

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRAS  
EN EL CONTROL DE INVENTARIO DE LOS ALMACENES MODA ANDALUZA  
Y BEBÉS DE 0 A 2**

**NATHALY FORERO HERNÁNDEZ  
JULIANA ANDREA GONZALEZ PEDROZA**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ – VALLE**

**2015**

**1**

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRAS  
EN EL CONTROL DE INVENTARIO DE LOS ALMACENES MODA ANDALUZA  
Y BEBÉS DE 0 A 2**

**NATHALY FORERO HERNÁNDEZ  
JULIANA ANDREA GONZALEZ PEDROZA**

**Trabajo de grado para optar el título de Contador Público**

**Directora**

**MARISOL SÁNCHEZ VALENCIA**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ – VALLE**

**2015**

**2**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

**Tuluá, Valle del Cauca, Noviembre de 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios Padre Nuestro, por bendecirnos al alcanzar esta gran meta, por la fortaleza y sabiduría que nos ha dado para salir adelante en medio de las dificultades que al cabo de cinco años se han presentado, a Él sea la gloria y la honra por permitirnos culminar esta etapa tan importante de nuestra vida.

La directora Marisol Sánchez Valencia, por dedicarnos parte de su valioso tiempo, y por compartir sus conocimientos y experiencia para orientarnos en la elaboración de este trabajo.

A nuestras familias que con su apoyo, comprensión y cariño hemos llegado a ser grandes seres humanos y ahora profesionales, de todo corazón mil gracias a nuestros esposos, hijos, padres, hermanos.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
GLOSARIO.....	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2. JUSTIFICACIÓN.....	22
2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	22
2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	25
2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	25
3. OBJETIVOS.....	27
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
4. MARCO DE REFERENCIA.....	28
4.1 MARCO TEÓRICO.....	28
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	36
4.3 MARCO CONTEXTUAL.....	41
4.4 MARCO DE ANTECEDENTES.....	44

5.	METODOLOGÍA.....	48
5.1	TIPO DE ESTUDIO.....	48
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	49
5.3	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
5.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
5.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
5.6	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
5.7	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
6.	CAPÍTULO I.....	53
	DIAGNÓSTICO COMPARATIVO DEL MANEJO DE INVENTARIOS.....	53
6.1	PROCEDIMIENTO DE PEDIDO.....	55
6.2	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA.....	57
6.3	PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS.....	58
6.4	PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE MERCANCÍA.....	61
6.5	PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES EN COMPRA.....	63
6.6	PROCEDIMIENTO DE VENTA.....	67
6.7	PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES EN VENTA.....	70
7.	CAPÍTULO II.....	74
	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.....	74
7.1	MISIÓN.....	76
7.2	VISIÓN.....	77
7.3	VALORES.....	77
7.4	ORGANIGRAMA.....	78
7.5	PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	80
7.6	MANUAL DE FUNCIONES.....	82
7.7	EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	89
7.8	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	91
8.	CAPITULO III.....	105

HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA EL MANEJO ADECUADO DE INVENTARIOS.....	105
8.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	110
8.2 DIAGRAMA DE PROCESOS .....	117
8.3 POLÍTICAS.....	125
8.4 FORMATOS .....	131
8.5 INDICADORES DE CONTROL DE INVENTARIOS .....	138
9. CAPITULO IV.....	144
PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL RESPECTO AL CONTROL EN EL MANEJO DE INVENTARIOS .....	144
10. CONCLUSIONES .....	151
11. RECOMENDACIONES .....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	154

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1</b> Norma de Auditoria 2130 – Control. ....	33
<b>Cuadro 2</b> Descripción de las actividades de pedido.....	55
<b>Cuadro 3</b> Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de pedido frente a la expectativa de la implementación del código de barras.....	56
<b>Cuadro 4</b> Descripción de las actividades de recepción de mercancías. ....	57
<b>Cuadro 5</b> Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de recepción de la mercancía frente a la expectativa de la implementación del código de barras. ....	57
<b>Cuadro 6</b> Descripción de las actividades de asignación de precios.....	58
<b>Cuadro 7</b> Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de asignación de precios frente a la expectativa de la implementación del código de barras. ....	59
<b>Cuadro 8</b> Descripción de las actividades de ingreso de mercancías. ....	61
<b>Cuadro 9</b> Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de ingreso de mercancías frente a la expectativa de la implementación del código de barras. ...	62
<b>Cuadro 10</b> Descripción de las actividades de devolución en compras.....	63
<b>Cuadro 11</b> Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de devolución en compras frente a la expectativa de la implementación del código de barras. ...	64
<b>Cuadro 12</b> Descripción de las actividades de venta.....	67
<b>Cuadro 13</b> Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de ventas frente a la expectativa de la implementación del código de barras.....	68
<b>Cuadro 14</b> Descripción de las actividades de devolución en venta.....	70
<b>Cuadro 15</b> Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de devolución en venta frente a la expectativa de la implementación del código de barras. ....	71
<b>Cuadro 16</b> Estructura administrativa y organizacional actual de los Almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2. ....	75

<b>Cuadro 17</b> Controles internos usados en el manejo de inventarios luego de la implementación del código de barras. ....	105
<b>Cuadro 18</b> Hallazgos encontrados en el manejo de inventarios. ....	108
<b>Cuadro 19</b> Proceso de pedido.....	111
<b>Cuadro 20</b> Procedimiento de recepción de la mercancía.....	111
<b>Cuadro 21</b> Procedimiento de asignación de precios.....	112
<b>Cuadro 22</b> Procedimiento de ingreso de mercancía. ....	113
<b>Cuadro 23</b> Procedimiento de devolución en compra.....	114
<b>Cuadro 24</b> Procedimiento de venta.....	115
<b>Cuadro 25</b> Procedimiento de Devoluciones en Venta.....	116
<b>Cuadro 26</b> Listado de Convención de Proveedores Propuesto.....	137
<b>Cuadro 27</b> Objetivos 2016 Propuesto. ....	146

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1</b> Etiqueta de precio y su contenido antes de la implementación del sistema de código de barras.....	46
<b>Figura 2</b> Etiqueta de precio y su contenido después de la implementación del sistema de código de barras.....	47
<b>Figura 3</b> Proceso de inventario realizado actualmente. ....	54
<b>Figura 4</b> Proceso de Selección. ....	81
<b>Figura 5</b> Simbología Diagrama de Procesos.....	117
<b>Figura 6</b> Diagrama de Flujo Sobre Proceso de Inventario. ....	118
<b>Figura 7</b> Etapas del Proceso de Entrenamiento.....	147

## **RESUMEN**

Los almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2 se dedican a la comercialización de prendas de vestir para toda la familia y productos de aseo para bebes. Presenta una dificultad con el manejo de sus inventarios al no existir un control. Por medio de esta investigación indagando y observando los procesos que tienen que ver con el manejo de los inventarios, tomando de lo general a lo particular en cuanto a procesos y procedimientos, se determina hacer un diagnóstico comparativo de cómo se maneja el inventario actualmente y como se venía manejando teniendo como punto intermedio la implementación del sistema de código de barras, a partir de este concepto y basadas en las respuestas del proceso de investigación se determina elaborar propuestas de mejora a la estructura organizacional, proponer herramientas de control que permitan el adecuado manejo de los inventarios y hacer un plan que fortalezca y sensibilice al personal para crear un ambiente laboral adecuado que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **ABSTRACT**

The fashion stores Moda Andaluza and Bebés from 0 to 2 are dedicated to the marketing of clothes for the entire family and personal care products for babies. The stores show difficulties with their inventories management due to the non-existence of a regulation. Through this investigation, inquiring and observing the processes that are involved with the inventories management, and going from the general to the particular in terms of processes and procedures, it is determined the need to make a comparative diagnosis of how is the inventory managed nowadays and how it was managed taking as a starting point the application of a barcode system. From this concept and based on the answers from the investigation process, it is determined to generate proposals that can improve the organizational structure, introduce management tools to allow for the proper inventory administration, and to make a plan to strengthen and animate the staff to create a suitable working environment that contributes to the fulfillment of the company's objectives.

## INTRODUCCIÓN

Los Almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2 se caracteriza por ser una empresa familiar, ubicada en el municipio de Andalucía Valle del Cauca – Colombia, constituida en el año 2007 siendo su actividad principal la comercialización de prendas de vestir para toda la familia y productos de aseo para bebes.

Con el presente trabajo de grado ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRAS EN EL CONTROL DE INVENTARIO DE LOS ALMACENES MODA ANDALUZA Y BEBÉS DE 0 A 2, se busca medir las posibilidades de mejora en los procesos que tienen que ver con el manejo de los inventarios dentro del almacén, disminución del riesgo y aumento de la productividad a partir de la implementación de un sistema que genere un control, el cual se determinó por los propietarios que sería un sistema de código de barras.

A partir de la investigación aplicando el método de estudio descriptivo y el método investigación deductivo se analizan los procesos para el manejo de los inventarios antes y después, tomando como punto de partida la implementación del sistema de código de barras. A partir de la observación física de los procesos, instalaciones y encuestas realizadas se llega a un diagnostico comparativo que hace referencia al primer objetivo propuesto por las autoras, el cual arroja diversos hallazgos donde se identifican la falta de controles y el desconocimiento de procesos adecuados por parte del personal encargado del manejo de los inventarios.

Como segundo objetivo se plantea la elaboración de una propuesta de mejora a la estructura organizacional ya que se identificó la inexistencia formal de esta, observando que los empleados hacen uso de una comunicación informal que no

contribuye al buen desarrollo de las actividades, seguido de que el almacén no tiene una identidad que muestre a empleados y clientes quienes son y que los hace diferentes a los demás.

Proponer herramientas de control que permitan el adecuado manejo de los inventarios es el objetivo número tres, con el cual se busca establecer una serie de manuales, políticas y formatos donde quede soportado un procedimiento a seguir según las actividades a desarrollar. Por último se propone sensibilizar al personal sobre las ventajas y fortalezas que trae el cumplimiento de las políticas de control en el manejo de los inventarios, por medio de capacitaciones referentes a los temas que tengas que ver con el proceso en el manejo de los inventarios. Estas actividades servirán de estímulo a propietarios, administradores y empleados creando un sentido de pertenencia, permitiendo un trabajo en equipo que arroje como resultado propuestas de mejora que beneficien al almacén como empresa logrando así un ambiente laboral óptimo y que en conjunto persigan el cumplimiento del objetivo principal del negocio.

## **GLOSARIO**

**ACTIVIDAD:** grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un proceso.

**CONTROL:** de acuerdo con la teoría de sistemas, mecanismo homeostático o de autorregulación para mantener una variable dentro de los límites deseados

**EXISTENCIA:** bienes poseídos por una empresa para la venta.

**MISIÓN:** propósito o razón fundamental de la existencia de una organización.

**POLÍTICAS:** las decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos.

**PRUEBAS:** técnicas o procedimientos para obtener evidencias.

**TRAZABILIDAD:** se entiende trazabilidad como el conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.

**VISIÓN:** se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El tema que se propone en este documento se encuentra contextualizado en el área de control y manejo adecuado de inventarios, específicamente se pretende realizar un análisis de la implementación del sistema de código de barras dentro del proceso de inventario como herramienta de control y en la veracidad de la información financiera que procesa para su valuación, teniendo en cuenta que el rubro de mercancías no fabricadas por la empresa es uno de los principales activos, y el generador de ingresos de la entidad, lo cual, de acuerdo a la naturaleza de la empresa es fundamental determinar si la implementación del sistema de código de barras está cumpliendo con los objetivos planteados de: disminuir el riesgo de pérdida o robo de mercancía; exactitud y confiabilidad de los datos; y si está contribuyendo al buen funcionamiento de las operaciones concernientes al proceso de inventario.

De acuerdo con el registro mercantil y el registro único tributario, los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 se encuentran inscritos como persona natural Ligia Lozano González y Nelson González Baena<sup>1</sup>, respectivamente, los establecimientos de comercio están ubicados contiguos en el municipio de Andalucía en la carrera 4 11- 40 / 44, donde desarrollan su actividad principal de Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel), en establecimientos especializados, que corresponde a la actividad número 4771. Los propietarios buscan satisfacer las necesidades de la población comercializando prendas de vestir para toda la familia, con sus líneas de productos los directivos realizan sus actividades bajo el slogan calidad, variedad y

---

<sup>1</sup> Tomado del Registro Mercantil y Registro Único Tributario.

precio. Sin embargo, ante el crecimiento progresivo de las ventas, las necesidades cambiantes de los clientes, las diferentes regulaciones implementadas por parte del Estado y la evolución tecnológica, al cabo de 8 años de trayectoria nace la necesidad de invertir en un sistema de código de barras con el fin de mejorar la gestión administrativa, contable y operativa de la actividad principal de la empresa, la compra y venta de mercancías.

Además González<sup>2</sup>, refiere que para los propietarios el objetivo principal de la implementación del sistema de código de barras es de facilitar el control de inventarios, mejorar la eficiencia de los procesos y a partir de la información que genera, tomar decisiones acertadas o bien con un mínimo nivel de riesgo. De este modo, la información que se posea de los productos que se ofrecen y de lo que se tiene a disposición en exhibición, debe ser de absoluta confiabilidad, dado que de esta manera ayuda a establecer las preferencias del consumidor y a establecer con exactitud la rotación de cada uno de los productos, reduciendo el riesgo de pérdida o robo de mercancía por causas internas y permitiendo una rápida identificación y verificación de los niveles de inventario.

Según Arellano<sup>3</sup>, la tecnología de la información (TI) es planteada como la automatización de procesos preexistentes que aumentan la productividad de los trabajadores y optimizan la toma de decisiones, tanto en la gestión como en su nivel de efectividad. En los almacenes la TI estaba soportada por el programa para administración de negocios y contabilidad CRISTAL de la empresa CAV Systems que maneja los siguientes procesos:

- Compras
- Facturación y ventas

---

<sup>2</sup> Tomado de la entrevista personal al Sr. Oscar González, Administrador General.

<sup>3</sup> ARELLANO RODRIGUEZ, Madelein. Sistemas de Información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión?. Revista de Ciencias Sociales v.14 #.3. Maracaibo. 2008. Disponible en:<[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000300008&script=sci_arttext)> consultado el 25 de marzo de 2015.

- Ingresos de recibos de caja
- Consignaciones
- Comprobantes de egreso
- Entradas y Devoluciones
- Salidas y/o Devoluciones en Compra
- Notas de Contabilidad
- Nómina

A través de este solo se realizan los procesos de facturación y pago a proveedores y a terceros, lo que denota una subutilización del mismo obstaculizando el principal objetivo de su implementación en la empresa, que era obtener información confiable y verídica para mejorar la eficacia en la toma de decisiones, según comenta González<sup>4</sup>.

Como también argumenta que ante las carencias de información tanto unitaria como generalizada de los productos, se crea la necesidad de implementar un sistema de código de barras y replantear el proceso de inventario, que incluye desde la codificación hasta la facturación. Dado que la colocación de precios se realizaba utilizando una etiquetadora Sato-180 que tiene una capacidad de ingresar 8 dígitos en la parte superior y 10 dígitos en la parte inferior, haciendo que se limite la información contenida en la etiqueta del producto, excluyendo datos relevantes como fecha de compra, costo completo y proveedor. Que impide determinar el tiempo de rotación de las prendas, el proveedor en caso de alguna devolución o cambio y el costo, ya que por tratarse de productos importados (en su mayoría) el precio de compra varía de acuerdo a la TRM.

Tomando como referente a Andreu<sup>5</sup> donde se exponen las razones por las cuales la implementación de tecnologías genera grandes ventajas competitivas, tanto así,

---

<sup>4</sup> Tomado de la entrevista personal al Sr. Oscar González, Administrador General.

<sup>5</sup> ANDREU, Rafael; RICART, Joan y VALOR, Josep. Estrategia y Sistemas de Información. Madrid. Editorial McGraw Hill. Segunda edición. 1996.

que el cambio y la innovación tecnológica son aspectos relevantes que afectan todas las actividades y funciones de gestión empresarial. “Las empresas han utilizado TI / SI (tecnologías y sistemas de información) para conseguir distintas mejoras en sus operaciones internas, ya sea incrementando la eficiencia o la eficacia de ciertas actividades de su cadena de valor o incluso reorganizando las actividades de dicha cadena”<sup>6</sup>

Operativamente el sistema de código de barras reduce la posibilidad de fallas humanas en cualquiera de los procedimientos u operaciones de compra, asignación de precios, de venta, y de devoluciones y reclamos que están sujetas al error humano, que con el sistema de control antes manejado era la principal causa de diferencias entre las cantidades reportadas por el sistema contable y las unidades físicas.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Por la naturaleza comercial de la empresa y siendo su objeto principal la compra y venta, los inventarios son comprendidos como el activo más valioso e importante, tanto para el funcionamiento operativo de los almacenes, como para los resultados de los Estados Financieros, ya que de su adecuado manejo dependen las utilidades de la empresa. Además por el alto nivel de mercancía que se maneja es necesario tener control de los productos para no incurrir en pérdidas y/o estancamiento de capital por diferentes circunstancias.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la toma física de inventario<sup>7</sup> y la conciliación realizada, en los últimos tres años se han presentado diferencias significativas entre las unidades físicas y las unidades registradas en el sistema

---

<sup>6</sup> Ibid. P.90.

<sup>7</sup> Tomado del archivo: documentos soporte 07 y 08 que corresponde a entradas y salidas de almacén respectivamente.

contable, es por esta razón, que surge la necesidad de analizar la efectividad del sistema de código de barras implementado recientemente. Teniendo en cuenta que la tecnología es una herramienta que garantiza precisión y confiabilidad en el manejo de la información, estableciendo los parámetros necesarios para conseguir altos niveles de eficiencia y eficacia.

De manera que, el manejo inadecuado del inventario, origina una deficiente planeación en compras ya que la información no es razonable y no servirá de base para el aprovisionamiento de producto en la medición de excesos y/o faltantes, afectando además la planeación del flujo de efectivo al desconocer el monto de la compra semanal poniendo en riesgo la liquidez y el ciclo de conversión de efectivo.

Por último, cabe destacar que la utilización de los inventarios así como genera ventajas, su mal manejo puede ocasionar una gran desventaja, por ende, es trascendental que la empresa tenga su inventario controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende el aprovisionamiento y venta de mercancías. Sin duda alguna, es necesario tener control de los productos y a su vez generar reportes de la situación económica de la empresa que permitan tomar decisiones asertivas y oportunas.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia del sistema de código de barras en el control de inventario y en la veracidad de la información financiera que genera, de los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación pasada y actual del manejo de inventarios tomando como

punto de intermedio la implementación del sistema de código de barras?

¿Qué recomendaciones se proponen desde el punto de vista administrativo y operativo para mejorar el funcionamiento del sistema de código de barras?

¿Cuáles son las herramientas de control que se proponen para un adecuado manejo de inventarios?

### **1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación se realiza en los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2, específicamente a los inventarios que se encuentran localizados en la carrera 4 11-40 del municipio de Andalucía, Valle del Cauca.

## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Para el desarrollo del trabajo se utilizarán conceptos teóricos de Control y Administración de inventarios, Auditoría Interna y Control Interno relacionados con los inventarios para lograr un manejo óptimo de mercancías; los sistemas de valuación y costo de inventarios, técnicas, métodos, procedimientos y componentes de un sistema de control interno y de administración del riesgo, que a partir de la combinación de recursos financieros, humanos, materiales y técnicos permite identificar y evaluar los riesgos potenciales en el proceso de inventario.

Para este comerciante es de gran importancia analizar si la implementación del sistema de código de barras está siendo utilizado de tal manera que conlleve a un manejo adecuado de sus inventarios, ya que no cuenta con políticas claras, específicas y documentadas, que le sirvan para detectar las posibles irregularidades que están ocasionando la disparidad entre las cantidades tangibles e intangibles del inventario, y que como lo ha mencionado Hendriksen<sup>8</sup> los inventarios son el recurso básico de muchas empresas y tiene un efecto directo sobre el cálculo de la utilidad dependiendo de la valoración que se le realice a dicho rubro, además de la importancia de su razonabilidad para la toma de decisiones y la concepción de la empresa como un sistema integrado que interactúa y se interrelaciona para lograr un determinado fin.

De otra parte, se tendrán en cuenta los planteamientos de Estupiñán<sup>9</sup> sobre el Control Interno que hace énfasis en los riesgos de control para conseguir una seguridad razonable de: “la eficiencia y efectividad de las operaciones; la suficiencia y confiabilidad de la información financiera y; el cumplimiento de las

---

<sup>8</sup> HENDRIKSEN, Eldon S. Teoría de la Contabilidad. Editorial Barcelona: Unión Tipográfica Hispano Americana. 1974.

<sup>9</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Administración De Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Ecoe Ediciones, 2006

leyes y regulaciones aplicables”<sup>10</sup>. Es decir, el mejoramiento de los procesos, el incremento de la productividad y la eficiencia en el manejo de los recursos dentro de cualquier empresa depende de la importancia y el acogimiento que se le da al sistema de control interno. Además, sobre este se pueden determinar las causas de situaciones internas y del entorno que afectan en distintos factores a la organización, que para el caso en estudio es la salvaguarda del inventario de mercancía.

Del mismo modo Estupiñán<sup>11</sup> habla de la auditoría interna como una herramienta para mejorar los procesos de riesgo, control y dirección, a partir de la realización de una serie de actividades de evaluación que ayudan a que la empresa cumpla con su misión y visión, desde una perspectiva de Administración de Riesgo Empresarial.

Por otro lado, Arens<sup>12</sup> hace referencia que el empleo de la tecnología de la información mejora el control interno, dado que aumenta la confiabilidad de los datos, minimizando la posibilidad de error humano, sin embargo, también plantea que puede generar nuevos riesgos, los cuales deben ser tratados a partir de la implementación de controles especialmente relacionados con este entorno. Dentro de las grandes ventajas que ofrece a la estructura de control interno la implementación de tecnologías de la información se encuentra la disponibilidad de información de alta calidad, que para este comerciante es de vital importancia para la toma de decisiones en los diferentes aspectos del proceso de inventarios.

Arens<sup>13</sup>, también se refiere al inventario como una de las partidas más importantes que compone el capital de trabajo para las empresas de producción, venta al por mayor y al detal, y que por ende la detección de errores debe ser meticulosa y

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> *Ibíd.*

<sup>12</sup> ARENS, Alvin A. RANDAL J. Elder. MARK S. Beasley. Auditoría. Un enfoque integral. Pearson Educación. México. 2007.

<sup>13</sup> *Ibíd.*

especializada, desde la revisión de las funciones del negocio, los documentos y los registros relacionados en el ciclo de inventario, hasta la ejecución de actividades que permita la expresión correcta del costo de los productos vendidos en los estados financieros.

Otro de los objetivos de este proyecto es realizar una propuesta de mejoramiento a la estructura organizacional, para el desarrollo de este aplicaremos teorías como la de Mintzberg<sup>14</sup>, quien explica que en las empresas todas las funciones deben ser un engranaje natural, donde las tareas a realizar deben ir coordinadas, porque cuando no hay coherencia entre estas, los resultados no son los esperados y la organización funciona mal. Mintzberg también argumenta que para realizar una estructura a la organización se debe tener en cuenta la situación interna de la empresa igual que la externa, se debe saber cómo está en el entorno.

Es importante implementar el concepto de planeación estratégica para el logro de los objetivos propuestos, que respecto al tema Montes y Montilla<sup>15</sup> se refieren como un proceso mediante el cual el gobierno corporativo de una empresa toma decisiones acerca de cómo lograr los objetivos organizacionales, en qué mercados se competirá, qué productos y servicios se ofrecerán, además de las políticas de funcionamiento que definen las relaciones entre la empresa y sus clientes internos y externos. El hecho de aplicar una buena planeación estratégica trae como beneficios que la organización controle su futuro, brinde objetividad a la hora de asignar recursos, minimice el impacto de las amenazas externas, determine cuáles son sus fortalezas y como vencer las amenazas y ayuda a que los gerentes trabajen de la mano con sus equipos.

---

<sup>14</sup> MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel. 1988.

<sup>15</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Alfaomega. 2014.

## **2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Metodológicamente el trabajo plantea utilizar un método mixto que según Sánchez<sup>16</sup> permite integrar las fortalezas de ambos tipos de indagación, es decir, tanto lo cualitativo como lo cuantitativo; con el fin de obtener un estudio más completo de la investigación. En la medida en que se realicen encuestas y entrevistas a los diferentes actores del proceso de inventario, es posible obtener una información más precisa y verídica de la situación actual del problema a indagar.

Para realizar el análisis de la implementación sistema de código de barras en el proceso de inventario se iniciará con un diagnóstico de la situación de control del ciclo de inventario, para luego apoyado en la teoría y en los resultados determinar si el sistema de código de barras está cumpliendo con el objetivo de reducir el riesgo de fraudes, robos o daños físicos de la mercancía y de generar información financiera fidedigna.

De esta manera se hará uso de la investigación descriptiva para así examinar diferentes características del problema escogido, buscando un mayor conocimiento con respecto a la temática, esta investigación nos permite acudir a técnicas específicas en la recolección de información como lo son encuestas, cuestionarios, entrevistas y la observación, aplicados de tal manera que contribuya a obtener un panorama claro de la situación.

## **2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En la práctica el desarrollo del trabajo cumpliría con el propósito fundamental de tener una aplicabilidad de los conocimientos adquiridos durante la carrera

---

<sup>16</sup> SANCHEZ, Jesús Alberto. Métodos de investigación mixto: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. [en línea]. México. Marzo 2013. Disponible en: <<http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>>. Consultado: 22 de febrero de 2015.

profesional de Contaduría Pública, puestos en práctica en la empresa familiar, y del mismo modo analizar si la implementación del sistema de código de barras garantiza el suministro de información veraz, de la que requiere el proceso de inventarios para un control y manejo adecuado de mercancías que garanticen la sustentabilidad y sostenibilidad del negocio.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la implementación del sistema de código de barras en el control de inventario de los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Elaborar un diagnóstico comparativo del manejo de inventarios entre la situación pasada y actual, tomando como punto intermedio la implementación del sistema de código de barras

Realizar una propuesta de mejoramiento a la estructura organizacional y funcional de los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.

Proponer herramientas de control que permitan un adecuado manejo de inventarios en los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.

Sensibilizar al personal sobre las ventajas y fortalezas del cumplimiento de las políticas de control en el manejo de inventarios.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Para el logro del objetivo propuesto que es, el análisis de la implementación del sistema de código de barras en el control de inventario de los almacenes moda andaluza y bebés de 0 a 2, es necesario establecer los principales tópicos teóricos que permiten adelantar la investigación.

Al igual que para Arens<sup>17</sup>, Muller<sup>18</sup> también establece el gran significado y relevancia que tiene la naturaleza del inventario al momento de tomar decisiones sobre compras, ventas, servicio al cliente y otras, dado que conforme a sí la existencia física (elemento tangible) de los artículos figuran de acuerdo a los registros contables (elemento intangible), la decisiones pueden ser asertivas y exitosas. Que para el caso es una de las principales causas de investigación por la disparidad que se presenta entre las existencias físicas y los registros contables.

Hendriksen<sup>19</sup> considera a los inventarios como la existencia de mercancías y hace referencia que es un activo corriente porque se espera su conversión en efectivo dentro del ciclo operativo del negocio al momento de realizar la venta. Sin embargo, plantea que debe considerarse sí el valor de los artículos invendibles, bien sea por su obsolescencia o por sus condiciones de deterioro, es significativo, esto deben ser reclasificados como un activo no corriente o aplicar estrategias de mercadeo para que sean vendidos dentro del periodo de venta normal.

De acuerdo con Hendriksen<sup>20</sup>, el principal objetivo de la medición de los

---

<sup>17</sup> ARENS, Alvin A. RANDAL J. Elder. MARK S. Beasley. Auditoría. Un enfoque integral. Pearson Educación. México. 2007.

<sup>18</sup> MULLER, Max. Fundamentos de Administración de Inventarios. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2004.

<sup>19</sup> HENDRIKSEN, Eldon S. Teoría de la Contabilidad. Editorial Barcelona: Unión Tipográfica Hispano Americana. 1974.

<sup>20</sup> *Ibíd.*

inventarios es conocer el costo de la venta de mercancías, o lo que es igual, poder determinar el valor que se espera generará la venta de los productos que comercializa la empresa, y para ello se debe tener en cuenta cómo se determinará el valor de las cantidades de unidades físicas, que puede ser a partir de recuentos periódicos, permanentes o una combinación de ambos. Además este autor indica que para los microempresarios con establecimientos de comercio al por menor el método de inventarios suele ser complejo desde el punto de vista de control, y más aún sí el número de artículos es extenso, ya que el valor de las unidades se determina mediante la toma física o recuento real y se valoran de acuerdo al costo de adquisición marcado en la etiqueta de precio de venta.

Pero hace claridad que el manejo de inventarios a través del uso de la tecnología de información el método de inventario permanente ofrece la posibilidad de obtener resultados estimados de los costos de inventario y aporta a la implementación de procedimientos de control de inventarios. Sin embargo, esta estimación puede estar desviada y no reflejar la información real, omitiendo las pérdidas por robo u otras causas, por lo tanto para aumentar la probabilidad de certeza y precisión debe hacerse una valoración de inventarios integrando los dos métodos: la toma física y el inventario permanente, adicional a ello se debe tener en cuenta el tipo de mercancía, la rotación y la segmentación que se ha realizado de la misma.

En conclusión, existen dos métodos de contabilidad de inventarios los cuales permiten determinar el costo de la mercancía vendida; inventario Periódico o juego de inventarios y el inventario permanente o perpetuo. Cabe destacar que este último tiene la ventaja que permite conocer en todo momento el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta.

La administración y control de inventarios tiene una incidencia directa en los

procedimientos de administración y controles internos, que según Krajewski<sup>21</sup> tener establecido un sistema de inventario ofrece información precisa para el aprovisionamiento de producto en los comerciantes minoristas sin excesos ni faltantes, dada la importancia de manejar un óptimo nivel de inventario para que dichos establecimientos operen con un adecuado costo de inventario para obtener las utilidades que esperan y además cumplir a tiempo con la demanda.

Sin embargo, Krajewski<sup>22</sup> considera que para mantener un nivel óptimo, la empresa debe incurrir en unos costos de manejo y de oportunidad. Además de realizar un análisis ABC para identificar los niveles de los artículos que son susceptibles a requerir un mayor control dentro del total de inventario y aplicar métodos que garanticen la precisión del registro de mercancías como el conteo cíclico y las revisiones lógicas dentro de límites aceptables.

La segunda de las temáticas que orienta el desarrollo del presente trabajo es la teoría de sistemas que según Ramírez<sup>23</sup> ayuda a entender la organización como un sistema eficiente, postula que tanto las empresas como los procesos administrativos son sistemas que se componen de un elemento principal y unos constitutivos, una red de relaciones entre dichos elementos y unos fines que rigen el funcionamiento del sistema.

De acuerdo con Ramírez<sup>24</sup>, los sistemas organizacionales se analizan a partir de la creación de modelos que proporcionan los instrumentos necesarios para establecer su eficiencia en cuanto a funcionamiento y al desempeño de sus administradores, partiendo de que las características y funciones que cada proceso posee son las requeridas y si el rol que la persona desempeña es adecuado.

---

<sup>21</sup> KRAJEWSKI, Ledd y RITZMAN, Larry. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. México. Pearson Educación. Quinta Edición. 2000.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> RAMIREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. Bogotá. Editorial UNAD. 1997.

<sup>24</sup> *Ibíd.*

La teoría de sistemas como herramienta conceptual de análisis de las organizaciones, resulta útil para el análisis de la implementación del sistema de código de barras que se realizó en los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2, permitiendo encontrar tanto las falencias y deficiencias del sistemas como las soluciones para mejorar el funcionamiento del sistema.

Otra de la temática importante a revisar se refiere a los conceptos Control Interno que de acuerdo a Estupiñan<sup>25</sup> se ha definido como un proceso, contenido de unas políticas, procedimientos y métodos integrados a los procesos operativos de las empresas; establecido y ejecutado por un consejo de la alta dirección, con el fin de salvaguardar los activos, limitar o controlar los riesgos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la empresa y de esta manera el autor hace referencia a los objetivos generales del Control Interno.

De acuerdo con Estupiñan<sup>26</sup> un sistema de control interno cuenta con varios elementos, que funcionan de manera armonizada para poder funcionar de la manera adecuada y los cuales se aplicaran de acuerdo con las características propias de cada empresa.

El Ambiente de control, es el fundamento de los otros componentes del control interno, marca el prototipo del funcionamiento de la empresa incluyendo factores como el comportamiento ético, la filosofía y estilo de la administración y la integridad de una cultura corporativa.

La evaluación de los riesgos hace referencia a que toda entidad debe hacerle frente a una serie de eventos que tienen diferentes orígenes y se relacionan con el logro de los objetivos, pueden ser internos y externos, que deben evaluarse para

---

<sup>25</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Administración De Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Ecoe Ediciones, 2006.

<sup>26</sup> *Ibíd.*

establecer su magnitud, probabilidad y posibles consecuencias.

Las actividades de control, son las políticas y procedimientos que ayudan a que se cumplan las normas de la dirección. También busca asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar o minimizar los riesgos que ponen en peligro lograr los objetivos de la entidad en todos los niveles y en todas las funciones, incluyen controles generales y de aplicación tecnológica.

El elemento de información y comunicación, es necesario ya que permite identificar, recoger y comunicar la información relevante de determinada manera y en el tiempo justo para que todo el personal pueda asumir sus responsabilidades.

Por último el monitoreo, es necesario ya que permite realizar una supervisión y evaluación del sistema de control interno, midiendo la calidad de sus rendimientos.

Para concluir Estupiñan<sup>27</sup> define la Administración del Riesgo Empresarial como un sistema o un conjunto de procedimientos a través del cual las organizaciones identifican, analizan, miden, evalúan, monitorean, hacen seguimiento y controlan los efectos adversos de los riesgos a los que están expuesta las operaciones una empresa, con el propósito de evitarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos. En si a darles un adecuado tratamiento con el fin de evitar pérdidas o gastos significativos.

Para lograr el objetivo de este proyecto se acudirá además a la aplicación de algunas técnicas y principios de auditoría interna para evidenciar el riesgo dentro de los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2, que según el Instituto de Auditores Internos IIA la define como una actividad que actúa bajo los principios de independencia y objetividad con la finalidad de mejorar las operaciones de la

---

<sup>27</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Administración De Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Ecoe Ediciones, 2006.

empresa y la “ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.<sup>28</sup> A continuación se presenta el cuadro que ilustra la norma 2130 CONTROL;

### Cuadro 1 Norma de Auditoría 2130 – Control.

NORMA GENERAL		NORMA DE IMPLANTACION				CONSEJOS PARA LA PRACTICA	
Nro.	NOMBRE	ASEGURAMIENTO		CONSULTORIA			
	CONTROL	Nro.	NOMBRE	Nro.	NOMBRE	Nro.	NOMBRE
2130	La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia de los mismos y promoviendo la mejora continua.	2130 A-1	Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente: 1) Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, 2) Eficacia y Eficiencia de las operaciones, 3) Protección de activos 4) Cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos.	2130 C-1	Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y deben estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas	PA 2130 A1-1	Evaluación en información sobre procesos de control.

**Fuente: Tomado del libro Administración de Riesgos E.R.M y La Auditoría Interna. Rodrigo Estupiñan Gaitán.**

Estupiñan<sup>29</sup> comenta que el enfoque y la ejecución de la auditoría interna se fundamentaba en la importancia de la integridad de la evaluación del control interno, donde esta respondía reactiva y posteriormente a los hechos y las recomendaciones iban dirigidas totalmente a la funcionalidad de los controles. Hoy en día la auditoría interna se basa en la cobertura de los riesgos, es proactiva, responde con un monitoreo continuo y participa en el proceso del plan estratégico para el manejo del riesgo. Este cambio ha tocado al auditor, teniendo este

<sup>28</sup> IIA; Instituto de Auditores Internos, [en línea]. Blog de NAHUN FRETT. Disponible en: <http://nahunfrett.blogspot.com/2013/02/reflexiones-sobre-auditoria-interna.html>. Consultado: 03-03- 2015.

<sup>29</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Ecoe Ediciones, 2006.

también que modificar sus actitudes y aptitudes para responder satisfactoriamente a los nuevos retos que establece la auditoría interna.

Por último en lo que se refiere al marco de referencia se hablará de unos conceptos en la parte gerencial abordando en el tema de Direccionamiento Estratégico cómo una forma de planeación para lograr las metas propuestas, enfrentando los cambios y situaciones que se puedan dar dentro de la organización, que abarquen al resto del personal dentro de su aplicación.

En el desarrollo de la investigación la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia nos guiarán en la elaboración de la propuesta de mejoramiento a la estructura organizacional y funcional de la empresa, planteamiento básico que permite desarrollar con éxito el objeto social. Nos enfocaremos a la actualización de los conceptos organizacionales, evaluando organigrama, misión y visión, haciendo especial énfasis en la Misión, dado que si está se encuentra clara y bien direccionada es la base para el buen óptimo desempeño de la organización.

Para abordar el tema de estructura organizacional en lo que confiere al marco de referencia Mintzberg<sup>30</sup> plantea que una organización puede plantearse en cinco partes, de las cuales se tomará una de ellas, la que compete para el caso en estudio y que él denomina la cumbre estratégica donde el gerente o los altos directivos acompañados de sus asistentes se encargan de hacer cumplir la misión para contribuir al desarrollo del objeto social, beneficiando a los dueños satisfaciendo sus necesidades. El desarrollo de esta implica asignar recursos, resolver conflictos, nombrar el personal, delegar funciones y monitorear el desempeño de los empleados entre otras actividades que ejerzan control.

La estructura organizacional de la empresa representa, expresa y establece las

---

<sup>30</sup> MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel. 1988.

responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo de los diferentes procesos. Según Mintzberg<sup>31</sup> los tipos más habituales de estructuras que se pueden encontrar son: formales e informales, jerárquicas y planas, de cualquier manera, permiten configurar las relaciones que determinan las características principales de los sistemas. Y son varias las razones por las que debe existir dentro de una empresa una organización formal, dentro de ellas esta facilitar el logro de los objetivos de la empresa, así como también la coordinación de actividades de manera eficaz, por otra parte ayuda a establecer la relación de autoridad lógica y por lo tanto las responsabilidades de cada persona; por último, permite la especialización y división del trabajo de acuerdo a las capacidades de cada individuo.

Mintzberg<sup>32</sup>, también hace un aporte útil para darle cumplimiento a el último objetivo del presente proyecto que consiste en sensibilizar al personal sobre las ventajas y fortalezas que trae a la empresa el cumplimiento de las políticas de control enfocada a los inventarios, y es uno de los mecanismos de coordinación que nombra el autor, adaptación y ajuste mutuo, donde aplica el concepto de comunicación informal entre empleados, donde no se necesita la presencia de un supervisor para tomar decisiones haciendo que las tareas se cumplan y la empresa siga en función.

En lo que confiere la planeación estratégica, Montes<sup>33</sup> plantea que en las empresas es muy útil utilizar nuevas tecnologías que permitan a la organización planear y controlar sus recursos, como también comparar y razonar para así tomar decisiones acertadas que permitan el fortalecimiento de los procesos y la competitividad. Por otro lado resalta que los planes de gestión a implementar por parte de los administrativos deben ser documentados dándole un estilo formal a su

---

<sup>31</sup> Ibíd.

<sup>32</sup> MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel. 1988.

<sup>33</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control Y Evaluación De La Gestión Organizacional.

método de comunicación.

Para llevar a cabo el proceso de planeación se debe replantear la misión, visión, objetivos estratégicos, procesos, políticas y tareas, para Montes<sup>34</sup>, el concepto de Misión es la razón de ser de la organización, la descripción de sus valores y objetivos. El mismo autor describe la Visión como una proyección de la organización en un futuro si cumple con sus estrategias y alcanzara un gran potencial, refleja los estándares éticos y técnicas que espera la organización de sus colaboradores; los objetivos los define como lo que espera la empresa lograr a largo plazo, los cuales deben ser claros y concretos; de los procesos describe que son un conjunto, que interactúa como un sistema y que busca llegar a un fin usando debidamente los recursos que tiene la organización, como lo son: el recurso humano, tecnológico, financiero y material.

Finalmente Montes<sup>35</sup> habla de políticas haciendo referencia a un modelo de conducta, el cual debe ser presentado como un código instructivo donde se describa el estilo de gestión que implementara la organización. Y en cuanto a las tareas las plantea como una práctica formal que consigue el logro de los objetivos propuestos por la organización, que deben tener limitaciones de tiempo, es decir, una fecha en que se debe iniciar y otra, donde se le da por terminada.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**Elemento tangible:** se refiere a los bienes físicos o mercancías que se adquieren para venderse y que es mantenido dentro de las instalaciones de la empresa.

**Elemento intangible:** que existe en los registros de la compañía.

---

<sup>34</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control Y Evaluación De La Gestión Organizacional.

<sup>35</sup> *Ibíd.*

**Inventario:** La cantidad de artículos, mercancías y otros recursos económicos que son almacenados o se mantienen inactivos en un instante de tiempo dado.

**Inventario Periódico o juego de inventarios:** es el que se realiza al final del ejercicio económico y la empresa solo puede saber tanto el inventario exacto como el costos de venta en el momento de hacer un conteo físico de las mercancías, por cualquiera de los métodos PEPS y PROMEDIO PONDERADO y al final de un periodo. Resulta de sumar al inventario inicial las compras, restarle las devoluciones en compras y el inventario final.

**Inventario permanente o perpetuo:** es el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida y la fecha en que se retira del inventario, a través del uso de la tarjeta Kardex.

**Sistema de inventario:** es una serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el tiempo en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos.

**Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Costo de mantenimiento:** es un costo variable que se paga para tener artículos a la mano, entre esos costos están: intereses, almacenamiento y manejo, impuestos, seguros.

**Costo de oportunidad:** para financiar un inventario, las empresas tiene que conseguir un préstamo o perder la oportunidad de hacer una inversión que

prometía un rédito atractivo.

**Mermas:** pueden ser por: robo, obsolescencia y/o deterioro.

**Análisis ABC:** es un proceso que consiste en dividir los artículos en tres clases de acuerdo a su uso monetario, de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que el mayor valor.

**Conteo cíclico:** es un método en el cual el personal del almacén cuenta todos los días un pequeño porcentaje del total de artículos y corrige los errores que llegue a encontrar.

**Revisiones lógicas:** es un método especial para sistemas computarizados y consiste en realizar revisiones lógicas a fin de detectar errores en las transacciones registradas e investigar a fondo cualquier discrepancia.

**Sistema:** es un conjunto de partes ordenadas de tal manera que todas contribuyan a lograr un determinado fin.

**Elemento principal:** es el que rige o gobierna la actividad de las otras partes constitutivas.

**Elementos constitutivos:** partes u órganos que juegan un papel determinado, si falta una de las partes en sistema no puede funcionar.

**Red de relaciones:** se da entre los elementos que integran el sistema, formada por las funciones que cada elemento desempeña y que, a su vez, hacen parte de la función de los demás órganos.

**Fin:** son los que rigen el funcionamiento del sistema y explican las características

estructurales y funcionales del mismo.

**Código de barras:** patrón de barras y espacios de anchos variables que representan datos numéricos o alfanuméricos que pueden ser leídos por un lector o scanner, estos códigos en forma de label son leídos por instrumentos ópticos de forma automática.

**Scanner:** Es la cabeza lectora o exploradora óptica capaz de emitir un espectro rojo-infrarrojo de tipo laser o incandescente luminosa en una señal eléctrica analógica, que el computador traducirá en digital.

**Símbolo:** es el área comprendida por barras y espacios.

**Zona de silencio o margen:** es el área inmediatamente adyacente al comienzo y al final del símbolo del código de barras. Estas zonas definen los parámetros del código.

**Dimensión X:** es el ancho del elemento más angosto en un código de barras.

**Carácter de inicialización y finalización:** son un conjunto de barras y espacios que representan un carácter, y permiten una lectura bidireccional.

**Área de interpretación:** es el área que contiene la información que finalmente va a ser transmitida y procesada por el computador.

**Header:** es el mensaje impreso en el lenguaje entendible para la persona.

**Implementación:** significa poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas para llevar a cabo algo.

**Riesgo:** es la probabilidad de ocurrencia, es algo inherente a todas las actividades que desarrollan las organizaciones y por lo tanto está siempre presente en mayor o menor magnitud en la ejecución de todos los procesos y procedimientos que se ejecutan y en todas y cada una de las decisiones que se toman.

**Probabilidad:** representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse.

**Auditoria:** es una herramienta utilizada por empresas, estado y terceros para: evaluar, verificar, examinar, constatar, controlar y/o vigilar procesos, funcionamientos, Estados Financieros, bajo unos criterios ya establecidos a través de un Informe o Dictamen para una toma de decisiones.

**Control:** es un proceso o conjunto de mecanismos por medio del cual se comprueba que las actividades se realicen como han sido previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas establecidas, para garantizar el cumplimiento de la misión institucional y asegurar el logro de los objetivos.

**Riesgos de Asignación de Recursos:** Ocurren durante las fases de captura de información, evaluación, toma de decisiones y ejecución de programas, proyectos y oportunidades de negocio, ya sea en forma individual o con el concurso de terceros, y que implican el compromiso de recursos y estratégico.

**Riesgos de Entorno:** Son aquellos externos a los procedimientos internos de la compañía, su ocurrencia puede ser esporádica o continúa. Estos pueden ser políticos: derivado de la forma de gobierno, sociales: las relaciones con la comunidad, y de orden público.

**Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad, es decir, a la formulación estratégica, en la que se analiza el medio para detectar

problemas potenciales por cuenta de los competidores, u oportunidades debido a cambios en la demanda.

**Riesgos Operativos:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, se presentan durante la ejecución de los programas e iniciativas incorporadas en el presupuesto de la compañía. Incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

### **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

#### **Historia de la empresa**

En el año 2005 con ayuda y asesoría de los Hermanos Pava Ospina, propietarios de la cadena de almacenes HERPO, nace la idea de abrir un establecimiento de comercio en el municipio de Andalucía que tenga como actividad principal la compra y venta de prendas de vestir para toda la familia<sup>36</sup>.

En el año 2007 se constituye y se registra ante la Cámara de Comercio de Tuluá como persona natural Ligia Lozano, con número de identificación tributaria 29.871.008-0, con establecimiento un (1) de comercio denominado: ALMACEN MODA ANDALUZA, y figura como actividad comercial la número 4771 que corresponde a Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel), en establecimientos especializados<sup>37</sup>.

Igualmente y detectando la necesidad de atender de manera amplia y directa con nuevas oportunidades y mayor variedad en el surtido, en el año 2008, el Sr.

---

<sup>36</sup> Tomado de la entrevista personal al Sr. Oscar González, Administrador General.

<sup>37</sup> Tomado del Registro Mercantil y Registro Único Tributario.

Nelson González crea y registra ante la Cámara de Comercio de Tuluá el establecimiento de comercio: BEBÉS DE 0 A 2, con número de identificación tributaria 10.212.122-7<sup>38</sup> especializado en productos para niños y niñas de cero a dos años, enfocado en la comercialización de pañales, productos de aseo personal, accesorios, calzado y por supuesto prendas de vestir.

## **Productos**

### Línea Mujer

Comprende blusas, pantalones en jean y dril, short largos y cortos, pijamas, ropa interior, ropa deportiva, leggins y accesorios.

### Línea Hombre

Se encuentra camisetas, camisas, jeans, bermudas, pantalonetas, ropa interior y gorras.

### Línea Niños

Blusas, jeans, short largos y cortos, pijamas, ropa interior, leggins, conjuntos, camisetas, camisas, jeans, bermudas, pantalonetas, ropa interior y gorras.

### Línea Bebés

Conjuntos, vestidos, ajuar de recién nacido, pijamas, blusas, camisetas, pantalonetas, leggins, zapatos, medias, camisillas, almohadas, cobijas, pañales, teteros, bañeras, vasenillas, pañaleras, accesorios y productos de aseo.

### Línea Hogar

Toallas, cobijas, juegos de sabana, cortinas, manteles, almohadas y limpiones.

---

<sup>38</sup> Ibíd.

## Cientes

El mercado objetivo está determinado por la población tanto urbana como rural del municipio de Andalucía, conformada por individuos entre los 0 y 85 años, sin distinción de género ni estrato social. Se puede determinar que se atiende a todo tipo de clientes que son pobladores y algunos otros que son habitantes de paso en el municipio. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)<sup>39</sup> con los datos procesados al censo del 2005 proyectados a 2013 Andalucía tiene 17.865 habitantes, comprendidos entre población urbana y rural 14.581 y 3.284 respectivamente, la población se encuentra comprendida entre 8.722 hombres y 9.143 de mujeres.

## Descripción del proceso de inventarios

El inventario de productos se clasifica en dos grandes grupos: productos de línea (Alta rotación constante) y productos de moda (Alta rotación temporal). Y se realizan los siguientes procedimientos:

- *De Compra:* Cada semana la administración de cada punto de venta debe chequear el inventario físico de la mercancía para determinar las necesidades tanto en cantidad como en moda.
- *De Asignación de Precios:* La política de asignación de precios que actualmente se utiliza es de un 35% de rentabilidad respecto a las prendas de vestir, 15% para los productos de aseo para bebés, y 10% para pañales sobre el costo de cada producto.
- *De Venta:* Aproximadamente el 95% de las ventas en los almacenes se realizan de contado, el restante 5% se maneja a través del sistema de

---

<sup>39</sup> DANE, Subdirección de Estudios Socioeconómicos y Competitividad Regional, Departamento Administrativo de Planeación, Gobernación del Valle del Cauca. Disponible en:< [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)>. Consultado: 19-09-2015

separado, a partir de abonos que realiza el cliente hasta que cancele la totalidad de la compra y con un plazo máximo de cancelación de 30 días, sólo hasta que la(s) prenda(s) se cancele(n) es (son) entregada(s) al cliente.

- *De Devoluciones y Reclamos:* Las devoluciones y reposiciones de mercancía a los clientes se realizan para cada prenda que tenga defectos en sus materiales o en su fabricación.

#### 4.4 MARCO DE ANTECEDENTES

Según Velásquez<sup>40</sup> el código de barras nació hace más de 80 años en Estados Unidos, cuando Wallace Flint en su tesis de maestría planteó la idea de gestión de inventario en un supermercado sobre un sistema para automatizar las operaciones de las cajas registradoras, utilizando tarjetas perforadas para identificar los productos adquiridos, que permitían ingresar datos por medio en un lector de tarjetas y de esta manera mantener un registro exacto del inventario, siendo estos dos; la tarjeta de perforada y el lector los antecesores del lector de código de barras y láser que actualmente se maneja.

En Colombia GS1 se creó en 1988, entidad que administra y cede los derechos de uso de los códigos de barras, establece los estándares de identificación de los productos y comunicación<sup>41</sup>. El sistema de código de barras es definido según Correa<sup>42</sup> como una herramienta sistemática de identificación y de captura de datos que permiten conocer el trayecto del producto desde su origen hasta su destino final a partir de la información detallada del artículo o del documento que los

---

<sup>40</sup> VELASQUEZ, Julián. Problemáticas en la utilización de los códigos de barras. Medellín. Noviembre 2012. [en línea]. Disponible en: <https://julianvelasqueze.wordpress.com/5-marco-teorico/>. Consultado: 08-02-2015.

<sup>41</sup> 60 Años de creación del Código de Barras. Bogotá. Octubre 16 de 2012. [en línea]. Disponible en: [http://www.gs1co.org/Centrodeconocimiento/Art%C3%ADculos/60a%C3%B1osdelc%C3%B3digodebarras.aspx#.VgCLXdx\\_Oko](http://www.gs1co.org/Centrodeconocimiento/Art%C3%ADculos/60a%C3%B1osdelc%C3%B3digodebarras.aspx#.VgCLXdx_Oko). Consultado: 21-09-2015.

<sup>42</sup> CORREA E., Alexander, ALVAREZ L., Carlos E. y GÓMEZ M., Rodrigo A. Sistemas de identificación por radio frecuencia, código de barras y su relación con la gestión de la cadena de suministro. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. Vol.26 N°116. Julio-Septiembre 2010. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n116/v26n116a07.pdf>. Consultado: 15-04-2015.

contiene. Una de las aplicaciones que reconoce el autor está en la administración y control de inventarios.

Correa<sup>43</sup> establece que el sistema funciona a partir de unos componentes e involucra cuatro procesos independientes pero interrelacionados. En primer lugar sus componentes son: la etiqueta, el programa receptor de la información, los equipos para la comunicación de la información y los procedimientos de la operación; en segundo lugar sus procesos son: 1. Lectura, 2. Impresión, 3. Decodificación y 4. Procesamiento de la información. Por lo que se debe presupuestar la inversión tanto del software como del hardware además de la capacitación al personal que lo va a manejar.

Sin embargo, dentro de las ventajas y los principales argumentos que se manejan para la implementación del código de barras según Correa<sup>44</sup> son: la exactitud y confiabilidad de los datos obtenidos, permite porcentajes mínimos de error, ofrece eficiencia operativa y un mejor servicio al cliente (velocidad) y manejo de inventarios más cómodo, dando solución a los problemas de información inexacta, lenta y poco confiable que dejaba el manejo de un sistema de forma manual. Obtener información disponible a tiempo, permite a las compañías mantener su competitividad en el mercado.

La necesidad de llevar inventarios se ha visto revaluada debido a la necesidad de lograr una mayor rotación de éstos, evitando con esto tener capital invertido y muerto en excesivos inventarios por largos periodos e incurrir en altos costos financieros. Con el scanner los empleados leen los códigos y el computador actualiza los inventarios, de esta forma se puede determinar la cantidad de inventario disponible de un producto en forma inmediata, evitando problemas por

---

<sup>43</sup> CORREA E., Alexander, ALVAREZ L., Carlos E. y GÓMEZ M., Rodrigo A. Sistemas de identificación por radio frecuencia, código de barras y su relación con la gestión de la cadena de suministro. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. Vol.26 N°116. Julio-Septiembre 2010. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n116/v26n116a07.pdf>. Consultado: 15-04-2015.

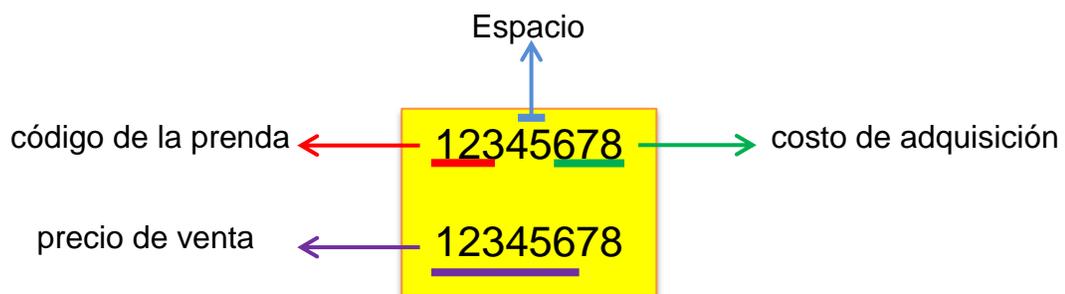
<sup>44</sup> Ibíd.

exceso o falta de producto y se podría aumentar la eficiencia y productividad de una empresa.

Velásquez<sup>45</sup> se refiere a que la estructura general de un código de barras se compone de un símbolo, una zona de silencio o de margen, una dimensión X, un carácter de inicialización y uno de finalización, un área de interpretación y el Header. Para el caso de los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 el código de barras utilizado es el denominado Code 39<sup>46</sup>, el cual es principalmente utilizado para uso interno y gestión de inventarios, son muchas las ventajas que este maneja, como: no requiere dígito de comprobación, puede ser creado alfanuméricamente de acuerdo a las necesidades de la empresa, no precisa establecer algún tipo de acuerdo con una entidad reguladora y permite determinar la información que se puede incluir en la etiqueta.

A continuación se presentan las etiquetas de precio que se usadas en los Almacenes.

**Figura 1 Etiqueta de precio y su contenido antes de la implementación del sistema de código de barras**



<sup>45</sup> VELASQUEZ, Julián. Problemáticas en la utilización de los códigos de barras. Medellín. Noviembre 2012. [en línea]. Disponible en: <https://julianvelasqueze.wordpress.com/5-marco-teorico/>. Consultado: 08-02-2015.

<sup>46</sup> Control y Manejo de Activos con Códigos de Barras. GS1 Colombia [en línea]. Disponible en: [http://www.gs1gt.org/servicios/publicaciones/boletin\\_control\\_y\\_manejo\\_de\\_activos.html](http://www.gs1gt.org/servicios/publicaciones/boletin_control_y_manejo_de_activos.html). Consultado: 19-09-2015.

**Figura 2 Etiqueta de precio y su contenido después de la implementación del sistema de código de barras**



La codificación de las prendas se realizó teniendo en cuenta la línea de producto, tipo, estilo y talla de la prenda, consecutivamente según comenta el sr. González<sup>47</sup>. Por ejemplo: **021603M**

<b>02</b>	<b>16</b>	<b>03</b>	<b>M</b>
Línea: Mujer	Tipo: Pijama	Estilo: Corta/short	Talla: M

Finalmente, comenta que debido a la alta rotación de los productos, a la variación de las tendencias de moda y al incremento de las compras a la industria nacional, no era posible realizar la codificación tomando el código de barras que trae consigo cada prenda. Por lo tanto se tomó la decisión de crear el listado de códigos de producto de tal manera que reflejará uniformidad en el 100% de los artículos que se venden en los almacenes y coherencia entre el código y la prenda logrando realizar una rápida y fácil identificación.

<sup>47</sup> Tomado de la entrevista personal al Sr. Oscar González, Administrador General.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

Existen varios tipos de investigación dentro de las cuales está la descriptiva que para el caso permite “delimitar los hechos que conforman el problema de investigación”<sup>48</sup> haciendo una descripción de las características de los procedimientos de inventario que son aplicados en los almacenes y nos permitirá acudir a técnicas específicas de recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, por otro lado también pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

La investigación consiste en el análisis de la implementación del sistema de código de barras en el control de inventarios de los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 y se ha de lograr a partir de la realización del siguiente procedimiento:

1. Realizar un diagnóstico comparativo a los procedimientos que le corresponden al manejo de inventarios que permita, establecer la situación actual de los controles que usa la empresa para el manejo de la mercancía,
2. Analizar detalladamente los procedimientos que intervienen en el proceso de inventarios mediante la revisión y análisis de documentos, archivos y funciones de sus encargados que permita identificar sus deficiencias y puntos críticos.
3. Describir las dificultades encontradas en la administración y operación del sistema de código de barras en el manejo de inventarios actualmente.

---

<sup>48</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Limusa Noriega Editores. 4ª.edición.

4. Elaborar una propuesta de mejoramiento a la estructura organizacional y funcional de la empresa.
5. Proponer herramientas de control para el manejo adecuado de inventarios.
6. Programar una jornada de capacitación para sensibilizar al personal sobre las ventajas y fortalezas del cumplimiento de las políticas de control en el manejo de inventarios.

## **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo esta investigación se recurrirá al método deductivo ya que se realizará desde lo general hasta llegar a lo particular con la finalidad de establecer conclusiones a partir de un conjunto o cadena de afirmaciones, o simplemente de manera directa concluir si la implementación del sistema de código de barras está funcionando coherentemente a favor del manejo de inventarios<sup>49</sup>.

## **5.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo mixto<sup>50</sup>, donde se recolectarán y analizarán los datos de manera cuantitativa y cualitativa, tratando de realizar inferencias de toda la información que se haya recolectado para tener mayor información acerca del sistema de control de código de barras que se utiliza en el proceso de inventario de los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2. La parte cualitativa del estudio planteado se refiere a la manera como se están planteando y llevando a cabo las actividades y procedimientos de: compra, asignación de precios, venta y

---

<sup>49</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Limusa Noriega Editores. 4ª edición.

<sup>50</sup> Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Técnicas de Investigación 100104. Capítulo2: Tipos de Investigación. Lección N°6, N°7 y N°8. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104\\_EXE/leccin\\_6\\_investigacin\\_exploratoria\\_descriptiva\\_correlacional\\_y\\_explicativa.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html). Consultado: 20-02-2015.

devoluciones, de acuerdo a los parámetros establecidos tanto por las teorías conceptuales acerca de un manejo adecuado de inventarios, como por las aplicaciones y beneficios de la implementación de los códigos de barras. La parte cuantitativa viene representada en los resultados obtenidos en las pruebas y actividades de diagnóstico que corresponde a la parte inicial del trabajo.

#### **5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de análisis del presente estudio está conformada por todos los documentos de toma y conciliación de inventarios, de registro y etiquetado de productos, manuales de funciones y procedimientos relacionados de Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2., comprendidos a partir del 1 noviembre de 2014, fecha de puesta en marcha del sistema de códigos de barras a la fecha.

Para el tamaño de la muestra no se utilizan criterios de muestreo, dado el tamaño de la población, por lo tanto se tomara en su totalidad la población y se aplicarán los instrumentos de recolección de información a todas las dependencias de la empresa.

#### **5.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se utilizará la entrevista semiestructurada<sup>51</sup> que se aplicara a los empleados encargados de dichos procesos, este modelo de entrevista permite obtener información objetiva de los aspectos relacionados con el manejo de inventarios que actualmente se aplican en la empresa.

---

<sup>51</sup> LA TORRE RAMIREZ, Mariana. Métodos y Técnicas de Recolección de datos. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. 2007. Disponible en: <<http://intranet.usat.edu.pe/campusvirtual/INV/28/40176/investigacion1469.pdf>>. Consultado: 20-02-2015.

También se utilizará la observación directa de los distintos procedimientos que se utilizan en el manejo de inventarios permite documentar las actividades que se realizan dentro de cada uno de ellos y la interrelación que tiene entre sí y las condiciones de almacenaje de los inventarios, se trata de una observación no participativa en la que se documenta el periodo de tiempo de análisis y que evidencie el manejo de inventarios<sup>52</sup>.

Se elaborarán diagramas de flujo que son útiles para determinar cómo funciona realmente el proceso de inventario e identificar fácilmente el origen de los problemas y del mismo modo diseñar soluciones.

## **5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

El desarrollo de este trabajo se llevará a cabo mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias<sup>53</sup>. Ya que de esta forma se podrá obtener una perspectiva más amplia de la empresa y de esta manera poder brindarle una propuesta de manejo y control de inventarios.

### ***Fuentes Primarias***

Las fuentes primarias están constituidas por el personal que labora en los establecimientos, es decir, el propietario, el administrador general, las cajeras y las vendedoras. La información que nos brinden nos permitirá obtener un panorama más amplio de la situación de los almacenes en sus diferentes áreas.

---

<sup>52</sup> LA TORRE RAMIREZ, Mariana. Métodos y Técnicas de Recolección de datos. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. 2007. Disponible en:<<http://intranet.usat.edu.pe/campusvirtual/INV/28/40176/investigacion1469.pdf>>. Consultado: 20-02-2015.

<sup>53</sup> BERNAL TORRES, Cesar A. Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación. México. 2006

### ***Fuentes Secundarias***

Como fuentes secundarias se tiene la información que nos brindan algunos teóricos relacionados con los temas de administración de inventarios, control interno, auditoría interna y direccionamiento estratégico, trabajos de grado afines con el tema, documentación y soportes que existan en la empresa pertinente con procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de esta.

### **5.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se tiene previsto procesar la información obtenida a partir de la elaboración de figuras para el ciclo de inventarios y de matrices de descripción de las actividades que se ejecutan en el funcionamiento normal del sistema de código de barras en los almacenes.

## 6. CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO COMPARATIVO DEL MANEJO DE INVENTARIOS

La inversión realizada por los propietarios de los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 en la tecnología de información de código de barras, surge de la necesidad de tener un manejo adecuado de inventarios y principalmente controlar las causas y/o minimizar los riesgos que afectarían negativamente las operaciones de la empresa en el giro ordinario del negocio. De otro lado, se entiende que los inventarios en una empresa de naturaleza comercial son el punto neurálgico que sostiene y sustenta el funcionamiento sistemático de cada uno de los procesos que dentro de ella se ejecutan. Y según el registro mercantil<sup>54</sup>, los almacenes tienen inscrita como actividad económica principal la comercialización al por menor de prendas de vestir, accesorios y productos de aseo para bebé.

Siendo así y teniendo en cuenta que aunque las tecnologías de la información facilitan la recolección y el procesamiento de datos, dependen del modo de integración, uso y aplicabilidad que el personal le imponga<sup>55</sup>. Entonces, para determinar la eficiencia de la gestión y control de inventarios después de la implementación del sistema de código de barras en los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2, se realizó una entrevista analizando cada uno de los procedimientos sujetos al ciclo de inventarios.

Al entrevistar a varios empleados de los Almacenes sobre las actividades que desarrollan para manejar los inventarios, se pudo notar que la empresa no cuenta con procedimientos bien estructurados y documentados, para el debido funcionamiento del ciclo. Sin embargo, aunque no existen formalmente establecidos procesos y procedimientos, si existen actividades relacionadas con

---

<sup>54</sup> Tomado del Registro Mercantil.

<sup>55</sup> ARELLANO R, Madelein. Sistemas de Información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión? Revista de Ciencias Sociales v.14 #.3. Maracaibo. 2008. Disponible en: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000300008&script=sci_arttext)>.

cada uno que se ejecutan de manera permanente, como se puede evidenciar en la figura 1.

**Figura 3 Proceso de inventario realizado actualmente.**



Fuente: Propia

De acuerdo con la entrevista realizada al Administrador General, se establece qué actividades se realizaban antes y qué se está ejecutando luego de la implementación del sistema de código de barras. A continuación se muestra la descripción de cada una de las actividades que se llevan a cabo actualmente para cumplir con los procedimientos relacionados al proceso de mercancías, junto con las tareas que le competen a dichas actividades después de la implementación del código de barras, conforme a la expectativa esperada y de forma comparativa se logra diagnosticar su cumplimiento. Teniendo en cuenta que aunque no todas las actividades hacen referencia al uso del sistema de código de barras si dependen de las que si lo requieren.

A través de la técnica de observación se documentó el proceso de inventario en cada actividad que se realiza, como se muestra de la siguiente forma.

### 6.1 PROCEDIMIENTO DE PEDIDO



**Cuadro 2 Descripción de las actividades de pedido.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Chequeo de inventario	Se refiere a la revisión que se realiza de los artículos respecto a las cantidades en existencia y a sus características físicas, tales como tipo de prenda, estilo, tela, color y talla.
Elaboración de Lista de pedido	Hace referencia a las necesidades de producto en los almacenes, donde se lista detalladamente qué, cuánto, dónde y a qué valor se debe realizar la compra de mercancías. Qué comprar, indica el tipo de prenda, marca, referencia, talla, y/o color. Cuánto, especifica las cantidades necesarias para tener un nivel óptimo de mercancía. Dónde, se refiere al último proveedor donde se compró la prenda y el costo por el cual fue adquirida. Este listado se usa como referencia, ya que las prendas se pueden adquirir con otros proveedores dependiendo del valor y la disponibilidad.
<b>Fuente: Propia</b>	

**Cuadro 3 Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de pedido frente a la expectativa de la implementación del código de barras.**

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Chequeo de inventario	1. Realizar el chequeo cuantitativo	Predicción subjetiva de las unidades en existencia	Verificar cuantitativamente las unidades en existencia		X	A pesar que la codificación permite determinar las existencias en cuanto a género, estilo y talla, no se verifican cuantitativamente los inventarios porque el personal no tiene claridad acerca del procedimiento, sus responsabilidades y funciones.
	2. Realizar el chequeo cualitativo	Chequeo cualitativo sin detalle	Realizar un chequeo cualitativo detallado y específico			
Elaboración de Lista		Al elaborar la lista se hacía mención a:	Elaborar la lista de pedidos indicando:		X	La lista de compras no tiene un formato definido por lo que la subjetividad de quien la realiza excluye datos importantes.
	1. Identificar el tipo de producto,	Nombre del producto	Nombre del producto			
	2. Referencia,	Se omitía la referencia	Referencia del producto			
	3. Talla y	Datos irrelevantes por condiciones de los proveedores	Tallas requeridas			
	4. Color		Colores Requeridos			
	5. Comparar cantidades requeridas con las cantidades en existencia	Cantidades que se creían necesitar.	Cantidades Requeridas			
	6. Indicar el último proveedor y	Nombre errado o carencia del mismo.	Nombre del último proveedor			
	7. Último costo de adquisición	Costo aproximado.	Último costo de adquisición			

Fuente: Propia

## 6.2 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA



**Cuadro 4. Descripción de las actividades de recepción de mercancías.**

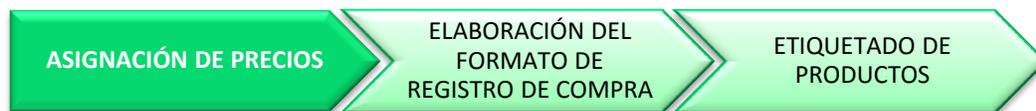
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Segmentación de la mercancía	Es la clasificación que se realiza a la hora de recibir la mercancía de acuerdo al listado de códigos en su primera división, es decir por línea.
<b>Fuente: Propia</b>	

**Cuadro 5 Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de recepción de la mercancía frente a la expectativa de la implementación del código de barras.**

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Segmentación de la mercancía	1. Ubicar y hacer lectura de la factura de compra.	Se ubicaba la factura e inmediatamente se iniciaba el cálculo de costo y precio de venta.	Ubicar la factura y a partir de una lectura rápida identificar la línea que le corresponde a cada referencia o ítem relacionado.	<b>X</b>		La persona encargada de realizar la asignación de precios es la misma de realizar la recepción de la mercancía, por lo que se maneja una continuidad oportuna dentro del proceso permitiendo lograr a cabalidad el cumplimiento de las diferentes tareas de manera consecuente.
	2. Separar los productos de acuerdo a cada línea	No se hacía segmentación de mercancías	Clasificar los productos respecto a sus características y a la codificación más alta establecida para cada una de ellas, es decir, por línea.			

**Fuente: Propia**

### 6.3 PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS



**Cuadro 6 Descripción de las actividades de asignación de precios.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Elaboración del formato de registro de compras	Se trata de colocar en el formato datos específicos tanto del proveedor como de la compra. En el encabezado va el nombre del proveedor, el plazo de pago, y el número de factura con que fue despachada la mercancía. Lo siguiente a relacionar es el código de barras, producto, cantidad, costo y precio de venta, además de las unidades de producto que son transferidas o devueltas al proveedor por imperfectos o insatisfacción.
Etiquetado de productos	De acuerdo a los datos registrados en el formato anterior se elaboran las etiquetas de precio de cada prenda. La etiqueta generada lleva información del código de barras, el costo de cada prenda, el precio de venta, el proveedor y la fecha de compra del producto. Una vez impresas las etiquetas de precios, estas son colocadas en cada una de las prendas, de las cuales unas son exhibidas y otras almacenadas.

**Fuente: Propia**

**Cuadro 7 Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de asignación de precios frente a la expectativa de la implementación del código de barras.**

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Elaboración del formato de registro de compras	1. Diligenciar el encabezado con el nombre del proveedor,	No existía un formato todo se hacía en la misma factura de compra.	Con la factura de compra identificar el nombre del proveedor	<b>X</b>		La persona que diligencia el formato de compras es diferente de la persona que realiza e imprime los códigos de barras, además comprende y tiene claridad acerca de cómo ejecutar las actividades establecidas. Sin embargo no está físicamente a su disposición el listado de código de proveedores, aunque se conoce su discriminación.
	2. Plazo de pago,	N/A	Conocer el plazo de pago			
	3. Número de factura	N/A	Identificar el número de factura			
	4. Asignar el código de barras	Se usaba un código simple de dos (2) o tres (3) dígitos	Ubicar y asignar el código que le corresponde al artículo indicando el nombre de la prenda, su referencia y talla			
	5. Verificar las cantidades recibidas	Se realizaba conteo a cada uno de los ítems de compra	Contar las unidades recibidas y compararlas con las facturadas			
	6. Calcular costo unitario y	Realizar el cálculo del costo unitario	Realizar el cálculo del costo unitario y escribirlo en la casilla correspondiente.			
	7. Precio de venta	Calcular el precio de venta teniendo en cuenta las políticas vigentes	Calcular el precio de venta teniendo en cuenta las políticas vigentes, verificando el que contienen las unidades en existencia.			

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Etiquetado	1. Digitar el nombre del producto,	Sólo se permitían campos numéricos con la etiquetadora Sato-180	Digitar el nombre del producto como se estableció en la asignación de precios	X		La persona que diligencia el formato de compras es quien realiza el pegado de la etiqueta de precios y quien detecta anomalías de las prendas y/o artículos y errores en la digitación del código de barras. Comprendiendo claramente las tareas que debe realizar.
	2. Código,	Colocar el código manual	Asignar el código comprende de 7 a 10 dígitos			
	3. Costo unitario,	Insuficiente capacidad para tomar el costo exacto del producto	Digitar el costo real y completo del producto anteponiendo la letra C mayúscula.			
	4. Precio de venta,	Calcular el precio de venta	Asignar el precio de venta utilizando separador de miles y anteponiendo el signo pesos			
	5. Proveedor	Aunque se tenían codificados los proveedores no había espacio para ser incluido el dígito	Visualizar al proveedor de forma rápida y efectiva digitando las tres primeras letras del nombre del proveedor			
	6. Fecha de compra	Sin capacidad para incluir la fecha de compra	Digitar el mes numérico y los dos últimos dígitos del año de la fecha de compra.			

Fuente: Propia

## 6.4 PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE MERCANCÍA



**Cuadro 8 Descripción de las actividades de ingreso de mercancías.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Sistematización de los productos	Con el formato de registro de compras ingresar la mercancía al sistema contable por el módulo de compras (01), donde se digitan los datos contenidos en él, tanto del proveedor como de la compra. Ítem tras ítem se ingresa cada referencia con su respectivo código, cantidad y costo.
Revisión de sumatorias	Es la comparación entre el valor total del documento de compras (01) y el valor del documento del proveedor, que sirve para detectar errores cometidos ya sea por el proveedor al liquidar su documento, o al elaborar el formato de compra o al este ser ingresado al sistema.

**Fuente: Propia**

**Cuadro 9 Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de ingreso de mercancías frente a la expectativa de la implementación del código de barras.**

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Sistematización de los productos	1. Ingresar al módulo de compras (01)	No se realizaba ningún tipo de ingreso, ya que no se registraba ningún movimiento de la mercancía. Solamente se tomaba el valor total de la factura de compra y su fecha de vencimiento para su respectivo pago	La persona encargada y autorizada ingresa al módulo de compras			No se verifica la correspondencia entre el código que se digita, el código formateado y la descripción automática que arroja el sistema.
	2. Digitar los datos del proveedor contenidos en el formato de registro de compras		Digitar el nombre completo del proveedor, fecha de compra, plazo de pago y número de factura.			
	3. Digitar ítem tras ítem iniciando con el código, cantidad y costo.		Digitar el código de barras, verificando la coherencia entre este y la descripción, cantidad y costo unitario de cada ítem de compra,			
	4. Finalizar Totalizando el documento		Totalizar el documento			
Revisión de sumatorias	1. Verificar la sumatoria del documento 01 con el valor total a pagar de la factura de compra	N/A	Revisar si el total del documento 01 es igual a la sumatoria de la factura de compra.	X		La atención se centra en que las sumatorias sean iguales.

Fuente: Propia

## 6.5 PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES EN COMPRA



**Cuadro 10 Descripción de las actividades de devolución en compras.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Reportar en el formato de registro de compras	Consiste en relacionar el número de unidades a cambiar y/o devolver al proveedor, en la columna de observaciones del formato de registro de compras justo en el momento de asignación de precios.
Registrar entradas y salidas	Se entiende como la relación de los artículos que presentan algún defecto de fábrica y son detectados en cualquier momento de la operación de los almacenes, incluso en la asignación de precios. Allí se indican los datos básicos de la prenda como el código, referencia, marca y la cantidad a devolver.
Sistematización de las devoluciones	Con los datos obtenidos en la relación anterior se ingresa en el sistema contable por el módulo de salidas (08), las unidades a devolver al proveedor con su respectivo código.
<b>Fuente: Propia</b>	

**Cuadro 11 Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de devolución en compras frente a la expectativa de la implementación del código de barras.**

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Reportar en el formato de registro de compras	1. Relacionar en el formato de compras las unidades a devolver o cambiar	No se llevaba registro alguno acerca de los cambios y/o devoluciones en compra	Escribir en la columna de observaciones del formato de compras el número de unidades a cambiar y/o devolver	<b>X</b>		No existe un documento que soporte la entrega o recibido de las unidades en trámite de devolución o cambio.
	2. Especificar el motivo de cambio o devolución		Relacionar el motivo por el cual se hace el respectivo cambio.			
	3. Hacer seguimiento al estado de la devolución		Estar al pendiente de las unidades entregadas para cambio o devolución			
	4. Informar el estado final de la devolución		Informar su resolución antes de la fecha de vencimiento de la factura de compra.			

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Registrar entradas y salidas	1. Relacionar los datos que corresponden e identifican la prenda	N/A	Escribir el código del producto, marca, referencia, talla, color, proveedor, unidades imperfectas entregadas, costo, número y fecha de factura			No hay un formato que determine los datos necesarios para realizar la salida de mercancía correspondiente a la devolución.
	2. Especificar el motivo de cambio o devolución		Indicar el motivo del cambio.			
	3. Hacer seguimiento al estado de la devolución dejando constancia de ello		Apuntar las novedades que se reporten acerca del estado de la devolución con fecha y firma del responsable			
	4. Informar el estado final de la devolución		Obtener respuesta de la situación de la devolución			
				<b>X</b>	Así como para el estado de las novedades. Por lo que no se hace seguimiento alguno.	

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES		
				SI	NO			
Sistematización de las devoluciones	1. Ingresar al módulo de salidas y/o devoluciones en compra (08)	N/A	La persona encargada y autorizada ingresa al módulo de salidas (08)			No se realiza la impresión del documento por el desconocimiento que tiene el personal acerca del procedimiento.		
	2. Digitar el código y las unidades devueltas al proveedor		Digitar el código de las unidades devueltas al proveedor y totalizar.				X	Se omite la verificación de los datos registrados en el sistema contable con los reportados en el registro de entradas y salidas.
	3. Imprimir y adjuntar el documento a la factura de compra o a la solicitud de cambio.		Realizar la impresión del documento generado y entregar a la persona que autoriza					
	4. Firmar de autorizado y elaborado		Verificar la igualdad de los datos digitados y firmar de autorizado					

Fuente: Propia

## 6.6 PROCEDIMIENTO DE VENTA



**Cuadro 12 Descripción de las actividades de venta.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Elaboración de factura de venta	Se refiere al ingreso y procesamiento de datos específicos que contiene el producto en la etiqueta de precio, y que usa la cajera para elaborar la factura en ventas de contado en el módulo POS (02) o ventas en C del sistema contable.
Elaboración de recibo de caja	Hace referencia al registro del valor del abono de la venta en la modalidad de separado, donde se toman los datos personales del cliente y se registra en el módulo Recibos de caja (04) del sistema contable. En un registro diferente se toma el nombre del cliente, las características prendas, el valor, la fecha de abono y del saldo pendiente por pagar.
<b>Fuente: Propia</b>	

**Cuadro 13 Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de venta frente a la expectativa de la implementación del código de barras.**

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Elaborar la factura de venta	1. Pasar por el lector la etiqueta de la prenda y verificar que el código corresponda a la prenda física	La verificación de la correspondencia entre el código y la prenda se omitía dado que la misma persona que realizaba la venta hacía el registro en la máquina registradora.	Verificar que la descripción que da la lectura del código de barras corresponda a la prenda física.			El Personal incumple con verificar que las prendas entregadas al cliente sean las facturadas.
	2. Digitar el precio de venta, cantidad e imprimir la factura.	Sólo se digitaba el precio de venta y la cantidad dado que no se generaba factura de venta.	Digitar el número de unidades, el precio de venta e imprimir		X	
	3. Empacar y entregar al cliente	Empacar y entregar al cliente.	Verificar las prendas facturadas, empacar y entregar al cliente			

ACTIVIDAD	TAREAS	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Elaboración de recibo de caja	1. Ingresar al módulo de recibos de caja (04)	Para el manejo de los separados se utilizaba el código 999	La persona encargada ingresa al módulo de recibos de caja	<b>X</b>		La salida de inventarios de los productos vendidos en la modalidad de separados se realiza con la generación de la factura de venta en el pago de la última cuota, mientras tanto aparecen las unidades disponibles para la venta.
	2. Registrar los datos personales del cliente y el valor del abono	N/A	Digitar los datos completos del cliente y el valor del abono.			
	3. Manualmente tomar los datos del cliente, de las prendas, del valor y fecha del abono y del saldo	En un cuaderno se tomaban los datos del cliente, de las prendas, del valor del abono y del saldo.	En un cuaderno tomar el nombre y teléfono de contacto del cliente; código, descripción y precio de venta de cada una de las prendas; valor de los abonos con su respectiva fecha de recibido.			
	4. Empacar y rotular con el nombre del cliente y fecha de compras	Empacar las prendas, rotular con el nombre del cliente y almacenar.	Empacar las prendas y colocar el adhesivo con el nombre del cliente y la fecha de compra.			

Fuente: Propia

## 6.7 PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES EN VENTA



**Cuadro 14 Descripción de las actividades de devolución en venta.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Sistematización de devolución en venta	Es la recepción de mercancía que luego de ser vendidas retornan al almacén por imperfecto o insatisfacción del cliente. Se realiza una revisión de la prenda y simultáneamente se solicita la factura de venta, para hacer el cambio correspondiente. Este se registra en el sistema contable por el módulo de devoluciones (07) e igualmente se elabora la nueva factura por el cambio escogido por el cliente.
Registrar entradas y salidas	Se entiende como la relación entre los artículos que devuelve el cliente y los que se lleva a cambio, donde se indican los datos básicos de la prenda en ambos casos y el costo promedio tomado por el sistema. Este registro es utilizado si el cliente no ha conservado la factura de venta.
Sistematización del registro de entradas y salidas	Con los datos obtenidos en la relación anterior se ingresa en el sistema contable por el módulo de entradas (07) y salidas (08), las unidades recibidas y entregadas al cliente con su respectivo código.

**Fuente: Propia**

**Cuadro 15 Diagnostico comparativo de las tareas del procedimiento de devolución en venta frente a la expectativa de la implementación del código de barras.**

ACTIVIDAD	TAREA	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Elaboración de devolución en venta	1. Solicitar la factura de venta al cliente	N/A	Preguntar al cliente si conserva la factura de venta.	X		El sistema operativo del software generaliza las unidades que pertenecen al mismo código, por lo que así el cliente lleve la factura para cambio, no se puede realizar la devolución automática e inmediata cuando el cliente ha comprado más de una prenda con el mismo código de barras pero diferente precio de venta, por lo que hay que recurrir al otro módulo de entradas (07).
	2. Ingresar al módulo de devoluciones (12),		La persona encargada ingresa al módulo de devoluciones en venta			
	3. Seleccionar la factura y los ítems a recibir.		Buscar la factura de venta en el sistema, y verificar si el precio de venta de la prenda es igual al generado en el módulo de devoluciones, realizar la correspondiente devolución			
	4. Realizar una nueva factura de venta		Registrar los artículos que se lleven a cambio en una nueva factura de venta.			

ACTIVIDAD	TAREA	ANTES	EXPECTATIVA	CUMPLE		OBSERVACIONES
				SI	NO	
Registrar entradas y salidas	1. Ingresar al módulo de entradas (07)	No se llevaba registro alguno acerca de los cambios y/o devoluciones en venta.	La persona encargada ingresa al módulo de entradas (07).			No hay un formato que determine los datos necesarios para realizar las entradas o salidas de mercancía correspondientes a la devolución por el modulo (07).
	2. Digitar el código del producto y la cantidad que devuelve el cliente		Registrar los datos correspondientes al cambio, es decir, el código del producto y el número de unidades que el cliente devuelve al almacén.			
	3. Ingresar al módulo de salidas (08) y registrar las unidades que el cliente lleva		Registrar los datos correspondientes al cambio, es decir, el código del producto y el número de unidades que el cliente lleva.			

Fuente: Propia

Al realizar la visita y observar la ejecución de las diferentes tareas que están planeadas para cada procedimiento, se pudo identificar que hay una gran probabilidad de que los productos se pierdan o sean robados, dado que no están siendo aplicados los controles necesarios y hay carencia de los mismos en las actividades que componen el ciclo de inventario, por lo tanto se puede concluir que:

- No existe una política de inventarios clara y coherente con el desarrollo de la actividad y no se cuenta con las suficientes herramientas para un adecuado manejo de inventarios, tales como: formatos estructurados que permitan determinar responsabilidades y soportar las autorizaciones del movimiento de mercancías.

- No se utilizan las herramientas disponibles en cuanto al sistema contable que se maneja, como cantidades máximas y mínimas de inventario por lo que la compra de mercancía se hace de manera intuitiva y empírica basada en la experiencia del personal administrativo disponible, debido a que no hay claridad acerca de las tareas que se deben realizar en cada procedimiento.
- Falta asignación y limitación de funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos presentes en la operación normal de los almacenes.
- No existen procedimientos claros y documentados que especifiquen las actividades, la persona responsable y sus respectivos puntos de control.
- No hay establecidas actividades de verificación y revisión en los procedimientos.
- No hay un control de inventarios sistematizado a las prendas que se encuentran en la modalidad de separados.
- Carece de procedimientos para las unidades obsoletas.
- No se encuentran establecidas actividades para el seguimiento y control de las unidades en estado de devolución, por lo que hay carencia de un procedimiento para averías y devoluciones.

## 7. CAPÍTULO II

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

Una de las principales causas del inadecuado y desacertado manejo de inventario es la falta de asignación de funciones y responsabilidades para cada uno de los procedimientos realizados en el ciclo de inventarios, así como el desconocimiento de las tareas que se deben realizar en cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta que la empresa es entendida según Cardona<sup>56</sup> como un conjunto de partes ordenadas de tal manera que todas contribuyan a lograr un determinado fin, en caso de que se presente una falla en alguno de sus componentes el sistema no puede funcionar eficientemente. Además Cardona<sup>57</sup> explica que debe establecerse una figura principal que lidere las otras partes constitutivas y establecer un esquema de relaciones que permita la interacción y retroalimentación de los componentes.

Es por ello que para conocer el estado de la estructura organizacional y funcional de los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2, se realizó un cuestionario al Administrador General cuyos resultados se muestran a continuación.

---

<sup>56</sup> RAMIREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre la administración. Bogotá. Editorial. UNAD. 1997.

<sup>57</sup> *Ibíd.*, p. 193.

**Cuadro 16 Estructura administrativa y organizacional actual de los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.**

	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Tiene la empresa determinada su misión?		X	Se sabe el objetivo principal de los almacenes, pero no se encuentra establecida claramente
2	¿Tiene la empresa determinada su visión?		X	No se encuentra determinada la proyección a futuro del negocio
3	¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa?	X		Aunque no se encuentra documentado, las empleadas conocen las líneas de mando.
4	¿Las funciones asignadas a cada área son las adecuadas para el cumplimiento de la misión?		X	Se conoce qué se debe hacer en los almacenes, pero no hay una asignación adecuada
5	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?		X	No existe un procedimiento claro de reclutamiento y selección de personal
6	¿Se documentan los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?		X	No hay establecidos los requisitos mínimos para desempeñar las funciones de cada cargo
7	¿Qué procedimiento se utiliza para la contratación e inducción de personal?			No hay establecido ningún procedimiento
8	¿Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades en las áreas relacionadas con las existencias?		X	No hay limitación de funciones, ni asignación de responsables
9	¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal, como:			
	Manual de funciones		X	No existe
	Manual de procesos y procedimientos		X	No está documentado
	Manual de políticas		X	No existe
	Reglamento interno de trabajo		X	No está documentado
10	¿Cómo se evalúa el desempeño?		X	No está planteado evaluar el desempeño de las empleadas

**Fuente: Propia**

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta se pudo determinar que la empresa no tiene direccionamiento estratégico definido o documentado, y además de que no se encuentra estructurado, el personal no tiene claras las actividades que se deben realizar en cada uno de los procedimientos que comprende el ciclo de inventarios.

Por otra parte los almacenes tienen deficiencias en la comunicación porque no cuenta con esquemas estructurados como un Reglamento Interno de Trabajo, un Manual de Funciones y un Manual de Procedimientos, donde ambas partes tengan claras sus responsabilidades y compromisos para con la empresa y entre ellos mismos.

A partir de ello en seguida se propone la siguiente estructura organizacional y funcional para los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.

## **7.1 MISIÓN**

Según Montes y Montilla<sup>58</sup>, la misión responde a las preguntas de por qué existe la empresa y qué debe hacer como empresa. Identifica los valores, los objetivos y le da una identidad que la hace distinta a las otras. Fija rumbo y guía en la formulación de las estrategias. En esta se identifican los clientes, región, a quienes va dirigidos los productos y/o servicios y expone sus características propias, que hacen de la empresa una organización fuerte y competitiva estableciendo diferencia entre las otras.

### **Misión Propuesta**

Almacén Moda Andaluz y Bebes de 0 a 2 es una empresa que ofrece artículos de vestir para toda la familia y productos de aseo para bebes, de excelente calidad, precios favorables y moda de última generación. Cuenta con personal capacitado en asesorar y satisfacer las necesidades y diversos gustos de los clientes logrando la aceptación y preferencia de toda la región centro y norte vallecaucana, al mismo tiempo que cumple con los intereses de sus propietarios.

---

<sup>58</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Alfaomega. 2014.

## 7.2 VISIÓN

Según Montes y Montilla<sup>59</sup> la visión es el reflejo de cómo se vería la empresa si se llegara a cumplir con los objetivos y estrategias propuestas llegando a un nivel máximo. La visión habla de un futuro prometedor pero realista, creíble y atractivo. La visión indica un sueño y propone como alcanzarlo.

### Visión Propuesta

Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 para el año 2020 será una empresa líder en la región norte y centro vallecaucana, reconocida por comercializar prendas de última tendencia para toda la familia.

## 7.3 VALORES

Montes y Montilla<sup>60</sup> hacen regencia a los valores corporativos como el principal componente de la cultura corporativa que según ellos son el conjunto de hábitos y creencias de la organización, son de carácter positivo en su mayoría. Son propios de cada organización y se ambientan según los productos o servicios que ofrece, clientes y entorno. Son normas o principios de conducta por los que la empresa espera ser reconocida y/o distinguida ante las demás.

Para los Almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2 es muy importante establecer valores corporativos que establezcan una política corporativa a seguir, que sirva de ejemplo a la sociedad, que se conviertan en hábitos en el almacén y que su aplicabilidad arroje resultados beneficiosos, también se espera impulsen el sano desarrollo de las actividades y su cumplimiento cree un sentido de pertenencia.

---

<sup>59</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Alfaomega. 2014.

<sup>60</sup> Ibíd

Para los autores los valores son antesala para la misión y la visión ya que hace que la organización identifique que es su negocio y quiénes son sus clientes.

Existen tres tipos de valores corporativos, de la empresa, de sus empleados y de los productos y/o servicios.

A continuación se propone implementar como valores corporativos los siguientes enfocados a la calidad del servicio enfocado a la satisfacción del cliente:

### **Valores Propuestos**

- Amabilidad
- Calidad
- Disciplina seriedad

## **7.4 ORGANIGRAMA**

Stoner y Wankel<sup>61</sup>, se refieren al organigrama como estructura básica de la organización donde los empleados, supervisores y jefes conocen como encajan sus actividades dentro de la totalidad de lo que es la empresa y de lo que se hace. Es una división del trabajo estructurada donde cada sujeto conoce su línea de mando y las unidades de la organización están integradas adecuadamente.

Para la elaboración del organigrama de Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 se utilizará el proceso de administración llamado Benchmarking que según Camp<sup>62</sup>, lo define como “Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas

---

<sup>61</sup> STONER, A.F. James. WANKEL, Charles. Administración tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1990.

<sup>62</sup> CAMP, C Robert. Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un rendimiento superior Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=cl9CPgAACAAJ&dq=inauthor:%22Robert+C.+Camp%22&hl=es&sa=X&ei=hl1RVaq-IIS1sASygoDICA&ved=0CB4Q6AEwAA>

que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva”.

Es de este modo como a partir de la ejemplificación que realizan Ginebra y Arana<sup>63</sup> de organigrama dirigido al servicio del cliente de la compañía de autos FORD, rescatamos la importancia de la satisfacción del cliente. Es así como se crea la estructura organizacional de los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 que hace que cada eslabón cumpla con sus funciones siguiendo la línea de mando y simultáneamente directamente relacionado con el cliente haciendo a este el más importante de la organización.

**Gráfica 1 Organigrama Propuesto para los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.**



Fuente: Propia

<sup>63</sup> GINEBRA, Joan. ARANA De La Garza Rafael. Dirección Por Servicio, La “única” reingeniería La “otra” calidad. McGRAW-HILL 1999.

## 7.5 PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Toda organización busca optimizar sus recursos para llegar al éxito y cumplir con los objetivos propuestos, para el desarrollo de las actividades es esencial la labor del recurso humano y este debe estar conformado por personas capacitadas, con valores, actitudes y cualidades para el cargo a desempeñar. Viendo todos estos requisitos se determina que es necesario implementar un proceso de selección de personal para acertar con los perfiles que se requieren en los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.

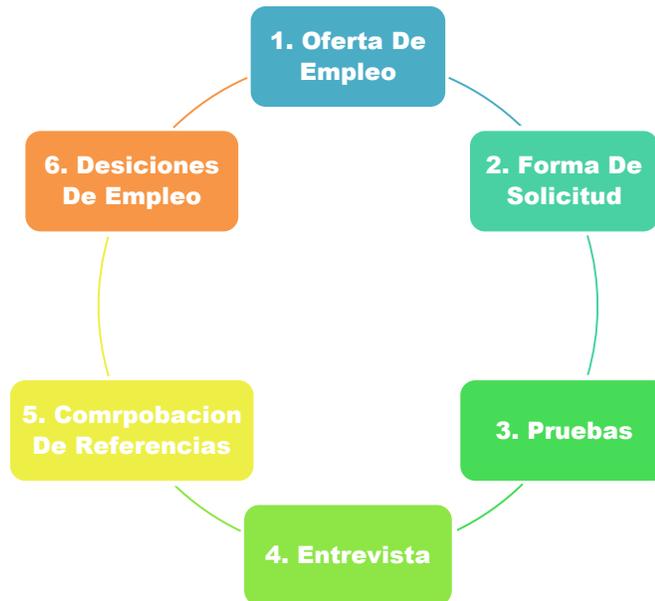
Stoner y Wankel<sup>64</sup> se refieren a la selección de personal como la toma de una decisión donde se determina el hecho de hacer o no una oferta de empleo, donde el demandante decide si la oferta es atractiva y cumple con sus expectativas. Hacen alusión también a como se da la entrevista según el cargo a ocupar, si es un cargo de rango bajo en la primera entrevista se define su contratación., pero cuando el cargo que se oferta es a nivel de supervisor o jefatura se necesita hacer una entrevista de más de una hora y solicitan niveles académicos y un curriculum vitae.

Basado la estructura que plantean los autores se propone el siguiente proceso de selección para Almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2.

---

<sup>64</sup> STONER, A.F. James. WANKEL, Charles. Administración tercera edición. Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A.1990

**Figura 4 Proceso de Selección.**



Fuente: tomado del libro Administración Tercera Edición STONER A.F James/ WANKEL Charles. Figura 12 – 5 Proceso Estándar De Selección. Modificado y adecuado por las autoras.

- 1 Oferta De Empleo:** para reunir los candidatos se hará la oferta de empleo por medio de anuncios en el periódico, perifoneo y radio.
- 2 Forma De Solicitud:** se utilizara el formato de hoja de vida donde el solicitante describa su información personal y las capacidades que lo hacen idóneo para el empleo por el que está concursando.
- 3 Pruebas:** las pruebas las realiza el administrador para medir las capacidades y destrezas que tiene el solicitante de acuerdo al cargo que va a ejecutar. Estas pruebas se caracterizan por ser sencillas pero fácilmente demuestran un grado de destreza, en estas se pide hacer cálculos matemáticos, comprensión de documentos y digitación numérica computacional.

- 4 Entrevista:** en este paso el administrador ha evaluado técnicamente el aspirante y procede a tener una charla donde profundiza para obtener información más detallada como cuestiones familiares, académicas y experiencias de vida.
- 5 Comprobación De Referencias:** el administrador toma de su hoja de vida los datos y confirma si la información allí depositada es verídica, la información de sus anteriores jefes será tomada en cuenta para una posible contratación.
- 6 Decisiones De Empleo:** si los empleados pasan con éxito todo el proceso de selección se procede a la contratación dejando claro antes cual será el salario y a que beneficios tendrá derecho, así como también cuales eran sus deberes y obligaciones y qué consecuencias tiene el cometer faltas. Ya cuando las partes están de acuerdo se procede a firmar el contrato.

Después de haberse vinculado el empleado tendrá un periodo de prueba de acuerdo al cargo, que generalmente los constituyen dos meses; uno para lo que es la adecuación y adaptabilidad, y un mes para demostrar resultados.

## 7.6 MANUAL DE FUNCIONES

Montes y Montilla<sup>65</sup> se refieren al manual de funciones como una estructura que indica funciones y actividades a realizar por lo miembros de la organización las cuales se pueden llevar a cabo en forma conjunta o por separado pero siempre siendo de total cumplimiento. Detallan objetivos, funciones autoridad y responsabilidad para los puestos de trabajo. Sirve de guía para los empleados indicando las normas diseñadas especialmente para la organización que deben

---

<sup>65</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Euterio. Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Alfaomega. 2014.

ser cumplidas para el buen desarrollo de las actividades.

### **Manual de Funciones Propuesto**

Para los almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2. Se recomienda implementar el siguiente manual de funciones.

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>CARGO:</b>	Asistente de Compras
<b>AREA:</b>	Administrativa
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	Administrador Puntos de Venta

### II. OBJETIVO

Organizar, coordinar y controlar la compra o adquisición de mercancías para mantener la competitividad de los almacenes, es decir, a un buen precio sin que tenga afectación sobre la calidad, en el momento indicado y con unas buenas condiciones de compra.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

#### Desempeño Operativo

1. Apoyar y coordinar el proceso de compras con los clientes internos
2. Relacionarse directamente con los proveedores
3. Aportar ideas y sugerencias para hacer más eficiente el proceso de compra
4. Revisar la lista de pedidos de mercancía
5. Programar compras según su prioridad
6. Supervisar que las compras se hayan realizado correctamente, llevando un registro detallado con fecha y proveedor, conciliando con la lista de pedido.
7. Registrar las facturas de compra en el programa contable
8. Realizar todos los trámites de para el registro de proveedores y crédito. Diligenciar y anexar documentación.
9. Reportar al Administrador Puntos de Venta el listado de cuentas por pagar a proveedores por edades.
10. Realizar con el Administrador Puntos de Venta las evaluaciones de proveedores nuevos
11. Supervisar el pago oportuno a los proveedores
12. Supervisar el control y seguimiento a las devoluciones con los proveedores
13. Verificar que las condiciones de compra con los proveedores se cumplan
14. Manejar de manera confidencial la información que le sea entregada
15. Involucrarse activamente en las tareas de elaboración de la lista de pedido
16. Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los activos de los almacenes
17. Ayudar en las actividades de toma física de inventarios y demás actividades de control de inventarios
18. Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el jefe inmediato

### IV. COMPETENCIAS LABORALES

#### HABILIDADES

* Honestidad	* Orientación de servicio al cliente
* Responsabilidad	* Comunicación oral
* Motivación	* Comunicación escrita
* Creatividad	* Aprendizaje práctico
* Paciencia	* Colaboración
* Iniciativa	* Proactivo

### V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento en atención al cliente y manejo de computador
------------------	------------------------------------------------------------

### VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<i>ESTUDIOS</i>	<i>EXPERIENCIA</i>
Bachiller , Técnico en Contabilidad	Mínimo seis (6) meses desempeñando labores afines al cargo

### VII. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Requiere mínimo (1) un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo.

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>CARGO:</b>	Administrador Puntos de Venta
<b>AREA:</b>	Comercial - Administrativo
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	Propietario

### II. OBJETIVO

Encargado de la dirección, control y toma de decisiones en el funcionamiento operativo, administrativo y comercial de los almacenes. Supervisa las actividades del personal, así como el cumplimiento de las normas y políticas establecidas.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

#### Desempeño Administrativo

1. Asignar tareas y actividades específicas al personal a su cargo
2. Supervisar la funciones de las vendedoras y la cajera
3. Responsable de conocer en detalle todas las funciones del personal que dirige a fin de organizarlos, coordinar sus trabajos y poder capacitarlos.
4. Archivar las facturas de compra con sus respectivos soportes de ingreso y pago.

#### Desempeño Comercial

1. Velar porque exista un efectivo ambiente en el servicio al cliente
2. Atender personalmente las recomendaciones, observaciones, quejas y reclamos de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados.
3. Hacer la lista de pedido, previa consulta de los inventarios para verificar existencias y revisar surtidos
4. Revisar y autorizar mediante su firma el pedido semanal, controlando que sea lo más racional posible
5. Atender a los proveedores de ciertas líneas con el fin de observar y analizar la posibilidad de compra
6. Autorizar y supervisar el traspaso de mercancía de y hacia otros almacenes
7. Velar por la correcta ejecución de cambios de precio en la mercancía
8. Dirigir y supervisar las actividades de exhibición a fin de brindarles cambios periódicos de presentación a los almacenes

#### Desempeño Operativo

1. Abrir el almacén todos los días, cinco minutos antes de la apertura al público
2. Verificar la asistencia y puntualidad de las empleadas ejecutando acciones rápidas para suplir cualquier ausencia o necesidad antes de la apertura.
3. Cerrar la tienda al finalizar la jornada laboral
4. Recibir la mercancía comprada, verificando el número de bultos, y que esté acorde a lo solicitado.
5. Dirigir la preparación de los almacenes para la toma del inventario general dos veces en el año, haciéndose responsable de la toma y de los resultados, del mismo presentando informes por escrito para archivo.
6. Realizar inventarios ocasionales y al azar del mismo presentando informes por escrito para archivo.
7. Revisar frecuentemente el monto de efectivo que se encuentra en el punto de pago y guardarlo en la caja fuerte
8. Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los activos de los almacenes
9. Revisar el estado general de orden y limpieza de los almacenes y las bodegas, manteniendo una excelente presentación de los locales
10. Velar porque se cumplan las políticas y procedimientos establecidos para prevenir las pérdidas en el inventario
11. Revisar y autorizar los cambios de mercancía y anulación de transacciones en el punto de pago
12. Registrar las salidas de mercancías por cambio o devolución al proveedor y hacerle seguimiento constante para definir lo que sucede con el artículo.
13. Informar oportunamente los faltantes o mercancía con imperfectos
14. Velar por que los productos almacenados se conserven en buen estado de limpieza, para evitar el deterioro por efectos naturales o extraordinarios.
15. Elaborar el primer día de cada mes un listado de las prendas con más de 60 días en existencia y

presentarlo a consideración de los propietarios.

16. Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el jefe inmediato

#### IV. COMPETENCIAS LABORALES

##### HABILIDADES

*	Liderazgo	* Orientación de servicio al cliente
*	Honestidad	* Comunicación oral
*	Responsabilidad	* Comunicación escrita
*	Motivación	* Aprendizaje práctico
*	Creatividad	* Colaboración
*	Iniciativa	* Persuasión

#### V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

##### FORMACIÓN

Conocimiento en atención al cliente, manejo de computador y conocimientos básicos contables.

#### VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Bachillerato Técnico Comercial Técnico en contabilidad	Mínimo seis (6) meses desempeñando labores afines al cargo

#### VII. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Requiere mínimo (1) un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo.

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>CARGO:</b>	Cajera Vendedora
<b>AREA:</b>	Comercial
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	Administrador Puntos de Venta

### II. OBJETIVO

Registrar todas las actividades y transacciones monetarias relacionadas con la comercialización de los productos y el manejo de dinero en los puntos de venta.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

#### Desempeño Comercial

1. Brindar un excelente servicio a los clientes
2. Atender al cliente personalmente hasta que una vendedora pueda hacerse cargo, concretar inclusive la venta en caso de no recibir ayuda de una vendedora
3. Recibir de los clientes las devoluciones en venta y comunicar al administrador cuando sea necesaria su aprobación
4. Informar al cliente cuando cancela, las condiciones especiales de venta, como mercancía en promoción y la ropa interior no tiene cambio y la importancia de conservar la factura en caso de algún cambio o devolución.
5. Involucrarse activamente en las tareas de exhibición y merchadising de los artículos, manteniendo una adecuada presentación visual de los productos en sus respectivos estantes.

#### Desempeño Operativo

1. Mantener el módulo de caja limpio y ordenado
2. Verificar que el monto base de la caja del punto de pago y de sencilla este completo al recibirlo y al entregarlo
3. Mantener un adecuado surtido de menuda para dar devueltos
4. Elaborar la factura de venta verificando que el código de la prenda y la cantidad corresponda con el producto físico
5. Empacar los productos adquiridos por el cliente verificando la coherencia con la factura de venta
6. Solicitar la papelería y suministros necesarios para desarrollar su trabajo
7. Abrir y cerrar el sistema contable CRISTAL, haciendo uso de los módulos de venta (02) (03), recibo de caja (04) y devoluciones en venta (12).
8. Registrar los gastos del día en el respectivo documento y con sus respectivos soportes.
9. Realizar diariamente el cuadro y el cierre de caja y entregar al administrador del punto de venta el efectivo recaudado, con su respectivo informe de ventas.
10. Digitar e imprimir los códigos de barra verificando la correspondencia entre el código y la descripción del producto, además entre el adhesivo impreso y los datos contenidos en el formato de registro de compra. Entregar a la Administradora punto de venta.
11. Involucrarse activamente en las tareas de elaboración de la lista de pedido
12. Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los activos de los almacenes
13. Ayudar en las actividades de toma física de inventarios y demás actividades de control de inventarios
14. Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el jefe inmediato

### IV. COMPETENCIAS LABORALES

#### HABILIDADES

- |                   |                                      |
|-------------------|--------------------------------------|
| * Honestidad      | * Orientación de servicio al cliente |
| * Responsabilidad | * Comunicación oral                  |
| * Motivación      | * Comunicación escrita               |
| * Creatividad     | * Aprendizaje práctico               |
| * Paciencia       | * Colaboración                       |
| * Iniciativa      | * Persuasión                         |

### V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Conocimiento en atención al cliente y manejo de computador

### VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

#### FORMACIÓN

Bachiller

#### ESTUDIOS

#### EXPERIENCIA

Mínimo seis (6) meses desempeñando labores afines al cargo

### VII. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Requiere mínimo (1) un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo.

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>CARGO:</b>	Vendedora
<b>AREA:</b>	Comercial
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	Administrador Puntos de Venta

### II. OBJETIVO

Identificar las necesidades del cliente y asesorarle acerca de cuál es la mejor opción de producto que satisfice su requerimiento de manera amable, cordial y atenta.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

#### Desempeño Comercial

1. Brindar un excelente servicio a los clientes
2. Actuar con iniciativa ante exigencias de los clientes logrando su satisfacción
3. Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de los productos
4. Recomendar al cliente la compra de productos adicionales o complementarios
5. Involucrarse activamente en las tareas de exhibición y merchadising de los artículos, manteniendo una adecuada presentación visual de los productos en sus respectivos estantes.
6. Informar y sugerir cambios que contribuyan a la rotación de la mercancía de bajo nivel de venta
7. Recibir de los clientes las devoluciones en venta y comunicar a la cajera, y al administrador cuando sea necesaria su aprobación

#### Desempeño Operativo

1. Mantener el almacén, la bodega y los vestieres limpios y ordenados
2. Ubicar las prendas que el cliente no llevó en su respectivo lugar
3. Revisar que las prendas están correctamente etiquetadas y en perfecto estado al momento de la exhibición y de la facturación al cliente.
4. Empacar los productos adquiridos por el cliente verificando la coherencia con la factura de venta realizada por la cajera
5. Involucrarse activamente en las tareas de elaboración de la lista de pedido
6. Etiquetar la mercancía de acuerdo al procedimiento establecido de asignación de precios.
7. Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los activos de los almacenes
8. Ayudar en las actividades de toma física de inventarios y demás actividades de control de inventarios
9. Colaborar en el entrenamiento de personal de primer ingreso y de temporada
10. Realizar la toma de datos correspondiente a la venta por la modalidad de separado
11. Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el jefe inmediato

### IV. COMPETENCIAS LABORALES

#### HABILIDADES

* Honestidad	* Orientación de servicio al cliente
* Responsabilidad	* Comunicación oral
* Motivación	* Comunicación escrita
* Creatividad	* Aprendizaje práctico
* Iniciativa	* Colaboración
* Persuasión	* Adaptabilidad

### V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

**FORMACIÓN:** Conocimiento en atención al cliente y manejo de computador

### VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

#### ESTUDIOS

Bachiller

#### EXPERIENCIA

Mínimo seis (6) meses desempeñando labores afines al cargo. Puede no ser necesaria en el caso en que se busquen personas con potencial para desarrollar.

### VII. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Requiere mínimo (15) quince días de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo.

## **7.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

En toda organización es importante evaluar los procesos y así mismo el recurso humano ya que este es el encargado de llevar al éxito y a la optimización de los recursos de la empresa.

Stoner y Wanke<sup>66</sup> se refieren a la evaluación del desempeño como una manera de informar de que manera se están desempeñando los empleados dentro de la organización. Se puede hacer informal, esta se realiza todos los días y el gerente de la mano de un subordinado hace alusión a una labor mal o bien ejecutada. Esta evaluación sirve para estimular más rápido el desempeño de los empleados dentro de la organización. Otra manera de evaluar es la sistemática, se hace cada seis meses o cada año y se caracteriza por ser formal y consta de cuatro finalidades 1) permitir como se clasifica el desempeño de los subordinados, 2) identificar los que hacen méritos de incrementos, reconocimientos y/o bonificaciones, 3) identificar los que necesitan capacitación y 4) distinguir a los que tienen buen desempeño para una futura promoción.

### **Evaluación de Desempeño Propuesto**

Para el caso de Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2 planteamos el siguiente formato de evaluación del personal, se caracteriza por ser un sistema formal y se ve la necesidad de implementarse para lograr el objetivo de la organización ya que el recurso humano es el más valioso para el logro del éxito y reconocimiento del almacén.

---

<sup>66</sup> STONER, A.F. James. WANKEL, Charles. Administración tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1990

# Formato 1 Evaluación de desempeño.

## FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EMPLEADO		FECHA	
NOMBRE	No. CEDULA		
CARGO			
DATOS DEL EVALUADOR		FECHA	
NOMBRE	No. CEDULA		
CARGO			
<p>Señale con una <b>X</b> la opción que mejor describa al empleado sujeto a la evaluación. La calificación se medirá mediante la siguiente escala</p> <p>(1) NUNCA            (2) ALGUNAS VECES            (3) CASI SIEMPRE            (4) SIEMPRE</p>			
<b>AREA DE DESEMPEÑO: <u>DISCIPLINA</u></b>		<b>CALIFICACION</b>	
El empleado cumple con su horario de trabajo, llegada y salida.		1	2
Realiza sus tareas en el tiempo que se le determina			
Conoce y cumple el manual de funciones según su cargo			
Permanece en su puesto de trabajo			
Responde a las instrucciones que se le dan y las acepta de manera adecuada			
<b>AREA DE DESEMPEÑO: <u>COMUNICACIÓN</u></b>			
El empleado es claro al comunicar sus inquietudes			
Maneja el conducto regular cuando tiene quejas y reclamos			
Escucha y atiende las inquietudes de sus semejantes			
Se comunica de manera adecuada respetando a sus semejantes			
<b>AREA DE DESEMPEÑO: <u>SERVICIO AL CLIENTE</u></b>			
Muestra respeto por el cliente guiándolo a sus exigencias y gustos			
Es amable al prestar el servicio de asesoría al cliente			
Muestra interés por las necesidades del cliente			
Atiende a reclamos y quejas por parte de los clientes de manera amable			
Es acertado con su asesoría			
Se muestra dinámico cuando debe atender a más de dos clientes			
<b>AREA DE DESEMPEÑO: <u>PUESTO DE TRABAJO</u></b>			
El empleado se muestra capacidad de trabajar con los demás empleados			
Es honesto cuando desempeña sus funciones			
Se muestra interesado por aprender los roles de los otros puestos de trabajo			
Autoevalúa su puesto de trabajo y corrige errores			
Su puesto de trabajo se encuentra en buenas condiciones			
<b>EVALUACION PARA PUESTOS DE TRABAJO ESPECIFICOS (VENEDORES Y PERSONAL AUTORIZADO DE BODEGA)</b>			
Hace la recepción de la Mercancía de acuerdo a lo establecido en el manual de procedimiento			
Conoce y aplica adecuadamente el procedimiento de asignación de precios			
Organiza y distribuye el inventario de forma correcta			
Reporta claramente la información de entradas y salida de mercancía			
Contribuye en la organización y aseo de la bodega y almacén			
Chequea mercancía vs factura de venta			
Reorganiza prendas que no se vendieron			
<b>OBSERVACIONES</b>			

Fuente: propia

## 7.8 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 se dirigen bajo los parámetros establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo dando cumplimiento a lo implantado en el artículo 105 del Código Sustantivo de Trabajo que dice que “está obligado a tener reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales,...”<sup>67</sup>.

Los Almacenes tienen contratados 6 trabajadores permanentes y es una empresa comercial de la industria de prendas de vestir y productos de aseo para bebés, por lo tanto, debe tener implementado un reglamento interno de trabajo que cumpla con las disposiciones y requerimientos legales que debe contener, de conformidad con el artículo 108 de Código Sustantivo de Trabajo, las cuales son:

1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y periodo de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno de trabajo, si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y periodos de descanso durante la jornada.
5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
6. Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas, permisos.

---

<sup>67</sup> Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2663 de 1950. Editorial Unión Ltda. 2011.

7. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de departamento.
8. Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.
9. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.
10. Mecanismos de prevención del acoso laboral y procedimiento interno de solución.

### **Reglamento Interno de Trabajo Propuesto**

#### **ALMACÉN MODA ANDALUZA Y BEBÉS DE 0 A 2 REGLAMENTO DE TRABAJO**

El presente es el Reglamento de Trabajo prescrito por los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2, con domicilio principal en la Carrera 4 No. 11 – 40 de la ciudad de Andalucía y para todas sus dependencias establecidas en Colombia y para las que en el futuro se establezcan y a sus disposiciones quedan sometidos tanto El empleador como todos sus trabajadores.

Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, que se hayan celebrado o que se celebren en el futuro con todos los trabajadores, y se presenta en los términos del artículo 108 del Código Sustantivo del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **CONDICIONES DE ADMISIÓN y PERIODO DE PRUEBA.**

**Artículo 1°:** Quien aspire a tener un puesto o cargo en la empresa, deberá presentar hoja de vida actualizada y si es aceptada, acompañar los siguientes documentos:

- a) Certificados de los dos últimos empleadores con quien haya trabajado en los que conste el tiempo de servicios, la índole de la labor ejecutada, el salario devengado, el cargo y el motivo de retiro.
- b) Fotocopia de la cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso, ampliada al 150%.
- c) Certificado(s) de estudios del(os) plantel(es) de educación donde hubiere estudiado, el último año cursado, y/o fotocopia autentica del Acta del Grado del Diploma, o de la Tarjeta Profesional, en su caso.
- d) Dos fotos de frente tamaño 3x4 cm.
- e) Fotocopia de la última tarjeta de comprobación de derechos expedida por las entidades de seguridad social donde haya sido afiliado con anterioridad.
- f) Dos cartas de referencias personales

## **CAPÍTULO II**

### **JORNADA ORDINARIA, HORARIO DE TRABAJO**

**Artículo 2°:** La jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta y ocho (48) semanales, El horario para el desarrollo de las actividades de la empresa será el siguiente:

- De 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 7:30 p.m., de lunes a sábado, con descanso de dos (2) horas para tomar el almuerzo entre las 12:00 m. y las 2:00

p.m. 30 minutos para tomar el refrigerio, distribuidos así: 15 minutos en la jornada de la mañana y 15 minutos entre las 4:30 p.m. y las 6:00 p.m. y un día de descanso entre el lunes y el viernes.

- De 8:00 a.m. a 1:00 m. el domingo y/o día festivo, con refrigerio de 15 minutos.

**PARAGRAFO 1.** La empresa podrá en cualquier momento reasignar horarios de trabajo y descanso a su conveniencia pero siempre enmarcados en la ley y en el cumplimiento eficiente de su objeto social.

### **CAPÍTULO III**

#### **DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO, VACACIONES y PERMISOS.**

**ARTÍCULO 3º:** Labores sin interrupción. Los trabajadores de la empresas por ejecutar actividades no susceptibles de interrupción, deben trabajar los domingos y días de fiesta remunerándose su trabajo en la forma prevista en el artículo 25 de la Ley 789 del 2002 y con derecho al descanso compensatorio (artículo 28, Ley 50 de 1.990).

**Artículo 4º:** Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186, numeral primero, C.S.T.).

**PARAGRAFO 1.** El empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

**Artículo 5º:** La Empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio, para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la Empresa y a sus representantes y que el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudique

el funcionamiento del establecimiento, Tendrán los permisos necesarios para el caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia por (5) días (Ley 1280 de 2009). En caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir, en su caso, al servicio médico correspondiente.

La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

Los hechos deberán demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia.

En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permitan las circunstancias.

En los demás casos el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario, y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la Empresa (Artículo 57, numeral sexto, C.S.T).

**Artículo 6º:** Todo trabajador, desde el mismo día en que se sienta enfermo, deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces, el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse.

Si éste no diere aviso dentro del término indicado, o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

**PARAGRAFO 1.** En caso de enfermedad comprobada por la E.P.S., que incapacite en forma temporal al trabajador para prestar sus servicios, la Empresa concederá un auxilio en la siguiente forma:

Cuando un trabajador sea incapacitado por la E.P.S., la Empresa le pagará a incapacidad de acuerdo con las categorías que tiene establecida dicha E.P.S.

Los tres (5) primeros días de incapacidad por concepto de enfermedad común, sin hospitalización, se reconocen dos terceras (2/3) partes del último salario de aporte.

Solo será válida la incapacidad de la E.P.S. a la que está afiliado el trabajador.

## **CAPITULO IV PRESCRIPCIONES DE ORDEN**

**Artículo 7°:** Los trabajadores, como deberes generales, tienen los siguientes:

- a.** Respeto a los superiores y a sus compañeros de trabajo.
- b.** Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- c.** Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina de la empresa.
- d.** Ejecutar los trabajos que se le confíen con honradez, compromiso, eficiencia y de la mejor manera posible.

- e. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar, por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- f. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, realizando sus tareas con dedicación y evitando perturbar las de sus compañeros.
- g. Asistir puntualmente al sitio de trabajo, según el horario establecido, así como a las actividades laborales convocadas por la Empresa.
- h. Evitar que terceras personas utilicen sus materiales de trabajo, enseres, mobiliario, equipos y elementos de oficina, y en general los muebles e inmuebles de propiedad o que estén al servicio de la Empresa; o que se lucren de servicios o beneficios que esta haya dispuesto para sus trabajadores.
- i. Guardar absoluta reserva en relación con los manuales de procedimientos, programas de sistematización, información atinente a asuntos internos o administrativos de la Empresa, de cualquier índole, o información relacionada con los clientes y usuarios de la Empresa.
- j. Acatar estrictamente el acuerdo de confidencialidad firmado entre las partes someterse a este y a las implicaciones que de tipo disciplinario, económico, penal conlleve su no cumplimiento.
- k. Informar ante las autoridades de la Empresa, de acuerdo con el orden jerárquico establecido, la comisión de hechos irregulares, fraudulentos o contrarios a los principios y políticas de esta o a las normas legales, por parte de o con la participación de trabajadores de la Empresa o de terceros.
- l. Asistir al trabajo en adecuadas condiciones de presentación personal, usar el uniforme quienes tienen derecho con respeto y dignidad.
- m. Mantener buenas relaciones y respetar a los clientes, proveedores.
- n. Desempeñar el cargo de acuerdo con las funciones señaladas en la descripción del oficio, así como las que sean conexas o complementarias

de la labor principal, todo de acuerdo con los parámetros de calidad y eficiencia establecidos en la Empresa.

**Artículo 8°:** La empresa acoge en un todo, las obligaciones y prohibiciones que se le imponen por el Código Sustantivo del Trabajo y las autoridades de la seguridad social, para desarrollar el contrato laboral en forma equilibrada.

**Artículo 9°:** Los trabajadores deben de cumplir en la vigencia del contrato laboral, con las obligaciones y prohibiciones que le imponen el Código Sustantivo del Trabajo y además de estas las especiales obligaciones fijadas en el contrato de trabajo y en este reglamento.

**Artículo 10°:** Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de cualquiera de las dependencias o establecimientos de la Empresa, los útiles de trabajo, equipos u otros elementos, sin permiso de esta.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, alicoramiento, o bajo la influencia de narcóticos o de drogas enervantes; o ingerir licor o las mencionadas sustancias dentro de las instalaciones de la Empresa o durante la jornada de trabajo.
3. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la Empresa.
4. Usar los útiles, equipos o implementos suministrados por la Empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (Artículo 60, C.S.T.).

5. Llevar fuera de las dependencias u oficinas de la Empresa, sin autorización previa, manuales, programas (software) y documentos de cualquier naturaleza de propiedad de la Empresa, o prestarlos o fotocopiarlos sin autorización escrita de la Presidencia, o de las gerencias de la empresa.
6. Atender durante la jornada de trabajo asuntos u ocupaciones distintas a los que la Empresa le encomiende.
7. Tratar indebidamente o en forma descuidada o irrespetuosa a los clientes o usuarios de la Empresa.
8. Solicitar o conceder préstamos de dinero a los compañeros de trabajo.
9. Hacer cambios en los horarios de trabajo sin previa autorización del jefe.
10. Permitir visitas en horas de trabajo.
11. Elaborar o suministrar a extraños sin autorización expresa, papelería, especificaciones y datos relacionados con la organización, los sistemas y procedimientos de la Empresa.
12. Suspender la ejecución de un trabajo sin justa causa o negarse a realizarlo.
13. Retirar información por cualquier medio, documentos de los archivos, oficinas o lugar de trabajo, o revelar su contenido sin autorización expresa para ello.
14. Perder tiempo o conversar frecuentemente en horas de trabajo, de manera que afecte el desempeño propio o el de sus compañeros.

15. Elaborar o ayudar a elaborar productos o servicios iguales, similares o conexos a los de la Empresa, ya sea para terceros o para provecho del mismo trabajador.
16. Omitir los procesos propios de las funciones o responsabilidades asignadas, que generen daños o perjuicios a la Empresa.
17. Usar el tiempo laboral para visitas y llamadas personales por celular y teléfonos fijos.
18. Las demás que resulten de la naturaleza misma del trabajo confiado, del contrato, de las disposiciones legales, de este mismo reglamento y de los diversos estatutos y normas de la Empresa.

## **CAPITULO V**

### **FALTAS GRAVES**

**Artículo 11º:** Se califican como faltas graves y, por lo tanto, dan lugar a la terminación del contrato de trabajo por decisión unilateral de la empresa, por justa causa, cualquier incumplimiento a las obligaciones, establecidas en este reglamento o a las prohibiciones a cargo del trabajador, además de las establecidas en el artículo 62 del código sustantivo del trabajo o en el contrato de trabajo, y en especial son graves las siguientes faltas:

1. Consumir en el lugar de trabajo licor, narcóticos o cualquier sustancia que produzca alteraciones en la conducta, o presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo los efectos de estas mismas sustancias.
2. No asistir al trabajo durante la jornada, sin justa causa, cuando esto genere un perjuicio grave a la Empresa.

3. No cumplir oportunamente las prescripciones que para la seguridad de los locales, los equipos, las operaciones y/o valores de la Empresa o que en ella se manejan, impartan las autoridades de esta.
4. Retener, distraer, apoderarse o aprovecharse en forma indebida de dineros, valores u otros bienes que por razón de su oficio en la Empresa tenga que manejar, lleguen a sus manos, o sean elementos de trabajo.
5. Permitir voluntariamente o por culpa que personas no autorizadas tengan acceso a datos o hechos de conocimiento privativo de la Empresa, de los clientes de esta o de los usuarios del servicio.
6. Aprovechar indebidamente, para sí o para terceros, la relación con proveedores, clientes o usuarios del servicio, en su condición de trabajador de la Empresa.
7. Engañar a la Empresa con relación al uso y/o justificación de incapacidades, permisos, licencias, anticipos de cesantías, créditos, o demás beneficios que esta otorgue a los trabajadores.
8. Cualquier clase de comportamiento escandaloso, dentro o fuera de las instalaciones de la Empresa, y que a juicio de esta ponga en entredicho la moralidad de la Institución y su buen nombre.
9. Destruir, mutilar o hacer desaparecer documentos de la Empresa, de las empresas usuarias o de sus clientes.

**CAPÍTULO VI**  
**ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS PROCEDIMIENTO**  
**PARA APLICAR SANCIONES**

**Artículo 12º:** El empleador no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo (artículo 114, C.S.T).

El incumplimiento o la infracción de las obligaciones contractuales o reglamentarias, o de las normas generales o especiales que se dicten por la empresa y de las que trata este reglamento, serán causal de sanción.

**Artículo 13º:** Se establecen las siguientes clases de faltas leves y sus sanciones disciplinarias, así:

**a)** El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a El empleador, implica por primera vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por la segunda vez suspensión en el trabajo hasta por tres (3) días.

**b)** La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a El empleador, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por cinco (5) días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días.

**c)** La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a El empleador, implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

**d)** La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

La imposición de multas no impide que El empleador prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACION DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACION DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS.**

**Artículo 14°:** Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculcado directamente y si éste es sindicalizado podrá formularle por escrito un pliego de cargos para que el trabajador lo conteste dentro de los dos (2) días siguientes y pueda ejercer su derecho de defensa y aportar los elementos de prueba que considere pertinentes.

Si el trabajador se negare a firmar la citación o cualquier disposición de la empresa, esta no perderá su validez. Se considera aceptada la falta si en el término del plazo estipulado por la empresa el trabajador, sin justificación válida, no ha presentado descargos, en forma verbal o escrita. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de El empleador de imponer o no la sanción definitiva (artículo 115, C.S.T.).

**Artículo 15°:** No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (artículo 115, C.S.T.).

**Artículo 16°:** La Empresa le comunicara a el trabajador la sanción que corresponda a la falta por la que fue citado, o la exoneración de esta, dentro de los quince (15) días siguientes a la recepción de los descargos, disponiendo el trabajador de tres (3) días para interponer el recurso de apelación ante el inmediato superior de quien impuso la sanción disciplinaria, el cual debe resolver en el término de ocho (8) días hábiles.

**Artículo 17°:** Contra la decisión del superior no procede recurso alguno.

---

**LIGIA LOZANO GONZÁLEZ**

**C.C. No. 29.871.008 DE TULUÁ**

**PROPIETARIO**

Finalizado este capítulo se aprecia una propuesta de estructura organizacional y funcional a los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 donde se busca llegar a la eficiencia haciendo buen uso de los recursos con los que se cuenta, implementando de manera formal objetivos, valores e identidad gracias al diseño de manuales y pautas a seguir donde se especifican la coordinación y estandarización de las actividades, con esto se da paso a la implementación de herramientas que permitan un adecuado control para la optimización del factor más importante al que se refiere este trabajo de grado como lo es el inventario.

## 8. CAPITULO III

### HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA EL MANEJO ADECUADO DE INVENTARIOS

Con el fin de establecer con claridad cuáles son los controles internos que maneja la empresa para el manejo de inventarios y cómo operan, se realizó un cuestionario al Administrador de los puntos de venta Almacén Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2, tratando de evidenciar la ejecución de los controles que se consideran de vital importancia en el manejo adecuado de los inventarios, cuyos resultados se muestran en seguida.

**Cuadro 17 Controles internos usados en el manejo de inventarios luego de la implementación del código de barras.**

	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
PEDIDO	1		X	No se encuentra contemplado dentro del procedimiento
	2		X	No se encuentra contemplado dentro del procedimiento
	3		X	No existe un formato de pedido establecido
	4		X	El personal no tiene claridad respecto a sus funciones y responsabilidades
RECEPCIÓN DE MERCANCÍA	5	X		Las facturas de compra tienen campos específicos para la referencia y la descripción del producto
	6	X		Cada línea de producto tiene asignado un número de un dígito por lo que facilita su aprendizaje e identificación
	7	X		Es claro que el primer paso para asignar los precios es clasificar la mercancía por línea

ASIGNACIÓN DE PRECIOS	8	¿Es apropiado el formato de registro de compra para determinar la responsabilidad de su elaboración y revisión?		X	No se tiene conocimiento de quién es la responsabilidad de la elaboración y la revisión del formato
	9	¿Resultan satisfactorios los controles para garantizar que la mercancía contada es inspeccionada antes de colocarla en los almacenes?		X	Se carece de algún tipo de control
	10	¿Poseen todos los formularios los espacios suficientes para documentar de forma completa toda la información?		X	Los espacios son limitados, dando origen a las abreviaciones u omisiones de información.
	11	¿Mantiene el sistema un registro apropiado sobre la venta de artículos de un almacén a otro?		X	No se tiene un archivo de las facturas de venta realizadas al otro almacén que detalle información de la venta.
	12	¿Se asegura que la etiqueta de precio corresponda con el producto relacionado en el formato de registro de compra y con el producto físico?	X		No existe un listado formal de los códigos alfabéticos de los nombres de los proveedores
INGRESO DE MERCANCIAS	13	¿Se realiza verificación de los datos consignados en el formato de registro de compra respecto a la coherencia con la información contenida en el sistema contable?		X	El personal no tiene claridad respecto a sus funciones y responsabilidades
	14	¿El ingreso al módulo de compras en el sistema contable contiene restricciones de acceso?	X		Solamente el Administrador Punto de venta tiene acceso al modulo
	15	¿Las sumatorias tanto del documento generado por el sistema contable como de la factura de compra son revisadas, a fin de reconocer errores de digitación o liquidación?		X	Siempre se verifican las sumatorias de los documentos de tal manera que el pago a proveedores sea el correcto
	16	¿Existen procedimientos establecidos para asegurar que se notifique al departamento de compras cuando la mercancía se reciba en mal estado o en cantidades erróneas?	X		No hay políticas de tiempo de respuesta del proveedor y manejo de novedades.
DEVOLUCIONES EN COMPRA	17	¿Mantiene el sistema contable un registro apropiado sobre la devolución de artículos a los proveedores?	X		Se presenta una falla en el software, por lo que se realiza afectando directamente el ingreso de mercancía.
	18	¿Es apropiado el registro que se realiza de las devoluciones en compra para documentar de forma completa toda la información?		X	No hay un documento que respalde y responsabilice la salida y entrada de los productos a los almacenes.
	19	¿Contiene la devolución un documento que soporte y apruebe dicho movimiento de unidades?		X	No se conoce quien recibe y autoriza las unidades devueltas, además de las especificaciones del artículo
	20	¿Existen políticas de manejo de inventario en proceso de devolución respecto a causales y al tiempo de respuesta?		X	No hay un documento que especifique información de tiempos y novedades

VENTA	21	¿Existen áreas donde la compañía tiene oportunidad de computarizar los sistemas de información de inventarios, y no lo ha realizado?	X		Modalidad de Separados
	22	¿Es apropiada la elaboración y revisión de todos los documentos que respaldan la venta de productos al otro almacén?		X	No se encuentra contemplado dentro del procedimiento
	23	¿Se asegura que la descripción que da la lectura del código de barras corresponda al artículo físico?	X		Se debe especificar en las funciones del cargo
	24	¿Existe un procedimiento para revisar las existencias de mercancía en base a artículos obsoletos o de poco movimiento?		X	No se encuentra contemplado dentro del procedimiento
	25	¿Se asegura que las prendas entregadas al cliente son siempre consistentes con las facturadas?		X	No se encuentra contemplado dentro del procedimiento
	26	¿Resulta satisfactorio el registro de la venta por la modalidad de separados para determinar la existencia de los artículos?		X	El movimiento de unidades no se encuentra sistematizado desde el inicio de la actividad, respecto al movimiento de unidades.
DEVOLUCIONES EN VENTA	27	¿El ingreso al módulo de devoluciones en venta en el sistema contable contiene restricciones de acceso?	X		Solamente el Administrador Punto de venta tiene acceso al módulo
	28	¿Es apropiado el registro que se realiza de las devoluciones en venta para documentar de forma completa toda la información?		X	No existe un formato de devoluciones establecido
	29	¿Contiene la devolución un documento que soporte y apruebe dicho movimiento de unidades?		X	El registro que se maneja actualmente no tiene casillas para conocer el responsable del movimiento de unidades
	30	¿Existen procedimientos establecidos cuando la mercancía se reciba en mal estado?		X	No hay políticas o normas que regulen las devoluciones en venta por mercancía en mal estado
CONTROLES MACRO	31	¿Se realizan conteos físicos por lo menos una vez al año?		X	No hay constancia, ni reconocimiento de la necesidad de la toma de inventarios anual
	32	¿Son las existencias sometidas a recuentos periódicos, para verificar la veracidad de las mismas?	X		No hay establecido un procedimiento claro
	33	¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?		X	No se elaboran informes de los conteos físicos realizados.
	34	¿Las planillas del inventario físico son revisadas y controladas?	X		Al realizar el primer y segundo recuento las planillas son revisadas
	35	¿Se investigan las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico?		X	No hay establecido un procedimiento claro

CONTROLES MACRO	36	¿Son las empleadas las responsables de todas las existencias?	X		Todas las empleadas deben velar por el cuidado de los inventarios
	37	¿Los almacenes cuentan con sistemas apropiados para la protección, tales como: celador, cámaras de seguridad?		X	No hay cámaras de seguridad que fortalezcan la protección de los inventarios
	38	¿Resultan satisfactorios los registros para determinar la existencia de los artículos?	X		No se utiliza la información que arroja el sistema contable

Fuente: Propia

Los resultados del cuestionario de controles internos aplicados en el manejo de inventarios luego de la implementación del código de barras permiten establecer que dentro de los procedimientos de pedido, recepción de la mercancía, asignación de precios, ingreso de mercancías, devoluciones en compra, venta y devoluciones en venta, no se realizan actividades de control. En seguida, se detallan los hallazgos encontrados luego de detectar las deficiencias y causas de la falta de controles existentes los cuales se exponen a continuación:

#### **Cuadro 18 Hallazgos encontrados en el manejo de inventarios.**

TAREAS	DEFICIENCIAS	CAUSAS	HALLAZGOS
1. Conteo físico general	<p>No tiene una periodicidad establecida, por lo que no se determina con seguridad el valor del inventario presentado en los estados financieros.</p> <p>No hay registros o documentos físicos que informen los resultados de los inventarios realizados.</p>	No se encuentra definida formalmente una política de inventarios	Desde el 4 de octubre de 2012 no realiza un inventario físico, al igual que los conteos cíclicos, por lo tanto, no hay una periodicidad y continuidad que permita tomar medidas oportunas para prevenir diferencias futuras y mayores.

TAREAS	DEFICIENCIAS	CAUSAS	HALLAZGOS
2. Rastreo de códigos de productos a través del conteo cíclico y recuentos físicos	<p>No hay una periodicidad, ni continuidad</p> <p>No hay un histórico</p> <p>No hay un formato estándar que permita documentar el proceso</p> <p>Errores de digitación en el etiquetado del producto</p>	<p>No están definidas las acciones correctivas a tomar en caso de un resultado negativo</p> <p>No está definido formalmente el procedimiento</p>	<p>No hay documentos que soporten la realización de los conteos cíclicos y que permitan verificar la periodicidad y continuidad del procedimiento, aunque en la entrevista con el personal encargado, mencionaron que si se hacia el conteo aleatorio, pero hace más de un año que no se realiza.</p> <p>No se presenta claridad respecto a la presentación de informes y comunicación de los resultados de la toma de inventarios.</p>
3. Observación en la toma física de inventarios	<p>Prendas sin tiquete de precio</p> <p>Falta de unificación criterios a la hora de asignar el código a los productos.</p>	<p>Deficiencia en el procedimiento de cambios y devoluciones</p> <p>Prendas que llegan a los puntos de venta sin etiqueta del proveedor</p>	<p>Se encuentran prendas sin etiqueta y/o tiquete de precio debido a la deficiencia en la realización de cambios y devoluciones al cliente, limitando la valorización del inventario y la exactitud del precio de venta al momento de la facturación de la prenda.</p>
4. Confirmación de inventario en poder de terceros	<p>Falta de datos en el formato de registro de entrada y salida (fecha, código, costo, precio de venta, sumas iguales)</p> <p>Perdida de etiquetas de los productos</p> <p>Mercancía no relacionada en el formato</p> <p>Mercancía inexistente que esta referenciada en el formato.</p>	<p>No está establecido un plazo de tiempo límite entre la fecha de salida y la fecha de entrada de la prenda</p> <p>El procedimiento carece de seguimiento y control.</p>	<p>En el formato de devoluciones y cambios, se encuentran campos sin diligenciar y en el diseño se omitieron datos relevantes como: costo, referencia, proveedor, color, talla, precio de venta, sumas iguales, por lo que hay incoherencia entre los registros y las unidades físicas.</p> <p>Las funciones del procedimiento son realizadas por varias personas, por lo cual no hay un responsable.</p>

Fuente: Propia

Sin duda alguna, es necesario tener control de los productos y a su vez generar reportes de la situación económica de la empresa que permitan tomar decisiones asertivas y oportunas. De lo contrario esto puede tener como consecuencia; poseer inventarios altamente exagerados y desproporcionados, altos costos de mantenimiento y pérdida de liquidez. Por lo que se propone un manual de procesos por cada uno de los procedimientos que se encuentran involucrados en el manejo de los inventarios, considerándose como una herramienta de control que servirá como guía a una mejor ejecución.

## **8.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Para el cumplimiento de las actividades de los almacenes es importante contar con una guía para el desarrollo de las actividades que aunque parezcan cotidianas y se hagan de manera empírica es conveniente tenerlas definidas y por escrito presentadas por medio de un manual de procedimientos que es definido por Montes y Montilla<sup>68</sup> como una guía compuesta por pasos vinculados entre sí que se desarrollan de manera cronológica y se caracteriza por definir el que, como y a quien corresponde el realizar ciertas tareas. Para los autores el manual de procedimiento es un conjunto de procesos que permiten la estandarización de las operaciones, siendo un instrumento de guía para los empleados y administradores logrando la ejecución de las tareas.

Se propone a continuación el siguiente manual de procedimientos para los almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2. Del mismo modo se encuentran señaladas con una estrella amarilla las actividades de control que se proponen en cada uno de los procedimientos y las cuales se refieren principalmente al ámbito de autoevaluación a la que cada empleado está sujeto, adicional a ello se establece cual es el punto de control correspondiente.

---

<sup>68</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Alfaomega. 2014.

## Manual de Procedimientos Propuesto

**Cuadro 19 Procedimiento de pedido.**

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
PROCESO DE INVENTARIO			
PROCEDIMIENTO DE PEDIDO			
Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	CARGO DEL RESPONSABLE	PUNTO DE CONTROL
1	Chequear el inventario de manera cuantitativa y cualitativa, en el sistema CRISTAL y en las existencias tangibles respectivamente.	Administrador Punto de Venta	Hoja de pedido
2	Elaborar la lista de pedido cumpliendo con los requerimientos exigidos en la hoja de pedido.	Administrador Punto de Venta	Hoja de pedido
 3	Revisar la lista de pedido de tal manera que permita verificar la utilidad y la calidad de la información allí contenida.	Asistente de Compras	Hoja de pedido

Fuente: Propia

**Cuadro 20 Procedimiento de recepción de la mercancía.**

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
PROCESO DE INVENTARIO			
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA			
Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	CARGO DEL RESPONSABLE	PUNTO DE CONTROL
1	Clasificar los productos de acuerdo a sus características y a la codificación establecida por líneas.	Administrador Punto de Venta	Factura de compra
 2	Verificar que los ítems de facturados correspondan a las referencias de producto recibidas	Administrador Punto de Venta	Factura de compra
 3	Conciliar los costos y las cantidades compradas con las pedidas.	Asistente de Compras	Hoja de pedido

Fuente: Propia

**Cuadro 21 Procedimiento de asignación de precios.**

<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>PROCESO DE INVENTARIO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>CARGO DEL RESPONSABLE</b>	<b>PUNTO DE CONTROL</b>
1	Elaborar el formato de registro de compras conforme a los requerimientos establecidos en el formato.	Vendedora	Formato de registro de compra
 1.1.	Verificar si hay unidades en existencia para determinar el precio de venta de aquellos productos con la misma referencia	Vendedora	Formato de registro de compra
 1.2.	Verificar si la cantidad de unidades recibidas corresponden a las facturadas	Vendedora	Formato de registro de compra
2	Realizar la etiqueta de precio de cada producto	Vendedora Cajera	Adhesivos
 2.1.	Entregar al administrador las etiquetas de precio junto con el formato de compra correspondiente.	Vendedora Cajera	Adhesivos
 2.3.	Pegar las etiquetas de precio en cada una de las prendas	Vendedora	Adhesivos
 2.4.	Verificar la información de la etiqueta impresa sea igual a la contenida en el formato de registro de compra y a las características de la prenda física.	Vendedora	Formato de registro de compra
 2.5.	Inspeccionar cada una de las prendas para detectar unidades con imperfectos de fábrica.	Vendedora Cajera	Formato de registro de compra

**Fuente: Propia**

**Cuadro 22 Procedimiento de ingreso de mercancía.**

<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>PROCESO DE INVENTARIO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE MERCANCÍA</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>CARGO DEL RESPONSABLE</b>	<b>PUNTO DE CONTROL</b>
1	Sistematizar los productos.	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de compra
2	Verificar que los Ítems digitados sean iguales a los contenidos en el formato de registro de compras, en cuanto a código, descripción y cantidad.	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de compra
3	Revisar que las sumatorias del documento generado y la factura de compra sean iguales.	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de compra

**Fuente: Propia**

**Cuadro 23 Procedimiento de devolución en compra.**

<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>PROCESO DE INVENTARIO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO DE DEVUOCIONES EN COMPRA</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>CARGO DEL RESPONSABLE</b>	<b>PUNTO DE CONTROL</b>
1	Reportar en el formato de registro de compra el número de unidades a devolver o cambiar y el motivo de devolución.	Vendedora	Formato de registro de compra
 1.1.	Notificar a la asistente de compras las anomalías encontradas en las prendas	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de entradas y salidas
 1.2.	Autorizar la salida o entrada de mercancía	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de entradas y salidas
 1.3.	Realizar seguimiento a las unidades entregadas para cambio o devolución al proveedor, notificando las novedades.	Vendedora	Formato de registro de entradas y salidas
2	Registrar la entrada y salida de mercancía sí el procedimiento de ingreso de mercancías ya se ha finalizado	Vendedora Cajera	Formato de registro de entradas y salidas
 2.1.	Notificar a la asistente de compras las anomalías encontradas en las prendas	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de entradas y salidas
 2.2.	Autorizar la salida o entrada de mercancía	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de entradas y salidas
 2.3.	Realizar seguimiento a las unidades entregadas para cambio o devolución al proveedor, notificando las novedades.	Vendedora	Formato de registro de entradas y salidas
3.	Sistematizar las devoluciones	Administrador Punto de Venta	Formato de registro de entradas y salidas

**Fuente: Propia**

**Cuadro 24 Procedimiento de venta**

<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>PROCESO DE INVENTARIO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO DE VENTA</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>CARGO DEL RESPONSABLE</b>	<b>PUNTO DE CONTROL</b>
1	Elaborar la factura de venta	Vendedora Cajera	Factura de venta
1.1.	Verificar que la descripción que arroja la lectura del código de barras corresponda a la prenda física.	Vendedora Cajera	Factura de venta
1.2.	Revisar que las prendas empacadas y entregadas al cliente correspondan a las facturadas.	Vendedora / Vendedora Cajera	Factura de venta
1	Elaborar la factura de venta a CRÉDITO sí es una venta por la modalidad de separado	Vendedora Cajera	Factura de venta
1.1	Tomar los datos personales del cliente	Vendedora Cajera	Factura de venta
1.2	Verificar que la descripción que arroja la lectura del código de barras corresponda a la prenda física.	Vendedora Cajera	Factura de venta
1.3	Revisar que las prendas empacadas y rotuladas correspondan a las facturadas.	Vendedora / Vendedora Cajera	Factura de venta
1.4	Reiterar al cliente las condiciones de su compra	Vendedora / Vendedora Cajera	Factura de venta
1.5	Archivar la copia de la factura en el folder correspondiente, así como los soportes de los abonos realizados a la cuenta	Vendedora Cajera	Factura de venta / Recibo de Caja
1.6	Verificar que las prendas entregadas al cliente correspondan al crédito cancelado.	Vendedora Cajera	Factura de venta

**Fuente: Propia**

Debido a que las ventas por la modalidad de separados se maneja de forma manual, se propone adicionar el procedimiento relacionado anteriormente dentro

del ciclo de inventario, ya que la sistematización de las unidades de producto separadas permite obtener un dato razonable y certero de las unidades disponibles para la venta, minimizando las posibilidades de error al tener que realizar un conteo manual de las mismas. Se debe tener en cuenta que la tecnología del código de barras adicionado al sistema contable que tiene los almacenes facilita el manejo de las unidades del inventario.

**Cuadro 25 Procedimiento de Devoluciones en Venta.**

<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>PROCESO DE INVENTARIO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES EN VENTA</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>CARGO DEL RESPONSABLE</b>	<b>PUNTO DE CONTROL</b>
1	Elaborar la devolución en venta	Vendedora Cajera	Devolución en venta
 1.1.	Verificar el estado de las prendas recibidas	Vendedora Cajera	Devolución en venta
 1.2.	Revisar sí la prenda contiene la etiqueta de precio, en caso contrario realizarla con los datos correspondientes.	Vendedora Cajera	Devolución en venta
1	Registrar las entradas y salidas de mercancía sí el cliente no conserva la factura.	Vendedora Cajera	Formato de registro de entradas y salidas
1.1.	Verificar el estado de las prendas recibidas	Vendedora Cajera	Formato de registro de entradas y salidas
1.2.	Revisar sí la prenda contiene la etiqueta de precio, en caso contrario realizarla con los datos correspondientes.	Vendedora Cajera	Formato de registro de entradas y salidas
 1.3.	Reportar al Administrador Punto de Venta el movimiento físico de las unidades	Vendedora Cajera	Formato de registro de entradas y salidas

Fuente: Propia

## 8.2 DIAGRAMA DE PROCESOS

Durante todo este proyecto se han presentado diferentes procedimientos a seguir para la coordinación de las actividades. A partir de esto se propone la elaboración de un diagrama para el proceso de inventario de los almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2. Gilbreth<sup>69</sup> en sus propias palabras se refiere al diagrama como "Proceso de Gráficas-Primeros pasos para encontrar el mejor modo" un método donde los procesos se muestran de una manera didáctica por medio de graficas compuestas por un conjunto de pasos (gráficos) sucesivos y que hacen referencia a la descripción de cómo se debe desarrollar el proceso o el procedimiento, teniendo en cuenta la secuencia de las diferentes operaciones que están representadas por varios símbolos.

**Figura 5 Simbología Diagrama de Procesos.**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO: Indica la iniciación y terminación del procedimiento <sup>70</sup> .
	OPERACIÓN: Describe la acción o a actividad que debe desarrollarse <sup>71</sup> .
	DECISIÓN: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles diferentes alternativas, dependiendo de una decisión dada <sup>72</sup> .
	Forma utilizada para representar el archivo físico de un documento <sup>73</sup> .
	CONECTOR: Conexión entre páginas <sup>74</sup> .
	DOCUMENTO: Representa la información escrita pertinente al proceso <sup>75</sup> .

<sup>69</sup> GILBRETH Frank. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

<sup>70</sup> Diagramas de Flujo. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Disponible en: <ingenieria1.udistrital.edu.co/udin/pluginfile.php/23506/mod\_resource/content/1/Diagramas\_de\_Flujo.pdf>. consultado el 24 de junio de 2015.

<sup>71</sup> Ibíd.

<sup>72</sup> Ibíd.

<sup>73</sup> Ibíd.

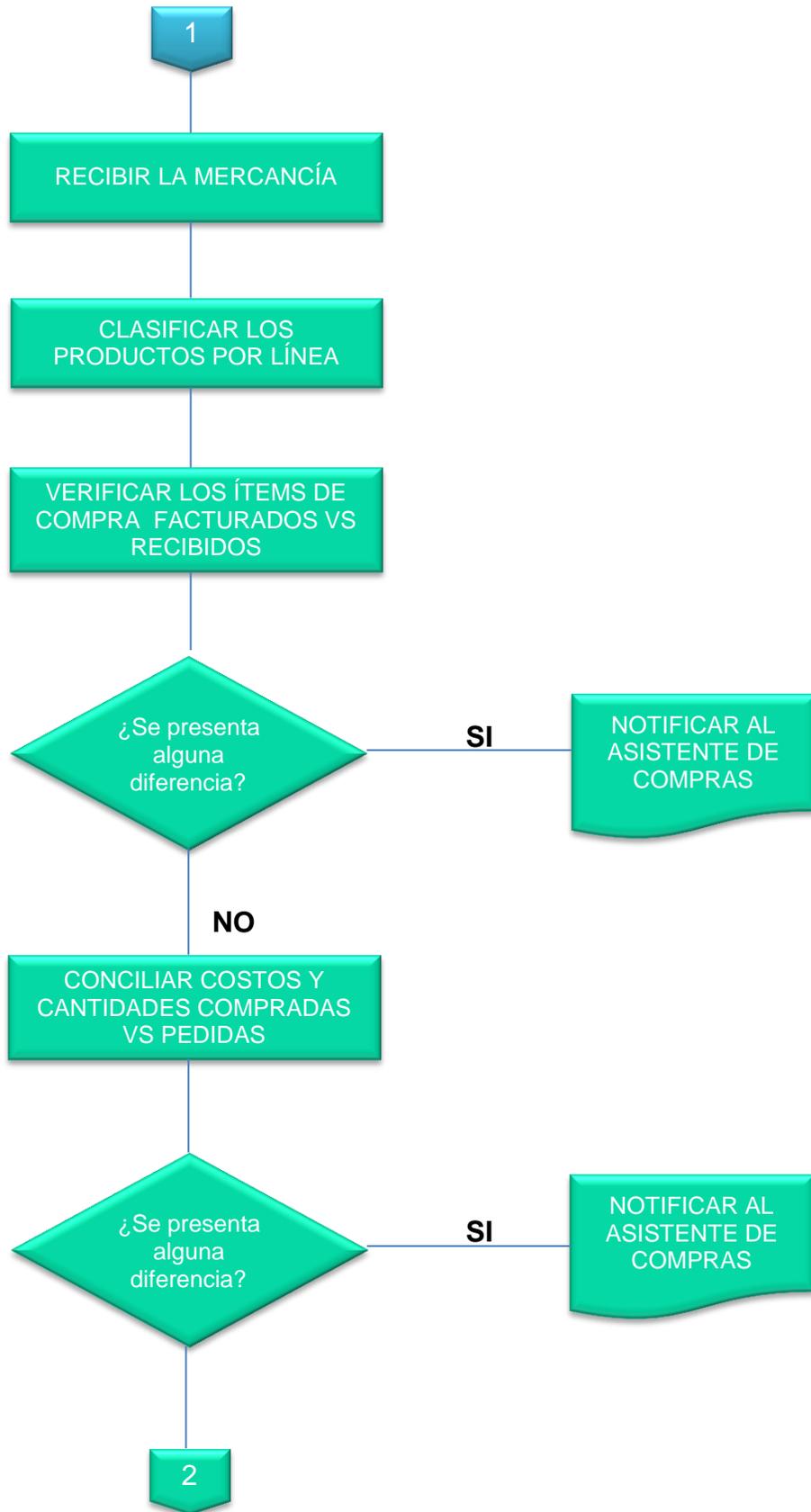
<sup>74</sup> Ibíd.

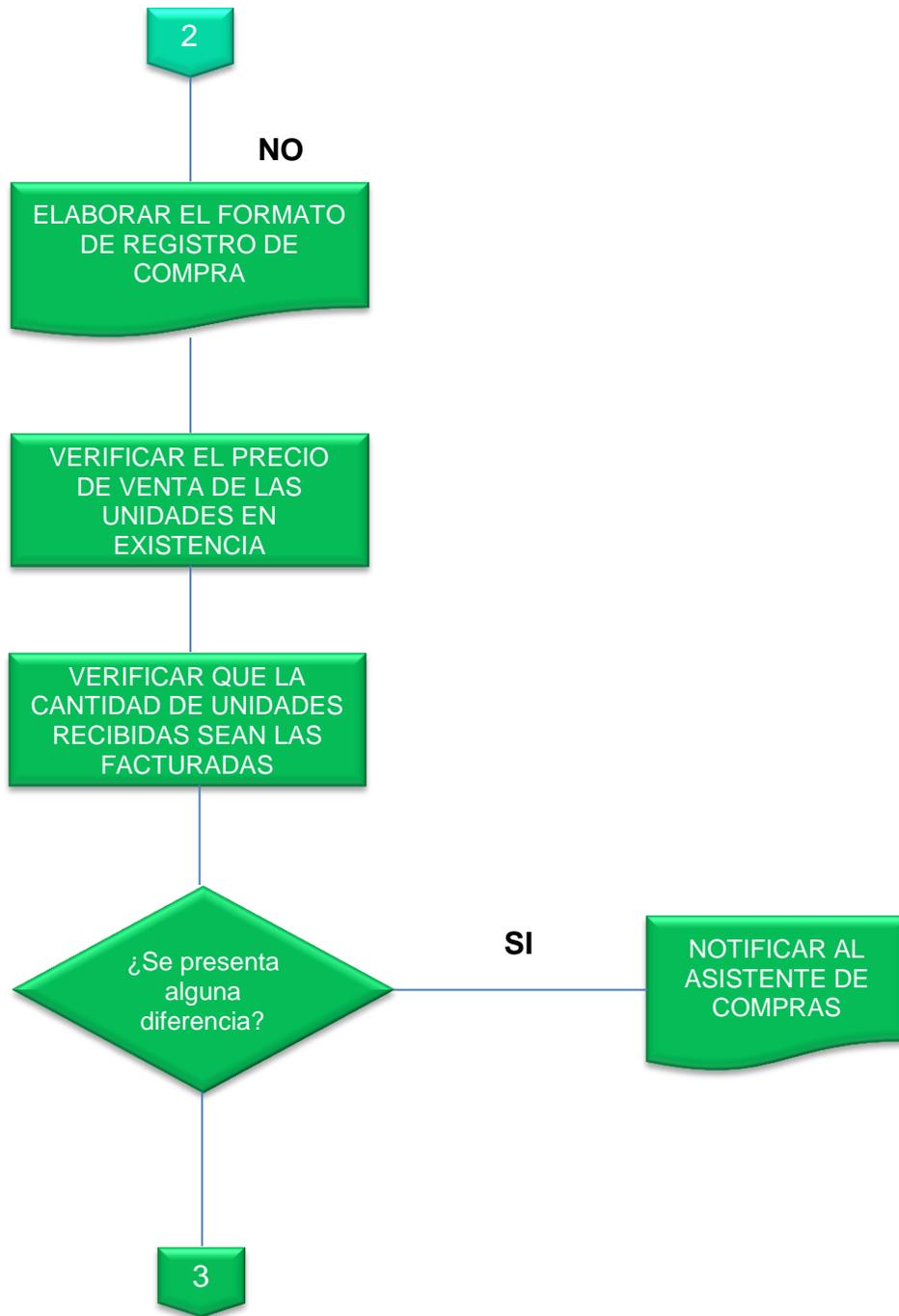
<sup>75</sup> Ibíd.

## Diagrama de Procesos Propuesto

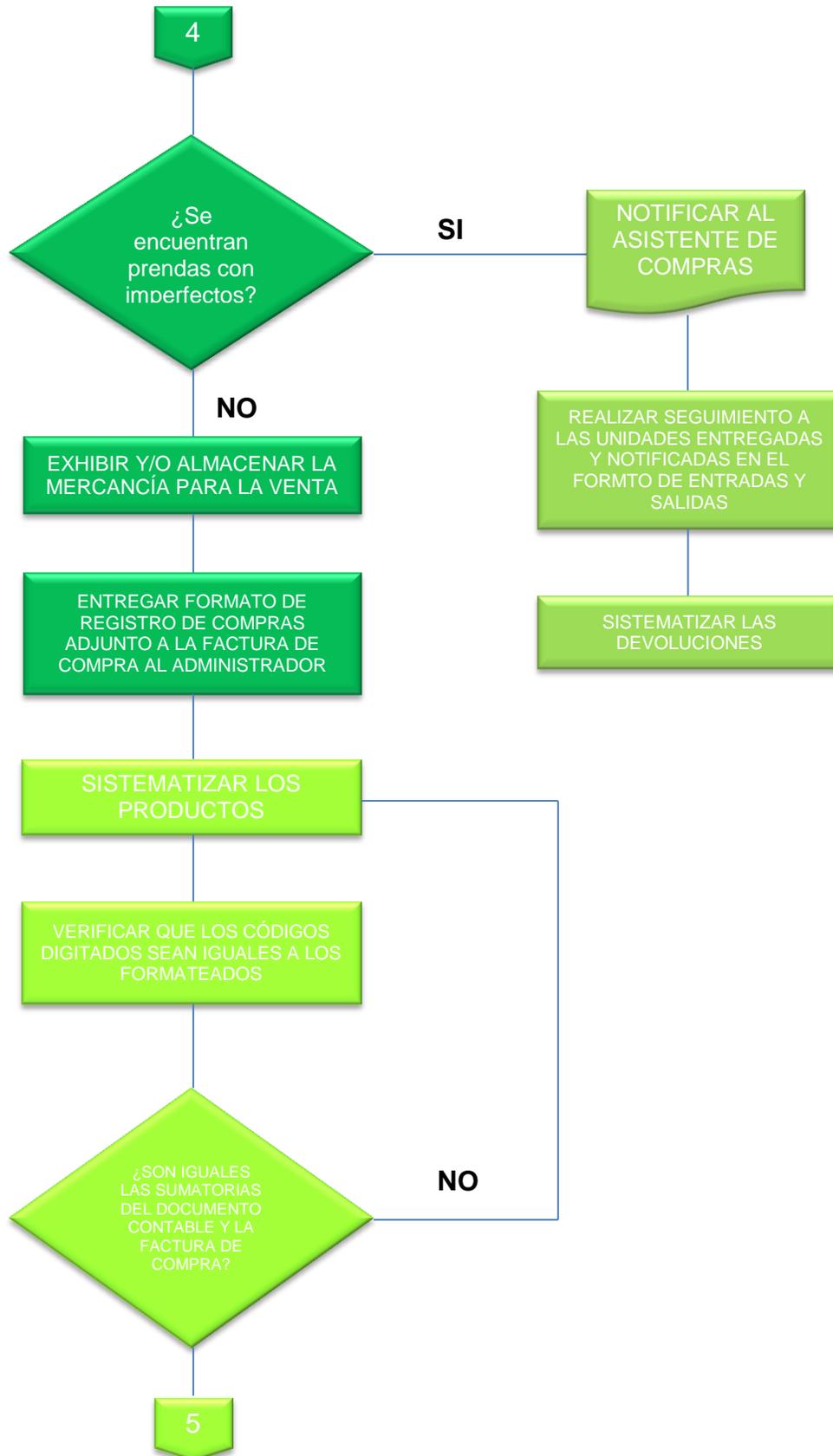
Figura 6 Diagrama de Flujo Sobre Proceso de Inventario.

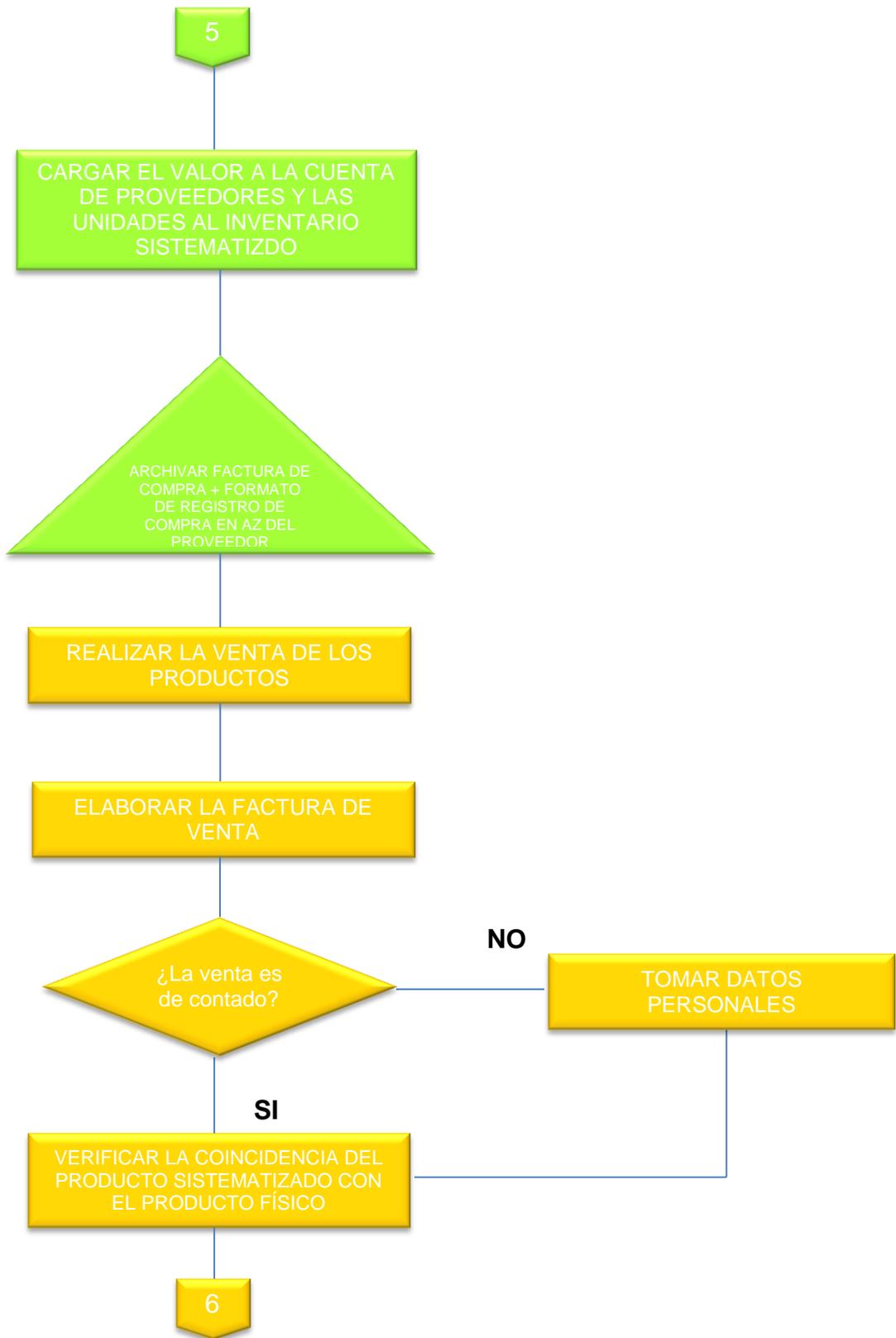


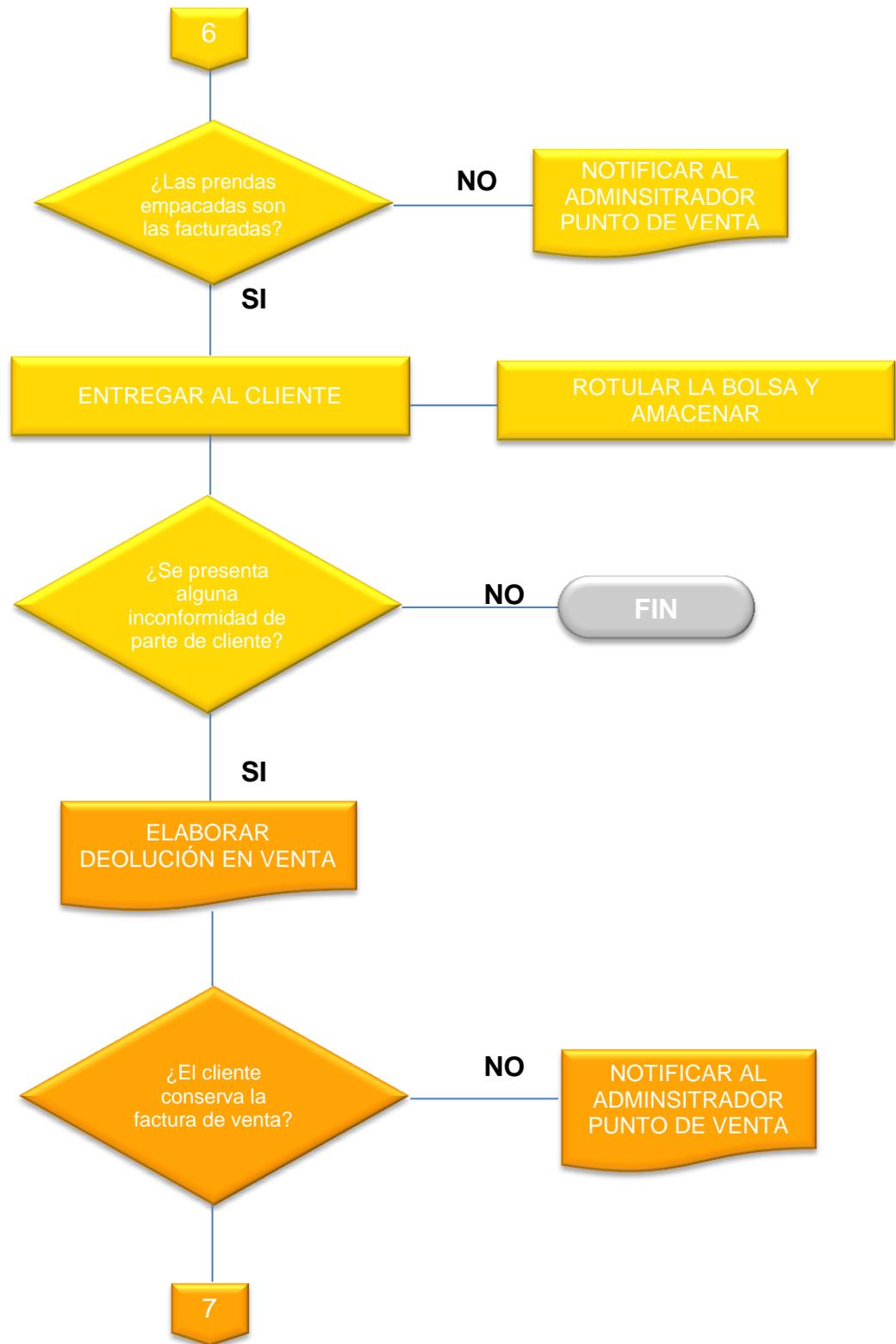


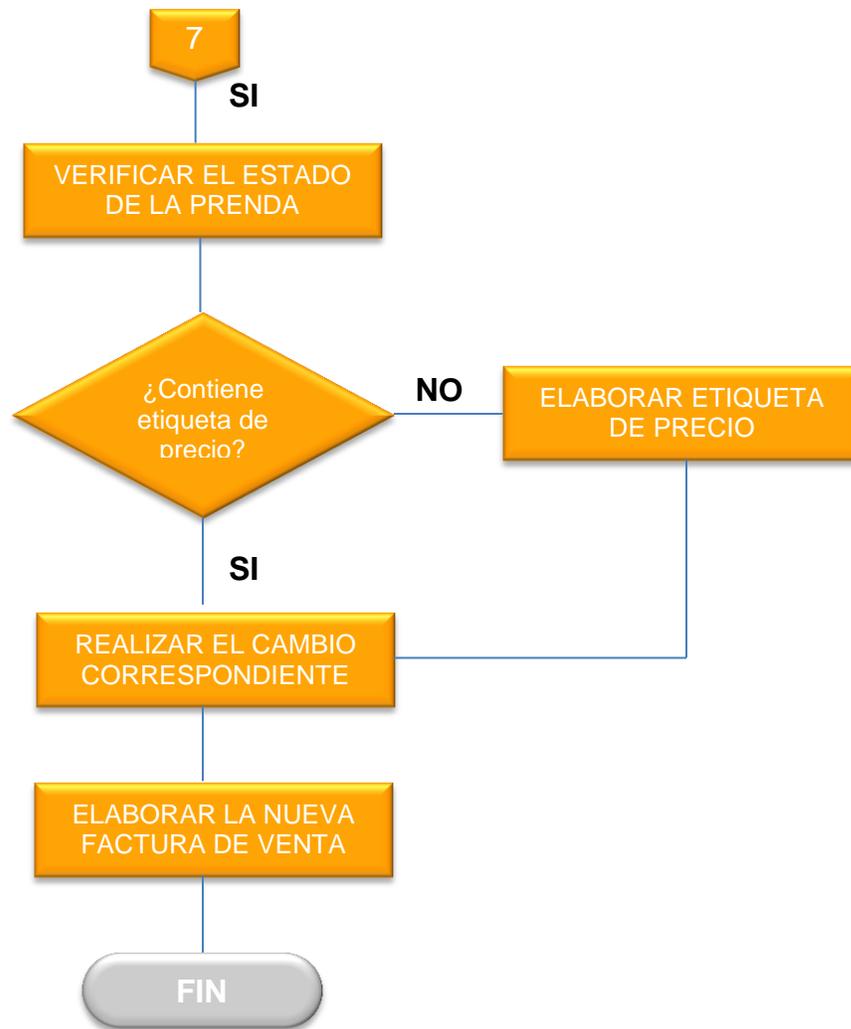












**Fuente: Propia**

### 8.3 POLÍTICAS

Para los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 se ha propuesto una serie de tareas para lograr la eficiencia en el curso de las actividades siendo estas situaciones repetitivas. Se determina la creación de las políticas para asegurar la trazabilidad de los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo del objetivo principal de la organización.

Montes y Salazar<sup>76</sup> hacen referencia a las políticas como normas de comportamiento que las organizaciones implementan en el desarrollo de las actividades, hacen parte de la gestión estableciendo unos límites que deberán ser respetados. Estas políticas las formula la alta gerencia y contribuyen al cumplimiento de la visión y la misión.

### **Políticas Generales Propuestas**

1. El inventario físico se realizará periódicamente el último día del mes de agosto y el primer día del mes de marzo.
2. La evaluación de los inventarios físicos deberán conciliarse con los registros contables, del mismo modo que el Administrador Punto de Venta presenta un informe sobre los resultados obtenidos.
3. El margen de diferencia aceptable entre el kardex y las existencias físicas no excederá el 2% del inventario total, sin embargo el Administrador Punto de Venta deberá investigar la diferencias resultantes con el fin de aclararlas, si después de la investigación las diferencias persisten, estas, serán registradas contablemente y autorizadas por los propietarios.
4. Deberán hacerse revisiones físicas periódicas contra las existencias en kardex, para verificar que las existencias en el kardex automatizado coincidan con las existencias físicas en los almacenes.
5. Aplicar pruebas selectivas tales como: conteos cíclicos, conciliación entre las unidades en poder de terceros y los registros que lo documentan, seleccionar aleatoriamente dos formatos de registro de compras y verificar la coherencia de la información contenida en la etiqueta de cada ítem de compra.

---

<sup>76</sup> MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Alfaomega. 2014.

6. El último día de cada mes el Administrador Punto de Venta presentará un informe de cierre sustentando la toma de pruebas selectivas semanales, el reporte de entradas y salidas incluyendo las correcciones que se hayan realizado.
7. Todos y cada uno de los movimientos de conciliación o de corrección de inventario deberán quedar documentados y autorizados en el formato correspondiente de entradas y salidas especificando claramente el motivo.
8. El Administrador Punto de Venta es el responsable de que en los puntos de venta se acaten las disposiciones establecidas en los procedimientos para el manejo de inventarios.
9. El primer día de la semana se realizarán las actividades de limpieza y reorganización de tal manera que permita verificar el estado físico de cada de las prendas.
10. Las vendedoras, que son las encargadas de exhibir la mercancía comprada, deberán verificar el estado físico de las mismas y en caso de que alguna presenten algún imperfecto informar al Administrador Punto de Venta o a la Asistente de Compras.
11. Las prendas o artículos que no traigan consigo la etiqueta de marca deberá colocarse la etiqueta de marca del almacén para garantizar que la etiqueta de precio permanezca en el producto.
12. Las prendas que se encuentren obsoletas deberán relacionarse en el formato de unidades obsoletas y reportarse al Administrador Punto de Venta.
13. La única persona autorizada para realizar los movimientos de entrada y salida de mercancía es el Administrador Punto de Venta.

### **Políticas Específicas Propuestas para el Procedimiento de Pedido**

1. Se deberá verificar el stock de las prendas y/o de los productos agotados para poder pedir el producto que falte o que se encuentre en su stock mínimo.
2. Se cotizará el producto para adquirirlo al menor costo posible, a partir de la información contenida en el formato de pedido.

### **Políticas Específicas Propuestas para el Procedimiento de Recepción de Mercancía**

1. Toda la mercancía que ingrese a los almacenes deberá soportarse con las facturas de compra y los reportes de entrada correspondiente.
2. En temporada alta las labores de recepción de mercancía se podrá realizar en conjunto con otra persona, con el fin de agilizar las actividades del procedimiento y mejorar la eficiencia.
3. Se realizará una constatación física tanto cuantitativa como cualitativa de los ítems de compra que llegan a los almacenes.

### **Políticas Específicas Propuestas para el Procedimiento de Asignación de precios**

1. Al finalizar el procedimiento, las facturas de compra y las entradas al sistema deberán ser entregadas oportunamente al Administrador Punto de venta para su contabilización, cuando el pedido se encuentre completo, en caso contrario, se realiza una observación y se informa a la asistente de compras, para que no exista confusión al momento del pago.

2. El formato de registro de compra deberá ser diligenciado en los campos que requieren las iniciales del responsable de su elaboración, contabilización y verificación.
3. Las unidades que sean tratadas como transferencia se deben diligenciar en el mismo formato con tinta de diferente color.
4. Las prendas y/o artículos que sean destinados a la bodega deberán ser ubicados en el lugar que le corresponde.
5. Solamente se debe exhibir una unidad por referencia de las prendas de tendencia (moda) tratando de que la exhibición se componga de todas las tallas y colores. Y de las prendas de línea seis unidades por referencia, que del mismo modo se componga de todas las tallas y colores.

#### **Políticas Específicas Propuestas para el Procedimiento de Ingreso de Mercancía**

1. Siempre, el Administrador Punto de Venta deberá verificar que el formato de registro de compra no tenga pendiente ninguna observación acerca de los cambios o devoluciones al proveedor.
2. El ingreso de mercancía deberá ser sistematizada dentro de la misma semana de la fecha de compra.

#### **Políticas Específicas Propuestas para el Procedimiento de Devoluciones en Compra**

1. Las devoluciones al proveedor de productos defectuosos o en mal estado se reportará vía telefónica el mismo día de la recepción del pedido y se entregarán las unidades al proveedor a más tardar la siguiente semana.

2. Cada unidad a devolver deberá estar empacada individualmente y rotulada con los datos del proveedor, número de factura, costo unitario, referencia y motivo de devolución.
3. El administrador Punto de Venta deberá llevar un riguroso control y seguimiento a las unidades que se encuentran en proceso de devolución o cambio por efectos de conciliación y evaluación de inventarios.

### **Políticas Específicas Propuestas para el Procedimiento de Venta**

1. Las facturas de las transferencias de un almacén a otro deberán ser firmadas por quien recibe la mercancía.
2. El plazo máximo de venta por la modalidad de separados es de 45 días calendario, en el día 25 de deberá informar al cliente la fecha de vencimiento y el saldo de la cuenta. Si al llegar el día 45 el cliente no ha saldado su cuenta se le deberá informar su caducidad.
3. Siempre, antes de elaborar la factura de venta, la Cajera deberá informar al cliente la condiciones de venta a las que se encuentra sujeta la prenda que compra, tales como: la ropa interior no tiene cambio, la mercancía en promoción no tiene cambio, debe conservar la factura de venta para cualquier tipo de cambio, las prendas separadas no tiene cambio.

### **Políticas Específicas Propuestas para el Procedimiento Devoluciones en Venta**

1. Se deben recibir las devoluciones en venta así el cliente conserve o no la factura. En caso de que no la conserve la Cajera deberá informar todos los datos correspondientes al Administrador Punto de Venta el mismo día que se efectúa el cambio al cliente.

## **8.4 FORMATOS**

Los siguientes son formatos de control y registro de inventarios que corresponden a la autoría de las autoras.



**Formato 3 Registro de Compras Propuesto.**

**FORMATO DE REGISTRO DE COMPRAS**

Fecha: \_\_\_\_\_

CONSECUTIVO DE INGRESO AL SISTEMA	
--------------------------------------	--

Proveedor: \_\_\_\_\_

Plazo de Pago: \_\_\_\_\_

Nº Rem/Factura: \_\_\_\_\_

CODIGO	REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT.	SUBTOT COSTO	PRECIO VENTA	OBSERVACIONES
<b>COSTO TOTAL</b>							

ELABORÓ	CONTABILIZÓ	REVISÓ
---------	-------------	--------





**Formato 6 Conteos Cíclicos Propuesto.**

**FORMATO DE CONTROL DE INVENTARIOS - CONTEO CICLICO**

Fecha: \_\_\_\_\_

CONTEO Nº	CODIGO	DESCRIPCION	INVENTARIO FISICO	INVENTARIO SISTEMA	DIFERENCIA	AJUSTES	
						ENTRADA	SALIDA
			<b>TOTALES POR GRUPO</b>				
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	<b>CONTABILIZÓ</b>				

**Cuadro 26 Listado de Convención de Proveedores Propuesto.**

<b>NOMBRE PROVEEDOR</b>	<b>CONVENCION</b>	<b>NOMBRE PROVEEDOR</b>	<b>CONVENCION</b>
Ángeles	ANG	Flowers	FLO
Almíbar Prendas Intimas	ALM	Furor	FUR
Ankara Fashion	ANK	Gladis González	GLA
Aritex de Colombia	ARI	Godofredo Montes	GOD
Camisas Sorti	SOR	J.A. Importadora Francy	JAI
Cacharro Geraldine	GER	Joka	JOK
Catalina	CAT	Klay	KLA
Creaciones Alejito	ALE	Mabel	MAB
Creaciones Rojitas	ROJ	Martin	MAR
Creaciones Baby Crist	CBC	Maicaito	MAI
Creaciones NJ	CNJ	Manufacturas Infantiles	MIN
Creaciones Madeline	CMA	Milan Kiut	MIL
Creaciones Verzad	CVE	Miriam Suarez	MIR
Creaciones Puppet	CPU	Miriam Fany Osorio	MFO
Creaciones Ripley Airsport	CRA	M y C Importadora	MYC
Cheviotto	CHE	Nora	NOR
Colegiales Kary	CKA	Los Paisitas	PAI
Colhuellas	COH	Paulinas Pijamas	PAU
Confecciones Kleyber	KLE	Practiplast	PRC
Confecciones Led	CLE	Positex	POS
Dinamo	DIN	Punto Escolar Yire	YIR
Distribuidora Kaliche	KAL	Punto Moda	PMO
Distribuidora LCP	LCP	Remates El Tesoro	RTE
Rosario Ecuatorianos	ROS	Rosa Pink	ROS
Eduardo Mejía Sucesores	EDU	Sunto SAS	SUN
Estilo y Moda	EYM	Uniformes Polanco	UPO
Fama Fashion	FAM	William Pantalinetas	WIL
Fantasy Fashion	FAF	Yellow Store	YEL
Feyro	FEY	Zone Fashion	ZFA

Fuente: Propia

## 8.5 INDICADORES DE CONTROL DE INVENTARIOS

Siendo importante evaluar la perspectiva financiera de los inventarios, los indicadores de gestión según Kaplan<sup>77</sup> son una herramienta mediante la cual se puede prever o detectar las posibles desviaciones o alteraciones que pueden afectar el logro de los objetivos o simplemente a lo que se ha establecido. Con el fin de tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

A continuación se presentan los indicadores de gestión que permitirán a la empresa evaluar el desempeño de las actividades propuestas, y analizar, controlar y hacer seguimiento a sus resultados, teniendo en cuenta para su estructura los conceptos planteados por Montes, Mejía y Montilla<sup>78</sup>. Además en base a los indicadores planteados por Mora<sup>79</sup> se tomaron y adecuaron los necesarios para aplicar a los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2.

### Indicadores de Gestión de Control de Inventarios Propuestos

#### 1. Rotación de inventarios

**Objetivo:** medir la efectividad del procedimiento de pedido, para mantener un nivel adecuado de inventario que satisface la demanda de producto.

**Indicador:**

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Días} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$$

<sup>77</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Harvard Business Press. 2009.

<sup>78</sup> MONTES S., Carlos A, MEJÍA S., Eutimio, MONTILLA G., Omar. Auditoría y Control de Gestión. Universidad del Valle. Cali. 2008 Pág. 121.

<sup>79</sup> MORA G., Luis Anibal. Indicadores de la Gestión Logística. KPI "Los Indicadores clave del desempeño logístico". FESC. Fundación de Estudios Superiores Comfanorte. Disponible en: <[http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/ind\\_logistica.pdf](http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf)>. Consultado el 08-07-2015.

**Inductor:**

- Diligenciar el formato de pedido conforme a los lineamientos establecidos en el procedimiento
- Evaluar el desempeño de la asistente de compras.

**Análisis:** Determina el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas. Que en promedio debe ser un resultado alto, donde son fundamentales las estrategias de ventas y de servicio al cliente.

**Iniciativas Estratégicas:**

- Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal enfocados en la excelencia de servicio al cliente
- Promover la creatividad e iniciativa laboral para mejorar las tareas del procedimiento de pedido.

**2. Calidad de los pedidos generados**

**Objetivo:** medir la efectividad del procedimiento de pedido, para realizar la compra de mercancía sin necesidad de solicitar información adicional en el curso de la adquisición.

**Indicador:**

$$Calidad\ de\ los\ pedidos = \frac{Items\ de\ compra\ con\ problemas}{Total\ de\ items\ pedidos\ al\ mes} * 100$$

**Inductor:**

- Diligenciar el formato de pedido conforme a los lineamientos establecidos en el procedimiento
- Realizar las tareas correspondientes a la verificación del listado de pedido.

**Análisis:** Determina el nivel de errores en la elaboración y en la revisión de la lista de pedido. Que en promedio debe ser un resultado bajo, donde es fundamental el

cumplimiento de las funciones y de las actividades establecidas.

**Iniciativas Estratégicas:**

- Fomentar la cultura de autoevaluación
- Incentivar el sentido de pertenencia a través de programas de incentivos que premien el cumplimiento de labores.

**3. Volumen de Compra**

**Objetivo:** medir la efectividad del procedimiento de pedido, para controlar la compra de mercancía respecto al volumen de ventas.

**Indicador:**

$$\text{Volumen de Compra} = \frac{\text{Valor de la compra mes}}{\text{Total de las ventas mes}}$$

**Inductor:**

- Evaluar el desempeño de la asistente de compras respecto al manejo de la información contenida en el formato de pedido y a la negociación con los proveedores.

**Análisis:** Conoce la utilidad de la información contenida en el formato de pedido para el proceso de compra en relación con las ventas, con el fin de tomar acciones de optimización de las compras y negociación con los proveedores.

**Iniciativas Estratégicas:**

- Aplicar la evaluación de desempeño propuesta.
- Realizar programas de capacitación sobre negociación con proveedores.

#### 4. Calidad de las unidades de compra recibidas

**Objetivo:** medir la efectividad del procedimiento de asignación de precios, para detectar imperfecciones o insatisfacciones de las prendas recibidas.

**Indicador:**

$$\text{Calidad unidades compradas} = \frac{\text{unidades rechazadas semana}}{\text{Total de unidades recibidas semana}} * 100$$

**Inductor:**

- Proponer estrategias de venta para el manejo de las unidades defectuosas, con el fin de minimizar los costos de devolución y el riesgo de pérdida de la mercancía.
- Cumplir con las actividades de revisión e inspección de las prendas que se etiquetan.

**Análisis:** Controla la calidad de los productos recibidos y que son exhibidos y almacenados para la venta. Además contribuye a la selección y calificación de proveedores respecto a su capacidad de respuesta frente a los cambios de mercancía.

**Iniciativas Estratégicas:**

- Programar semanalmente jornadas de promociones y ofertas.
- Evaluar el desempeño de la Cajera – Vendedora.

#### 5. Longevidad del inventario

**Objetivo:** controlar la cantidad de mercancía con mucho tiempo dentro del inventario con el fin de evitar obsoletos.

**Indicador:**

$$\text{Longevidad del inventario} = \frac{\text{unidades dañadas+unidades obsoletas}}{\text{total unidades en el inventario}}$$

**Inductor:**

- Cumplir con las políticas generales de organización y limpieza de los almacenes que permiten detectar las unidades que no rotan adecuadamente.
- Aplicar la política para el manejo de unidades obsoletas.
- Proponer estrategias de venta para estas unidades.

**Análisis:** se puede observar el nivel de mercancía que tiene una baja o nula rotación, con el fin de tomar acciones correctivas para hacer efectiva su venta y evitar la pérdida de la misma.

**Iniciativas Estratégicas:**

- Evaluar el desempeño del Administrador Punto de Venta.
- Establecer una comunicación efectiva entre vendedora vs cliente con el fin de identificar las causas de la obsolescencia con el fin de tomar acciones para evacuar este tipo de productos.

**6. Exactitud del inventario**

**Objetivo:** controlar la confiabilidad y exactitud de los niveles de mercancía física y sistematizada.

**Indicador:**

$$Exactitud\ del\ inventario = \frac{\text{Valor de diferencia en pesos}}{\text{Valor total del inventario pesos}} * 100$$

**Inductor:**

- Cumplir con las políticas generales y las actividades de control de inventarios que se han propuesto.

**Análisis:** se puede identificar los posibles desfases y pérdida de mercancía con el fin de tomar las medidas necesarias para anticiparse a los hechos en periodos

futuros y minimizar el riesgo de afectar la rentabilidad de los almacenes.

**Iniciativas Estratégicas:**

- Evaluar el desempeño del Administrador Punto de Venta y su equipo de trabajo.

**7. Ventas satisfechas**

**Objetivo:** medir la confiabilidad que tiene los productos vendidos en los almacenes con el fin de controlar las devoluciones en venta.

**Indicador:**

$$Ventas\ satisfechas = \frac{\text{unidades devueltas}}{\text{total productos vendidos}} * 100$$

**Inductor:**

- Cumplir con las políticas generales de organización.
- Realizar las actividades contempladas en el manual de procedimientos que permita identificar el motivo de la devolución.

**Análisis:** se puede observar el nivel de efectividad de la ejecución de las funciones y actividades que cada persona debe ejecutar dentro de los almacenes.

**Iniciativas Estratégicas:**

- Evaluar el desempeño del Administrador Punto de Venta y su equipo de trabajo
- Mantener una constante y efectiva comunicación con los empleados para conocer las necesidades tanto del negocio como del recurso humano.

## 9. CAPITULO IV

### PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL RESPECTO AL CONTROL EN EL MANEJO DE INVENTARIOS

Para finalizar este proyecto se requiere capacitar y sensibilizar al recurso humano para que el desarrollo de las actividades sea el esperado y para que la implementación de una herramienta tecnológica como el sistema de código de barras contribuya al buen manejo de los inventarios. Las capacitaciones son muy importantes pues son la comunicación directa con el empleado, es plantear nuevas ideas de cómo hacer las tareas optimizando bien sean recursos o procesos que al final reflejan la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en una empresa y que consecuentemente impactaran en la venta de los productos<sup>80</sup>.

Lo que se busca con una capacitación constante es lograr avanzar como organización estando siempre actualizado de nuevas tendencias en procesos que han dado resultado en otras compañías al ser implementados y demuestran resultados exitosos.

Se propone para Almacenes Moda Andaluza y Bebes de 0 a 2 recurrir a la capacitación primero de los altos mandos para conocer y poder luego implementar procesos administrativos novedosos y eficientes que puedan llevar a la organización a su nivel máximo que demuestre crecimiento y se mantenga vigente en el mercado. Al obtener el conocimiento es necesario dirigirlo a los empleados para que estos contribuyan a la mejora y al cambio de las labores cotidianas y las eventuales. Las capacitaciones deben ser siempre para optimizar el capital de trabajo en este caso los inventarios y se proponen que sean enfocadas en el

---

<sup>80</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2009.

manejo de los mismos (pedido, recepción, asignación de precios, devolución en compra, ingreso de mercancías, venta y devolución en venta), enfocada desde el punto de vista tecnológico ya que todo este proceso nace a partir de la incertidumbre que se creó al implementar un sistema de código de barras que estandarizo dicho proceso.

Utilizando la técnica del Benchmarking y tomando como base una estructura de objetivos a corto plazo de la multinacional Nestlé de Colombia fabrica Bugalagrande los cuales se caracterizan por dar cumplimiento a las metas propuestas logrando el resultado esperado a partir de la sensibilización del recurso humano con técnicas motivadoras y esquemas de fácil comprensión. Se sugiere implementar una dinámica de objetivos que será de manejo interno, para cumplirse dentro del siguiente año los cuales se presentaran al equipo de trabajo de almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 al inicio del mismo.

Los plantearan los directivos y propietarios a partir de las expectativas de ventas y utilidad que deseen tener al final de año, teniendo en cuenta que llegaran al objetivo trabajando en equipo y que la aplicación de esta estrategia abarca todos los procesos administrativos de los almacenes, desde la compra de la mercancía, pasando por la asesoría acertada a los clientes hasta la venta final. Estos objetivos se caracterizan por utilizar un lenguaje positivo y motivador, se sugiere sea una actividad dinámica en un lugar diferente al domicilio de la organización donde el propietario y administrador comparta con los vendedores y se cumpla la función del organigrama propuesto que está enfocado a que todos los eslabones cooperaran en las actividades del otro.

Se plantea el siguiente esquema para llevar a cabo la que sería primera actividad de capacitación para el cambio:

**Nombre Estratégico: COMPITIENDO CON EFICIENCIA**

**Cuadro 27 Objetivos 2016 Propuesto.**

<b>PRIORIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>1.</b> Mejorar el proceso de Inventarios para disponer de una información actualizada, verídica y comparable.	Cifras fidedignas, información real y comparable, planeación de compras eficiente, manejo óptimo de los inventarios.
<b>2.</b> Aumentar competitividad a partir de la buena presentación del inventario disponible para la venta.	Captar atención por parte de los clientes al observar los productos para la venta exhibidos de forma llamativa e impecable. (fotos de vitrinas antes y después de llevar a cabo el objetivos).
<b>3.</b> Asegurar la satisfacción del cliente prefiriendo y recordando nuestra marca en la región.	Reconocimiento, distinción, recordación y preferencia logrando aumentar ventas y con estas utilidades
<b>4.</b> Optimizar recursos de capital y talento humano.	Evitar pérdidas y deterioro del inventario, disminuir tiempo ocioso, aumentar productividad.

**Fuente: Construcción propia a partir de la cuadro Objetivos Nestle 2014.**

El proceso de entrenamiento según Chiavenato<sup>81</sup> es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas, como se puede ver en la siguiente figura.

<sup>81</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2009.

**Figura 7 Etapas del Proceso de Entrenamiento.**



**Fuente:** Tomado del libro *Gestión de Talento Humano*. CHIAVENATO Idalberto. Figura 12.2 Las cuatro etapas del proceso de selección.

- 1. Necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer:** siendo una de las principales causas del inapropiado manejo de los inventarios en los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 la carencia de preparación laboral de las personas, se ve la necesidad de capacitarles para alcanzar un nuevo nivel de desempeño; es así como se plantea reforzar los conocimientos de las actividades que ya se encontraban establecidas en cada uno de los procedimientos, como también enseñar las novedades que se han incluido dentro de la trazabilidad de los inventarios para cumplir con el objetivo de manejo adecuado y control de inventarios.

**2. Diseño del programa de entrenamiento:** A continuación se presenta un formato de capacitación que responde a las preguntas que definen los seis componentes básicos que plantea Chiavenato<sup>82</sup>, a quién, cómo, en qué, quién, dónde y cuándo.

---

<sup>82</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2009.

## Formato 7 Capacitación de Empleados Propuesto.

FORMATO DE CAPACITACION DE EMPLEADOS		
<b>CAPACITACION</b>	INTERNA	EXTERNA
<b>TEMA</b>	X	
<b>OBJETIVO</b>	MEJORAR EL PROCESO DE INVENTARIOS PARA DISPONER DE UNA INFORMACIÓN ACTUALIZADA, VERÍDICA Y COMPARABLE.	
<b>FECHA</b>	_____	
<b>COMPETENCIAS A DESARROLLAR</b>	Conocimiento y comprensión de la estructura organizacional de los almacenes. Conocimiento y comprensión en el manejo de inventarios.	
<b>DURACION HORAS</b>	10 HORAS, 2 POR DÍA, EL PRIMER DÍA DE LA SEMANA	
<b>EMPLEADOS</b>	Ligia Lozano González Zulma Zamora Franco Rosalba Rodríguez Murillo July Londoño Cataño Leidy Ramírez Victoria	
PREPARACION DE LA ACTIVIDAD		
<b>LUGAR</b>	CALLE 5 4-74	
<b>INSTRUCTOR DE CAPACITACION</b>	OSCAR GONZALEZ	
<b>AREA</b>	ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	
CONTENIDO		
Esta primera capacitación consta de mostrar a los empleados como está estructurada la organización, sensibilizándolos de cuál es la empresa en que laboran, como está conformada y cuáles son los objetivos que desean lograr gracias al trabajo en equipo. Se darán a conocer los manuales de función y manual de proceso de inventario, los cuales acogerán para el buen desarrollo de las actividades explicando la importancia de ponerlos en práctica. Por último se explicará la importancia de conocer el manejo de un sistema de inventarios, su trazabilidad y el modelo utilizado por los almacenes.		
PROCEDIMIENTO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	MATERIALES/RECURSOS
Presentación de los Objetivos 2016 Exhibición organigrama, visión y misión de los almacenes. Lectura y explicación de manual de funciones y procesos. Breve introducción a lo que es un inventario, manejo y riesgos que trae el desconocimiento de los procesos. Llevar a cabo simulacro de procedimiento de pedido, recepción de mercancía, asignación de precios, devolución en compra, ingreso de mercancía, venta y devolución en venta, según las políticas de inventario propuestas.	El instructor de la capacitación expondrá los temas de la actividad a los empleados que se llevaran a cabo durante la capacitación, llevando un registro de las actividades.	Equipo de cómputo, video beam, agenda, lapiceros, material impreso.
<b>RESPONSABLE DE LA CAPACITACION:</b> Óscar J. González		

Fuente: construcción propia

- 3. Ejecución del programa de entrenamiento:** esta etapa del proceso de entrenamiento, se refiere a la implementación y aplicación del programa que para este caso se recomienda usar la técnica de una sola vía, donde el instructor trasmite la información de manera verbal a un grupo de expectantes. Sin embargo, se recomienda que luego de explicar la temática programada para el manejo adecuado de los inventarios se realicen actividades de simulacro o dramatizaciones para cada uno de los procedimientos, donde interactúen las personas expectantes con el fin de solucionar dudas o reforzar los conocimientos adquiridos en la charla técnica.
  
- 4. Evaluación de los resultados del entrenamiento:** finalmente para comprobar sí el programa de capacitación dio resultado se debe evaluar la eficacia de su desarrollo y ver si se consiguieron los objetivos propuestos. Principalmente debe ser notable la disminución de las diferencias presentadas entre el inventario físico y el inventario sistematizado, el porcentaje de las unidades recibidas con imperfectos o dañadas debe ser menor, los niveles de inventario obsoletos deben ser mínimos, entre otros aspectos.

## 10. CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico realizado en el primer capítulo, el principal problema es que se ha creído que la *implantación* del sistema de código de barras en los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 cumpliría los objetivos de un sistema de control de inventarios. A partir de ello se han diseñado y propuesto los lineamientos necesarios para la prevención del fraude dentro del ciclo de inventarios, que en interacción con el sistema de código de barras pretenden ayudar, no solo, a mejorar el control, sino también a obtener información confiable que ayude al propietario a la toma de decisiones efectivas y acertadas, dado que la ejecución del sistema de código de barras por sí solo no cumple el objetivo de controlar los inventarios. Y que si bien es cierto la tecnología aumenta la productividad y optimiza los procesos, si esta no es *implementada* con un conjunto de actividades, tareas y procedimientos estructurados es difícil que cumpla con el objetivo para el cual fue adquirida.
- Actualmente se realizan actividades para cada procedimiento y aunque estos se encuentran definidos presentan fallas, que bien sea, son dadas por la aplicación de controles insuficientes o por las deficiencias en el planteamiento de los mismos, deficiencias causadas por la carencia en: la definición de funciones, la asignación de responsables y el establecimiento de actividades y formatos que se manejan actualmente de manera informal. Consecuentemente, para fortalecer la aplicación de las herramientas de control de inventario que minimizan el riesgo de fraude, en el segundo capítulo se ha creado el Direccionamiento Estratégico para los Almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 que garantiza una gestión administrativa y operacional eficiente, dado que allí se plantea el objetivo principal del funcionamiento de los almacenes y por el cual deben trabajar en pro todos

y cada uno de sus empleados, estableciéndose los parámetros, responsabilidades y límites de funcionalidad para cada persona que tenga asignado un cargo en la empresa, mejorando así su desempeño individual y su trabajo en equipo.

- Como ningún procedimiento se encuentra formalmente documentado por ende se han omitido políticas y responsabilidades fundamentales, incrementando las posibilidades de ocurrencia del riesgo mayor de pérdida o robo de mercancía, en el capítulo tres se han propuesto las actividades de control y se han definido las políticas a realizar en cada uno de los procedimientos que mejoran los problemas e incrementan la efectividad del sistema actual de manejo de inventarios, sincronizando la trazabilidad del mismo y en cierto grado permitiendo crear una cultura organizacional de autocontrol.
- Es fundamental sensibilizar, capacitar y entrenar a los empleados de los almacenes Moda Andaluza y Bebés de 0 a 2 para lograr la sinergia entre el sistema de código de barras y la propuesta de manejo de inventarios que se ha planteado, teniendo en cuenta que, de su desempeño depende la optimización del proceso. Al desarrollar estas competencias en las personas que trabajan en los almacenes, se logra incrementar la productividad, mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato de cada cargo, y facilitar el logro de los objetivos organizacionales y específicos de corto plazo del proceso de inventario. Además, es una manera de agregar valor o enriquecer el capital intelectual de la empresa que se proyecta en la satisfacción de los empleados, directivos, clientes y proveedores.

## 11.RECOMENDACIONES

- Propender para que la propuesta de mejora a la estructura organizacional y funcional propuesta en el proyecto sea implementada e impresa, ya que está brinda identidad como organización, para que los almacenes empiecen un proceso de reconocimiento como empresa. De igual modo, que adapten las actividades según los procedimientos estipulados en los manuales de función y de proceso, que al adoptarlo de manera correcta contribuye al óptimo desarrollo de los objetivos.
- Implementar las herramientas de control propuestas, ya que estas buscan que haya registro de las actividades y procedimientos a seguir también propuestos, obteniendo así pruebas basadas en documentos que formen un archivo. Estos documentos son una herramienta muy importante ya que harán parte de la historia de los almacenes, y se caracterizan por ser comparables, permitirán el análisis y la toma de decisiones.
- Incentivar el comportamiento de las trabajadoras, además de realizar una retroalimentación con persona evaluada para ir creando un enfoque de autoevaluación y autodirección, donde los empleados participen activamente en la mejora de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDREU, Rafael; RICART, Joan y VALOR, Josep. Estrategia y Sistemas de Información. Madrid. Editorial McGraw Hill. Segunda edición. 1996.

ARELLANO RODRIGUEZ, Madelein. Sistemas de Información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión? Revista de Ciencias Sociales v.14 #.3. Maracaibo. 2008. Disponible en:<  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000300008&script=sci_arttext)> consultado el 25 de marzo de 2015.

ARENS, Alvin A. RANDAL J. Elder. MARK S. Beasley. Auditoría. Un enfoque integral. Pearson Educación. México. 2007.

BERNAL TORRES, Cesar A. Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación. México. 2006

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2009.

CORREA E., Alexander, ALVAREZ L., Carlos E. y GÓMEZ M., Rodrigo A. Sistemas de identificación por radio frecuencia, código de barras y su relación con la gestión de la cadena de suministro. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. Vol.26 N°116. Julio-Septiembre 2010. Disponible en:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n116/v26n116a07.pdf>. Consultado: 15-04-2015.

DANE, Subdirección de Estudios Socioeconómicos y Competitividad Regional, Departamento Administrativo de Planeación, Gobernación del Valle del Cauca. Disponible en:<

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)>. Consultado: 19-09-2015

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Administración De Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Ecoe Ediciones, 2006

HENDRIKSEN, Eldon S. Teoría de la Contabilidad. Editorial Barcelona: Unión Tipográfica Hispano Americana. 1974.

IIA; Instituto de Auditores Internos, [en línea]. Blog de NAHUN FRETT. Disponible en: <http://nahunfrett.blogspot.com/2013/02/reflexiones-sobre-auditoria-interna.html>. Consultado: 03-03- 2015

KRAJEWSKI, Ledd y RITZMAN, Larry. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. México. Pearson Educación. Quinta Edición. 2000.

LA TORRE RAMIREZ, Mariana. Métodos y Técnicas de Recolección de datos. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. 2007. Disponible en:<<http://intranet.usat.edu.pe/campusvirtual/INV/28/40176/investigacion1469.pdf>>. Consultado: 20-02-2015.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Limusa Noriega Editores. 4ª.edición.

MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel. 1988.

MONTES, SALAZAR Carlos Alberto. MONTILLA, GALVIS Omar de Jesús. MEJIA, SOTO Eutemio. Control y Evaluación de la Gestión Organizacional. Alfaomega. 2014.

MULLER, Max. Fundamentos de Administración de Inventarios. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2004.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. Bogotá. Editorial UNAD. 1997.

SANCHEZ, Jesús Alberto. Métodos de investigación mixto: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. [en línea]. México. Marzo 2013. Disponible en: <http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>>. Consultado: 22 de febrero de 2015.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Técnicas de Investigación 100104. Capítulo2: Tipos de Investigación. Lección N°6, N°7 y N°8. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104\\_EXE/leccin\\_6\\_investigacion\\_exploratoria\\_descriptiva\\_correlacional\\_y\\_explicativa.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacion_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html). Consultado: 20-02-2015.

VELASQUEZ, Julián. Problemáticas en la utilización de los códigos de barras. Medellín. Noviembre 2012. [en línea]. Disponible en: <https://julianvelasqueze.wordpress.com/5-marco-teorico/>. Consultado: 08-02-2015.