es la composición de materiales que no se utilizan momentáneamente en la empresa, pero que necesitan existir en función de las futuras necesidades. (Chiavenato, 1999).

A partir de lo anterior, se puede determinar que el manejo de inventarios data de tiempos de la antigüedad y que el objetivo de los inventarios en una empresa, es proveer los materiales necesarios, para ser utilizados en el momento indicado.

Es por ello que la teoría de Inventarios, trata de lograr un equilibrio sobre la cantidad que se desea pedir y el tiempo exacto para el pedido, evitando que el costo de esto sea excesivo para la empresa.

La teoría de inventarios debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué artículos debe mantenerse en inventarios?
- ¿Qué cantidad de artículos debe ser ordenada o producida?
- ¿Cuándo deben generarse las órdenes, para que el costo total del manejo de inventarios sea el mínimo posible?
- ¿Qué sistema de control de inventarios deberá utilizarse para cada caso?

(Palacin, 2012, párr.10).

4.1.1.1 Control de inventarios. “El control de inventarios busca mantener disponible los productos que se requiere para la empresa y para los clientes, por lo que implica la coordinación de las áreas de compras, manufactura y distribución” (Zapata, 2014, p. 11).

El objetivo del control de inventario, según Zapata (2014), es servir de colchón para responder a las variaciones de la oferta y demanda, esto conlleva mantener unos niveles óptimos de los mismos, para asegurar el funcionamiento de las actividades de la empresa, mediante la optimización conjunta de los siguientes objetivos : servicio al cliente, costos de inventario y costos operativos. Donde se debe buscar un punto de equilibrio en que se satisfagan los objetivos por igual.

4.1.1.2 Política de manejo de inventarios. Las políticas de manejo de inventario son los lineamientos con los cuales se administra el inventario en las organizaciones y son las encargadas de definir la cantidad de mercancía a ordenar, en qué momento se deben realizar dichas órdenes, cuales son los productos a ordenar y donde deben ubicarse (en términos de locaciones) dichos materiales. (Zapata 2014, pp.41-42).

El control de inventarios, comúnmente se realiza mediante dos políticas:

4.1.1.2.1 Sistema de inventario periódico. La revisión periódica del inventario, como su nombre lo indica se realiza cada cierto tiempo (periodos), en los cuales se calcula la cantidad de inventario disponible en la empresa y cuanta cantidad se requiere para llegar a un nivel de inventario deseado. Esta política se utiliza cuando en la compañía es difícil realizar una revisión continua del inventario o cuando simplemente se define que los niveles de inventario se van a revisar cada determinado tiempo (Zapata, 2014, p.50).

Este sistema permite determinar el proceso de compras, las mercancías que ingresan, el tratamiento que se les da en la organización, la forma como se registra, la forma como se maneja la información y la forma como se distribuyen a los clientes finales.

Este sistema requiere regularmente de un grado de inversión tecnológica y una disponibilidad del personal que esté al tanto del comportamiento del inventario y tome decisiones.

Sus principales características son:

- El costo de la mercancía vendida debe encontrarse por juego de inventarios (inventario inicial, más compras netas, menos devoluciones en compras), para lo cual se hace

necesario conocer los datos referentes a inventario inicial, compras netas e inventario final.

- Mientras no se tenga el dato de inventario final (conteo físico y valoración de las mercancías existentes), no es posible determinar el resultado del ejercicio (utilidad o pérdida).
- Cada vez que se desee conocer el dato del inventario final, se debe proceder a efectuar un conteo físico, lo cual requiere cerrar el almacén o punto de ventas, contar las mercancías y posteriormente valorizarlas.
- No mantiene actualizado el dato de inventario de mercancías (cuenta 1435), debido a que las compras se registran en una cuenta diferente a la del manejo de mercancías no fabricadas por la empresa, se utiliza entonces la cuenta 6205; en igual forma las devoluciones en compras tampoco se registran en la cuenta 1435, su registro afecta directamente la cuenta 6225.
- En cuanto al inventario de mercancías que se maneja bajo la cuenta 1435, solamente trabaja con 2 datos, uno al iniciar el periodo, conocido como inventario inicial, y otro al finalizar el periodo como inventario final.
- No utiliza tarjetas de kardex discriminadas en costos y cantidades, solamente lo hace determinando las cantidades.

4.1.1.2.2 Sistema de inventario permanente. En términos prácticos, en un sistema de revisión continua se revisan los niveles de un determinado artículo cada vez que se hace un retiro por solicitud del cliente o tienda, para conocer si es necesario reabastecerlo con un nuevo pedido. (Zapata, 2014, p.42).

Bajo este sistema, el ente económico conoce en cualquier momento el valor de la mercancía que existe y el costo de la mercancía vendida, sin necesidad de realizar un conteo físico, debido a que los registros se llevan a precio de costo, se maneja una tarjeta denominada Kardex, donde se realizan los registros tanto de compra como de venta, en forma constante.

Sus principales características son:

- El costo de la mercancía vendida se conoce cada vez que se realiza una venta.
- Es posible conocer el costo de ventas (valor de las mercancías vendidas) en cualquier momento, sin necesidad de recurrir a realizar un inventario físico de las mercancías.
- El inventario final o conteo físico se utiliza básicamente para determinar faltantes o sobrantes de mercancías.
- Debido a que los registros contables de entradas y salidas se realizan directamente en la cuenta 1435, esta permanece actualizada, de tal manera que en cualquier momento se conoce el valor del inventario final.
- No necesita discriminar el dato de inventario inicial e inventario final, porque permanentemente según el kardex se conocen las existencias y su respectivo costo.
- El kardex maneja datos a nivel de cantidades como de precios de costo.

4.1.1.3 Relevancia de los inventarios. El control de los inventarios es uno de los temas más complejos y apasionantes de la logística y planeación de la administración de la cadena de abastecimiento...Es muy común escuchar a los administradores, gerentes y analistas de logística afirmar que uno de sus principales problemas a los que se deben enfrentar es a la administración de los inventarios...lo interesante de este problema es que ocurre prácticamente en cualquier empresa. (Vidal, 2010, p.15)

Según Vidal (2010), si se mantienen inventarios demasiado alto, el costo llevaría a tener problemas de liquidez financiera y si se mantiene un nivel insuficiente, se corre el riesgo de no atender al cliente de manera satisfactoria. Las causas fundamentales que originan la necesidad del mantenimiento de inventarios, en cualquier empresa, son las variaciones de la demanda y de los tiempos de reposición.

Los inventarios deben entonces hacer la función de colchón de manera que ante un cambio de demanda o una falencia en el proceso de abastecimiento de la empresa, esta no se vea afectada y pueda continuar funcionando adecuadamente y satisfaciendo las necesidades de los clientes (Zapata, 2014, p.11).

Para Zapata (2014), el propósito del control de inventarios es asegurar el funcionamiento de las actividades de la empresa mediante la optimización conjunta de los siguientes tres objetivos: Servicio al cliente, Costos de inventario y Costos operativos.

4.1.2 Administración de materiales. Chiavenato (1999) afirma: “La administración de materiales involucra la totalidad de los flujos de materiales de la empresa, desde la programación materiales, compras, recepción, almacenamiento en la bodega, movimiento de materiales, transporte interno y almacenamiento en el depósito de productos acabados” (p.35).

Como lo menciona Chiavenato (1999), la administración de materiales se refiere a la totalidad de las funciones relacionadas con los materiales y a su programación, adquisición, resguardo, distribución, etc. Es importante resaltar que la materia prima necesita ser administrada de manera adecuada, y sus pedidos deben planearse y controlarse para que no haya fallas que detengan la producción, ni excesos de existencias que eleven los costos innecesariamente, afectando el flujo de efectivo de la empresa. Es decir, que se requiere tener los materiales

necesarios, en la cantidad correcta y bien protegidos; para que cuando sean requeridos por producción, no afecten sus procesos.

“El interior de una empresa es invariablemente escenario de una serie de acciones sobre los materiales que ingresan en el proceso productivo para ser gradualmente transformados en productos finales o en servicios prestados” (Chiavenato, 1999, p.25).

Se conoce la gestión de inventario como al proceso encargado de asegurar la cantidad de productos adecuados en la organización, de tal manera que se pueda asegurar la operación continua de los procesos de comercialización de productos a los clientes; es decir, asegurar que las operaciones de manufactura y distribución no se detengan, cumpliendo con las promesas de entrega de productos a los clientes. (Zapata, 2014,9.11)

4.1.3 Manual de funciones. “Los manuales de funciones tiene su origen durante la segunda guerra mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario prepararlos a través de estos manuales” (Parreño, 2002, p.1).

El manual de funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional, donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación; así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. El manual de funciones, determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas a cada cargo. (Elaboración del manual de organización y funciones, 2003, p.245)

Hoy en día se hace necesario tener este tipo de documentos, no solo porque las certificaciones de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos entre áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y aumenta la productividad.

El manual de funciones es un documento que se elabora en una empresa, con el fin de determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados de cada área. El manual contiene: la visión, misión, los objetivos, metas y descripción de cada área y sus responsabilidades. (Rodríguez, 2012, p.60)

4.1.3.1 Objetivos del manual de funciones. En esencia un manual de funciones es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados, puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, fijan responsabilidad, soluciones rápidas y muestra cómo puede contribuir el empleado al logro de objetivos organizacionales. Sus objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo acciones que deben realizarse en una determinada área.
- Fijar responsabilidades para una determinada área.
- Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros para llevarlos a cabo.
- Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Este tipo de manuales, libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión, están entre sus ventajas. (Rodríguez, 2012, p.64)

4.1.3.2 Pasos para desarrollar un manual de funciones. Se debe tener en cuenta:

- Identificación y ubicación del empleo. Determine el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo, escriba el nombre de la unidad o dependencia en la cual este ubicado el empleo, identifique el cargo del jefe inmediato (se refiere al señalamiento del empleo de quien ejerce la supervisión directa frente al cargo del que estamos describiendo sus funciones),
- Descripción del contenido funcional del empleo. Está conformado por: descripción del propósito principal (describe aquello que el empleo debe lograr o su razón de ser) y la descripción de funciones esenciales del empleo (corresponde a la descripción de las funciones necesarias para el cumplimiento del propósito principal del empleo).
- Descripción de los conocimientos básicos o esenciales. Describe los saberes que debe poseer y comprender quien este llamado al desempeño del empleo.
- Requisitos básicos de formación académica y experiencia. Para los empleos que requieren nivel de estudios y experiencia en el empleo a desarrollar. (Departamento administrativo de función pública, 2014,p.14)

4.1.3.3 Funciones del almacén. En el almacén existen tres áreas fundamentales, cuyos nombres coinciden con los tres procesos básicos que se ejecutan, a saber: recepción, almacenamiento y despacho, pero no así sus operaciones, o lo que es lo mismo: hay operaciones de almacenamiento que se realizan en el área de recepción y existen operaciones de despacho que se realizan en el área de almacenamiento. No necesariamente las áreas son específicas de un proceso. Todas las operaciones de un proceso no se vinculan exactamente a un área.
(Hernández, 2007, p.34)

Todo almacén o bodega de insumos dependiendo de la clase, del tipo de productos, etc., desarrolla unas funciones determinadas, según Hernández (2007) son las siguientes:

- **Recepción de insumos:** Abarca el conjunto de tareas que se realizan antes de la llegada de los insumos al almacén, desde la entrada hasta después de su llegada. Establece que la recepción se divide en las siguientes fases:
 - A. **Antes de la llegada:** se debe disponer de los documentos donde se describen las cantidades y las características de los pedidos, la lista de los proveedores, los documentos para las devoluciones.
 - B. **Llegada de los productos:** en esta etapa se verifican los pedidos cotejando lo que llegó con lo que consta en los documentos de pedido.
 - C. **Después de la llegada:** se hace control e inspección de los insumos recibidos en cuanto a calidad, se le asignan los códigos internos del almacén, si se utilizan y se le asigna una ubicación.
- **Almacenaje:** es la actividad principal que se desarrolla en el almacén y consiste en mantener con un tratamiento especializado los insumos, sistemáticamente con un control de largo plazo. Esta función no añade valor al producto pero requiere de una serie de recursos que generan una serie de costos: la inversión en maquinaria e instalaciones; la obsolescencia o depreciación de los insumos almacenados; el inmovilizado o valor del espacio que ocupa el almacenamiento; coste financiero, relacionado con el capital empleado para la compra de materiales. (Coral, 2010) aclara que “estos costos informáticos de gestión del almacén, pueden representar alrededor del 5%”.
- **Manutención:** o manejo de mercancías, se refiere a la función que desempeñan los operarios del almacén, empleando los equipos e instalaciones para manipular y almacenar

los insumos optimizando tiempo y espacio. Las operaciones de manutención pueden ser simples, cuando se realizan manualmente, o complejas cuando se manejan grandes volúmenes y se utiliza maquinaria para su manipulación.

- Preparación de pedidos: este proceso también se conoce por el término inglés picking y se refiere principalmente a la separación de una unidad de carga de un conjunto de productos, con el fin de constituir otra unidad correspondiente a la solicitud de quien hace el pedido; esta preparación del pedido tiene proporcionalmente el costo más elevado entre las actividades que se desarrollan en el almacén.
- Expedición: consiste en el acondicionamiento de los productos con el fin de que éstos lleguen en perfecto estado y en las condiciones de entrega y transporte pactadas con el solicitante.
- Organización y control de existencias: dependerá del número de referencias a almacenar, de su rotación, del grado de automatización de información de los almacenes etc. Independientemente de esto, para una buena organización y control se debe tener en cuenta donde ubicar la mercancía y cómo localizarla para minimizar los costos por manejo de mercancías, maximizar la utilización del espacio y utilizar de manera efectiva controles de seguridad para la manipulación de las mercancías.

4.1.4 Manual de procesos y procedimientos. Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa. Facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo está realizado o no adecuadamente (Yunado, Mantilla, Bernal, 2017, p.6)

Los manuales de procedimientos son instrumentos de información donde se consigna la forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de una función. El objetivo del manual de procedimientos es expresar en forma analítica, los procedimientos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de una empresa. Es una guía que explica el cómo hacer las cosas. Requieren de un minucioso trabajo de análisis que conduzcan a la identificación de cada fase del proceso de elaboración, definiéndose como un instrumento de control sobre la actuación del personal. (Rodríguez, 2012, p.114)

Los manuales de procedimientos son herramientas efectivas del control interno, son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización. Los manuales de procedimientos posibilitan el encuentro de la base teórica del control interno, nos ayudan a minimizar los errores operativos y financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptimas dentro de la institución. (Vivanco, 2017, p.248)

En base a las anteriores definiciones se puede determinar que el manual de procesos y procedimientos, es una herramienta del control interno, que es idónea para plasmar el proceso de actividades específicas, dentro de una organización en las cuales se especifican: políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para realizar actividades, de una manera eficaz y eficiente.

Para la elaboración de los manuales de procedimientos, no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, tales como: recopilación de la información, interpretación y diseño de la información, elaboración del manual, aprobación y actualización del manual. (Herrera Monterroso, 2007, párr.50)

4.1.4.1 Que es y cómo hacer un manual de procesos y procedimientos. Un manual de procedimientos es una guía, con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área, consiga realizar sus funciones, así como definir el orden, tiempo establecido, reglas y políticas responsables de las actividades que serán desempeñadas. Un manual de procesos y procedimientos bien definido, es una herramienta muy útil con la que se introducirá rápidamente a las personas a entender y realizar sus actividades. (Softgrade.mx, s.f. párr.1)

Según Softgrade.mx (s.f.), en su publicación como hacer un manual de procedimientos, define procedimiento: como una serie de pasos bien definidos para conseguir un objetivo específico. Y define proceso: como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interactuar juntas, convierten los elementos de entrada en resultados. La diferencia entre proceso y procedimiento, radica en que un proceso puede seguir uno o más procedimientos, por lo tanto los procesos tienen un alcance más general y comúnmente interviene varias personas los procedimientos son más específicos, detallan como proceder para la ejecución de cualquier tarea.

Pasos para crear un manual de procesos y procedimientos:

- Establecer los elementos que tendrá el manual: esto ayudará tanto para contemplar toda la información que queremos plasmar en el mismo, como para tener más de un manual y que todos se hagan de la misma forma. Aunque se recomienda incluir al menos estos elementos, existen casos en que pueda ser opcional agregar algunos de ellos:
 1. Objetivo: describe el propósito o resultado que se obtendrá del proceso o procedimiento.
 2. Justificación: describe el porqué de la existencia e importancia del proceso y lo que pasaría si no se lleva a cabo.

3. Alcance: establece los límites que tendrá el proceso, estos se determinan a través de la identificación de los eventos de inicio y fin, así como de las etapas que incluye.
4. Participantes: son las personas, sistemas u otros procesos o procedimientos que realizan las actividades.
5. Diagramas: el modelo o diagrama que muestra al proceso completo en forma gráfica. Se recomienda hacer uso de los siguientes estándares para los diagramas:


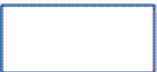


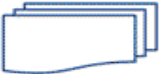





SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 1. Símbolos y Significado de los Gráficos de un Diagrama.

Fuente: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>.

6. Actividades: es el trabajo o tareas que hay que realizar como parte del proceso o procedimiento.
7. Políticas o reglas del negocio: describen las políticas, guías estándares o regulaciones sobre el cual el negocio opera.
8. Pre y post condiciones: condiciones que se tiene que cumplir para que inicie el proceso o procedimiento y lo que resulta después de ejecutado.

9. Eventos de inicio y fin: son las situaciones o sucesos que hacen que inicie o termine el proceso o procedimiento.
- Establecer la estructura que tendrá el manual, se pueden considerar:
 1. Caratula
 2. Índice
 3. Control de versiones
 4. Introducción
 5. Audiencia objetivo
 6. Contenido
 7. Glosario
 - Define el alcance e involucrados: la tarea en este punto es determinar hasta donde abarcará. Los involucrados serán las áreas y personas que llevan a cabo actividades para los mismos.
 - Establece los procesos y procedimientos: definir qué proceso y procedimiento incluir.
 - Completa el manual: definir a detalle los procesos y procedimientos que se identificaron.
 - Valida el manual: Consiste en corroborar que la información plasmada coincida con la realidad en cómo se desempeña el proceso o procedimiento. <https://softgrade.mx/como-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

4.1.5 Control interno. El control interno se puede definir, como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

(Toro, Fonteboa, Armada y Santos, 2005, p.3).

En la revista actualícese de publicación 2014/08/09, se define el control interno, como el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad, prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa. Buscando proteger los recursos de la organización, su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; garantizando la eficacia y la eficiencia en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión de la organización. Velando porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad y garantizando la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

Con respecto a lo anterior, se puede concluir que el Control Interno está integrado por un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos; encargados de verificar y evaluar todas la actividades y operaciones desarrolladas en la organización, así como también la forma como se administra la información, los recursos, y si dicha administración va acorde a las políticas trazadas por la dirección y a su vez está sujeta a las normas constitucionales vigentes.

Para (Estupiñan, R, 2014), Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos, métodos operacionales y contables, para ayudar al logro de los objetivos administrativos. Como

consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge el control interno contable como un instrumento que determine que todas las operaciones se registren:

oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas y en el período contable en que se llevan a cabo; que permita la preparación de estados financieros y mantenga el control contable de los activos, que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva, que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración, que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.

En la publicación de la Universidad del Norte, en su blog: Control interno, expresan que cuando dentro de una organización se le pregunta a las personas “¿Que cree usted que es el control interno?”, es muy común que la respuesta sea “auditoria”, y es que en el pasado se entendía que el responsable del control en una organización era la auditoria, y por lo tanto esta debía participar en los procesos revisando y dando aprobación a todas las operaciones de pagos, ingresos, nomina, kardex y otras funciones que realmente son propias de cada área, lo cual se convertía en lo que conocemos como control previo.

Este concepto ha evolucionado, y hoy se promueve un marco de control interno moderno el cual fortalece la gestión y el control de la documentación, el registro y la ejecución de transacciones y eventos, la segregación de funciones, la supervisión en los distintos niveles, el acceso y responsabilidad de los recursos, el autocontrol, el mejoramiento continuo, la evaluación de la gestión y la gestión de riesgos, entre otros. Sabemos que todas las organizaciones trabajan para la consecución de sus objetivos de negocio y enfrentan riesgos que amenazan el logro de los mismos; por esto, sin importar el tamaño o el sector en el que se desenvuelva la empresa, es de

gran importancia tener un adecuado sistema de control interno, que permita enfrentarse a la dinámica en donde se desarrolla y a los rápidos cambios del entorno, de tal forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y que se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

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

- Reducción de costos financieros, ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evita la pérdida de ventas, por falta de mercancías.
- Reduce pérdidas resultante de baja de precios.

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

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

- La auditoría, el análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo. (Tovar, 2014, 03 de diciembre).

Adicionalmente en el artículo de Tovar (2014) se menciona que los elementos de un control interno de inventarios son:

- Cuento físico de los inventarios, por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar perdidas de material.
- Control de inventarios por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueve una gran cantidad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, que permitan tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Establecer un control claro y preciso de las entradas de insumos al almacén, informe de recepción para los insumos comprados e informes de producción para las fabricadas por la empresa. Los insumos saldrán del almacén únicamente si están respaldados por notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.
- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones, que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas, el personal del almacén.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.

- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Involucrar al personal en el control de los materiales, concientizarlo con charlas y con cursos sobre el problema, aceptar sugerencias, informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.
- Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.
- Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
- Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables.
- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación ante faltante o deterioro por negligencia.
- El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo, y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos y ordenar ventas y despachos a terceros.
- Todo documento elaborado por movimiento de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
- Los registros de inventario no pueden operarse por personal del almacén, ni estos tener acceso a los mismos.

- Es importante determinar cantidad mínima de existencias de un artículo para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.
- Determinar cantidad máxima; será la que sin interferir con el espacio del almacén, sin perjudicar la inversión, la composición del capital de trabajo; pueda soportar la buena marcha de la empresa.
- Solicitud de compras: la persona encargada de llevar los registros que controlan los inventarios, al observar que algún artículo está llegando al límite mínimo de existencias, cubrirá una solicitud de compras y se la enviará al jefe de almacén. Éste le devolverá una copia debidamente firmada para su correspondiente archivo y comprobará la cantidad física de existencia real, la cual anotará en la solicitud de compras. De esta forma revisará si los registros contables concuerdan con la existencia real.
- Entrada de insumos: el jefe de almacén deberá saber la fecha aproximada en que llegaran los pedidos, con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento. Al llegar los insumos, los contará o medirá según los casos, y pasará al departamento de comprar el informe de recepción de los insumos. Este departamento comprobará si los datos suministrados en el informe están de acuerdo con la factura enviada por el proveedor, si hay conformidad entre ambos, dará su aprobación a la factura y la pasará al departamento de contabilidad, el cual añadirá al importe de la factura, todos los gastos de compra cargables a la misma y hallará el costo unitario por artículo.
- Salida de mercancías del almacén: este control debe ser sumamente estricto. Las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por la correspondiente nota de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrá el destino deseado.

Si no se cuenta con procedimientos adecuados o estos no son puestos en práctica para el conteo y registro de las cantidades de los inventarios; las existencias pueden determinarse incorrectamente como consecuencia de: errores de conteo, distinción y descripción deficiente de los productos, especialmente en lo concerniente a su grado de terminación y unidad de medida, lo cual puede estar originando el empleo de personal incompetente para la toma de inventarios y una carente o deficiente supervisión; errores en los recuentos de artículos idénticos u omisión en la toma de inventarios de artículos, locales o bodegas, por imprecisiones en los planes e instrucciones para el desarrollo de los inventarios físicos.

Es conveniente por medida de control interno, que las operaciones para la determinación de los inventarios sean verificadas por personal diferente al que realiza los cálculos y labores originales. (Estupiñan, 2002, p.75)

4.1.7 Teoría del control. Está elaborada para sistemas que ya están en operación, los cuales necesitan regular dicha operación a fin de continuar satisfaciendo las expectativas y objetivos propuestos. El control se define como una función de relación que implica varios campos del conocimiento, porque su aplicación no depende del control mismo si no de aquellas partes en las cuales debe hacerse eficiente. Determinando así que control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas, en donde existen diversos niveles de control, donde lo más buscado es controlar el sistema total, pero la efectividad del control radica en su aplicación adecuada a cada subsistema.

Lo propio de la función del control es medir y corregir el desempeño: esto quiere decir que es inherente al control mismo su separación del desempeño. No se puede actuar y controlar al

mismo tiempo. Esto tiene sentido ya que el control busca la consecución de objetivos del sistema.

El control no es una función de perturbación o destrucción del sistema: este busca asegurarse de que su ejecución (desempeño), le conduzca efectivamente al cumplimiento de los objetivos y las metas. (Garzón, 2009).

El control es una acción que compromete a todos los integrantes de una compañía o una entidad. Que busca asegurar el cumplimiento de metas u objetivos, pues a partir de la aplicación de la misma, las personas reconocen y evidencian las desviaciones que se presentan en el desarrollo de un proceso, desarrollando mecanismos, acciones e intervenciones para garantizar que lo desarrollado se cumple con relación a las reglas y procedimientos que se establecen. Es de anotar, que el término control, para algunas personas, tiene una connotación negativa, pues se referencia con restricción, vigilancia, imposición, pero realmente en el cotidiano desarrollo de las compañías y las entidades, el control es necesario para garantizar un flujo normal del trabajo y el cumplimiento efectivo de la misión o plan de trabajo (Hurtado y Álvarez, 2016).

El control es de suma trascendencia para las compañías y para las entidades, ya que contribuye a medir, detectar, evaluar y corregir la labor ejecutada y desviaciones presentadas, con el fin de lograr los propósitos establecidos. Así mismo, el control posibilita el análisis y evaluación de lo realizado, confrontado con lo planeado. Los métodos, técnicas y sistemas de control son aplicables a todas las compañías y entidades, inclusive a la vida cotidiana. El control se constituye en una herramienta que permite comprobar y asegurar, sí los objetivos, propósitos o metas de la compañía o de la entidad son alcanzados de acuerdo a lo planeado. Los sistemas de control son básicamente los mismos, pues a través de ellos se asegura el desarrollo normal de un proceso, logrando

que la calidad del producto, ya sea tangible, como los productos concretos, o intangible, como son los servicios, esté de acuerdo a las condiciones del cliente. Para ejercer el control se requieren al menos cuatro condiciones básicas, así: 1) Se deben determinar y establecer los parámetros, las herramientas, métodos y los fundamentos teóricos o normatividad, los cuales deben establecerse claramente que sean medibles, concretos, alcanzables, que determinen plazos de tiempo, características y expectativas del cliente. Estos elementos son claves para la evaluación, ya que se tienen establecidas todas las características del resultado o producto a lograr. 2) Se debe realizar la medición y evaluación del desempeño o de los productos, servicios obtenidos y entregados al cliente. Lo anterior, es importante en la medida que la medición puede hacerse como un elemento de monitoreo, seguimiento y control, ya que si se detectan desviaciones en el desarrollo del proceso, en la elaboración del producto o servicio a entrar, pueden implementarse acciones preventivas que aminoren o disminuyan el riesgo – acción potencial- que impactará el proceso y afectará el producto o servicio a entregar al cliente. Ahora, si los resultados que se vienen logrando y verificando con la medición está conforme a lo planeado, se puede asegurar que todo el proceso está bajo control. 3) Se debe comparar el desempeño real con el desempeño esperado, debe ser desde un procedimiento objetivo, donde se evidencia lo que realmente ocurre y así lograr detectar las desviaciones que se están presentando. 4) Se deben determinar las acciones correctivas, con un análisis preliminar de las causa raíz o elemento generador de la desviación y a partir de un plan de acción, determinando entre otras cronograma y recursos requeridos (Hurtado y Álvarez, 2016, p.8).

4.1.8 Modelo COSO. El informe es un manual de control interno que consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento del sistema de control.

De esta forma se determina que el control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros. Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

Ambiente de control: el estudio del COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal el elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes.

Evaluación de riesgos: El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Las actividades de control: son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección y revisión de indicadores de rendimiento. También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada. Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas.

Información y comunicación: la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia, de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas.

Supervisión y seguimiento del sistema de control: la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de Organización; de manera independiente por personal

que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) mediante la combinación de las dos formas anteriores. (Bonilla, C. 2017).

4.2 Marco Conceptual

A continuación se presenta conceptos referentes, así como algunas definiciones que apoyan el desarrollo del presente trabajo:

- Sistema de información: un significado de sistemas de información de la empresa, puede ser el conjunto de componentes que interaccionan entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo determinado, el cual debe satisfacer las necesidades de información de dicha empresa. Estos componentes pueden ser actividades, recursos materiales, personas o datos, que deben además procesar la información y distribuirla de la manera más correcta para satisfacer las necesidades de la organización empresarial en cuestión. (García, 2018, 12 de enero)
- Procedimiento: es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa, actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes y que ofrezcan más o menos eficiencia. (Pérez, Gardey, 2008, párr.1)
- MDF: es la materia prima con la que se elaboran los muebles que produce la empresa Créditos Rodríguez. Este tipo de tablero está fabricado a partir de fibras de maderas (aproximadamente un 85%) y resinas sintéticas comprimidas, lo que le aporta una mayor

densidad de la que presentan aglomerados tradicionales o la madera contrachapada.

Comúnmente se le llama madera MDF sin embargo esto no es exacto, ya que no estamos hablando de madera, sino de un producto derivado de ella. Durante el proceso de fabricación se pueden adicionar determinados productos químicos con el fin de sumar características adicionales al MDF, como repeler el agua o evitar la aparición de hongos o moho. Presenta un color uniforme y a diferencia de la madera no tiene beta, lo que en parte facilita el trabajo con este tipo de tableros. Una de las fundamentales características del MDF es la presión o densidad, ésta nos suministra el peso por metro cuadrado.

Cuando hablamos de densidad media, ésta se sitúa entre 500 y 800 kg/m³, por encima de ésta, hablamos de alta densidad y por debajo de baja densidad. Desde un punto de vista estricto la densidad nos dirá que es MDF y que no lo es. (Maderas Santana, 2015, párr.1)

- Herrajes: “Conjunto de piezas de hierro o metálicas con que se guarnece o asegura o recubre un artículo” (Diccionario de la lengua española, 2005, párr.1).

En la empresa Créditos Rodríguez, se manejan gran variedad de herrajes, como son: rieles de extensión, chapas, rodachinas, pasadores, manijas, botones metálicos, grapa cama, tubo ovalado de acero, tornillería en distintas variedades, pisa vidrios, deslizadores, dilatadores, patas metálicas, clavijas, bala panel, bisagra parche, bisagra vidrio, bisagra golpe, grapa 8010, clavillo (5/8, 1”, 1”y ½), moneda dilatador, etc.

- Almacén o bodega de insumos: para Chiavenato (1999) “Es el organismo que guarda y almacena los materiales de la empresa, predominantemente las materias primas. La bodega recibe los materiales adquiridos, a través del organismo de compras, de los proveedores externos” (p.113).

- Inventarios: para (Hernández, 2007) “El inventario es una parte fundamental de todo sistema logístico; es una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor” (p.118).

Para Ballou (2005), los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa.

Para Zapata (2014) “El inventario es un activo y se define como el volumen del material disponible en un almacén: insumos, producto elaborado o producto semielaborado” (p.11).

- Control de inventarios: para (Zapata: 2014) “El control de inventarios busca mantener disponible los productos que se requieren para la empresa y para los clientes, por lo que implica la coordinación de las áreas de compras, manufactura y distribución” (p.11).

Es decir son todos los procesos que sustentan el suministro, el almacenamiento y la accesibilidad de los artículos para asegurar la disponibilidad de los mismos al tiempo que buscan minimizar los costos de inventario. En la actividad de las empresas, el control del inventario abarca diversos aspectos, incluidos la gestión del inventario, el registro tanto de cantidades, como de ubicación de artículos, pero también la optimización del suministro.

- Materias primas: para Chiavenato (1999) “las materias primas constituyen los insumos y materiales básicos que ingresan al proceso productivo de la empresa” (p.31).
- Inventario Físico: Chiavenato (1999) expresa: “Se da el nombre de inventario de materiales a la verificación, o confirmación de la existencia de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa” (p.129).

De lo anterior se expresa, que el inventario físico es el conteo de la materia prima existente, para ser verificada con los datos que se tengan del control de los mismos, y debe efectuarse periódicamente, ya que a través de ellos verificamos las diferencias existentes y determinamos la cantidad real.

- **Suministro:** Chiavenato (1999) define que los suministros “sirven para designar todas las actividades que tienen como fin el abastecimiento o aprovisionamiento de materiales para la producción. El concepto de suministro envuelve la programación de materiales, compra, recepción, almacenamiento en la bodega, movimiento de materiales y transporte interno” (p.35).

Es decir, se concentra en la actividad dirigida hacia el abastecimiento de materiales para la producción.

- **Programación de Materiales:** Chiavenato (1999) define que la programación de materiales “es determinar cuánto y cuando los materiales deberán abastecer a los organismos productivos de la empresa. Parte de esos materiales están guardados en la bodega, mientras que otros deberán ser comprados” (p.59).

De esta forma, con la requisición de materiales la bodega planea sus operaciones de abastecimiento y suministro, con las órdenes de compra se planea actividades de compra, ambas necesitan ser enviadas con anticipación para ser atendidas a tiempo, y de esta manera a través de la programación de materiales, se determina la necesidad de materiales para abastecer el proceso productivo.

- **Compras:** “El concepto de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento del proceso

con el proveedor escogido y la recepción del material para controlar y garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas” (Chiavenato, 1999, p.98).

4.3 Marco Contextual



Figura 2. Tarjeta de Presentación de la Empresa Créditos Rodríguez.
Fuente: Empresa Créditos Rodríguez.

Créditos Rodríguez R., es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de muebles en MDF de alta densidad, reforzados con estructura de madera y con utilización de herrajes de alta calidad. En el proceso de pintura se utiliza pintura catalizada, estos muebles son utilizados tanto para el hogar, como para la oficina; lo que hace de éste, un producto intermedio de muy buena calidad. Su fundador, el señor Ovidio Rodríguez Rincón, inició sus operaciones en la ciudad de Santiago de Cali, en el año 2000, primero comercializando productos que compraba a fabricantes de la zona, de manera muy modesta con tan solo una carreta, ofertando estos productos puerta a puerta, productos que eran adquiridos en una fábrica de muebles y él los comercializaba, de esta manera llegó a tener varios vendedores y cobradores con la misma modalidad, tanto así que se extendió fuera de la ciudad. Posteriormente, debido a

incumplimiento del fabricante, en cuanto a fechas de entrega, por el alto volumen de clientes y ventas que se contaba en el momento, el señor Ovidio Rodríguez, decide montar su propia fábrica, y el 20 de abril del año 2005, formaliza su inscripción en la Cámara de Comercio de Cali, para lo que sería su primera sede ubicada en la calle 2aoeste #74b-06 de la misma ciudad, la que luego se constituiría en su sede principal. Al principio alquilo la maquinaria y equipos que necesitaba y después poco a poco fue adquiriendo sus propios activos, de esta manera tuvo varias sucursales, como por ejemplo, en Yopal, Maní, Orocué y Tauramena; donde tenía almacenes; dichas sedes fueron cerradas en el 2017 y canceladas en cámara de comercio, ante la crisis económica que se presentó en esa zona, por la caída de Ecopetrol, esto acompañado también, por los malos manejos administrativos de la persona encargada de la zona, lo que generó grandes pérdidas para la empresa, tanto en cartera como en de inventario de mercancía, que se deterioró por mal manejo del bodegaje. Actualmente, la empresa genera nueve empleos directos y once más indirectos, con modalidad de contratistas.

La compañía adquirió cuatro camiones, los cuales utiliza para transportar sus productos y además presta el servicio de transporte intermunicipal de carga por carretera, actividad para la cual se encuentra debidamente autorizado por la autoridad competente, y anexada en el Registro único tributario.

La fábrica al principio funcionaba en la calle 12 #12-70, allí tenía alquilado una bodega grande donde funcionaba la parte de fabricación y contaba con dos bodegas adicionales que utilizaba para almacenar sus muebles, en una de ellas funcionaba una pequeña oficina de control de despachos e inventarios. Pero en el año 2016, tuvo que desocupar porque el municipio compró esa parte y pidió desalojar, en vista de esto el propietario se vio en la necesidad de buscar otro lugar adecuado, para continuar con su empresa. Y es así como se adquiere un lote en

el corregimiento de Villagorgona del municipio de Candelaria en el Valle del Cauca, para establecer en ese lugar la fábrica de muebles, donde se maneja también la bodega de inventario de herrajes. La persona encargada de estos inventarios realiza otras actividades, desde funciones de secretaria, manejo de caja menor, control inventarios de producto final, control de pedidos, despachos de mercancía, requerimiento de compras y ordenes de salida de mercancía de la fábrica. Toda esta acumulación de actividades, dificultan el correcto control del área de inventarios y genera desorden. Las oficinas están ubicadas en la calle 1AOeste # 70-58 de la ciudad de Cali, donde funciona el área de cartera, recursos humanos y contabilidad.

En la actualidad, la empresa tiene clientes en Cali, Ipiales, Popayán, Piendamó, El Cerrito, Pradera, Jamundí y en otros municipios de departamentos como Huila, Meta, Santander, Putumayo y Cundinamarca. Cabe destacar que en el municipio de Jamundí tiene un local de ventas, ubicado dentro de La 14, en el centro comercial Alfaguara.

4.4 Marco Espacial

Villagorgona, es un corregimiento del municipio de Candelaria que hace parte de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca y está ubicado sobre la zona sur del departamento.

Sus límites son los siguientes:

NORTE: Vereda el Gualy.

SUR: Corregimiento de Buchitolo.

ORIENTE: Río Frayle.

OCCIDENTE: Corregimiento de Carmelo y San Joaquín.

TOPOGRAFÍA. La Jurisdicción de Villagorgona, en su totalidad presenta un terreno plano.

CLIMA: La Jurisdicción presenta un clima templado.

TEMPERATURA: 28 grados centígrados.

ALTITUD: 875 metros sobre el nivel del mar.

HIDROGRAFÍA: La Jurisdicción es atravesada por el Río Fraile.

EXTRACTO SOCIO ECONÓMICO: La Población de Villagorgona, en un 80% es un extracto medio bajo y en un 20 % es un extracto medio alto.

En el siguiente mapa dl valle del cauca, se ubica geográficamente del municipio de Candelaria dentro del cual se encuentra el corregimiento de Villagorgona, donde funciona la fábrica de la empresa Créditos Rodríguez.



Figura 3. Mapa del Valle del Cauca, Candelaria (ubicación fábrica)

Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Candelaria_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Candelaria_(Valle_del_Cauca))

Cali, oficialmente Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago de Cali, es un distrito colombiano, capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Está situada en la región Sur del

departamento del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central de la región andina. La ciudad forma parte del área metropolitana de Cali, junto con los municipios contiguos a esta. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, instituciones y organismos del estado. En el siguiente mapa se puede apreciar la ubicación geográfica de la ciudad de Cali, en donde funciona la parte administrativa y un punto de venta de la empresa Créditos Rodríguez.



Figura 4. Mapa del Valle del Cauca, Cali (ubicación oficinas)

Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

4.5 Marco Legal

La empresa Créditos Rodríguez, se encuentra constituida formalmente en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cali, desde el año 2000, acatando la norma del código de comercio, donde se determina como una de las obligaciones de todo comerciante: el de "Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad" (art. 19 ordinal 2°), de igual forma, deberá inscribir el establecimiento de comercio en caso de contar con uno para el desarrollo de su actividad empresarial.

La empresa Créditos Rodríguez es persona natural, que actúa en su propio nombre y se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles. Por lo tanto es prenda de garantía la totalidad de su patrimonio, que incluye el patrimonio personal y el familiar, por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica.

La empresa Créditos Rodríguez, es responsable del impuesto a las ventas (IVA), está obligado a llevar contabilidad, se encuentra inscrito en el RUT, y cumple con los requisitos establecidos en el artículo 617 del estatuto tributario, emite factura.

Para efectos de aplicación de NIIF, la empresa créditos Rodríguez, se encuentran clasificado dentro del grupo 2, en donde se establece que pertenecen a este grupo “ a) Empresas que no cumplan con los requisitos del literal C del grupo 1. b) Empresas que tengan Activos totales por valor entre quinientos (500) y treinta mil (30.000) SMMLV' o planta de personal entre once (11) y doscientos (200) trabajadores, y que no sean emisores de valores ni entidades de interés público. c) Microempresas que tengan Activos totales excluida la vivienda por un valor máximo de quinientos (500) SMMLV o planta de personal no superior a los (10) trabajadores, y cuyos ingresos brutos anuales sean iguales o superiores a 6.000 SMMLV. Dichos ingresos brutos son

los ingresos correspondientes al año inmediatamente anterior al periodo sobre el que se informa”.
NIIF para pymes.

La empresa Créditos Rodríguez, maneja sus inventarios bajo el sistema periódico, determinando el costo del inventario al final del periodo contable a través de un juego de inventarios, la razón por la que no lleva sistema permanente, es que en el momento no cuenta con el módulo de inventarios en su programa contable, están en negociaciones con su proveedor de software, con respecto a este tema nos remitimos a las NIIF, sección 13 para microempresas, donde se establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios; y se puede concluir, que según interpretaciones de la norma, que para las NIIF se hace necesario implementar un sistema de inventario permanente, que permita a la empresa establecer el costo de inventarios de manera adecuada, en donde se establezcan los diferentes métodos de valoración de inventarios, como por ejemplo, promedio ponderado, identificación específica, primeras en entrar, primeras en salir. Igualmente, es importante precisar, que los costos de los inventarios se compone de tres elementos: costo de adquisición, costos de la transacción y otros costos (NIIF para pymes, 2009).

Desde el punto de vista del control interno, que es parte fundamental en el desarrollo del presente trabajo, se toma de referencia la Norma Internacional de Auditoría, (NIA 400), porque en ella se establecen las normas y proporciona lineamientos para una mejor comprensión del sistema de contabilidad y de control interno, sobre el riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, en este caso particular, en el control de inventarios de materia prima de la sección herrajes de la empresa Créditos Rodríguez; de tal forma que las transacciones y procesos ejecutados durante el manejo de los mismos, así como los datos registrados contablemente, se hagan de manera adecuada. (NIA, 400).

En la constitución política de Colombia de 1991, en el artículo 209, hace referencia a la función administrativa, determinando que ésta debe desarrollarse al servicio de los intereses generales y con principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad; descentralizando la delegación y la desconcentración de funciones, lo que resulta aplicable al desarrollo del presente trabajo de investigación, con respecto al diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes, empresa Créditos Rodríguez. Además se determina la coordinación de las actuaciones administrativas para el adecuado cumplimiento de las normas del estado, desarrollando así un control interno con los términos que señale la ley. De igual forma en el artículo 269, de la Constitución Política de Colombia, se señala la obligatoriedad de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control interno (Const., 1991, art. 209 y 269).

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

En este proyecto, el modelo a utilizar dentro del desarrollo investigativo es en esencia descriptivo, debido a que se parte desde el trabajo de campo, realizando la recolección de la información directamente de la fuente; observación y descripción de procesos en el área de inventarios, comprendiendo los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural para obtener información precisa y fidedigna, con el fin de realizar el manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima de la sección herrajes en la empresa Créditos Rodríguez, que le permita desarrollar un control de inventarios; debido a que en el momento no cuentan con uno.

5.2 Método de Investigación

El método de investigación a emplear, es el método deductivo, porque a partir de situaciones generales como teorías desarrolladas en el marco teórico y observaciones generales en el trabajo de campo, se llegará a lo particular o hechos concretos, que es el desarrollo que enmarca el problema de investigación.

Este se obtendrá mediante la observación de los procesos, actividades y demás componentes medibles y cuantificables, así como de la recopilación de información de los empleados, lo que finalmente generará un diseño de manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventario de herrajes de la empresa Créditos Rodríguez.

5.3 Enfoque de la Investigación

El enfoque del presente trabajo es cualitativo, se realizara a través de la observación constante del proceso que realizan en la empresa Créditos Rodríguez, con respecto al manejo de inventarios de materia prima más específicamente en la sección herrajes. Donde se tiene como alcance describir las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a sus análisis, con el cual se pretende conocer la situación actual de la empresa en cuanto a problemas, falencias y deficiencias; con el fin de analizar los parámetros y pasar a proponer los cambios adecuados. En esta etapa es donde se plantean las mejoras a realizar en el control de inventario de materia prima sección herrajes de la empresa Créditos Rodríguez.

5.4 Fuentes de Investigación

Para el desarrollo de un manual de funciones de control de inventario de materia prima herrajes de la empresa Créditos Rodríguez, es necesario recurrir a dos tipos de fuentes de información:

Las fuentes de información primaria, que se obtienen de los datos suministrados por los empleados de la empresa Créditos Rodríguez; sustentado en registros y reportes, complementándolo con la realización de observaciones, entrevistas, cuestionarios y anotaciones, las cuales suministran la información requerida para el levantamiento de procesos, el diseño de diagramas y la estructuración de tablas.

Como fuente de información secundaria se cuenta con textos académicos, trabajos de grado con características similares a la presente investigación y documentación de carácter legal, como leyes y decretos relacionados con el tema.

5.5 Técnica de Recolección de la Información

Para la obtención de la información primaria se emplean tres técnicas:

- Trabajo de campo u observación: en esta etapa se realizan visitas, cuyo objetivo es conocer los procesos y evidenciar el control que desarrolla, la empresa Créditos Rodríguez, actualmente en el área de inventarios de materia prima sección herrajes. Esto permite, dentro de un papel externo a la organización, recolectar información sin influencia subjetiva de los participantes, facilitando el que hacer del área administrativa.
- Encuestas: están dirigidas a las personas implicadas en el control de inventarios materia prima sección herrajes, como son el jefe de producción, el auxiliar de bodega, y los tres armadores que laboran en la empresa. Se les realizan preguntas de carácter cerrado con tres posibles respuestas, si, no y a veces. La encuesta nos dará a conocer la situación actual de la empresa, en cuanto a lo relacionado con los inventarios de herrajes; revisando los diferentes procesos que se deben tener en cuenta en el manejo de los mismos. Esto ayudará a identificar los riesgos potenciales que actualmente tiene la empresa Créditos Rodríguez en su manejo de inventarios de materia prima.
- La entrevista: se realizan mediante preguntas estructuradas y abiertas, dirigidas al gerente de la empresa y al auxiliar de bodega. Esto para conocer un poco más la dinámica organizacional, a través del contacto directo con quien tiene a su cargo determinado proceso o tarea; y así establecer la existencia de variables y elementos que se le escapan a la teoría y a la observación y que son propios de la empresa y característicos de la misma, de su sector económico, de las particularidades de su entorno e inclusive del estilo gerencial.

Para la obtención de información secundaria, se acudirá a bibliotecas y sitios web, que permitan la consulta de textos y documentos científicos, académicos y normativos, de aplicación y aceptación comprobada, es decir de fuentes confiables, cuyas teorías y conceptos no dan lugar a dudas.

5.6 Instrumentos de Recolección de la Información

Los instrumentos seleccionados para la adecuada recolección, organización y análisis de la información y datos, son:

- Observación.
- Cuestionario, anexos.
- Entrevistas, anexos.

5.7 Análisis de los datos

Bajo en enfoque cualitativo, se analizará los resultados obtenidos en la observación y en la aplicación de los cuestionarios y entrevistas, que generan datos no estructurados a los cuales se le proporciona una estructura que se aproxime a la situación real de la empresa y que ayuden a determinar los riesgos existentes con respecto al manejo de inventarios de materia prima sección herrajes.

5.8 Definición Población y Muestra

La muestra de esta investigación es intencionada, ya que se eligió a la empresa Créditos Rodríguez, la cual cuenta con nueve empleados directos y once contratistas, quienes desempeñan diferentes labores o cargos.

Con el fin de recolectar y levantar la información necesaria correspondiente a la situación actual de la empresa Créditos Rodríguez, es importante definir de forma específica, las partes quienes se verán involucradas a la aplicación de técnicas de recolección de datos, por lo que se puede definir como una unidad de población de la empresa Créditos Rodríguez, al Gerente general, el jefe de producción, los armadores y al auxiliar de bodega; que son las personas directamente involucrados en el área de inventario de materia prima sección herrajes, de la empresa en cuestión, tanto en la parte administrativa, como en la operativa y serán la fuente de información para la recolección de datos, que además corresponde a empleados directos de la empresa.

5.9 Fases de Investigación

- Fase 1: en esta fase se definió el marco teórico-conceptual, eligiendo las teorías y conceptos que se aplican al presente trabajo de investigación, como son: Teoría de inventarios, Teoría de contabilidad y control, Administración de materiales, Manuales de funciones, procesos y procedimientos, así como definición de términos usados durante el desarrollo del trabajo y en la planificación de las actividades que se ejecutarán en las fases posteriores.
- Fase 2: en esta fase se desarrolla el trabajo de campo, bajo la observación directa de los manejos y procesos que efectúa la empresa con respecto al área de inventario de materia prima de la sección herrajes. Adicional, se realizaron cuestionarios y entrevistas a la población de muestra, se organizaron los datos recogidos, se analizaron los resultados obtenidos y se procedió a diagnosticar la situación actual de la empresa con respecto al manejo de inventarios de materia prima sección herrajes.

- Fase 3: en esta fase se diseñó el manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima de la sección herrajes de la empresa Créditos Rodríguez, teniendo en cuenta que cumpla con proporcionar un grado de seguridad razonable, eficacia y eficiencia en las operaciones y que dé cumplimiento a los reglamentos y normas existentes.
- Fase 4: esta fase se diseñó el manual de procesos y procedimientos para el control de inventario de materia prima de la sección herrajes de la empresa Créditos Rodríguez, buscando que sirva como aporte al control interno de la empresa, disminuyendo riesgos y mejorando niveles de eficacia y eficiencia.

6. Resultados

Al finalizar la presente investigación, el resultado esperado es el diseño de un manual de funciones, procesos y procedimientos, para el control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, para la empresa Créditos Rodríguez, que satisfaga las exigencias y expectativas académicas, profesionales y normativas, así como las de la empresa objeto de estudio.

Este proceso será el resultado de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, que permita identificar variables de riesgo y de esta manera, proponer cambios con respecto al control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, que aporten a implementar realmente un sistema de control y así mejorar la organización en la empresa, teniendo clara las funciones, procesos, procedimientos y responsabilidades del manejo de los inventarios de materia prima de la sección de herrajes.

6.1 Diagnóstico del proceso que actualmente desarrolla la empresa Créditos Rodríguez, con respecto al área de inventarios de materia prima de la sección herrajes

Se realiza una pequeña descripción de la organización, donde se expone su funcionamiento organizacional, a partir de datos observados y recogidos en el área, mediante el trabajo de campo y se describe la forma como la empresa Créditos Rodríguez, maneja el área de inventarios de materia prima de la sección herrajes. Cabe aclarar cómo se mencionó en el marco contextual, que el área de inventarios no se encuentra formalizada, ya que es manejado de manera informal, sin control alguno; la persona encargada realiza diversas funciones que no le permiten tener datos reales del inventario, ni mucho menos control del mismo; lo que resulta sumamente complejo, al no existir una estructura clara en esta área, que es nuestro objeto de estudio.

Es importante mencionar que la empresa Créditos Rodríguez, maneja sus inventarios bajo el sistema periódico; porque no cuenta con el módulo de inventarios en su paquete contable, lo que hace más vulnerable el manejo de los mismos. Como se mencionó anteriormente en los antecedentes, la empresa ha hecho varios intentos por controlar y mejorar el área de materia prima de la sección herrajes, como por ejemplo, a través de planillas de control de salida de materiales y el diseño e implementación, de una hoja electrónica en Excel, tipo kardex, donde se especifica las entradas y las salidas de los herrajes; pero los datos de existencias que arroja, no concuerdan con el inventario físico, debido a que no se diligencia con la debida rigurosidad.

Se realizaron entrevistas y cuestionarios al personal responsable de los diferentes procesos, en relación con el manejo de inventario de materia prima de la sección herrajes, que se desarrollan dentro de la organización y se procede a analizar las respuestas, las cuales se tabulan y se emite un diagnostico actual de la empresa objeto de estudio.

6.1.1 Descripción de la empresa. Créditos Rodríguez, es una empresa fabricante de muebles para el hogar y oficina, que inició sus actividades en el año 2000, la misión de la empresa es ofrecer a sus clientes un producto de calidad, a un precio favorable.

6.1.2 Tipo de organización. La organización o compañía, es persona natural, cuenta con una línea de autoridad centralizada, donde los cargos están definidos por una estructura muy sencilla, pero funcional para la empresa. La línea de autoridad es encabezada por el dueño y representante legal de la misma.

6.1.3 Estructura organizacional. La estructura organización es sencilla, pues se encuentra definida por departamentos, los cuales son dirigidos por el gerente general, quien delega funciones y responsabilidades a sus empleados. El factor de especialización es importante para todas las áreas, pues cada puesto de trabajo debe ser desempeñado por personal calificado en el área que se desarrolla. A continuación se relaciona la estructura organizacional de manera gráfica de la empresa Créditos Rodríguez, para un mayor entendimiento de su organización y funcionamiento.

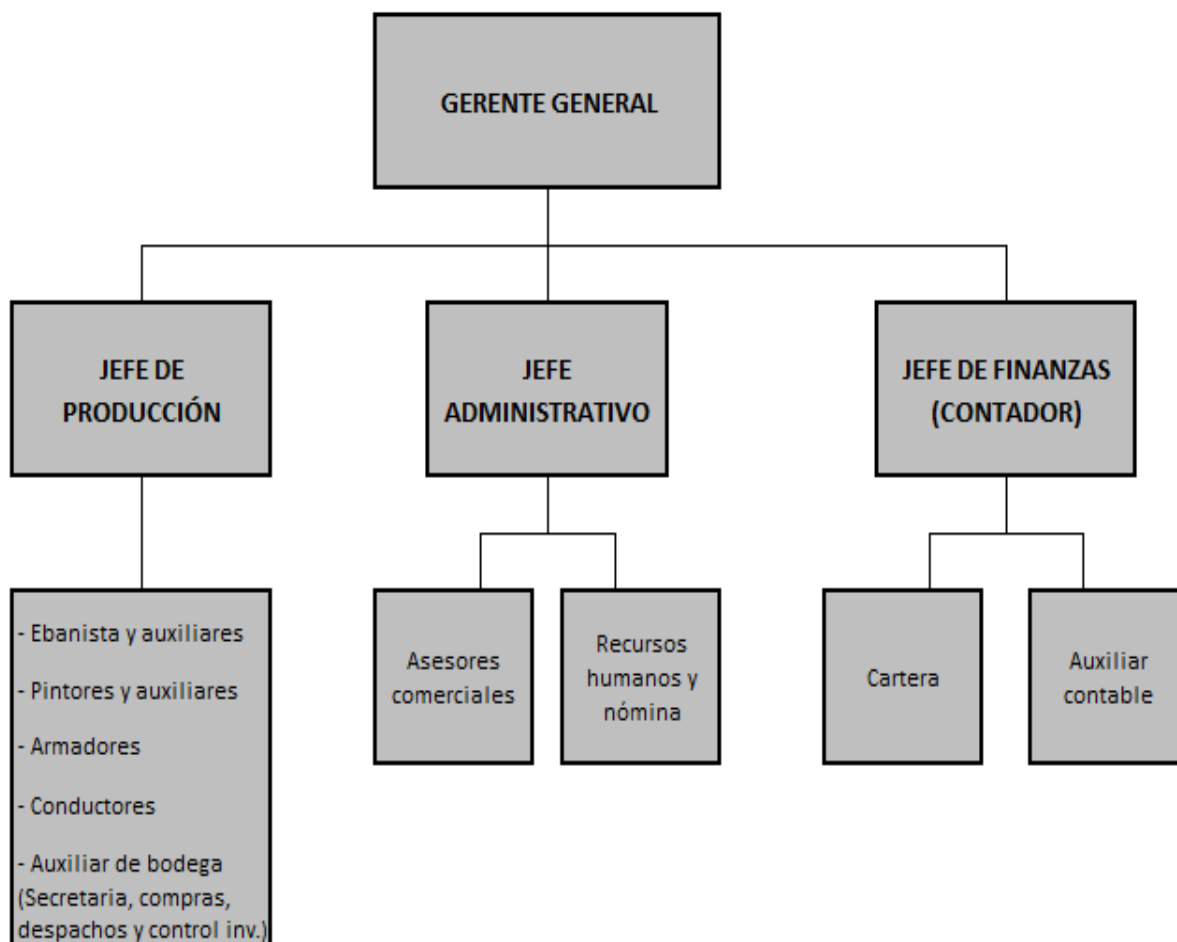


Figura 5. Estructura Organizacional (organigrama)
Fuente: Empresa Créditos Rodríguez.

6.1.4 Misión de la empresa Créditos Rodríguez. “En Créditos Rodríguez, orientamos nuestros esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, poniendo a su disposición una diversa línea de muebles para el uso del hogar y oficina con los más altos estándares de calidad.

En cumplimiento con nuestra misión, procuramos establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes, proveedores y personal, generando así vínculos de fidelidad. Buscamos el mejoramiento continuo, apoyados en nuestro talento humano y nuestra cultura de calidad.

Trabajamos en beneficio del crecimiento de la empresa, basados en una excelente labor de mercadeo que garantice nuestro desarrollo y permanencia en el mercado”.

6.1.5 Visión de la empresa Créditos Rodríguez. “En el 2024 posicionarnos como una empresa líder en la fabricación de muebles para el hogar y oficina, a nivel nacional y ser reconocidos por nuestro compromiso con la satisfacción del cliente por excelente producto, a un precio asequible”.

6.1.6 Tipo de producto.

6.1.6.1 Características del producto. El producto que fabrica y comercializa la empresa Créditos Rodríguez, son muebles elaborados en MDF, para uso en el hogar y la oficina, con buena perdurabilidad y a un precio asequible, entre ellos hay: armarios, cajoneras, pie de reinas, solterones, gabinetes, alacenas múltiples, camas, nocheros, bares múltiples, mesas de centro, comedores, salas, camas abatibles, escritorios, archivadores, mesas de cómputo y muebles a medida.

6.1.6.2 Materia prima. Los muebles son elaborados en MDF de alta densidad, con estructura en madera, con pintura catalizada y se utilizan herrajes de alta calidad. Este inventario de herrajes es el que deseamos diagnosticar y proceder a desarrollar un manual de funciones, procesos y procedimientos para esta área, de manera que se pueda realizar el control de los mismos.

6.1.6.3 Proveedores. La empresa Créditos Rodríguez, cuenta con nueve proveedores principales, que son los que le suministran la materia prima para la fabricación de sus muebles, entre ellos están identificados cuatro que proveen herrajes. Entre sus proveedores se pueden mencionar a: Multipartes, Rodaccol, Industrias Rey, Aglomerados de Colombia, Ruedas y tablex, Aristools, Madecentro, etc.

6.1.7 Descripción del área de producción. El área de producción como se puede observar en la figura 5, consta de un jefe de producción, un auxiliar de bodega (que desarrolla varias funciones, como secretaria, compra de materiales, despacho y control de inventarios existentes tanto de materia prima como de producto terminado), ebanistas con sus respectivos auxiliares, pintores, y armadores. La estructura del área de producción está sencillamente dividida en cargos especializados, de manera que la conjunción de las actividades de todas las áreas, permita el desarrollo de la actividad de la empresa. Las secciones que conforman el área de producción son: ebanistería, pintura, armado, bodega de MDF y madera, y la sección de bodega de herrajes, que es nuestro objeto de estudio, por ser la más vulnerable; debido a que maneja insumos de tamaño pequeño, pero con un valor significativo y que además, no cuenta con una estructura de control.

6.1.7.1 Sección de bodega de herrajes. La bodega de herrajes se encuentra dentro de la fábrica; es una construcción amplia, con buenos espacios de almacenamiento, con techo y puertas. Tiene estanterías metálicas, donde se organizan los herrajes, debidamente clasificados; una vez están totalmente ocupadas dichos estantes, los herrajes que quedan, se apilan en sus cajas, marcados y resguardados.

A continuación se presenta imagen de estantería de la bodega de herrajes donde se observa buen espacio de almacenamiento, y forma de ubicación de estanterías.



Figura 6. Estantería de la Bodega de Herrajes
Fuente: Empresa Créditos Rodríguez.

6.1.7.1.1 Elementos que conforman el inventario de materia prima de la sección herrajes. A continuación se relacionan los elementos que constituyen el inventario de materia prima de la sección de herrajes, entre otros se pueden mencionar: rieles de extensión de

30cm/35cm/55cm, chapas, rodachines, pasadores, manijas, botones metálicos, grapa cama, tubo ovalado y redondo de acero, tornillería en distintas variedades, pisa vidrios, deslizadores, dilatadores, patas metálicas, clavija, bala panel, bisagra parche, bisagra vidrio, bisagra golpe, grapa 8010, clavillo (5/8, 1", 1"y 1/2), monedas, que corresponden a las siguientes imágenes con información de embalaje por insumo.



Figura 7. Imágenes de herrajes utilizados, grupo 1

Fuente: Proveedor Rodaccol y el Valle S.A.S.



Figura 8. Imágenes de herrajes, grupo 2

Fuente: Proveedor Rodaccol y el Valle S.A.S.

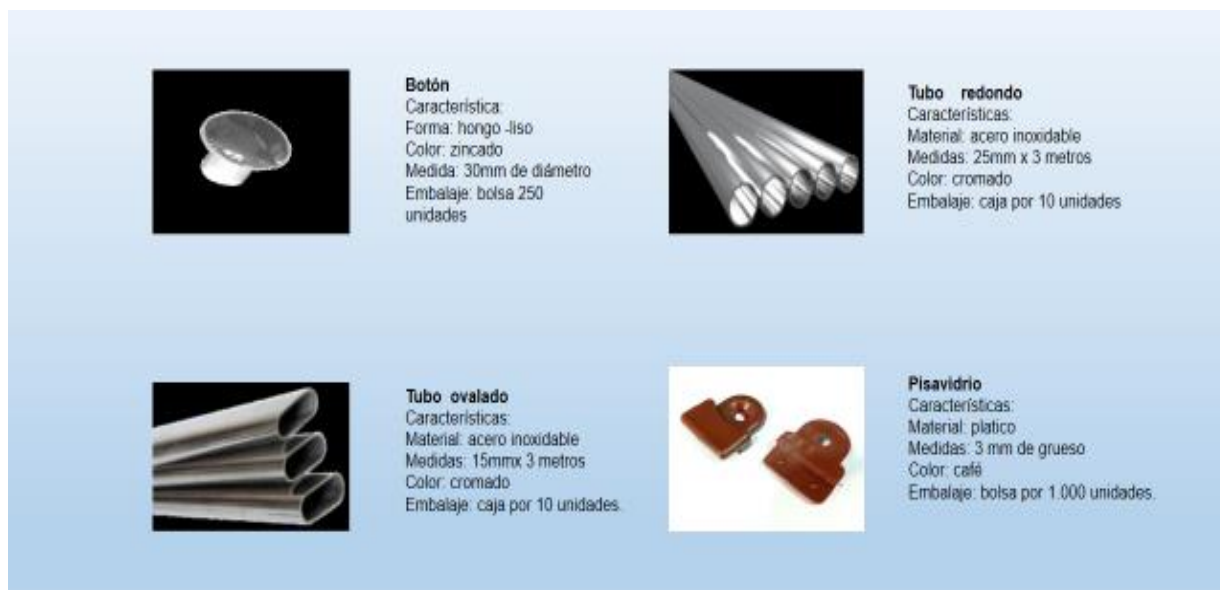


Figura 9. Imágenes de herrajes, grupo 3

Fuente: Proveedor Rodaccol y el Valle S.A.S.



Figura 10. Imágenes de herrajes, grupo 4

Fuente: Proveedor Rodaccol y el Valle S.A.S.

6.1.7.1.2 Personal que actualmente se desempeña en el área de la bodega de herrajes.

De acuerdo a las observaciones realizadas, el auxiliar de bodega es la persona encargada de la compra de insumos y lo hace a través de pedidos, verbales o telefónicos, a los diferentes proveedores. En este proceso también interviene el jefe de producción y el gerente; ellos, cuando observan escasez de algún insumo o cuando tienen prevista una producción, determinan si los herrajes serán o no suficientes para realizar dicha producción y proceden, si es el caso, a realizar la solicitud de herrajes al proveedor. Algunas compras son de contado y otras a crédito, dependiendo del tipo de herraje, de la cantidad y de la disponibilidad de efectivo.

El auxiliar de bodega es también la encargada de la caja menor, es responsable de despachos de producto final a clientes al por mayor y al detal, realiza el conteo físico de herrajes y del producto terminado. Este punto se puede catalogar de alto riesgo; porque no existe segregación de funciones.

En cuanto a la custodia de los inventarios, despacho de los insumos a producción, control de existencias de los mismos; igualmente la persona encargada es el auxiliar de bodega, pero se observa que por razones de desarrollo de otras funciones, cuando el auxiliar de bodega no está presente en el almacén, el jefe de producción realiza también estas labores y en algunas ocasiones cuando no pueden estar presentes, ni el auxiliar de bodega, ni el jefe de producción y son los mismos armadores quienes ingresan a la bodega, toman los insumos que requieren y esporádicamente, diligencian la planilla de control de salida de estos insumos.

6.1.8 Manejo actual de inventarios de herrajes en la empresa Créditos Rodríguez

6.1.8.1 Funciones del área de inventario de materia prima de la sección herrajes que actualmente desarrolla la empresa Créditos Rodríguez. Como se planteó en la metodología, se realiza un análisis cualitativo, mediante la observación de las funciones que se lleva a cabo en la empresa Créditos Rodríguez, en lo referente al manejo de sus inventarios correspondientes a materia prima sección herrajes. En dicha observación se establece que el manejo de inventarios consta de tres funciones básicas que son:

- Compra de insumos, en este caso herrajes.
- Recepción y almacenamiento de insumos (herrajes)
- Despacho de insumos (herrajes) para el área de producción, específicamente a la sección de armado.

6.1.8.2 Procesos y procedimientos del área de inventario de material prima, de la sección herrajes, que actualmente se desarrollan en la empresa Créditos Rodríguez.

- En la fase de compra se pretende abastecer la bodega de inventario de herrajes, con los insumos necesarios, para que cuando los requiera producción, se encuentren disponibles y así evitar carencia de los mismos y no entorpecer la línea de producción y el despacho. El responsable del proceso de compras es el auxiliar de bodega, a continuación se describe detalladamente como realiza las compras:
 - Visita del proveedor, este enseña el catálogo de promociones o mercancías disponibles, en algunos casos.
 - El auxiliar de bodega realiza el chequeo de las existencias en las respectivas estanterías.

- Procede a pedir los insumos, dependiendo de las cantidades existentes, en el momento de la visita del proveedor.
- Eventualmente, se establece previamente, las cantidades a comprar y se procede a llamar al proveedor para realizar la solicitud telefónicamente.
- La fase de recepción y almacenamiento de los insumos (herrajes), se efectúa en una bodega exclusiva para estos insumos, la cual tiene buen espacio, es segura y los insumos quedan bien protegidos, en cuanto a daños por humedad y demás. La labor la realiza el auxiliar de bodega y para ello procede así:
 - Se verifica y confirma que el pedido corresponda a lo solicitado previamente, en cuanto a cantidades y especificaciones.
 - Se recibe la mercancía y se firma el respectivo documento.
 - Se procede a revisar el contenido con respecto a la factura.
 - Cuando resulta una diferencia, entre lo facturado y lo recibido, es comunicado al proveedor quien brinda una solución.
 - Se realiza el surtido de los herrajes en las estanterías.
- La fase de despacho, también la realiza el auxiliar de bodega, cuando está presente en la bodega, y se hace de la siguiente forma:
 - Los armadores solicitan los insumos (herrajes) para realizar el armado de los muebles.
 - Se llena, eventualmente, una planilla de control de salida de herrajes.
 - Se procede a la localización, alistamiento y despacho de los herrajes.
 - Se hace firmar del armador la planilla de salida, que es la persona que recibe los insumos.

En esta fase es donde se observa que cuanto el auxiliar de bodega se encuentra ocupado realizando otras funciones asignadas y por tanto no está pendiente del proceso de despacho; algunos empleados no llenan la planilla de salida de control de herrajes y en consecuencia no queda registro de dicho movimiento.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de compra que actualmente desarrolla la empresa Créditos Rodríguez.

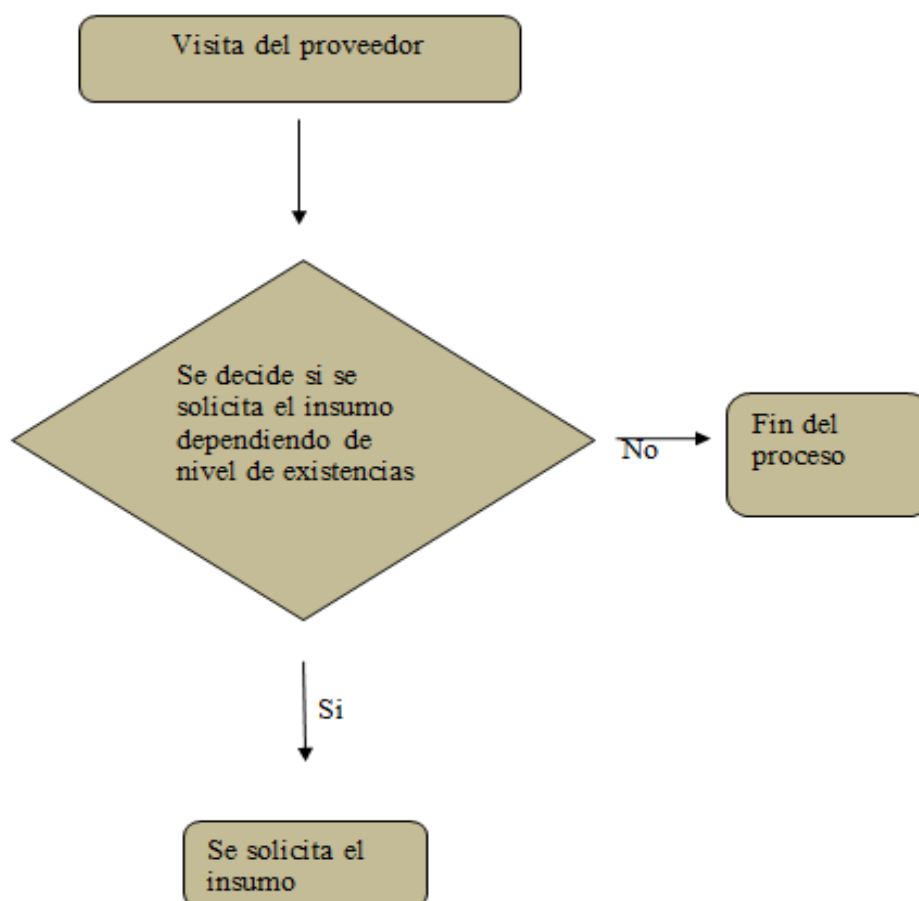


Figura 11. Proceso de Compras de Herrajes Actual, de la Empresa Créditos Rodríguez.
Fuente: Propia.

Se continúa con la presentación del diagrama de flujo del proceso de recepción y almacenamiento de herrajes que actualmente desarrolla la empresa Créditos Rodríguez.

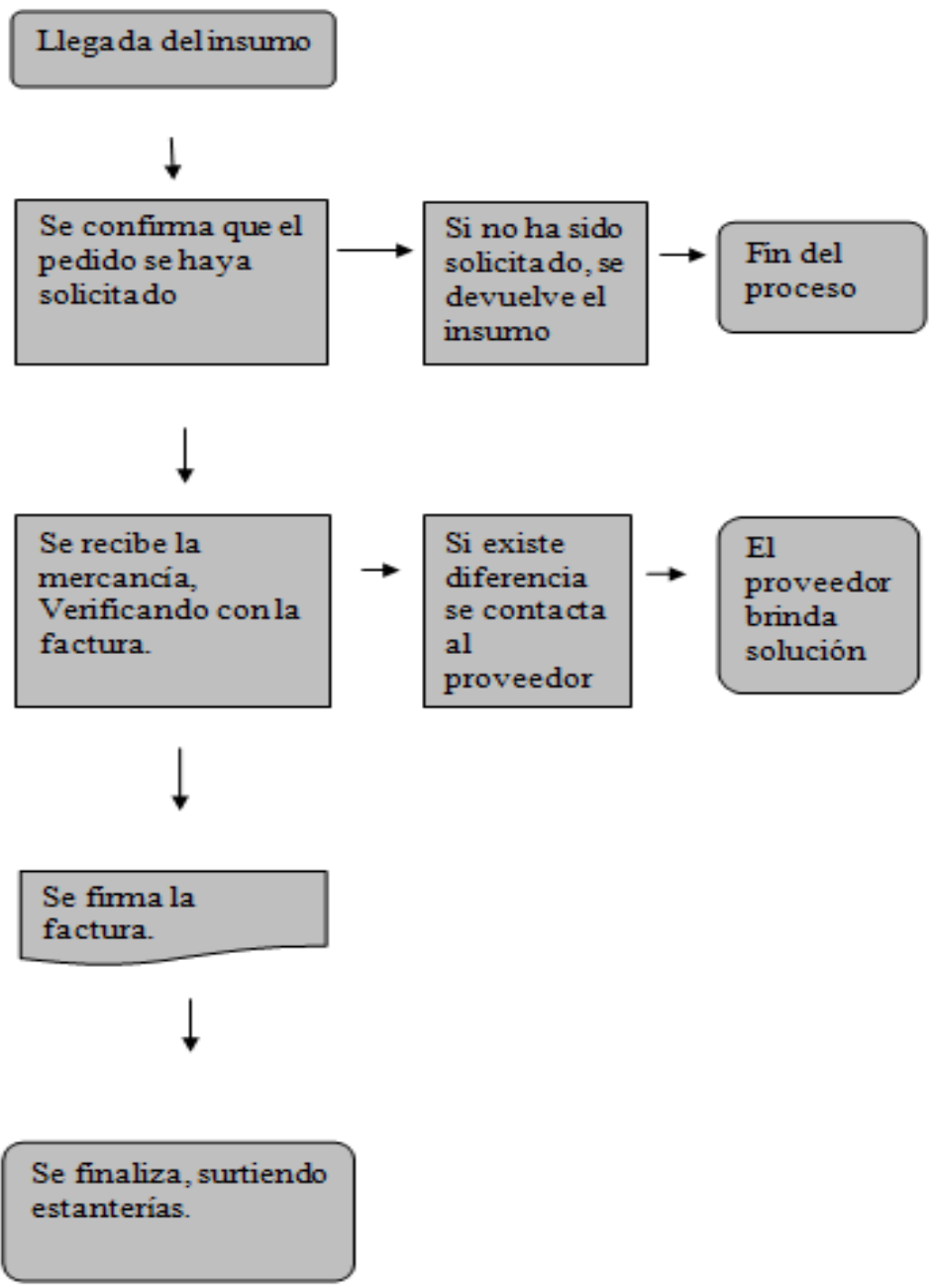


Figura 12. Proceso de recepción y almacenamiento de herrajes Empresa Créditos Rodríguez Fuente. Propia.

En el siguiente diagrama de flujo se muestra la forma como la empresa Créditos Rodríguez, desarrolla el proceso de despacho de herrajes.

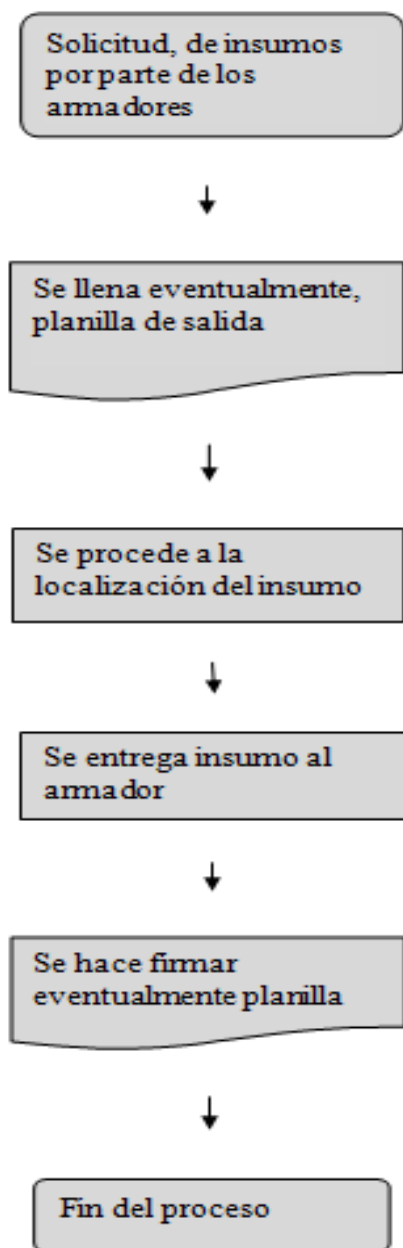


Figura 13. Proceso de despacho de herrajes Empresa Créditos Rodríguez
Fuente: Elaboración propia.

6.1.9 Aplicación de la matriz DOFA para el área de inventarios materia prima de la sección herrajes. Se aplica una matriz DOFA, cuyo objetivo es identificar las variaciones de oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa, específicamente en el área de inventario de herrajes, luego se procede a identificar dichas variaciones, se aplica la metodología de diagnóstico y se procede a realizar un análisis final para lograr, más que un diagnóstico final, unas recomendaciones de mejoramiento que ayuden a la organización a mejorar la situación actual. En la siguiente tabla se muestra la representación gráfica de la matriz DOFA del área de inventarios de materia prima de la sección herrajes.

Tabla 1, Matriz DOFA, en el área de inventarios de materia prima de la sección de herrajes de la empresa Créditos Rodríguez.

	Fortalezas	Debilidades
Fuerzas Internas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal especializado en cada área. ▪ Fabricación de productos de buena calidad y capacidad de ampliar el portafolio. ▪ El recurso humano está comprometido con el logro de los objetivos de la empresa. ▪ Poca rotación de personal. ▪ Excelente espacio de Bodegaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de un manual de procedimientos para el área de inventarios de herrajes. ▪ Inadecuado manejo del sistema para el control de inventarios. ▪ No hay continuidad en el seguimiento de controles establecidos. ▪ No existe el cargo exclusivo de bodeguero en el área de inventario de herrajes.
	Oportunidades	Amenazas
Fuerzas Externas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de crecimiento en el mercado. ▪ Buena aceptación del producto en el mercado, debido a su calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor costo de insumos, por la falta de control, en el inventario de herrajes. ▪ Pérdida de clientes, por incumplimiento en la entrega de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.9.1 Análisis matriz DOFA, del área de inventarios de materia prima de la sección de herrajes. Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos, los que en ocasiones no son los más efectivos, sumado también, que no existe segregación de funciones en el manejo de los inventarios de materia prima de la sección herrajes y por tanto se puede determinar un alto riesgo en cuanto al control de estos inventarios, también se observa un mayor costo de adquisición en los herrajes al realizar compras de emergencia, es decir no planeadas. Esto genera incrementos en los costos de producción y disminución en la utilidad. En cuanto a las fortalezas se puede determinar que el personal está suficientemente calificado, y sus productos son reconocidos por su buena calidad. La empresa no es ajena a esta situación, conoce sus fortalezas y sus debilidades; por lo cual se pretende atacar estas debilidades diseñando métodos y sistematizando sus procesos en el área de inventarios de materia prima de la sección herrajes. Para hacerle frente a las debilidades, se parte de sus fortalezas, ya que la empresa conoce su estado y desea mejorar. Por tal razón se plantea diseñar y sistematizar los procesos, con métodos técnicos que mejoren la eficiencia y eficacia en el área de materia prima de la sección herrajes, que sirva de apoyo real a la producción.

Por otra parte, se presentan oportunidades que se deben explotar. La empresa cuenta con la capacidad de producir nuevos productos y mejorar su portafolio, lo que le puede llegar a garantizar más participación en el mercado; la disposición de mejorar sus procesos y procedimientos, sistematizando y optimizando recursos, crear campañas de mercadeo que permitan captar nuevos clientes y que a su vez ayuden a hacer crecer su negocio.

6.1.10 Aplicación de instrumentos de recolección de la información del área de inventarios de herrajes. Se realizaron dos cuestionarios a las personas encargadas o que tiene

relación directa, con manejo del inventario de herrajes, con el fin de tener una visión general de la responsabilidad en el proceso, y como se está desarrollando. Uno de los cuestionarios consta de 23 preguntas y es aplicado al jefe de producción y al auxiliar de bodega, y otro cuestionario de 9 preguntas es aplicado a los tres armadores de la empresa, aunque el objetivo de este trabajo es desarrollar un manual de funciones, procesos y procedimientos para el cargo del auxiliar de bodega que es el encargado directo del área de materia prima de la sección de herrajes.

Adicionalmente, fueron tomados en cuenta para la aplicación de los cuestionarios el jefe de producción y los tres armadores de la empresa, porque actualmente hay ocasiones en que por ausencia en el puesto de trabajo del auxiliar de bodega, al desarrollar otras funciones, son ellos los que ingresan directamente a la bodega y retiran los herrajes que requieren para continuar con el proceso de producción.

Estos cuestionarios se califican teniendo en cuenta, si se cumple o no. Para ello se establece la siguiente calificación:

- Si se cumple con lo planteado en el cuestionario, la calificación será de 5.0
- Si se cumple de forma parcial lo planteado, la calificación será de 2.5
- Si no se cumple con lo planteado en el cuestionario, la calificación será 0.0

Como lo muestra la siguiente tabla de calificación de respuesta.

Tabla 2, muestra la calificación de respuestas de acuerdo al cumplimiento.

Respuesta	Calificación	Descripción de la Respuesta
Si	5.0	Existe un alto cumplimiento
A veces	2.5	Existe un leve cumplimiento
No	0.0	No existe cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Se establecieron unos rangos de cumplimiento que van desde un cumplimiento alto, a un cumplimiento muy bajo. De acuerdo con las respuestas obtenidas se realizó la siguiente tabla:

Tabla 3, muestra el nivel de cumplimiento en porcentajes.

Nivel de cumplimiento				
Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
100%-90%	89%-70%	69%-50%	49%-30%	29%-0%

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.10.1 Cuestionario realizado al jefe de producción y al auxiliar de bodega.

Preguntas realizadas en el cuestionario al jefe de producción y al auxiliar de bodega:

1. ¿Tiene identificado claramente cuáles son sus funciones dentro de la organización?

Tabla 4, frecuencia de respuestas a la pregunta No.1

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Tanto el jefe de producción como el auxiliar de bodega, tienen identificadas sus funciones dentro de la organización.

2. ¿El área de inventarios de materia prima de la sección herrajes, cuenta con un manual de funciones donde se describe actividades y responsabilidades de la persona encargada?

Tabla 5, frecuencia de respuestas a la pregunta No.2

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
----------------	-------------------	-------------------

Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados, coinciden en que no existe un manual de funciones en el área de inventario de materia prima sección herrajes.

3. ¿El área de inventarios de materia prima de la sección herrajes cuenta con un manual de procesos y procedimientos?

Tabla 6, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 3

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Tanto el jefe de producción y el auxiliar de bodega, manifiestan que no existe un manual de procesos y procedimientos en el área de inventarios de materia prima de la sección de herrajes.

4. ¿Existe algún tipo de control al momento de ingresar los insumos de herrajes a la empresa?

Tabla 7, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 4

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%

A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados responden que si existe algún tipo de control al momento de ingresar los insumos de herrajes a la empresa.

5. ¿Realiza alguna revisión o control entre la cantidad de mercancía recibida y la facturada?

Tabla 8, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 5

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Tanto el jefe de producción como el auxiliar de bodega, responden que si existe revisión en cuanto a las cantidades recibida y la facturada.

6. ¿Al recibir los insumos de herrajes se revisa que estos se encuentren en buen estado?

Tabla 9, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 6

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	2	100%
Total	2	100%

Ambos empleados, coinciden que se realiza esporádicamente la revisión del estado en que se reciben los herrajes que llegan relacionados en la factura.

7. ¿En caso de existir un faltante con respecto a la factura recibida este es reportado?

Tabla 10, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 7

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Tanto el jefe de producción como el auxiliar de bodega, responden que se efectúa reporte cuando hay diferencias al recibo de la factura y los herrajes relacionados en la misma.

8. ¿Se realizan inspecciones físicas de inventarios de materia prima de la sección herrajes?

Tabla 11, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 8

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	2	100%
Total	2	100%

Ambos empleados responden que esporádicamente se efectúa inspecciones físicas, del inventario de materia prima de la sección de herrajes.

9. ¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?

Tabla 12, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 9

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

A veces	0	0%
Total	2	100%

La respuesta dada por los dos empleados, es que no se deja constancia de los conteos físicos, en la bodega de herrajes.

10 ¿El inventario físico es supervisado por personas independientes al auxiliar de bodega?

Tabla 13, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 10

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados responden, que no es supervisado el inventario físico, que se lleva a cabo en la bodega de herrajes.

11. ¿El control tipo kardex que se maneja, facilita la toma de decisiones?

Tabla 14, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 11

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

La respuesta dada por ambos empleados, es que el control tipo kardex que actualmente manejan en Excel, no facilita la toma de decisiones.

12. ¿Concuerda este control tipo kardex, con las existencias físicas del inventario de herrajes?

Tabla 15, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 12

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados, coinciden que el control tipo kardex no concuerda con las existencias físicas del inventario de herrajes.

13. ¿Se investigan inmediatamente las diferencias entre el registro y el resultado del conteo físico del inventario de materia prima, de la sección herrajes?

Tabla 16, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 13

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

La respuesta dada, por el jefe de producción y el auxiliar de bodega es que no se investigan las razones de las diferencias entre el registro en Excel y el resultado del conteo físico del inventario de materia prima de la sección herrajes.

14. ¿Existe conocimiento de que la mercancía recibida sea la solicitada?

Tabla 17, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 14

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados coinciden en que se tiene conocimiento, que la mercancía recibida sea la solicitada.

15. ¿Las cantidades solicitadas de inventario de materia prima de la sección herrajes, son debidamente planeadas, con un tiempo prudente con respecto a la producción?

Tabla 18, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 15

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	2	100%
Total	2	100%

La respuesta que dieron ambos empleados, es que a veces se realiza pedidos de herrajes planeados con un tiempo prudente, en base a la producción.

16. ¿Los inventarios de materia prima de la sección de herrajes son debidamente resguardados?

Tabla 19, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 16

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%

A veces	0	0%
Total	2	100%

Tanto el jefe de producción, como el auxiliar de bodega, responden que los inventarios de materia prima de la sección de herrajes son debidamente resguardados.

17. ¿Existe una persona encargada de manera exclusiva para el manejo de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?

Tabla 20, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 17

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

El jefe de producción y el auxiliar de bodega, responden que no hay una persona encargada exclusivamente para el manejo de inventarios de materia prima de la sección de herrajes.

18. ¿Se aplican medidas correctivas cuando existe una deficiencia de control en el área de inventarios?

Tabla 21, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 18

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados coinciden que no existen en el momento medidas correctivas cuando existe una deficiencia de control en el área de inventarios.

19. ¿El inventario de herrajes supe las necesidades de producción?

Tabla 22, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 19

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	2	100%
Total	2	100%

El jefe de producción y el auxiliar de bodega, responden que el inventario de herrajes, a veces supe las necesidades de producción.

20. ¿Si el herraje que se requiere no tiene existencia, le brinda alguna solución?

Tabla 23, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 20

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados respondieron que brindan solución, cuando el herraje que se requiere no cuenta con existencia en la bodega.

21. ¿Los costos de herrajes se mantienen estables, ante una compra de emergencia?

Tabla 24, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 21

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
---------	------------	------------

Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Tanto el jefe de producción como el auxiliar de bodega, respondieron que los costos de herrajes no se mantienen estables, ante una compra de emergencia.

22. ¿La producción puede continuar normalmente ante una inexistencia de algún herraje?

Tabla 25, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 22

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados respondieron que la producción no puede continuar normalmente, ante la inexistencia de un herraje.

23. ¿Existe segregación de funciones con respecto al manejo y control de los inventarios de herrajes?

Tabla 26, frecuencias de respuesta a la pregunta No. 23

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
A veces	0	0%
Total	2	100%

Ambos empleados respondieron que no existe, segregación funciones en cuanto al manejo y control de inventario de herrajes.

6.1.10.1.1 Resultados del cuestionario realizado al jefe de producción y al auxiliar de bodega. Luego de aplicar el cuestionario de 23 preguntas, se obtiene el siguiente resumen de respuestas, donde se tabulan y se califican las respuestas obtenidas, en la encuesta.

Tabla 27, Resumen de las respuestas al cuestionario realizado al jefe de producción y al auxiliar de bodega.

Respuesta	Numero de respuestas	% de respuesta	Calificación	Resultados obtenidos	% de Cumplimiento	Nivel de cumplimiento	Observación
Si	14	30.43%	5.0	70	30.43%	Bajo	Existe un leve cumplimiento.
A veces	8	17.40%	2.5	20	8.70%	Muy bajo	Existe un leve cumplimiento.
No	24	52.17	0.0	0	0%	Muy bajo	No existe cumplimiento.
TOTALES	46	100	2.5	90	39.13	Bajo	Existe un leve cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Se analizan los datos obtenidos en la observación y los resultados del cuestionario, en donde los dos empleados encuestados coincidieron en el 100% de las respuestas, se puede determinar que del cuestionario de 23 preguntas realizados a dos empleados, se obtuvieron 46 respuestas, siendo estas respondidas en un 100%, en donde se obtuvo un Sí con un porcentaje del 30.43% , un A veces con un porcentaje del 17.40% y un No con un porcentaje del 52.17%, teniendo en cuenta la calificación dada y tomando como base que un Sí, es la respuesta a la existencia de

cumplimiento de un control determinado con una calificación de 5.0, y un 2.5 para una respuesta de A veces, y un No que determinaba la no aplicación de control, y por lo tanto su calificación es O, podemos concluir que existe un leve cumplimiento con respecto a los controles existentes, determinado en un porcentaje del 39.13%, que corresponde al 47.83% de las respuestas obtenidas, donde se manifestó, realizar un leve control, y un 52.17% de las respuestas en donde se obtuvo un No, que representa el no cumplimiento de los controles existentes. De esta manera los resultados muestran que la empresa Créditos Rodríguez, no cuenta con una estructura de cumplimiento mínimo, que no cuenta con métodos formales que permitan un control de inventarios de herrajes, no existe segregación de funciones, no hay procedimientos definidos con respecto al manejo de los inventarios de herrajes; lo cual hace que se vislumbre una situación que puede tornarse preocupante, dado que la empresa estaría abocada a un problema de desabastecimiento de estos insumos; también hay riesgo de pérdida de unidades y de no poder llegar a cumplir con el despacho oportuno de los pedidos a los clientes.

6.1.10.2 Cuestionario realizado a los armadores de la empresa. El cuestionario es realizado a los tres armadores de la empresa, que son los encargados de armar los muebles y por lo tanto son los que solicitan los insumos a la bodega de herrajes. Se efectuará de forma anónima para lograr que los empleados respondan honestamente las preguntas planteadas en este cuestionario, se pretende medir el nivel de compromiso ante los cambios de control, nivel de conocimiento del manejo actual de control de inventarios de materia prima de la sección herrajes y el nivel de ejecución de los controles existentes. El cuestionario es el siguiente, y para cada respuesta se realizó una tabla de frecuencia como se muestra a continuación.

1. ¿Tiene identificado claramente cuáles son sus funciones dentro de la organización?

Tabla 28, frecuencias de respuesta a la pregunta No.1

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	3	100%

Los tres armadores de la empresa respondieron, que tiene identificadas sus funciones dentro de la empresa.

2. ¿Existe algún tipo de control de salida de herrajes de la bodega?

Tabla 29, frecuencias de respuesta a la pregunta No.2

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	3	100%

Los tres empleados respondieron que si existe algún tipo de control de salida de herrajes de la bodega.

3. ¿Conoce usted el formato de planilla de salida de herrajes?

Tabla 30, frecuencias de respuesta a la pregunta No.3

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	3	100%

Los tres armadores, manifestaron conocer el formato de planilla de salida de herrajes.

4. ¿Diligencia y firma el formato de planilla de salida de herrajes al momento de retirarlos de la bodega?

Tabla 31, frecuencias de respuesta a la pregunta No.4

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33.33%
No	1	33.33%
A veces	1	33.33%
Total	3	100%

En esta pregunta un armador manifiesta diligenciar y firmar la planilla de control de salida de herrajes de la bodega, un segundo armador manifiesta diligenciar y firmar a veces, y un tercer armador, manifiesta no diligenciar ni firmarla.

5. ¿Reconoce usted la importancia del correcto diligenciamiento de la planilla para el control de herrajes?

Tabla 32, frecuencias de respuesta a la pregunta No.5

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	3	100%

Los tres armadores, manifiestan que reconocen la importancia del correcto diligenciamiento de la planilla de control de herrajes.

6. ¿La requisición de herrajes a la bodega está sustentada por una orden de producción?

Tabla 33, frecuencias de respuesta a la pregunta No.6

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33.33%
No	1	33.33%
A veces	1	33.33%
Total	3	100%

En esta pregunta un armador manifiesta que si está sustentada la requisición de herrajes, por una orden de producción; el segundo armador responde que a veces, y un tercer armador responde que no se encuentra sustentada la requisición de herrajes por una orden de producción.

7. ¿Cuándo falta un insumo de herrajes, el proceso de armado de muebles puede continuar normalmente?

Tabla 34, frecuencias de respuesta a la pregunta No.7

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
A veces	0	0%
Total	3	100%

Los tres armadores respondieron que el proceso de armado no puede continuar ante la inexistencia de un herraje en la bodega.

8. ¿Considera usted, que los cambios en cuanto a control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, son para beneficio de la empresa y de todos sus empleados?

Tabla 35, frecuencias de respuesta a la pregunta No.8

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
---------	------------	------------

Si	2	66.66%
No	0	0%
A veces	1	33.33%
Total	3	100%

Dos empleados respondieron que sí consideran que los cambios en el control de inventarios, son de beneficio para la empresa y sus empleados, el tercer empleado manifiesta que a veces.

9. ¿Desearía ser parte del proceso de cambio para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?

Tabla 36, frecuencias de respuesta a la pregunta No.9

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	3	100%

Los tres armadores, responden que sí, desean ser parte del proceso de cambio para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes.

6.1.10.2.1 Resultados del cuestionario realizado a los armadores de la empresa Créditos

Rodríguez. Este cuestionario realizado a los armadores de la empresa, consta de nueve preguntas; cuatro de ellas calificaban nivel de control en el manejo de inventarios, dos calificaban conocimientos de controles existentes y tres calificaban compromiso de cambio. A continuación se relaciona la tabla de resumen de respuesta con su respectiva calificación y su

porcentaje. De dos preguntas de conocimiento de controles existentes, se obtuvieron 6 respuestas, resultado de la encuesta a los tres armadores se arrojó el siguiente resultado:

Tabla 37, Resumen de las respuestas a las preguntas de conocimiento de controles existentes.

Respuesta	No. de respuestas	% de Respuesta	Resultados obtenidos	Calificación	% de conocimiento	Nivel de conocimiento	Observación
Si	6	100%	30	5.0	100%	Alto	Existe conocimiento
A veces	0	0	0	0.0	0 %	Bajo	Existe un leve conocimiento
No	0	0	0	0.0	0%	Muy bajo	No existe conocimiento
Total	6	0	30	5.0	100%	Alto	Existe conocimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la tabla nos muestran que de dos preguntas de conocimiento de controles existentes, con 6 posibles repuestas que determinan un porcentaje del 100%, se respondió un Sí, con una incidencia del 100%, con lo cual podemos determinar que los empleados conocen plenamente, los controles existentes que la empresa ha desarrollado.

En cuanto al nivel de ejecución de los controles existentes para el manejo de inventarios, el cuestionario cuenta cuatro preguntas con posible resultado de 12 respuestas con un puntaje máximo de 60 puntos, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 38, Resumen de las respuestas de ejecución de controles existentes.

Respuesta	No. de respuestas	% de respuesta	Calificación	Resultados obtenidos	% de cumplimiento de control	Nivel de cumplimiento	Observación
Si	5	41.67	5.0	25	42%	Bajo	Existe un leve cumplimiento
A veces	2	16.66	2.5	5	3,33%	Muy bajo	No existe cumplimiento
No	5	41.67	0	0	0%	Muy bajo	No existe cumplimiento
Totales	12	100%		30	45.33%	Bajo	Existe un leve cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Observando los resultados, podemos concluir que a pesar que manifestaron conocer los controles que actualmente tiene la empresa, un 41.67% de las respuestas arrojaron que sí cumplen con los controles establecidos, para un porcentaje de cumplimiento del 42% , un 16.66% lo aplica en alguna ocasiones, arrojando un resultado del 3.33% de cumplimiento, pero otro 41.67% respondió que no aplica los controles existentes, arrojando un porcentaje de cumplimiento del 0%, por lo tanto se determina un nivel de cumplimiento de los controles existentes de un 45.33%, que determinan un nivel bajo de cumplimiento de controles existentes, lo que genera desorden en el área de inventarios de materia prima de la sección herrajes.

En cuanto a nivel de compromiso, ante posibles cambios en el manejo de control de inventario de herrajes, por parte los armadores de la empresa, para un total de 3 preguntas con posible respuesta de 9, y una calificación de 45 puntos, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 39, Resumen de las respuestas de nivel de compromiso ante posibles cambios en el manejo de control de inventarios de herrajes.

Respuesta	No. de respuestas	% de respuesta	calificación	Resultados obtenidos	% de compromiso	Nivel de compromiso	Observación
Si	8	88.9	5.0	40	89%	Alto	Existe un alto compromiso
A veces	1	11.1	2.5	2.5	5.5%	Muy bajo	No existe un leve compromiso
No	0	0	0	0	0%	Muy bajo	No existe compromiso
totales	9	100%		42.5	94.5%	Alto	Existe un alto compromiso

Fuente: Elaboración Propia.

Donde se visualiza 9 respuestas que equivalen al 100%, de las cuales un 88.9% manifestó tener un nivel alto de compromiso frente a posibles cambios en el área de inventario de materia prima de la sección de herrajes, en donde y un total del 94.5% de nivel de compromiso de los empleados encargados del armado de los muebles, ante los futuros cambios que se busca implementar en el área de inventarios de la sección de herrajes.

6.1.10.3 Entrevista al Gerente. Con la realización de esta entrevista, se busca percibir la importancia del área de inventarios de materia prima, sección herrajes, para el gerente de la empresa.

Las preguntas realizadas son las siguientes:

- ¿Cuál es su función principal en la organización?

Respuesta: llevar a cabo el cumplimiento del objetivo de la empresa y verificar que el personal cumpla a cabalidad con sus funciones.

- ¿Existen manuales de funciones, procesos y procedimientos en todas las áreas, especialmente en inventario de herrajes?

Respuesta: hay áreas que cuentan con algunas funciones establecidas, pero de forma verbal, sin documento soporte, en el área de producción es muy difícil determinar a veces dichas funciones, porque dependemos del nivel de pedidos, a veces se requiere que todo el personal apoye a producción para poder cumplir con el objetivo, es por esta razón que el manejo de inventarios de herrajes, por la premura no se tenga en cuenta, es decir cualquiera va y saca de la bodega el herraje requerido, y se les olvida anotar en la hoja control de salida de los mismos.

- ¿Existe el cargo de bodeguero para los inventarios de herrajes?

Respuesta: el cargo exclusivo como tal, no existe, es una función que se le ha delegado al auxiliar de bodega, que cumple además otras funciones desarrolladas dentro de la empresa, lo que ha generado que esta persona a veces no pueda estar en dos sitios a la vez y otro empleado lo cubra, sobre todo cuando hay muchos despachos.

- ¿Cuál es la razón por la que no exista un cargo de bodeguero exclusivo para inventario de herrajes?

Respuesta: pues la verdad, no habíamos apreciado la necesidad de contratar a alguien que maneje exclusivamente el área de inventarios, hemos tenido ciertos inconvenientes con

respecto a la disponibilidad de algunos insumos, a la hora de requerirlos, pero uno se acostumbra a trabajar así.

- ¿Existe algún control o verificación en el área de control de inventarios de herrajes?

Respuesta: periódicamente se realiza un conteo físico para verificar existencias de todos los insumos y evitar los desabastecimientos, se lleva en Excel, un control en base a una orden de salida, que debe ser firmada por el armador. Pero difícilmente cuadra el conteo físico con el que arroja el sistema, ya que a veces no anotan, por la prisa y el desorden.

- ¿Ha tenido problemas de desabastecimiento de algún herraje?

Respuesta: sí, la verdad es que sí, en varias ocasiones, hemos tenido que mandar a comprar un herraje porque al armar un mueble, no lo tenemos en existencia, lo que nos ha generado comprarlos a mayor costo y retrasos en la producción. Pero nos toca hacerlo así, para poder cumplir con un despacho y no quedar mal con el cliente.

- ¿Considera importante para la empresa establecer un manual de funciones, procesos y procedimientos en el área de inventario sección herrajes, que permita el control de los mismos?

Respuesta: sí, es algo que nos gustaría tener, es más, hemos intentando formalizar cada uno de los procesos, pero se hace necesario tenerlos de forma escrita, para realizar así el respectivo seguimiento de estas funciones.

- ¿Que otro tipo de inconvenientes ha tenido con respecto al área de inventario de herrajes?

Respuesta: bueno, hace algún tiempo se presentó un robo de insumos por parte de uno de los empleados, fue una situación bastante penosa porque, era un empleado de confianza.

- ¿En una calificación que vaya de muy alto a muy bajo, como considera el funcionamiento de control de inventarios de materia prima?

Respuesta: en un término medio, somos conscientes de la existencia de una falencia, y necesitamos darle solución.

6.1.10.3.1 Análisis de la entrevista al gerente. Analizando las respuestas del gerente general, se puede llegar a la conclusión, de que hay una conciencia asumida, con relación a la necesidad de cambios en el funcionamiento en el área de control de inventarios herrajes; dichos cambios involucran de manera significativa la estructura de una cultura de la formalización de procesos, de la misma forma el uso de herramientas administrativas, que permitan responder a los principios de planear, ejecutar, controlar y actuar por medio de un manual de funciones, procesos y procedimientos para el área de inventarios de materia prima sección herrajes.

De tal forma, se cuenta con una panorámica de disposición por parte del gerente general, del jefe de producción y del auxiliar de bodega, para llevar a cabo la implementación de dichos manuales.

6.1.10.4 Entrevista al Auxiliar de Bodega

- ¿Cuál es su función dentro de la empresa?

Respuesta: son varias, soy secretaria, me encargo de pedidos, despachos a clientes, me encargo de las compras, de la caja menor, de los inventarios tanto de materia prima, producto terminado, entrega de materiales a pintura, manejo la bodega de materia prima.

- ¿Existe un manual que describa los procesos relacionados con la recepción, custodia, registro, control y responsabilidades de los inventarios?

Respuesta: no, literalmente no, solo en forma verbal.

- ¿Existe control sobre el mínimo y máximo de existencia?

Respuesta: no, se pide de acuerdo a las necesidades de producción, se observa de forma física que se va agotando y así mismo me realiza la compra o se hace el pedido.

- ¿El acceso a la bodega, donde esta el inventario de herrajes, es solo del auxiliar de bodega?

Respuesta: No.

- ¿Se efectúa de forma periódica comprobaciones físicas de las unidades en existencia?

Respuesta: A veces.

- ¿Existe un documento soporte para el ingreso y salida del inventario?

Respuesta: Si existe, el de salida pero se lleva de forma irregular, porque a veces no me encuentro en la bodega, y necesitan un insumo entonces lo sacan y se les olvida anotar.

- ¿El documento soporte registra firmas de responsabilidad?

Respuesta: Si, el documento registra firmas.

6.1.10.4.1 Análisis a la entrevista del auxiliar de bodega. De acuerdo con las respuestas del auxiliar de bodega, se puede concluir que existen falencias en el manejo de inventarios de materia prima, sección herrajes, que son altamente preocupantes; debido a que no existe ninguna forma de control sobre los mismos y mucho menos, definidos topes de mínimos y máximos en existencia, no hay una única persona responsable de la custodia de las existencias en la bodega de insumos, sección herrajes; no se evidencian cuadros de inventario de forma periódica, ni mucho menos recuento físico de las existencia por personas diferentes al responsable de la custodia. Si bien, manejan un formato de control de salida con sus respectivas firmas, este documento no es manejado con carácter obligatorio y la empresa no cuenta con un manual de

funciones, procesos y procedimientos, que describa los procesos relacionados con la recepción, custodia, registro, control y responsabilidades relacionadas con los inventarios de los herrajes.

6.1.11 Identificación de variables. Para identificar las variables que deben ser mejoradas, se realizó una encuesta no estructurada; que permitió identificar tanto las variables que se desean diagnosticar, como otras que puedan emerger de la investigación. Posteriormente, se hizo observación directa para verificar si lo arrojado en las entrevistas coincide con lo observado y así tener una información verídica. Tanto la observación, como las entrevistas; nos arrojan que hay diferentes variables que debemos atacar para mejorar el sistema y en ambos casos nos apuntan a las siguientes:

- El stock de herrajes que manejan, en ocasiones, no es suficiente para suplir con los requerimientos del área de producción.
- No hay un control del inventario de materia prima de la sección de herrajes; no se conocen las cantidades que hay en existencias.
- Hay desorden en la bodega de herrajes, en cuanto al manejo y diligenciamiento de planillas de control de salida de herrajes.
- El área de producción, en ocasiones se ve obligada a parar sus actividades debido a la falta de algún herraje.
- Aunque existe un control en Excel, tipo kardex, para el control de entrada y salida de herrajes, este no se maneja rigurosamente, lo cual no permite controlar el ingreso y salida de los mismos.
- No hay una estrategia clara de cómo manejar el stock de inventario de herrajes.
- No hay una política clara de cómo manejar el inventario de herrajes.

La empresa Créditos Rodríguez, en la actualidad, maneja sus inventarios bajo el sistema periódico lo que lo hace más vulnerable, ante el control y costeo de los mismos.

6.1.12 Análisis de variables.

- El stock de materia prima de herraje, no es suficiente para suplir requerimientos del área de producción, debido a que no hay una proyección de producción, ni una política de inventarios. La empresa no tiene claro cuando pedir un herraje de manera que supla las necesidades de producción y de despacho de una orden de pedidos, por lo cual al momento de realizar un requerimiento de producción, en la mayoría de los casos, no hay existencias de lo se requiere; por este motivo es necesario programar una orden de pedido de herrajes, generando tiempos de espera para éste.
- No hay un control del inventario de materia prima de la sección de herrajes, no se conocen las cantidades reales de existencias. La falta de la realización de conteo de inventarios físicos periódicos y de registros, que controlen el ingreso y salida de materiales, hace que sea muy difícil de manejar el stock, y la persona a cargo, no va a tener el conocimiento de cuánto hay de cada herraje, por lo cual la solicitud de compra se hace tarde, porque se realiza cuando se dan cuenta que el material no alcanza para suplir la necesidad del área de producción.
- Desorden en la bodega de herrajes, en cuanto al diligenciamiento de planillas de control de salida de herrajes. Se detectó que algunos empleados, por la prisa o urgencia, no diligencian en muchas ocasiones, la planilla de control de salida de herrajes, de esta manera al asentar estas salidas en el control de Excel tipo kardex, que se lleva en el momento, el resultado de las existencias no concuerda con las cantidades físicas de la bodega.

- Los requerimientos de herrajes por parte del área de producción, no se cruzan con las órdenes de producción pendientes.

6.1.13 Dictamen del cumplimiento del control interno del área de inventarios de herrajes. Si bien, en el desarrollo de este capítulo, es donde se busca diagnosticar el estado actual del control de inventarios de materia prima, sección herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez; se evidencia un funcionamiento no coherente con los aspectos que conlleva un sistema formal de control interno, por parte de la organización del área de inventarios.

La recopilación de la información realizada, refleja evidentemente la falta de control en el manejo de los inventarios y la realización de las compras. A continuación se relacionan las anomalías evidenciadas:

- No existe manual de funciones, políticas y procedimientos de dichos procesos.
- La responsabilidad en el control de inventario sección herrajes, no se encuentra establecida.
- La custodia de los inventarios de herrajes esta estandarizada; todo el personal accede a la bodega de herrajes.
- En el manejo de inventarios no existe segregación de funciones, en cuanto al registro, su custodia, compra, recepción y despacho de herrajes.
- No existe evidencia de que todos los herrajes que se despachan, sean registrados adecuadamente y con sus respectivos soportes.
- No hay evidencia del conteo físico de los inventarios de herrajes, ni que se realice con alguna periodicidad, ni mucho menos que tenga supervisión por personas independientes al auxiliar de bodega.

- No hay evidencia de la existencia de órdenes de entrega de herrajes, que se puedan cruzar con la producción.
- El control tipo kardex que se emplea, no concuerda con la realidad de existencia del inventario de herrajes.

En la siguiente tabla se muestra, riesgos y consecuencias con respecto a la no realización de actividades o procedimientos de control en el área de materia prima de la sección herrajes.

Tabla 40, Resumen de falencias, riesgos y consecuencias, en el actual manejo de inventarios de materia prima de la sección herrajes.

	FALENCIA	RIESGOS	CONSECUENCIAS
1	El personal involucrado, en el proceso, no cumple con los controles existentes.	Inexistencia de políticas, manuales y procedimientos	Retrasos en los procesos de la organización, desconocimiento de los inventarios y compras innecesarias
2	La empresa no tiene definida las políticas, ni procedimientos para el área de inventarios y compras.		No poseen control interno
3	La responsabilidad en el área de inventario, sección herrajes, no se encuentra establecida.		Vulnerabilidad de los inventarios con respecto a pérdidas o hurtos.
4	En el manejo de inventarios no existe segregación de funciones, en cuanto al registro, su custodia, compra recepción y despacho de herrajes.		Vulnerabilidad de los inventarios por ausencias de control interno.
5	No existen control de los inventarios, por lo tanto se realizan compras al azar	Controles de existencias de inventarios	Pérdidas en la utilidades, compras innecesarias

6	Las entradas y salidas de mercancías no son reportadas a tiempo, ni en la forma adecuada, no se actualizan los inventarios		
7	No se detectan controles en el momento de ingresar la mercancía a la organización	Ingreso de mercancías	Compras de mercancías no contempladas, aumento de mercancías existentes

Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Manual de Funciones para la empresa Créditos Rodríguez

6.2.1 Introducción. En la elaboración de una estructura que permita diseñar e implementar un manual de funciones, se tuvo en cuenta los siguientes puntos desarrollados en el capítulo uno:

- Observación y anotación de los procesos que emplea la empresa Créditos Rodríguez, en el manejo de los inventarios, sección de herrajes.
- Análisis e identificación de los procesos, mediante encuestas a los empleados responsables del proceso de inventario.
- Se realizaron entrevistas al gerente general y al auxiliar de bodega, que es la persona responsable en el proceso de inventario; esto con el fin de recolectar y corroborar la información necesaria para la descripción específica de las actividades realizadas en cumplimiento de sus funciones.

Es importante expresar de manera general, que el manual de funciones, es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en las empresas; porque facilita el aprendizaje

del personal, define concretamente las funciones encomendadas, proporcionando la orientación precisa que se requiere y genera un hábito de desarrollo de funciones.

Este manual de funciones, para los empleados encargados del área de inventarios, se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y es un factor determinante para el desarrollo del control interno.

Es importante aclarar, que el desarrollo de nuestro trabajo, se enfoca específicamente en diseñar un manual de funciones para el área de materia prima, sección herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez.

6.2.2 Justificación. El manual de funciones, se realiza para formalizar las responsabilidades y actividades que requiere el área de inventarios de herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez; lo cual facilitará la orientación y el cumplimiento de las actividades; dará identidad al cargo y sentido de pertenencia al empleado encargado, impide la evasión de responsabilidades, sirve como herramienta para el control interno y facilitará la obtención de información precisa y oportuna en cuanto a cantidades existentes de insumos, de la sección herrajes.

6.2.3 Objetivos

6.2.3.1 Objetivo General. Optimizar y salvaguardar la utilización de los herrajes, usados en la fabricación de muebles de la empresa Créditos Rodríguez, a través de la descripción y divulgación del perfil del cargo, con sus respectivas responsabilidades y funciones.


6.2.3.2 Objetivos específicos

- Dar a conocer el correcto manejo y custodia del área de inventario de herrajes; que permita al empleado desempeñarse de manera más eficiente y productiva para la empresa.
- Determinar el correcto manejo y rediseñar los documentos soportes, en el área de inventarios de herrajes.
- Sensibilizar al personal, sobre la importancia de cumplir con el diligenciamiento de los documentos que soporten la entrada y salida del inventario de herrajes.

6.2.4 Nivel de Responsabilidades. Las responsabilidades y demás contenidos del cargo, deben ser de conocimiento de todos los colaboradores de la empresa, como lo son el empleado a cargo, jefe inmediato, recursos humanos, y demás funcionarios involucrados dentro del proceso de manejo de inventario de herrajes.

6.2.5 Manual de Funciones. Se desarrolla a continuación, manual de funciones para el área de inventario de materia prima de la sección de herrajes, a través de una tabla donde se inicia con un encabezamiento que contiene fecha, y un recuadro de revisiones, para su posterior uso en caso de modificaciones, seguido de este encabezamiento se aprecia un índice, área para firma de elaboración, revisado y aprobación. A continuación se realiza una identificación del cargo, donde se establece nombre del cargo, jefe inmediato, dependencia, personas a cargo y horario habitual, y en la siguiente sección se expone misión del cargo, objetivo y responsabilidades, donde encontramos las diferentes funciones a desarrollar, acompañado de documentos e información que se maneja en el desempeño de esas funciones, y se finaliza con los requisitos necesarios para el cumplimiento de estas funciones.

Tabla 41, muestra el manual de funciones para el área de inventario de materia prima de la sección herrajes.

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA DE INVENTARIOS DE HERRAJES	
Agosto de 2019	Revisión 1	
ELABORADO POR Adriana Rojas M. John Saulo Patiño Z.	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMAS	FIRMAS	FIRMAS
Índice 1. Identificación del cargo 2. Misión del cargo 3. Descripción del cargo 4. Responsabilidades 4.1 Funciones 4.2 Información que maneja 4.3 Requisitos necesarios para el cumplimiento de sus funciones		
1. Identificación del cargo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del Cargo: Auxiliar de bodega ▪ Jefe inmediato: Jefe de producción ▪ Dependencia: Área de Producción ▪ Personas a cargo: Ninguna ▪ Horario habitual : lunes a viernes (7:00am a 5:00pm) sábados(7:00am a 3:00pm) 		
2. Misión del cargo Manejar y mantener dentro de los parámetros y normas de control, los inventarios de materia prima de herrajes.		

3. Descripción del cargo

3.1 Objetivo del cargo:

Salvaguardar los insumos, garantizando la entrada y salida de insumos de forma adecuada, manteniendo una información precisa con respecto a las existencias.

4. Responsabilidades

4.1 Funciones

- Solicitud de herrajes al proveedor.
- Recepción de herrajes, provenientes de los diferentes proveedores
- Almacenamiento y custodia de los inventarios de herrajes
- Despacho de herrajes al área de producción
- Control y manejo de inventarios de herrajes.
- Mantener el orden y el aseo en la bodega.

4.2 Información que maneja

- Archivo de copia de factura, copia de orden de pedido, formato de entrada y salida de insumos.
- Stock de productos.

4.3 Requisitos necesarios para el cumplimiento de sus funciones

- Educación Formal: bachiller finalizado, con conocimientos básicos en sistemas y contabilidad.
- Experiencia: en auxiliar de bodega o almacenista.


Fuente: Elaboración propia.

6.3 Manual de procesos y procedimientos del área de inventarios de materia prima de la sección de herrajes, de la empresa Créditos Rodríguez.

En el siguiente desarrollo, se muestra una tabla que contiene el manual de procesos y procedimientos para el área de inventario de materia prima de la sección de herrajes, compuesto por encabezamiento de título, área de propuesta con sus respectivas aprobaciones, revisiones y elaboraciones, seguido de esto se presenta el índice, introducción, glosario, objetivo y alcance del manual, se continua con la descripción de cada proceso como son: requisición de herrajes, recepción de herrajes, custodia y control, y se termina esta parte con la descripción del proceso

de salida de herrajes. Para dar cumplimiento al manual de procesos y procedimientos se elaboran los respectivos diagramas de flujo por cada proceso anteriormente mencionado, y se finaliza con la presentación de los formatos que deben manejarse o cruzarse para el respectivo control y manejo de inventarios de materia prima, algunos de ellos fueron diseñados dentro del desarrollo de este trabajo de investigación, porque la empresa no contaba con los mismos.

Tabla 42, muestra el manual de procesos y procedimientos para el área de inventario de materia prima de la sección herrajes.

		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDMIENTOS PARA EL AREA DE INVENTARIOS DE HERRAJES	
AREA DE COMPRAS E INVENTARIOS DE HERRAJES			
INDICE DE PROPUESTA			
Aprobado y revisado por:		Elaborado por:	
Gerencia		Adriana Rojas Millán	
		John Saulo Patiño Z.	
INDICE			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. Glosario 3. Objetivo y alcance del manual 4. Proceso requisición de herrajes 5. Proceso de recepción de herrajes 6. Proceso de custodia y control de inventario de herrajes 7. Proceso de salida de herrajes de la bodega 8. Flujograma de procesos de requisición de herrajes 9. Flujograma de procesos de recepción de herrajes 10. Flujograma de salida de herrajes de la bodega 11. Flujograma de custodia y control de inventario de herrajes 12. Formatos 			

1. Introducción

El diseño de un manual de procesos y procedimientos para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes de la empresa Créditos Rodríguez, es de suma importancia debido a que por medio de este documento se llevara un control minucioso de las actividades y como debe ejecutarse el proceso de compras y manejo de los inventarios, además busca suministrar a los empleados una herramienta de consulta y supervisión para chequear que se estén cumpliendo con los controles que se deben realizar en cada proceso.

El personal que se encuentra a cargo de este proceso es el Jefe de producción y el auxiliar de bodega. Este manual permite conocer las tareas y responsabilidades asignadas para el correcto desarrollo de los procesos.

2. Glosario

- **Cotización Física o vía E-mail:** Documento externo generado por el proveedor para relacionar costos, cantidad y especificaciones de herrajes, que requiere el área de producción.
- **Cotización Telefónica:** Documento generado por el Comprador para relacionar costos, cantidad y especificaciones de herrajes, que requiere el área de producción y que han sido solicitados al proveedor a través de llamada telefónica.
- **Solicitud de Compra o Requisición:** Es el documento para solicitar el herraje que se requiere.
- **Orden de Compra:** Documento interno generado por el proceso de Compras para solicitar al proveedor el suministro de herrajes.
- **Kardex:** Registro de manera organizada de los herrajes que se encuentran en bodega.
- **Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.
- **Solicitante o Usuario:** Hace referencia al personal vinculado con la empresa, que requiere de insumos para el normal desarrollo de sus labores.
- **Selección:** etapa previa al inicio del proceso de compra, mediante la cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores, que tienen las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades de la empresa Créditos Rodríguez.

3. Objetivo y alcance del manual

- **Objetivo del manual :** Servir de guía al personal de bodega de herrajes al contener los procedimientos que se deben realizar así como los lineamientos, bajos los cuales se deberá proceder, adjuntando los respectivos documentos soporte.

- **Alcance del manual:** El presente manual será para cumplimiento de la persona encargada de la bodega de herrajes, así como para el personal de la empresa Créditos Rodríguez, que ejecute funciones relacionadas con las actividades descritas dentro de los procedimientos de este manual. Donde se busca ser una herramienta de control interno.

4. Proceso de requisición de herrajes

- La solicitud de herrajes, la realizara el auxiliar de bodega, con autorización del gerente o en ausencia de este lo hará el jefe de producción.
- El auxiliar de bodega debe diligenciar claramente el formato de Requisición, con su respectiva firma.
- Solicitar aprobación de requisición de herrajes a gerencia, quien determinara la disponibilidad del presupuesto y autoriza la compra.
- De ser aprobada la requisición, solicitará cotizaciones como mínimo a tres proveedores que tengan relación con los herrajes solicitados.
- Revisar la mejor opción, diligenciar la orden de compra y enviarla por los medios que el proveedor maneje, e-mail, Fax, o Física.

5. Proceso de recepción de herrajes

- A. La recepción de herrajes será realizada por el auxiliar de bodega, el cual verificara el pedido respecto a la orden de compra
- B. Recepción de las facturas de proveedores, las cuales deben ser iguales al detalle de la orden de compra, según precio, producto, cantidad y calidad, si existen diferencias el cualquiera de estos puntos o mala elaboración de factura, el auxiliar de bodega, reportara al jefe de compras para la no recepción de los insumos.
- C. Verificar que la cantidad facturada, corresponda a la recibida y que calidad y estado de los insumos de herrajes que se reciben, sea la adecuada.
- D. Los insumos de herrajes en el momento de la llegada a la empresa, que se detecten en mal estado, deberán ser devueltos al proveedor mediante el formato de devolución de mercancía, en ella se deberá detallar el número de orden de compra con la que la mercancía o herramienta fue despachada
- E. Ingreso de los herrajes a la bodega, siempre y cuando estos hayan sido revisados en cuanto a calidad, precio y características solicitadas en la orden de compra.

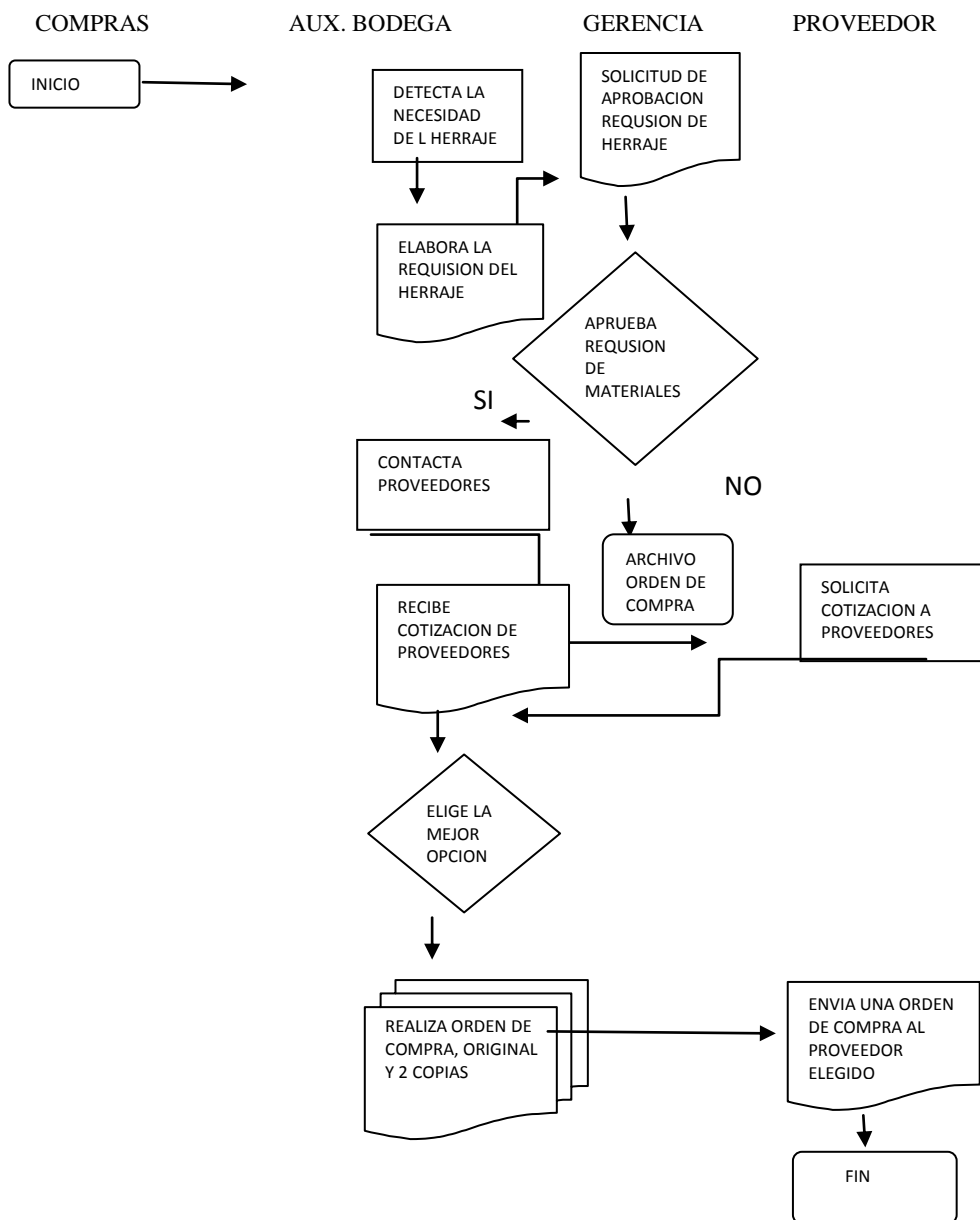
6. Proceso de custodia y control de inventarios de herrajes

- A. Revisar que los inventarios de herrajes cumplan con el stock mínimos establecidos por la Gerencia, de ser lo contrario debe diligenciar el formato de requisición de mercancía.
- B. Velar por el orden y control de inventario de materia prima de la sección de herrajes, por parte del auxiliar de bodega, quien es el responsable directo de los mismos,
- C. El auxiliar de bodega será dirigido por el Jefe de producción, a quien deberá reportar las novedades que registre en relación con el manejo de inventario de herrajes en la bodega.
- D. Realizar inventario físico, bajo supervisión del jefe de producción, una vez al mes para comparar con el sistema, la existencia física de los herrajes.
- E. Registrar el ingreso y salida de la mercancía y herramienta de la bodega, en el sistema, con el fin de contar con datos precisos que establezcan una información actualizada en el momento de ser requerida.
- F. Los insumos de herrajes, deben ser almacenados en forma adecuada, velando por la seguridad de los mismos, para evitar su deterioro.

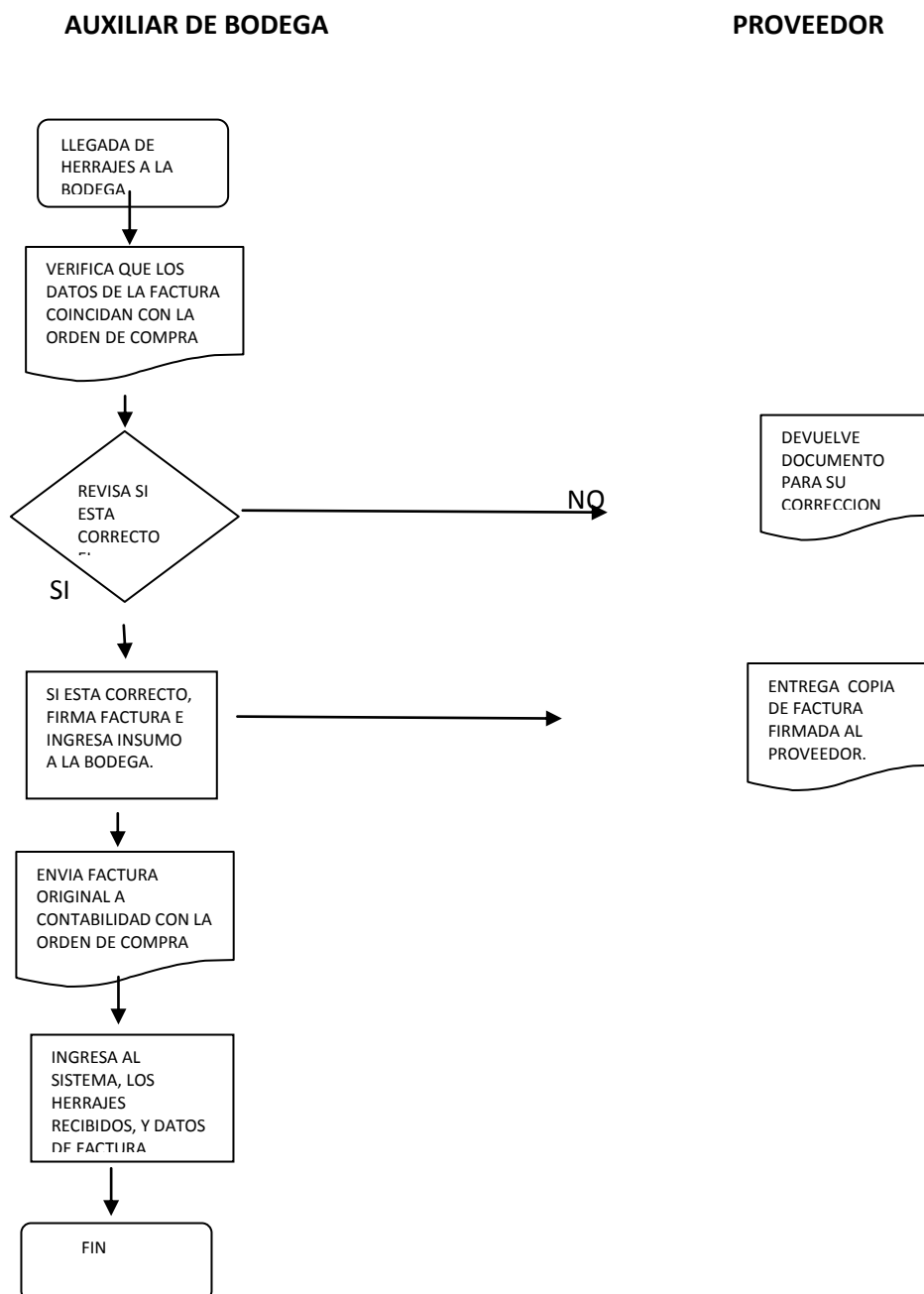
7. Proceso de salida de herrajes de la bodega

- A. Atender el requerimiento de insumos de herrajes, por parte del área de producción
- B. Revisar que los insumos solicitados sean iguales a los despachados y que se relacionen a que orden de trabajo corresponde.
- C. Verificar que el documento soporte de la salida de la bodega, se encuentre debidamente firmado. Registrar en el sistema la salida del producto de inventario.
- D. Diligenciar el formato de salida de insumos de la bodega.
- E. Conteo de insumos requeridos para su despacho.
- F. Hacer firmar el formato de salida por parte del armador, al cual se le está entregando el insumo de herraje.
- G. Descargar del sistema las salidas de los insumos.
- H. Archivar el formato de salida de insumos.

8. Flujograma del proceso de requisición de herrajes



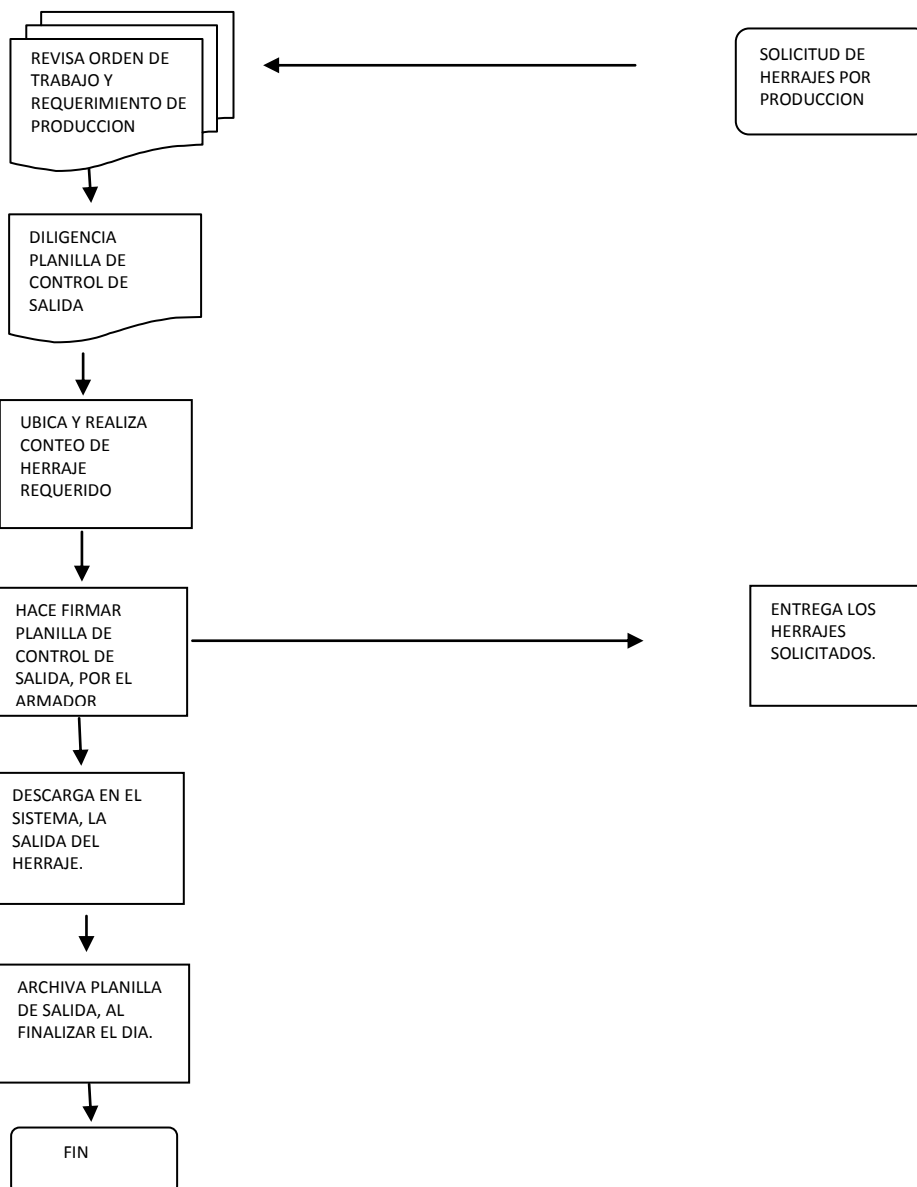
9. Flujoograma de recepción de herrajes



10. Flujograma de proceso de salidad de herrajes de la bodega

AUXILIAR DE BODEGA

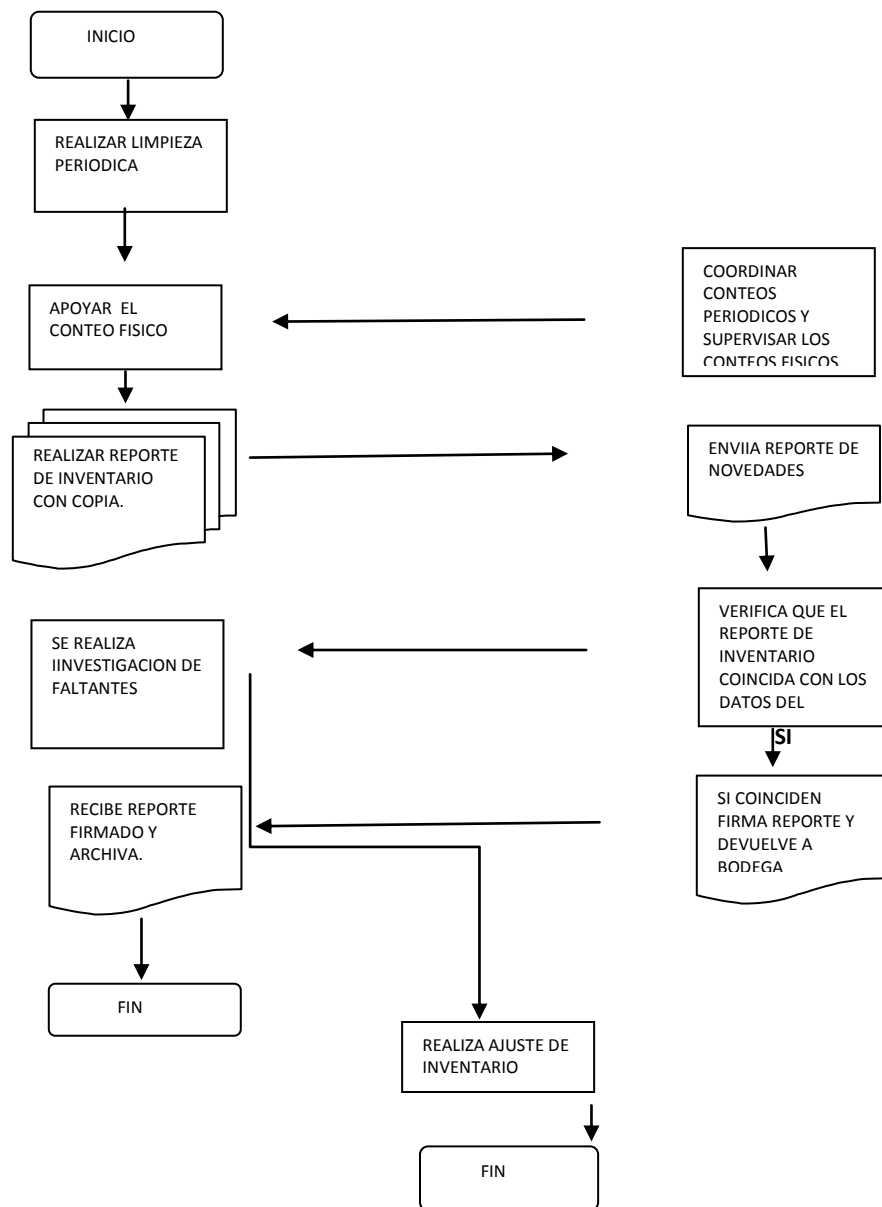
ARMADORES DE PRODUCCIÓN



11. Flujograma de custodia y control de inventario

AUXILIAR DE COMPRAS

JEFE DE PRODUCCION



12. Formatos

PLANILLA SALIDA DE HERRAJES DE BODEGA				
FECHA	CANTIDAD	DETALLE	SEGÚN NUMERO ORDEN DE TRABAJO O ORDEN DE SALIDA.	FIRMA DEL RESPONSABLE

ORDEN DE COMPRA				
ORDEN No				
CIUDAD Y FECHA:		PROVEEDOR:		
COMPRADOR:		NIT:		
DESPACHADA:		TELÉFONO:		CIUDAD:
FORMA DE PAGO:		DIRECCIÓN:		
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
				-
				-
				-
				-
SON: (en letras)			SUBTOTAL \$	-
			I V A \$	-
			TOTAL \$	-
VERIFICADO POR:		PROVEEDOR		
OBSERVACIONES:				
ELABORADO POR:		APROBADO POR:		
Las especificaciones de la Mercancía anotadas en esta orden deberán ser iguales a lo suministrado y coincidir con la Factura, favor anotar el número de esta orden en las Facturas, planillas, relaciones y demás documentos. Las compras que se efectúen con la presente orden serán pagadas con el Valor Neto, descuentos e impuestos que de ella aparezcan. Pasadas las fechas de entrega estipuladas en la misma, nos reservamos el derecho de recibir la mercancía. De no estar de acuerdo con esta orden, favor no aceptarla.				

 **KARDEX DE INGRESO Y SALIDA DE BODEGA**

MÉTODO											
ARTICULO	CÓDIGO	UBICACIÓN	MÁXIMO	MÍNIMO							
FECHA	DETALLE	ENTRADA			SALIDA			EXISTENCIAS			
		CANT	V.U	V.T	CANT	V.U	V.T	CANT	V.U	V.T	



CRÉDITOS RODRÍGUEZ R.
Calidad y Respaldo

NET.: 13.853.285-8 RÉGIMEN COMÚN
FABRICAMOS TODA CLASE DE MUEBLES Calle 12 No. 12 - 70
Cel: 321 752 8732 Tel. 885 0903 Cali - Valle

ORDEN DE TRABAJO
Nº 2751

SEÑOR: _____

FECHA DE INICIO OBRA: DIA MES AÑO

CANTIDAD	ARTÍCULO
	EBANISTERIA
	PINTURA

FECHA DE INICIO OBRA: DIA MES AÑO

NOTA: _____

RECIBIDO POR: _____ CONTRATISTA

Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

Se ha observado e identificado el funcionamiento organizacional, en cuanto a lo relacionado con el manejo de inventarios de herrajes, y se han determinado las variables positivas y negativas, con las que cuenta la empresa Créditos Rodríguez a la fecha de dicho análisis. Es evidente que la empresa no contaba con un adecuado manejo, ni controles de los de inventarios de herrajes. Según el diagnóstico efectuado que arrojó resultados negativos para la organización, se evidenció que el personal involucrado en el manejo de esta área no cumple con los pocos controles existentes, no se encuentra establecida nivel de responsabilidad en el manejo del inventario de herrajes, ni determinada las funciones y procedimientos, no se evidencia conteo periódico físico de los inventarios, ni supervisión en este proceso, no se encontró documento soporte de realización de conteo físico debidamente firmado, se observa una falta de segregación de funciones en el registro, custodia, compra, recepción y despacho de los herrajes, las entradas y salidas de herrajes no son reportadas en su totalidad ni a tiempo, lo que no permite tener actualizado el inventario en el sistema, y como resultado este no arroja las cantidades reales existentes.

Se observan mal manejo y control en los demás inventarios de materia prima, para lo cual se harán las respectivas recomendaciones.

Se elaboraron el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos para el área de materia prima de la sección de herrajes, de manera que sean un aporte para el control de los inventarios, y sirvan de herramienta que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia de esta área, permitiendo el logro de los objetivos de la empresa.

8. Recomendaciones

Se recomienda formalizar una serie de actividades, que actualmente se llevan a cabo en el área de inventarios de herrajes, adoptar otras actividades desarrolladas en los manuales implementados durante este trabajo, para que mejoren el control de inventarios de herrajes de tal manera que sean tenidas en cuenta por todo el personal, logrando así la concientización y educación de la necesidad de contar con este control.

Se recomienda que la empresa adquiera el módulo de inventarios dentro de su paquete contable, con el fin de manejar un sistema de inventario permanente que permita mayor control. Adicionalmente, se recomienda que sea contratada una persona, con conocimientos contables y acceso a este sistema para que se encargue exclusivamente del control de la bodega de inventarios sección herrajes. De igual forma, se continúa con el desarrollo de los manuales, desde la realidad actual de la empresa, es decir en cabeza de su auxiliar de bodega; por esta razón la responsabilidad seguirá recayendo sobre dicho cargo, hasta que la empresa adopte los cambios y recomendaciones, contratando a una persona que se encargue exclusivamente del manejo de la bodega de herrajes. Se hacen otras recomendaciones con respecto a las funciones que actualmente desarrolla el auxiliar de bodega para que algunas sean asignadas al jefe producción, para disminuir un poco la carga laboral; permitiendo de esta forma, que el auxiliar de bodega este de tiempo completo en la bodega de herrajes. Estas funciones son: entrega de órdenes de trabajo a ebanistería, entrega de materiales a pintura y despacho de producto terminado al cliente.

Se recomienda realizar el conteo físico periódicamente, del inventario de herrajes, supervisado por el jefe de producción, dejando evidencia documental debidamente firmada.

Se recomienda seguir con una política de control interno, que ayude al seguimiento de las actividades que se deben de realizar en el área de control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, de tal manera que se determine responsabilidad de los mismos.

Se recomienda implementación de los documentos soportes creados durante el desarrollo del presente trabajo y planilla de control de salida de herrajes, con los cambios señalados para coincidir con las ordenes de trabajo de ebanistería, lo que permitirá tener un mejor conocimiento del costo de cada línea de producción, ya que si se realiza despachos de herrajes, dependiendo de la orden de trabajo de ebanistería se conocerá más fácilmente el costo de cada mueble según salida de materiales, y además evitaría perdida insumos. Estas planillas deberán ser manejadas con carácter obligatorio.

Se recomienda cumplir a cabalidad con el manual de funciones, procesos y procedimientos del área de inventario de herrajes, desarrollados en este trabajo, se debe realizar una evaluación periódica de los procesos y actividades, con el fin de actualizar las políticas y procedimientos, para que se ajusten a los diferentes cambios.

Se recomienda revisión periódica al área de inventario de materia prima de la sección de herrajes, con el propósito de garantizar que los manuales estén siendo aplicados correctamente, y cumplen con su función de prevenir y controlar riesgos.

Durante el desarrollo de este trabajo, no solamente se observaron falencias y variables de riesgo en el área de inventario de materia prima de la sección de herrajes, se evidencia que ocurre lo mismo con los demás inventarios de materia prima, por lo tanto se recomienda implementar los cambios en todas las áreas de inventario de materia prima.

9. Referencias

Código de Comercio de Colombia. Recuperado de

[file:///C:/Users/Invitado/Downloads/Codigo+de+Comercio%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Invitado/Downloads/Codigo+de+Comercio%20(1).pdf)

Constitución Política de Colombia. 1991. Recuperado de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>

Control Interno: conceptos fundamentales. (2018).

<https://www.uninorte.edu.co/web/auditoria/articulos-de-interes/-/blogs/control-interno-conceptos-fundamentales>

Coral, E. L. (2010). CONTABILIDAD 2000. Bogotá: Mc Graw Hill.

Ballou, Ronald H. (2009). Logística, Administración de la Cadena de Suministro. Quinta Edición. Ed Pearson.

Bonilla, Carmen. (2017). El Informe Coso, (2017). Recuperado de

https://www.gerencie.com/el-informe-coso.html#Definicion_y_conceptos

Chiavenato, Idalberto (1999). Iniciación a la Administración de Materiales. México. Ed McGraw-Hill interamericana.

Definición de Control Interno (2014). Recuperado de:

<https://actualicese.com/2014/08/19/definicion-de-control-interno/>

(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015). Guía para Establecer o Modificar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. Bogotá. Colombia.

- Duran, Y (2012, 01 de enero).Administración del Inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión gerencial*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008>
- EcuRed (2012).Teoría de inventario. Recuperado <http://www.ecurd.cu/index.php?title=teor>.
- Estupiñan Gaitán, Rodrigo (2014).Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales.Ecoe Ediciones.
- García (2018, 03 de enero). Que es un sistema de información. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-sistema-de-informacion.html>.
- Garzón, f. (2009, septiembre). Teoría General del Control En las Empresas. Recuperado de <http://fabiangarzon18.blogspot.com/2009/09/teoria-general-del-control-en-las.html>
- Hernández, R. (2007). LIBRO DE LOGÍSTICA DE ALMACENES. La Habana. Cuba.
- Herraje (2005).Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/herraje>
- Herrera Monterroso, H (2007). Manuales Administrativos. Recuperado de <https://www.gestionpoliis.com/maunales-administrativos>.
- Hurtado, M., Álvarez (2016). Teoría General del Control. Recuperado de <http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/teoria%20general%20del%20control/Teoria%20general%20del%20control%202016.pdf>

Madera Santana (2015). Características de los Tableros o Maderas Mdf. Recuperado de:

<https://www.maderassantana.com/caracteristicas-tableros-madera-mdf/#>

Ministerio de Salud (2003).Elaboración de un manual de funciones. Recuperado de

<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>

Müller, Max (2007) Fundamentos de administración de inventarios, Bogota.Ed.Norma.2007.

Normas Internacionales de Auditoria (NIA 400). Recuperado de

<http://www.ctcp.gov.co/publicaciones-ctcp/orientaciones-pedagogicas/1472852232-7796>

Palacin, D. (2010). Investigación operativa. Recuperado de

<http://www.es.scribd.com/doc/26324877//TEORIA-INVENTARIOS>

Pérez., Gardey, A (2008). Definición de procedimiento. Recuperado de

<https://www.definicion.de/procedimiento/>

Parreño, V. (2002). Elaboración de Manuales Administrativos y de Procesos en la Empresa Cerámica Novel, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores. Escuela Politécnica del Ejército Extensión –Latacunga. Ecuador

Sofgrade.mx (s.f). ¿Qué es y cómo hacer un manual de procedimientos? Recuperado de:

<https://softgrade.mx/como-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

Rodríguez Valencia, Joaquín (2012). Como Elaborar y Usar los Manuales administrativos.

Cengage Learning.

Sistemas de Información en las Empresas (2018). Recuperado de: [http://www.emprende.net/los-](http://www.emprende.net/los-sistemas-de-informacion-en-las-empresas)

[sistemas-de-informacion-en-las-empresas](http://www.emprende.net/los-sistemas-de-informacion-en-las-empresas)

Toro, Fonteboa, Armada y Santos (2005).Control Interno. Centro de Estudios Contables y financieros. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publicacion/305730712_control interno](https://www.researchgate.net/publicacion/305730712_control_interno).

Tovar, E (2014,03 de diciembre).Control Interno de los inventarios. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarisos>.

Vivanco, M (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y sociedad. Recuperado de <https://www.rux.ucf.edu.co/index.php/rus>.

Vidal Holguín, Carlos Julio (2010). Fundamentos de Control y Gestión de Inventarios. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle.

Yunado, D., Mantilla, S., Bernal, O. (2017). Manual de procesos y procedimientos. Bogotá: Centro de Gestión Administrativa Alpina Productos Lácteos S.A. Recuperado de https://www.es.calameo.com/read/005401808_dcabdf6400cd.

Zapata Cortez, Julián Andrés (2014). Fundamentos de la Gestión de Inventarios. Medellín. Centro Editorial Esumer.

Anexos

FORMATO ENCUESTA	UNIVERSIDAD DEL VALLE
CARGO: <i>Armador</i>	CONTADURIA PUBLICA

1. ¿Tiene identificado claramente cuáles son las funciones dentro de la organización?
 Respuesta: SI NO A VECES

2. ¿Existe algún tipo de control de salida de herrajes de la bodega?
 Respuesta: SI NO A VECES

3. ¿Conoce usted el formato de planilla de salida de herrajes?
 Respuesta: SI NO A VECES

4. ¿Diligencia y firma el formato de planilla de salida de herrajes al momento de retirarlos de la bodega?
 Respuesta: SI NO A VECES

5. ¿Reconoce usted la importancia del correcto diligenciamiento de la planilla para el control de herrajes?
 Respuesta: SI NO A VECES

6. ¿La solicitud de herrajes a la bodega está sustentada por una orden de producción?
 Respuesta: SI NO A VECES

7. ¿Cuándo falta un insumo de herrajes, el proceso de armado de muebles puede continuar normalmente?
 Respuesta: SI NO A VECES

8. ¿Considera usted que los cambios en cuanto a control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, son para beneficio de la empresa y de todos sus empleados?
 Respuesta: SI NO A VECES

9. ¿Desearía ser parte del proceso de cambio para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?
 Respuesta: SI NO

Anexo 1, encuesta realizada a operario – armador 1.

Fuente: Elaboración propia.

FORMATO ENCUESTA	UNIVERSIDAD DEL VALLE
CARGO: <i>armador</i>	CONTADURIA PUBLICA

1. ¿Tiene identificado claramente cuáles son las funciones dentro de la organización?
 Respuesta: SI NO A VECES

2. ¿Existe algún tipo de control de salida de herrajes de la bodega?
 Respuesta: SI NO A VECES

3. ¿Conoce usted el formato de planilla de salida de herrajes?
 Respuesta: SI NO A VECES

4. ¿Diligencia y firma el formato de planilla de salida de herrajes al momento de retirarlos de la bodega?
 Respuesta: SI NO A VECES

5. ¿Reconoce usted la importancia del correcto diligenciamiento de la planilla para el control de herrajes?
 Respuesta: SI NO A VECES

6. ¿La solicitud de herrajes a la bodega está sustentada por una orden de producción?
 Respuesta: SI NO A VECES

7. ¿Cuándo falta un insumo de herrajes, el proceso de armado de muebles puede continuar normalmente?
 Respuesta: SI NO A VECES

8. ¿Considera usted que los cambios en cuanto a control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, son para beneficio de la empresa y de todos sus empleados?
 Respuesta: SI NO A VECES

9. ¿Desearía ser parte del proceso de cambio para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?
 Respuesta: SI NO

Anexo 2, encuesta realizada a operario – armador 2.

Fuente: Elaboración propia.

FORMATO ENCUESTA	UNIVERSIDAD DEL VALLE
CARGO: <i>armador</i>	CONTADURIA PUBLICA

1. ¿Tiene identificado claramente cuáles son las funciones dentro de la organización?
 Respuesta: SI NO A VECES

2. ¿Existe algún tipo de control de salida de herrajes de la bodega?
 Respuesta: SI NO A VECES

3. ¿Conoce usted el formato de planilla de salida de herrajes?
 Respuesta: SI NO A VECES

4. ¿Diligencia y firma el formato de planilla de salida de herrajes al momento de retirarlos de la bodega?
 Respuesta: SI NO A VECES

5. ¿Reconoce usted la importancia del correcto diligenciamiento de la planilla para el control de herrajes?
 Respuesta: SI NO A VECES

6. ¿La solicitud de herrajes a la bodega está sustentada por una orden de producción?
 Respuesta: SI NO A VECES

7. ¿Cuándo falta un insumo de herrajes, el proceso de armado de muebles puede continuar normalmente?
 Respuesta: SI NO A VECES

8. ¿Considera usted que los cambios en cuanto a control de inventarios de materia prima de la sección herrajes, son para beneficio de la empresa y de todos sus empleados?
 Respuesta: SI NO A VECES

9. ¿Desearía ser parte del proceso de cambio para el control de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?
 Respuesta: SI NO

Anexo 3, encuesta realizada a operario – armador 3.

Fuente: Elaboración propia.

FORMATO ENCUESTA	UNIVERSIDAD DEL VALLE
CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN	CONTADURIA PUBLICA

1. ¿Tiene identificado claramente cuáles son sus funciones dentro de la organización?

Respuesta: SI NO A VECES

2. ¿El área de inventarios de materia prima de la sección herrajes cuenta con un manual de funciones donde se describe actividades y responsabilidades de la persona encargada?

Respuesta: SI NO A VECES

3. ¿El área de inventarios de materia prima de la sección herrajes cuenta con un manual de procesos y procedimientos?

Respuesta: SI NO A VECES

4. ¿Existe algún tipo de control al momento de ingresar los insumos de herrajes a la empresa?

Respuesta: SI NO A VECES

5. ¿Realiza alguna revisión o control entre la cantidad de mercancía recibida y la facturada?

Respuesta: SI NO A VECES

6. ¿Al recibir los insumos de herrajes se revisa que estos se encuentren en buen estado?

Respuesta: SI NO A VECES

7. ¿En caso de existir un faltante con respecto a la factura recibida este es reportado?

Respuesta: SI NO A VECES

8. ¿Se realizan inspecciones físicas de inventarios de materia prima de la sección herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

Anexo 4, encuesta realizada al jefe de producción, página 1/3 de.
Fuente: Elaboración propia.

9. ¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?

Respuesta: SI NO A VECES

10. ¿El inventario físico es supervisado por personas independientes al auxiliar de bodega?

Respuesta: SI NO A VECES

11. ¿El control tipo Kardex que se maneja facilita la toma de decisiones?

Respuesta: SI NO A VECES

12. ¿Concuerda este control tipo Kardex con las existencias físicas del inventario de herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

13. ¿Se investigan inmediatamente las diferencias entre el registro y el resultado del conteo físico del inventario de materia prima de la sección herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

14. ¿Existe conocimiento de que la mercancía recibida sea la solicitada?

Respuesta: SI NO A VECES

15. ¿Las cantidades solicitadas de inventario de materia prima de la sección herrajes son debidamente planeadas, con un tiempo prudente con respecto a la producción?

Respuesta: SI NO A VECES

16. ¿Los inventarios de materia prima de la sección de herrajes son debidamente resguardados?

Respuesta: SI NO A VECES

17. ¿Existe una persona encargada de manera exclusiva para el manejo de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

Anexo 5, encuesta realizada al jefe de producción, página 2/3.

Fuente: Elaboración propia.

18. ¿Se aplican medidas correctivas cuando existe una deficiencia de control en el área de inventarios?

Respuesta: SI NO A VECES

19. ¿El inventario de herrajes suple las necesidades de producción?

Respuesta: SI NO A VECES

20. ¿Si el herraje que se requiere no cuenta con existencia, le brinda alguna solución?

Respuesta: SI NO A VECES

21. ¿Los costos de herrajes se mantienen estables ante una compra de emergencia?

Respuesta: SI NO A VECES

22. ¿La producción puede continuar normalmente ante una inexistencia de algún herraje?

Respuesta: SI NO A VECES

23. ¿Existe segregación de funciones con respecto al manejo y control de los inventarios de herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

FORMATO ENCUESTA	UNIVERSIDAD DEL VALLE
CARGO: auxiliar de Bodega.	CONTADURIA PUBLICA

1. ¿Tiene identificado claramente cuáles son sus funciones dentro de la organización?
 Respuesta: SI NO A VECES

2. ¿El área de inventarios de materia prima de la sección herrajes cuenta con un manual de funciones donde se describe actividades y responsabilidades de la persona encargada?
 Respuesta: SI NO A VECES

3. ¿El área de inventarios de materia prima de la sección herrajes cuenta con un manual de procesos y procedimientos?
 Respuesta: SI NO A VECES

4. ¿Existe algún tipo de control al momento de ingresar los insumos de herrajes a la empresa?
 Respuesta: SI NO A VECES

5. ¿Realiza alguna revisión o control entre la cantidad de mercancía recibida y la facturada?
 Respuesta: SI NO A VECES

6. ¿Al recibir los insumos de herrajes se revisa que estos se encuentren en buen estado?
 Respuesta: SI NO A VECES

7. ¿En caso de existir un faltante con respecto a la factura recibida este es reportado?
 Respuesta: SI NO A VECES

8. ¿Se realizan inspecciones físicas de inventarios de materia prima de la sección herrajes?
 Respuesta: SI NO A VECES

Anexo 7, encuesta realizada al auxiliar de bodega, página 1/3.
 Fuente: Elaboración propia.

9. ¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?

Respuesta: SI NO A VECES

10. ¿El inventario físico es supervisado por personas independientes al auxiliar de bodega?

Respuesta: SI NO A VECES

11. ¿El control tipo Kardex que se maneja facilita la toma de decisiones?

Respuesta: SI NO A VECES

12. ¿Concuerda este control tipo Kardex con las existencias físicas del inventario de herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

13. ¿Se investigan inmediatamente las diferencias entre el registro y el resultado del conteo físico del inventario de materia prima de la sección herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

14. ¿Existe conocimiento de que la mercancía recibida sea la solicitada?

Respuesta: SI NO A VECES

15. ¿Las cantidades solicitadas de inventario de materia prima de la sección herrajes son debidamente planeadas, con un tiempo prudente con respecto a la producción?

Respuesta: SI NO A VECES

16. ¿Los inventarios de materia prima de la sección de herrajes son debidamente resguardados?

Respuesta: SI NO A VECES

17. ¿Existe una persona encargada de manera exclusiva para el manejo de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

Anexo 8, encuesta realizada al auxiliar de bodega, página 2/3.

Fuente: Elaboración propia.

9. ¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?

Respuesta: SI NO A VECES

10. ¿El inventario físico es supervisado por personas independientes al auxiliar de bodega?

Respuesta: SI NO A VECES

11. ¿El control tipo Kardex que se maneja facilita la toma de decisiones?

Respuesta: SI NO A VECES

12. ¿Concuerda este control tipo Kardex con las existencias físicas del inventario de herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

13. ¿Se investigan inmediatamente las diferencias entre el registro y el resultado del conteo físico del inventario de materia prima de la sección herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

14. ¿Existe conocimiento de que la mercancía recibida sea la solicitada?

Respuesta: SI NO A VECES

15. ¿Las cantidades solicitadas de inventario de materia prima de la sección herrajes son debidamente planeadas, con un tiempo prudente con respecto a la producción?

Respuesta: SI NO A VECES

16. ¿Los inventarios de materia prima de la sección de herrajes son debidamente resguardados?

Respuesta: SI NO A VECES

17. ¿Existe una persona encargada de manera exclusiva para el manejo de inventarios de materia prima de la sección de herrajes?

Respuesta: SI NO A VECES

Anexo 9, encuesta realizada al auxiliar de bodega, página 3/3.
Fuente: Elaboración propia.

Entrevista al Gerente

Las preguntas realizadas son las siguientes:

- ¿Cuál es su función principal en la organización?
- ¿Existen manuales de funciones, procesos y procedimientos en todas las áreas, especialmente en inventario de herrajes?
- ¿Existe el cargo de bodeguero para los inventarios de herrajes?
- ¿Cuál es la razón por la que no exista un cargo de bodeguero exclusivo para inventario de herrajes?
- ¿Existe algún control o verificación en el área de control de inventarios de herrajes?
- ¿Ha tenido problemas de desabastecimiento de algún herraje?
- ¿Considera importante para la empresa establecer un manual de funciones, procesos y procedimientos en el área de inventario sección herrajes, que permita el control de los mismos?
- ¿Que otro tipo de inconvenientes ha tenido con respecto al área de inventario de herrajes?
- ¿En una calificación que vaya de muy alto a muy bajo, como considera el funcionamiento de control de inventarios de materia prima?

Anexo 10, entrevista al gerente.
Fuente: Elaboración propia.

Entrevista al Auxiliar de Bodega

Las preguntas son las siguientes:

- ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
- ¿Existe un manual que describa los procesos relacionados con la recepción, custodia, registro, control y responsabilidades de los inventarios?
- ¿Existe control sobre el mínimo y máximo de existencia?
- ¿El acceso a la bodega, donde está el inventario de herrajes, es solo del auxiliar de bodega?
- ¿Se efectúa de forma periódica comprobaciones físicas de las unidades en existencia?
- ¿Existe un documento soporte para el ingreso y salida del inventario?
- ¿El documento soporte registra firmas de responsabilidad?

Anexo 11, entrevista al auxiliar de bodega.

Fuente: Elaboración propia.