

**CONTROLES PARA EL MEJORAMIENTO DE INVENTARIOS EN LA
EMPRESA CARNES FRIAS ENRIKO**

LUZ CARIME TENORIO TORRES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2010**

**CONTROLES PARA EL MEJORAMIENTO DE INVENTARIOS EN LA
EMPRESA CARNES FRIAS ENRIKO**

LUZ CARIME TENORIO TORRES

**Trabajo de grado para optar por el título de
Contadora pública**

**Directora:
AMÉLIA NARANJO
Contadora pública**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2010**

Nota de Aceptación:

Trabajo aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de contador público

CLARA EUGENIA MOSQUERA

Jurado

DIEGO I. DELGADILLO

Jurado

Santiago de Cali, 09 Diciembre de 2010

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por concederme la sabiduría, a mis padres por brindarme su apoyo y comprensión para cumplir esta meta; a la empresa Carnes Frías Enriko por dejarme desarrollar este proyecto que nutrió mi conocimiento a nivel profesional y personal, que gracias a ellos y el ánimo de sus trabajadores en mejorar la empresa me dieron paso a brindarles lo aprendido en mi formación académica y llegar a esta finalidad, a los docentes que participaron en mi formación. Gracias.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACION	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.1.1 Definición de inventarios general	17
4.1.2 Definición según la Norma Internacional de Contabilidad N° 2	17
4.1.3 Normas contables y tributarias sobre inventarios.	18
4.1.4 Métodos principales para la valuación de inventarios	18
4.1.4.1 Métodos de valuación	18
4.1.4.2 Primeras entradas, primera salidas (PEPS)	18
4.1.4.3 Promedio ponderado	19
4.1.5 Función de los inventarios	19
4.1.6 Control de inventarios	20
4.1.7 Informe COSO interne.	20
4.1.8 Control	21

4.1.8.1 Tipos de control	22
4.1.8.2 Principios del control	22
4.1.9 Ciclo de inventarios de empresa manufacturera	26
4.1.10 Almacenamiento	27
4.1.10.1 Importancia del almacenaje	27
5.1.10.2 Fundamentos del almacenamiento	28
4.2 MARCO CONCEPTUAL	30
4.3 MARCO CONTEXTUAL	31
4.4 FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	32
4.4.1 Misión	32
4.4.2 Visión Compartida al 2012	33
4.4.3 Valores	33
4.4.4 Principios	33
4.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	33
4.5.1 Antecedentes	33
5. METODOLOGIA	37
5.1 TIPO DE ESTUDIO	37
6. DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO EXISTENTE EN EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS	38
7. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIO	40
8. MATRIZ GENERAL DE RIESGOS RELEVANTES DE LA EMPRESA CARNES FRÍAS ENRIKO	43
9. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA EMPRESA Y EL MANEJO DE INVENTARIOS	47

10. DESCRIPCION DE PROCESOS DE TRABAJO REALIZADOS EN LA EMPRESA CARNES FRIAS ENRIKO	54
10.1 PROCESO DE RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA.	54
10.1.1 Diagrama de flujo del proceso de recepción y almacenamiento de materia prima.	55
10.1.2 Documentos que se originan	56
10.1.3 Informes que se preparan	56
10.1.4 Personas que intervienen.	56
10.1.5 Cuentas que afectan	56
10.1.6 Aspectos y puntos de control	56
10.1.6.1 Puntos de control	57
10. 2 PROCESO DE PRODUCCION Y EMPAQUE	57
10.2.1 Diagrama de flujo de producción y empaque	58
10.2.2 Documentos que se originan	60
10.2.3 Personas que intervienen	60
10.2.4 Aspectos y puntos de control	60
10.2.5 Cuentas que afectan	61
10.3 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	61
10.3.1 Diagrama de flujo almacenamiento y despacho	62
10.3.2 Documentos que se originan	63
10.3.3 Informes que se preparan	63
10.3.4 Personas que intervienen	63
10.3.5 Aspectos y puntos de control	63
10.4 PROCESO DE FACTURACION Y VENTAS	64
10.4.1 Diagrama de flujo de facturación	65

10.4.2 Documentos que se originan	66
10.4.3 Informes que se preparan	66
10.4.4 Personas que intervienen	66
11. CONTROLES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y FUNCIONES QUE SE RELACIONAN EL MANEJO DE INVENTARIOS	67
12. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	83

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis externo	35
Tabla 2. Cuestionario de control interno	40
Tabla 3. Matriz de riesgo	43
Tabla 4. Estudio de riesgo del proceso de recepción y almacenamiento de la materia prima	67
Tabla 5. Estudio de riesgo del proceso de producción y empaque.	71
Tabla 6. Estudio de riesgo del proceso de proceso de almacenamiento y despacho.	74
Tabla 7. Estudio de riesgo del proceso de facturación.	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena logística	28
Figura 2. Logo de carnes Frías ENRIKO	34
Figura 3. Canales de comercialización de la empresa	35
Figura 4. Organigrama de Carnes Frías ENRIKO	36
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de inventario	38
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de recepción y almacenamiento de materia prima.	55
Figura 7. Diagrama de flujo de producción	58
Figura 8. Diagrama de flujo de empaque	59
Figura 9. Diagrama de flujo de almacenamiento y despacho	62
Figura 10. Diagrama de flujo de facturación	65
Figura 11. Seguimiento y monitoreo	79
Figura 12. propuesta de reestructuración en información de minuta	81

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de control interno	83
Anexo B. Formato de control de producto en proceso	84
Anexo C. Registro de minutas de producción	85
Anexo D. Lista de chequeo y trazabilidad	86
Anexo E. Formato control temperatura de cuartos fríos	87

INTRODUCCION

En el marco de un mundo globalizado como en el que estamos, todos los procesos tienden a estandarizarse, las empresas productoras requieren implementar mecanismos de control interno que minimicen los riesgos y evitar la alteración en el costo del producto, desacuerdos con los clientes y fraudes ante las entidades competentes.

Los inventarios de una compañía requieren una adecuada custodia y control para evitar riesgos de sobrecostos, incumplimiento a clientes o pérdida de ellos y lo más relevante que está expuesto al deterioro o degradación del producto y robos, por esta razón es vital que todos los procesos y funciones relacionados con ello se realicen de una manera apropiada.

En este trabajo se observarán los procesos y se indagará sobre los controles realizados por la compañía en las áreas de producción, empaque, almacenamiento y distribución. Se identificarán debilidades que perjudican el adecuado manejo de los inventarios y el servicio a cliente, posteriormente se presentarán recomendaciones y/o controles para el mejoramiento de los procesos relacionados con los inventarios en la empresa **Carnes Frias Enriko**. Lo anterior se fundamenta bajo la teoría y/o metodología de la auditoría y control interno, y ciclos de inventarios de las empresas manufactureras, para contribuir en el mejoramiento y crecimiento de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa manufacturera incluye en el rubro de inventarios materias primas, suministros, artículos en proceso de fabricación y mercancía terminada disponible para la venta (flujo físico de mercancía); además mano de obra indirecta y directa, costos indirectos de fabricación, formando así enlaces entre los ciclos de recepción de la materia prima, producción, almacenamiento de producto terminado y distribución del producto.

Debido a la complejidad desde la recepción de la materia prima en el área de producción hasta la entrega del producto terminado al cliente y el crecimiento que viene afrontando la empresa Carnes Frías Enriko a nivel nacional en los canales de comercialización en los últimos tres años; y el grado de compromiso con las cadenas de franquicias de Sándwich Qbano, ha orientado sus objetivos al mejoramiento en sus procesos productivos y administrativos incluyendo producción, bodega, almacenamiento, despachos y distribución, áreas fundamentales que apoyan al servicio justo a tiempo, de igual manera satisfacer las necesidades de los clientes, lograr el reconocimiento y posicionamiento enfocado a ser una empresa altamente competitiva(visión).

El manejo inadecuado de procesos, funciones del personal administrativo y operativo, genera constantemente diferencias en los inventarios que se reflejan en la forma física, originando ajustes de inventarios que afectan el costo real del producto, a su vez dificultad la obtención de datos seguros y confiables de las existencias para dar respuesta oportuna a las necesidades internas(administrativa) como externas(clientes), y ocasiona incumplimiento en la entrega oportuna de mercancías a los clientes.

Las fallas en los procesos realizados o mal manejo de las funciones asignadas tiene como consecuencias desaprovechamiento de la materia prima utilizada en un proceso productivo, pérdida de horas de trabajo, rotación de unidades inadecuada, paros en las actividades, riesgo de capital, desconocimiento de las existencias para la venta arriesgándose a perder clientes nuevos o potenciales, por lo anterior, mantener inventarios razonables para cumplir con la demanda y las necesidades de los clientes, evitar el deterioro y/o caducidad de los productos e incurrir en costos altos o pérdidas, etc., es una clave para el buen funcionamiento de la empresa .

Por lo anterior expuesto, se hace necesario analizar los procesos implementados en la empresa, encontrar las causas, consecuencias que alteran la fluidez de los procesos y el control e información de las existencias y definir controles para el mejoramiento de los inventarios de la empresa, así mismo contribuir a un futuro de crecimiento.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuales deben ser los controles adecuados para el mejoramiento de los procesos y funciones que se relacionan con los inventarios en la empresa Carnes Frías Enriko?

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cual es el diagnóstico del control interno existentes en el manejo de los inventarios?
- ¿Cuáles son las debilidades en los procesos realizados en la empresa y manejo de inventarios?
- ¿Cuáles son los procesos de trabajo realizados en la Empresa Carnes Fría Enriko en las áreas de recepción de materia prima, producción, almacén, facturación y despacho?
- ¿Cuales son los controles para el mejoramiento de los procesos y funciones que se relacionan con el inventario?

2. JUSTIFICACION

La empresa manufacturera se enfrenta a cambios permanentes debido a los factores externos que lo rodean (economía, política, nuevos mercados, etc.), por eso se requiere analizar, indagar e identificar en sus procesos productivos las inconsistencias que detienen el flujo de mercancías en las diferentes áreas, para cumplir con sus objetivos como son entender y satisfacer los requerimientos de los clientes y abastecer la demanda en el mercado.

La investigación esta enfocada a realizar un análisis del manejo de procesos e inventarios de la empresa carnes Frías Enriko, con el propósito de mejorar la eficiencia continua en el ciclo final del producto terminado y a satisfacción de cliente, por ende minimizar los riesgos inherentes al manejo de inventarios por medio de controles que ayuden a la fluidez de la información y el desarrollo productivo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Definir cuales son los controles adecuados para el mejoramiento de los procesos y funciones que se relacionan con los inventarios en la empresa Carnes Frías Enriko.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶1. Hacer un diagnóstico del control interno existente en el manejo de los inventarios.
- ▶2. Identificar debilidades en los procesos y funciones realizados en la empresa.
- ▶3. Describir los procesos de trabajo realizados en la Empresa Carnes Fría Enriko en las áreas de recepción de materia prima, producción, almacén, facturación y despacho.
- ▶4. Presentar controles para el mejoramiento de los procesos y funciones que se relacionan con el inventario.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Definición de inventarios general. Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta.¹

4.1.2 Definición según la Norma Internacional de Contabilidad N° 2

Los inventarios son activos:

- ▶ a. poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- ▶ b. en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- ▶ c. en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Normas contables de Colombia sobre inventarios.

Según la norma colombiana los inventarios se definen como:

Bienes corporales destinados a la venta en el curso normal del negocio, así como aquellos que se hallan en proceso de producción o que se utilizarán o consumirán en la producción de otros que van a ser vendidos.²

Según el DR 2649 de 1993 en el manejo contable: Los inventarios comprenden todos aquellos artículos, materiales, suministros, productos y recursos renovables, para ser utilizados en el proceso de transformación, consumo, alquiler o venta dentro de las actividades propias del giro ordinario de los negocios del ente económico. Se incorporan entre otras las cuentas como: materia prima, producto en proceso, obras de construcción en curso, cultivos en desarrollo, productos terminados, semovientes, materiales, repuestos y accesorios, así como inventario en tránsito. Entregando datos cuantitativos que conforman el registro de costos y valor de activos o inventarios obtenidos por la empresa en su momento, formando así una estructura contable para la toma de decisiones³.

¹ MULLER, MAX Fundamentos de administración de inventarios. Colombia: 2005. p.68.

² Blanco Luna, Yanel. Normas nacionales e internacionales de contabilidad. Bogotá, D.C : Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2003. 406p.

³ COLOMBIA, LEYES, DECRETOS, ETC. Reglamento general de la contabilidad (D.R. 2649/93); P.U.C. plan único de cuentas para comerciantes (D.R. 2650/93): Ley 222/95

4.1.3 Normas contables y tributarias sobre inventarios. Según el estatuto tributario los siguientes artículos están relacionados con el manejo contable y tributario de inventario:

Artículo 63. Limitación a la valuación en el sistema de juego de inventarios. En el caso de juego de inventarios, las unidades del inventario final no pueden ser inferiores a la diferencia que resulte de restar, de la suma de las unidades del inventario inicial, más las compradas, las unidades vendidas durante el año o período gravable.

Artículo 64. Disminución del inventario final por faltantes de mercancías. Artículo modificado por el artículo 2 de la Ley 1111 de 2006. El nuevo texto es el siguiente:> Cuando se trate de mercancías de fácil destrucción o pérdida, las unidades del inventario final pueden disminuirse hasta en un tres por ciento (3%) de la suma del inventario inicial más las compras. Si se demostrare la ocurrencia de hechos constitutivos de fuerza mayor o caso fortuito, pueden aceptarse disminuciones mayores⁴.

4.1.4 Métodos principales para la valuación de inventarios

4.1.4.1 Métodos de valuación. Con el fin de asignar un valor de los materiales (o de los productos terminados, o de los productos semielaborados) que han quedado en existencia en un periodo dado, cuando gran número de ellos tienen precios unitarios diferentes, y además deben hacerse suposiciones en relación con el inventario que se posee por cuanto dicho costo tiene repercusión inmediatas y futuras que deben ser analizadas debidamente. El método de valuación especifica la manera en que se medirán los costos de los productos. Por esta razón han surgido diferentes métodos como son:

4.1.4.2 Primeras entradas, primera salidas (PEPS). Este método de contabilizar el inventario supone que las unidades que se adquieren antes son las primeras en ser utilizadas o vendidas.

El método PEPS muestra como ventaja un inventario con los costos más recientes, o sea que en una economía de tendencia alcista, el balance general estaría actualizado con los precios más reales en cuanto a sus inventarios.

Las desventajas de este método son los bajos costos de producción, al mostrar los precios más antiguos de los materiales y mostrar unas ganancias altas que inciden notoriamente en los impuestos sobre la renta y complementarios.

(Diciembre 20). Ley 43/90 (Diciembre 13). Estatuto de la profesión de Contador Público. 5 ed. Bogotá, D.C : 3R Editores, 2002. p.56.

⁴ estatuto tributario [en línea] Bogota: Dian, 2010 [Consultado el 25 de julio de 2010] Disponible en Internet: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/etributario?openview>

4.1.4.3 Promedio ponderado. Calcula el costo unitario dividiendo el costo total de adquisición de todos los artículos disponibles para la venta entre el número de unidades disponibles para la venta.

Por el hecho de promediar valores, el costo de venta resulta ser equilibrado, por lo que la utilidad no se aleja mucho de la realidad, y el inventario final no queda ni subvalorado ni sobrevalorado además ya que al costear con base a las últimas compras que por regla general son más costosas, el costo de venta se elevara afectando la utilidad del ejercicio. Ahora bien, como se sacan las unidades de mayor costos, quiere decir que en el inventario final solo quedan unidades anteriores con un menor costo, por lo que el inventario final estará subvalorado, teniendo efecto sobre el Balance general y sobre el Estado de resultados, que tributariamente puede ser beneficioso en vista a que la base para el impuesto al patrimonio se vera disminuida tanto por un menor valor de los inventarios como por un patrimonio afectado en menor grado por unos resultados del ejercicio también menores por el efecto de los costos de venta determinados por este método.

4.1.5 Función de los inventarios. Existen tipos básicos de inventarios definidos por la función:

- ✓ **Inventarios de fluctuación:** Estos son inventarios que se llevan porque la cantidad, ritmo de las ventas y de producción no pueden predecirse con exactitud. Los Inventarios de fluctuación existen en centro de trabajo cuando el flujo de trabajo en estos centros no puede equilibrarse completamente.
- ✓ **Inventario de Anticipación:** Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o aun periodo de cierre de planta.
- ✓ **Inventario de Lote o de tamaño de lote:** Con frecuencia es imposible o impráctico fabricar o comprar artículos en las mismas cuotas que se venderán. Por tanto los artículos se consiguen en cantidades mayores a las que se necesitan en el momento y es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda.
- ✓ **Inventarios de protección:** La adquisición de cantidad extra a un precio reducido también reducirá los costos de materiales de los artículos para un aumento de precio mas tarde. Los factores importantes en tales transacciones, incluyendo la tendencia de los precios, los riesgos de obsolescencia y el manejo de entregas futuras de mercaderías.
- ✓ **Inventario en Consignación:** Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero él título de propiedad lo conserva el vendedor.

4.1.6 Control de inventarios. Es fundamental para todas las empresas, debido a que ayuda a tomar decisiones en la parte financiera.

El control de inventario abarca dos funciones (control contable y control operativo) que están relacionadas entre si por el hecho que ambas requieren el mantenimiento de registros adecuados de inventarios, entradas y salidas. Se define cada función:

Control contable se ocupa de:

- a. De la salvaguarda de las propiedades de la compañía que asumen la forma de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado.
- b. Registros adecuados de la recepción y consumo de materias primas y del flujo de bienes a través de la fabrica a las existencias de producto terminado y entrega a los clientes.

Control operativo de los inventarios tiene por objetivo el mantenimiento de los mismos al nivel óptimo, tomando en consideración las necesidades operacionales y los recursos financieros de la empresa.

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

El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

Objetivos de control operacional del inventario:

1. Servicio a los clientes (es necesario mantener suficientes existencias de producto terminado para satisfacer las expectativas de los clientes de entrega rápida de sus pedidos).
2. Uso eficaz del capital disponible en la empresa para el financiamiento de ciclo de compras, manufactura, ventas y cobranzas.
3. Reducción a un mínimo riesgo de pérdida debido a obsolescencia o contracción del valor de mercado entre el momento de la compra o manufactura de la venta⁵.

4.1.7 Informe COSO interne. Modelo internacional de control integral, se diseñó para apoyar a la dirección en un mejor control de la organización. Provee un estándar como fundamento para evaluar el Control Interno e identificar las "mejores prácticas" aplicables. Se apoya en las teorías de la auditoria, partiendo de las premisas establecidas en la Teoría General de Sistemas y en la Teoría de la Contingencia.

Este modelo incluye la identificación de riesgos internos y externos o los riesgos asociados al cambio, en él la planificación es un elemento que es

⁵ Auditoria Un Enfoque Integral, editorial: PHH Prentice Hall

preciso desarrollar si se desea un control eficaz; la supervisión es un elemento importante.

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales:

Encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema.

Proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantice, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), Logrando así alcanzar los 3 objetivos siguientes:

- ▶ 1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ▶ 2. Fiabilidad de la información financiera.
- ▶ 3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

4.1.8 Control. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Harold Koontz y Ciril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Connotaciones para la palabra control:

Comprobar o verificar;

Regular;

Comparar con un patrón;

Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);

Frenar o impedir.⁶

4.1.8.1 Tipos de control.

✓ Control preliminar: Este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

✓ Control concurrente: Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

✓ Control de retroalimentación: Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

4.1.8.2 Principios del control. Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe de proporcionarse el grado de control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

De los objetivos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos, por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

De la oportunidad. El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectuara el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

⁶ Principios de control [en línea] Montevideo: Monografias.com S.A., 2010. Disponible en Internet: www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml

De excepción. El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, afín de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Características del Control

Reflejar la naturaleza de estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar.

Oportunidad. Un buen control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan.

Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación, las técnicas muy complicadas en lugar de ser útiles crean confusiones.

Ubicación estratégica. Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de valor estratégico.⁷

➤ **Control interno.**

✓ Concepto legal: Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Objetivos del control interno:

- ▶ a. La obtención de información financiera correcta y segura,
- ▶ b. La salvaguarda de los activos.
- ▶ c. La eficiencia de las operaciones.

⁷ Control [en línea] Disponible en Internet:
http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema6_1.htm

Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría está integrado así:

► a. **Riesgo Inherente:** Es aquel al que se enfrenta la empresa en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto

► b. **Riesgo de Control:** Refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores o irregularidades sustanciales de la empresa.

Para que un sistema de control sea efectivo debe ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiada de funciones incompatibles y poseer un alto grado de cumplimiento.

► c. **Riesgo de Detección:** Consiste en la posibilidad que hayan ocurrido errores importantes en el proceso administrativo-contable, que no sean detectados por el control interno y tampoco por las pruebas y procedimientos diseñados y realizados por el auditor.

➤ **Componentes del control interno.** El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas. Incluye cinco componentes:

► a) **Ambiente de control:** Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Y se encuentra conformado por:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ La competencia de la gente de la entidad.
- ✓ La filosofía y estilo de operación de la administración (la manera como la administración organiza a su gente y le asigna autoridad y responsabilidad).
- ✓ La atención y dirección proporcionada por la junta directiva.

► b) **Proceso de evaluación del riesgo:** Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos; dado que las condiciones económicas, industriales reguladoras y de operación continúan

cambiando, por lo cual se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

►c) Sistema de información aplicable a los informes financieros y a la comunicación (en lo sucesivo, sistema de información contable): Se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir, presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo. Así pues un sistema debería:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
- Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
- Determinar el período en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el período contable correspondiente.
- Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros.

►d) Actividades de control: Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directrices de los ejecutivos. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoría de estados financieros:

►e) Evaluaciones del desempeño: Consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de períodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño. Estas últimas ofrecen a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización. Los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

Controles del procesamiento de la información: Un aspecto importante a estos controles se refiere a la autorización legítima de todos los tipos de transacciones. La autorización puede ser general o específica.

Controles físicos: A este tipo de control pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protegen los registros consiste en mantener el control siempre sobre los documentos prenumerados que no se emitan, lo mismo que sobre otros diarios y mayores, además de restringir el acceso a los programas de computación y a los archivos de datos.

División de obligaciones: Un concepto fundamental del control interno consiste en que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los

aspectos de una transacción de principio a fin. De modo análogo, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activos. Además, en la medida de lo posible, los que efectúan la transacción han de estar separados de esas funciones.

► e) **Monitoreo de los controles:** Es un proceso que consiste en evaluar la calidad con el tiempo. Requiere vigilancia para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorías periódicas por parte de los auditores internos.

La función de la auditoría interna es un aspecto importante del sistema de monitoreo. Los auditores internos investigan y evalúan el control interno, así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección.

4.1.9 Ciclo de inventarios de empresa manufacturera. Los inventarios son la parte más compleja e importante de las compañías debido al enlace directo con los ciclos que se desarrollan como es el caso de ventas y cobranzas, gastos e ingresos y adquisición-pagos además el buen funcionamiento determina el costo real del producto final.

Por ello es importante analizar, entender los controles y la evidencia de auditoría que se necesita para efectividad del manejo de inventarios. En las organizaciones los ciclos de inventarios son diferentes, pero normalmente incluyen:

➤ **Procesamiento de órdenes de compras:** Se utilizan las requisiciones de compras para solicitar al departamento de compras que prepare órdenes para obtener diversos artículos para el inventario. Cuando el inventario llega a un nivel predeterminado, se colocan las órdenes para obtener los materiales requeridos para un pedido de un cliente.

➤ **Recepción de materiales:** Los materiales recibidos se inspeccionan en cantidad y calidad, el cual se realiza el conteo de todas las unidades con el fin de verificar que las cantidades coincidan con las nota de entrega, factura, pedido para formen parte del control de inventario del almacén y se analiza el producto de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

➤ **Almacenamiento de materias primas:** Cuando se reciben los materiales, se guardan en el almacén hasta que se necesitan para la producción. Se

envían los materiales de la existencia en inventario a producción, mediante la presentación de una requisición de materias, ordenes de producción debidamente aprobada y cantidades de materia necesitada.

- **Procesamiento de artículos:** La determinación de cantidades a producir se basa por lo general en órdenes específicas del cliente, pronósticos de ventas, niveles predeterminados de inventarios de producto terminado.
- **Almacenamiento de artículos terminados:** A medida que el departamento de producción concluye los artículos, se colocan en el almacén en espera de su embarque.

4.1.10 Almacenamiento.

4.1.10.1 Importancia del almacenaje. El almacenaje de mercancías, visto en relación con la totalidad de las empresas es un factor económico de gran importancia. Los almacenes sirven para regularizar la distribución de las mercancías que, por razones estacionales, de producción o de transporte, se convierten en disponibles en masa, pero con discontinuidad.

Las atribuciones que tiene un almacén destinado a mantener existencias son:

- ❖ Recepción, para su custodia y protección, de todos los materiales y suministros: materia primas, productos manufacturados, piezas compradas y suministros diversos para fabricación, mantenimiento y oficina.
- ❖ Proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a fabricación o departamentos que los precise.
- ❖ Llevar los registros de almacén necesarios.
- ❖ Mantenimiento de los almacenes ordenados y limpios teniendo un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio.

Los almacenes son vitales en la cadena de abastecimiento según se detalla a continuación:

- ▶ a. Los almacenes de componentes y materias primas guardan la materia prima en o cerca de su punto de ingreso al proceso de manufactura o de ensamble.
- ▶ b. Los almacenes de trabajo en proceso guardan productos y ensambles parcialmente terminados en diversos puntos a lo largo de una línea de producción o de ensamble.

►c. Los almacenes de productos terminados guardan existencias con el fin de amortiguar desfases entre los ritmos de producción y la demanda. Debido a esto, el almacén generalmente se ubica cerca del punto de manufactura y a menudo se caracteriza por la entrada y salida de completas. La demanda en un almacén que solo cumpla esta función podría requerir capacidad de reabastecer existencias para el siguiente nivel de distribución de uno a tres meses.

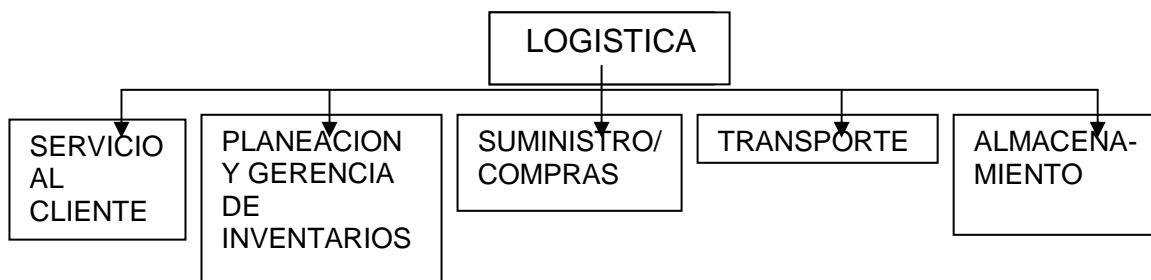
►d. Los almacenes o centro de distribución acumulan y consolidan los productos provenientes de varios puntos de manufactura para luego hacer un solo envío a clientes en común.

►e. Los almacenes o centros reciben, alistan y despachan envíos pequeños a clientes específicos.

►f. Los almacenes locales están diseminados en el territorio con el fin de acortar las distancias de transporte, y así permitir dar una respuesta rápida a la demanda de los clientes.

5.1.10.2 Fundamentos del almacenamiento. Aunque el almacenamiento ha ido adquiriendo mas importancia en la logística y en la administración de la cadena de abastecimiento, continúa integrando a otras actividades de logística, de las cuales sigue dependiendo en gran medida.

Figura 1. Cadena logística



Sin importar el nombre o su función, las operaciones de un almacén tienen una serie de actividades en común. La lista que aparece a continuación incluye las actividades que ocurren en la mayoría de los almacenes.

►A. **Recepción:** Es el conjunto de las actividades consistentes en: (a) Recibir ordenadamente todos los materiales que entran al almacén, (b) asegurar que la cantidad y calidad de dichos materiales coincida con lo pedido y (c) distribuir los materiales para su almacenamiento o a otras dependencias de la compañía que los pudieran necesitar.

►B. **El preempaque:** Se realiza en el almacén cuando se reciben productos a granel de un proveedor que luego se empacan individualmente, en cantidades comercializables o en combinación con otras piezas.

►C. **El acomodo:** Es el acto de colocar la mercancía en almacenamiento. Incluye el manejo de materiales, la verificación del sitio y las actividades de ubicación del producto.

►D. **Almacenamiento:** Es guardar físicamente la mercancía a la espera de su demanda. El método de almacenamiento depende del tamaño y de la cantidad de artículos en inventario y de la cantidad de artículos en inventario y de las características de manejo del producto o su empaque.

►E. **La preparación de pedidos:** Es el proceso de remover los artículos del almacenamiento para satisfacer una demanda específica. Este es el servicio básico que presta un almacén a sus clientes y es la función que determina la mayoría de los diseños de almacenes.

►F. **La clasificación** de lotes de artículos en pedidos individuales y la acumulación de preparaciones distribuidas en pedidos deberá realizarse cuando el pedido contenga más de un artículo y la acumulación no se realice simultáneamente con la preparación.

►G. **El embalaje y despacho.** Podrían incluirse las siguientes tareas:

- Verificar que estén completos los pedidos.
- Empacar la mercancía en un recipiente apropiado para su despacho.
- Preparar los documentos de despachos, incluyendo la lista de empaque, la etiqueta con la dirección y el conocimiento de embarque.
- Acumular pedidos por transportista saliente.

Distribución de costos operativos en un almacén.

La dificultad surge por la introducción de nuevos programas operativos tales como justo a tiempo, reducción del tiempo de ciclo, respuesta rápida y nuevas estrategias de marketing tales como las estrategias de micromarketing y las magamarcas. Estos programas exigen que: (1) a los clientes del almacén se les entreguen pedidos más pequeños con más frecuencias y de manera más exacta.

Como resultado, tanto los requerimientos de productividad como los de almacenamiento y precisión han aumentado drásticamente. Segundo, el renovado énfasis en mejoras de calidad y servicio al cliente ha forzado a los administradores de los almacenes a analizar de nuevo la actividad de preparación de pedidos para minimizar daños a los productos, reducir los tiempos de transacción y mejoras más la precisión en la preparación de pedidos. Finalmente existen varias formas de mejorar la productividad de la preparación de pedidos sin aumentar el número de trabajadores y sin hacer grandes inversiones en equipos automatizados.

Las estrategias de mejoras más eficaces se describen:

- Optimización de la medida de empaque.
- Preparación desde el almacenamiento.

- Simplificación de la tarea de preparación.
- Consolidación de pedidos.
- Optimización del acomodo inteligente.⁴

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Control: Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las cuatro fases que lo componen; planeación, organización, captación de recursos y administración.

Control Interno: El control comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para la salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y la complementación administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Producto: Es algo visible y tangible que puede colocarse, verse, oírse o degustarse, por que esta compuesto por materia física y visible.

Existencias: Es la composición de materiales (materia prima, producto en proceso, producto terminado) que no se utilizan momentáneamente en la empresa, pero que necesitan existir en función de las futuras necesidades. Así las existencias son todo suministro de materiales que la empresa posee y utiliza en el proceso de producción de producto.

Logística: Es la actividad que coordina el almacenamiento, el transporte, las existencias, los inventarios y todo el movimiento de los materiales dentro de la fabrica hasta llegar a la entrega de los productos al cliente.

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

Costos de Adquisición: El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

⁴ FRAZELLE, Edward H. logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. Colombia, 2007. 352 p.

Ciclo de inventarios y almacenamiento: Ciclo de transacciones que involucran el flujo físico de los artículos a través de la organización, lo mismo que con los costos relacionados.

Inventario Físico: Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

Caducidad: La caducidad es el tiempo que tarda un alimento en comenzar a degradarse perdiendo sus propiedades nutricionales. Es obligatorio incluir la fecha de caducidad en las etiquetas de muchos alimentos envasados.

Alimentos Perecederos: Un cierto número de productos, en general los alimenticios, sufren una degradación normal en sus características físicas, químicas y microbiológicas, como resultado del paso del tiempo y las condiciones del medio ambiente. En la mayoría de los casos se requieren ciertos medios de preservación, como el control de la temperatura, para mantener sus características originales de sabor, gusto, olor, color, etc. 5

4.3 MARCO CONTEXTUAL

Carnes Frías Enriko Ltda., empresa vallecaucana que nace en el año 1986 a raíz del crecimiento de la cadena de restaurantes Sándwich Qbano, empresa de la misma sociedad que a los ocho (8) años de creada buscó una integración vertical, que le permitiera garantizar la disponibilidad, calidad y exclusividad en sus productos.

La creciente demanda realizada por las franquicias del Sándwich Qbano, dieron lugar a la compra de moderna maquinaria para la fabricación de Jamones en el año 1995, lo que permitió a la organización centrar su especialidad en la elaboración de estos productos.

Productos fabricados: Productos Cárnicos procesados, representados en las siguientes líneas de producción:

Línea de productos Cocinados: Representadas por Jamones, salchichas, mortadelas, salchichones, entre otros.

Línea de Productos Crudos: Carne para hamburguesa y chorizo casero.

Sectores que cubre: Carnes Frías Enriko Ltda, es una empresa con presencia local que abarca una amplia gama de clientes que van desde las grandes superficies de los supermercados, tiendas, panaderías y canales institucionales, puntos de venta a nivel nacional como proveedores de la cadena de franquicias del Sándwich Qbano.

Infraestructura: Las instalaciones físicas comprenden áreas de producción, empaque, elaboración de salsa, despachos, mantenimiento y oficinas administrativas. La localización de las áreas de proceso se encuentra debidamente separada con el propósito de evitar la contaminación cruzada entre los procesos.

La infraestructura y actividades de las áreas de elaboración, almacenamiento, transporte y distribución cumplen con las Buenas Prácticas de Manufactura establecidas en el decreto 3075 de 1997. Se cuenta con maquinaria y equipos especializados para la realización de los productos, dentro de lo más importantes se encuentran: Equipos de mezclado, molienda, tanques y hornos de cocción, máquinas tajadoras y empacadoras para los productos que requieren empaque al vacío; todos los equipos y utensilios son de material en acero inoxidable, cumpliendo UEPS los requisitos de funcionamiento y facilitando su limpieza y desinfección.

Proveedores: Los proveedores de Carnes Frías Enriko Ltda son clasificados y evaluados de acuerdo al tipo de material suministrado por cada uno de ellos, los cuales suministran materias primas nacionales e importados. Actualmente los proveedores han sido clasificados de la siguiente forma:

Proveedores de materiales tipo 1: Son aquellos que proveen del material básico para la salsa de ajo y la materia prima cárnica para la elaboración de las carnes frías, estos proveedores son de ámbito regional.

Proveedores tipo 2: Son proveedores que suministran los materiales básicos para la condimentación: condimentos, aditivos y saborizantes.

Proveedores tipo 3: Son proveedores de materiales de empaque, etiquetas y bolsas.

Proveedores tipo 4: Son proveedores de materiales generales como elementos de papelería, dotación para el personal, repuestos y proveedores de servicios.

4.4 FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

4.4.1 Misión. Carnes Frías Enriko Ltda. esta orientada a elaborar y comercializar productos cárnicos procesados y salsa de ajo, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores, con óptimos niveles de calidad y servicio; logrando un posicionamiento en el mercado local a través de los canales comerciales y a nivel nacional por medio del canal institucional; garantizando el crecimiento y desarrollo de la compañía a través de una cultura de mejoramiento continuo, contribuyendo en el bienestar para nuestros clientes y todos los grupos de interés.

4.4.2 Visión Compartida al 2012 Ser reconocidos en la producción y comercialización de carnes frías procesadas, logrando un posicionamiento comercial con la línea de Jamones en las principales ciudades del sur occidente del país y el eje cafetero; contando con moderna tecnología, personal calificado y cumpliendo con los estándares de calidad acordes a las expectativas del mercado, caracterizados por ser una empresa altamente competitiva.

4.4.3 Valores. Respeto: Valoramos nuestra diversidad como una fuente de fortaleza. Confiamos y nos respetamos mutuamente fortaleciendo los lazos de solidaridad. Es la cordialidad y amabilidad en el trato con nuestros compañeros, que permite mantener un ambiente de trabajo abierto y sincero.

Honestidad: Actuamos siempre en forma transparente, reflejando la honradez y el compromiso de lealtad en la interacción cotidiana con nuestro entorno.

Responsabilidad: Todos nuestros actos son realizados de acuerdo al cumplimiento de los deberes en todos los sentidos, ser responsable es lograr actuar sin guía o autoridad superior capaz de que se confíen las tareas para el logro de los objetivos; implica tomar decisiones conscientemente y aceptar las consecuencias de nuestros actos.

4.4.4 Principios.

➤ Actitud De Servicio: Es sello de la atención que como empresa se desea brindar y recibir, reflejada en la actitud y conducta que busca satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.

➤ Trabajo En Equipo: Trabajamos juntos para el logro de los objetivos, nos apoyamos en la calidad de nuestros colaboradores, compartiendo conocimientos y responsabilidades.

➤ Compromiso Con La Calidad: Nuestra gestión diaria esta enmarcada en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, es el dinamismo en nuestros procesos en los que a través de la revisión constante y las nuevas ideas buscamos el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización, logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

4.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.5.1 Antecedentes. Carnes Frías Enriko lleva 24 años en el mercado, a través del canal tradicional se incursionó con productos de línea regular (Salchichones, Salchichas, Mortadela, etc.). Siendo la ciudad de Cali su foco de desarrollo y crecimiento.

Año 1997: Implementación de Software aplicativo SIIGO ESTANDAR.

Año 1999: Incursión en el canal Tienda a Tienda.

Año 2000: Apertura de Puntos de Venta en las 14.

En el año 2001 se realizó una remodelación de la planta, mejorando las condiciones de la infraestructura y expandir el área productiva.

Para el año 2004, la organización obtuvo la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), ratificando la intención de establecer procesos de estandarizar, y contribuyendo al mejoramiento de la calidad del producto.

Año 2004: Implementación de Software (SIIGO Windows) aplicativo para el control de la producción.

Posteriormente en el 2005 se da inició al desarrollo de la nueva arquitectura de marca, donde se establece un cambio radical en su logo-símbolo, dándole mayor realce al producto dentro de la categoría, desarrollando tres nuevas líneas de producto, las cuales cumplen su papel específico dentro de la estrategia comercial.

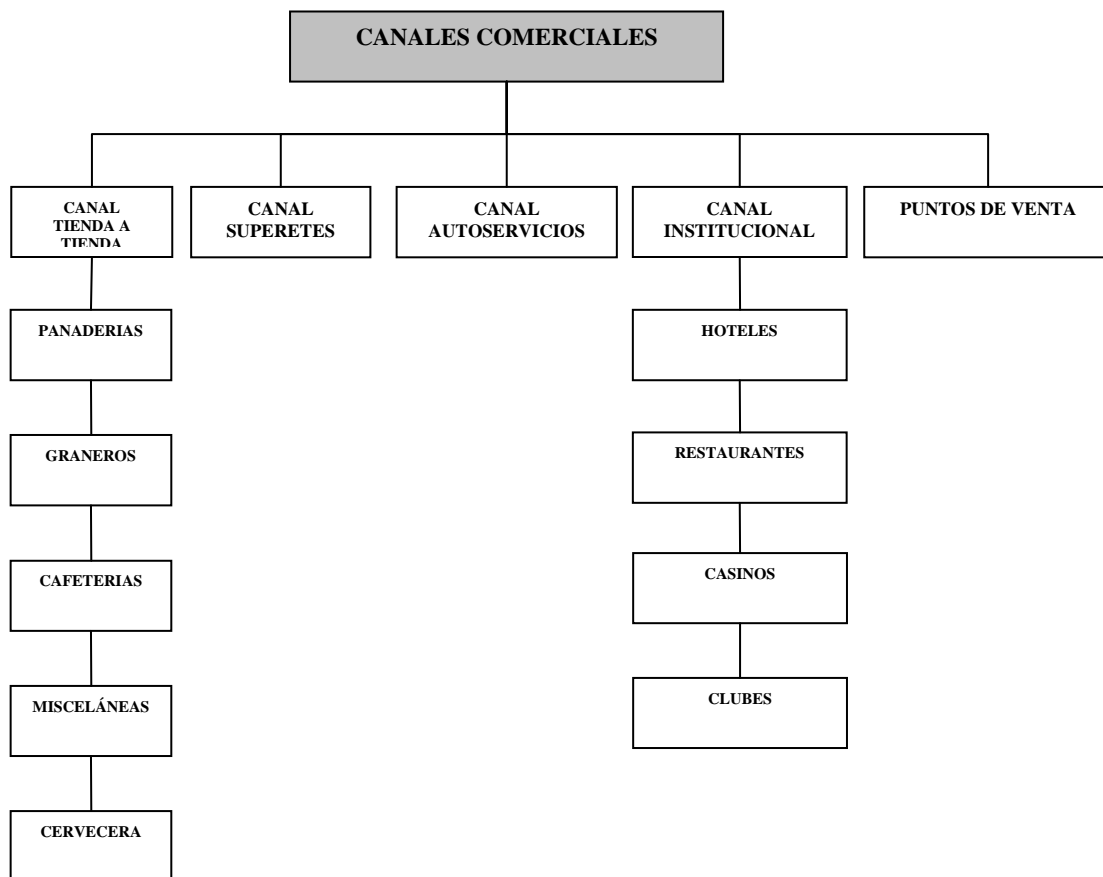
Figura 2. Logo de carnes Frías ENRIKO



Fuente: Logo de Carnes Frías ENRIKO [en línea] Cali: carnes frías ENRIKO Ltda. 2010 [Consultado el 25 de julio de 2010] Disponible en Internet: <http://www.carnesfriasenriko.com/>

Durante el año 2006 se inició el proceso de certificación del Sistema de gestión de Calidad, de igual forma se inició el proyecto de Exportación de Salsa de Ajo hacia los Estados Unidos. En el mes de Diciembre del mismo año, Enriko incursiona en otros canales comerciales como autoservicios y grandes superficies, al igual que con la apertura de nuevos puntos de venta en la ciudad.

Figura 3. Canales de comercialización de la empresa



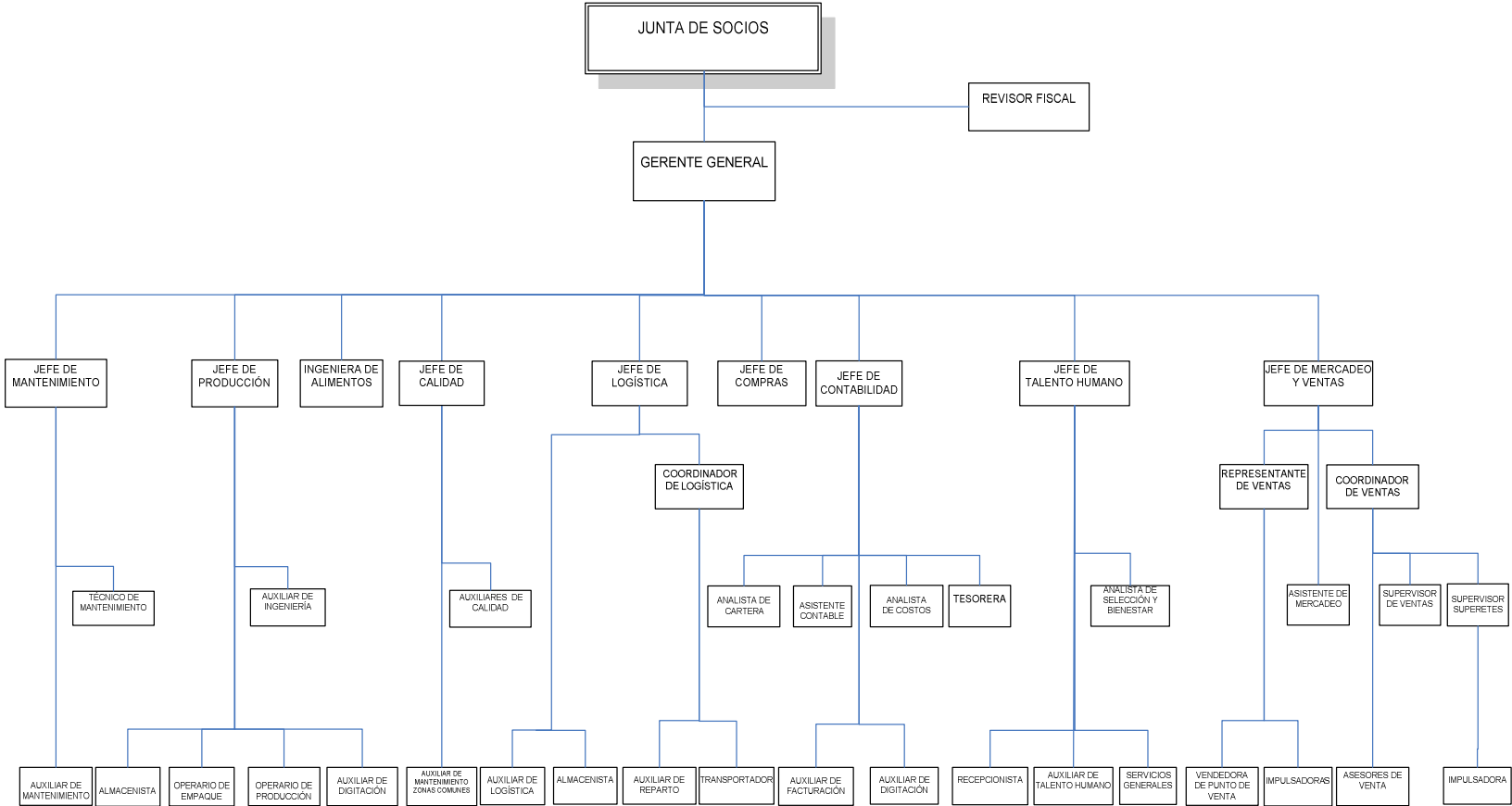
Año 2009: Certificación ISO 9000:2000 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD. ICONTEC. E Implementación del Software SAP Busines One.

Tabla 1. Análisis externo

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en la demanda de carnes procesadas ✓ Crecimiento de franquicias. ✓ Estabilidad de la economía ✓ Tendencias alimenticias: Productos, light y aves. ✓ Alimentos transgénicos ✓ Crecimiento de la población ✓ Aumento de los negocios informales (tiendas, panaderías, etc.)
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta competencia por el ALCA ✓ Informes de Salud y tendencias nutricionales ✓ Competencia en el mercado de comidas rápidas ✓ Crecimiento del grupo Noel (Zenu, Rica, Suizo) ✓ Falta de aceptación a nuevos alimentos transgénicos

Figura 4. Organigrama de Carnes Frías ENRIKO

ORGANIGRAMA CARNES FRÍAS ENRIKO LTDA.



5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

- **Investigación descriptiva.** Que describe el recorrido que realiza el producto terminado desde el proceso productivo hasta la entrega final al cliente la empresa Carnes Frías Enriko, y las posibles diferencias entre lo contable y físico.
- **Investigación exploratoria.** Porque además de analizar los procesos operativos y el manejo de inventarios de la empresa carnes frías Enriko, se definen las causas (razones) de las diferencias entre lo físico y lo sistematizado, los ajustes que se presentan y las alzas en el costo real del producto.
- **Método de investigación.** Para llevar a cabo este proyecto se desarrollara diferentes etapas:
 - ✓ Primero se conocerá las instalaciones donde se encuentran las áreas relacionadas con los inventarios, aplicando entrevista a las personas encargadas de los procesos operativos en producción, empaque, almacenamiento y facturación.
 - ✓ Segundo se harán observaciones directas de los proceso con el propósito de complementar la información adquirida de las diferencias sobre los inventarios (físico-contable) y las consecuencias que traería esto a la empresa.
 - ✓ Tercero se identificarán las debilidades y fortalezas de los procesos y funciones realizadas en la compañía. En esta etapa se tendrán en cuenta los conocimientos adquiridos, la teoría aplicada a este proyecto, la normatividad que rige a los inventarios y los procesos definidos en la empresa.
 - ✓ Por último se definirán controles para el mejoramiento de inventarios de producto terminado en la empresa y se presentaran recomendaciones con sus respectivos beneficios.

6. DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO EXISTENTE EN EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS

Carnes Frías Enriko establece un proceso de inventario de materias primas cárnicas, condimentos, productos en proceso, producto terminado y material de empaque ubicados en las áreas de producción y empaque con el resultado de obtener los productos inventarios en su totalidad y realizar el análisis entre lo sistematizado y lo físico.

Se realiza el siguiente proceso mensualmente que arranca desde el alistamiento de bodegas hasta realizar un conteo y comparación de información del software, esto se debe realiza a la materia prima cárnica, insumos, material de empaque y producto terminado:

- El Jefe de Producción debe elaborar un cronograma de actividades y asignación del personal para la toma de los inventarios.
- Se deben realizar como mínimo dos conteos por bodega y en el caso en que se generen diferencias se debe realizar un tercer conteo.
- Los arrumes de producto deben ser rotulados para efectos de verificación de inconsistencias entre los dos conteos.
- Se debe asegurar el corte de documentos del sistema contable al día en que se realiza el inventario.

Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de inventario

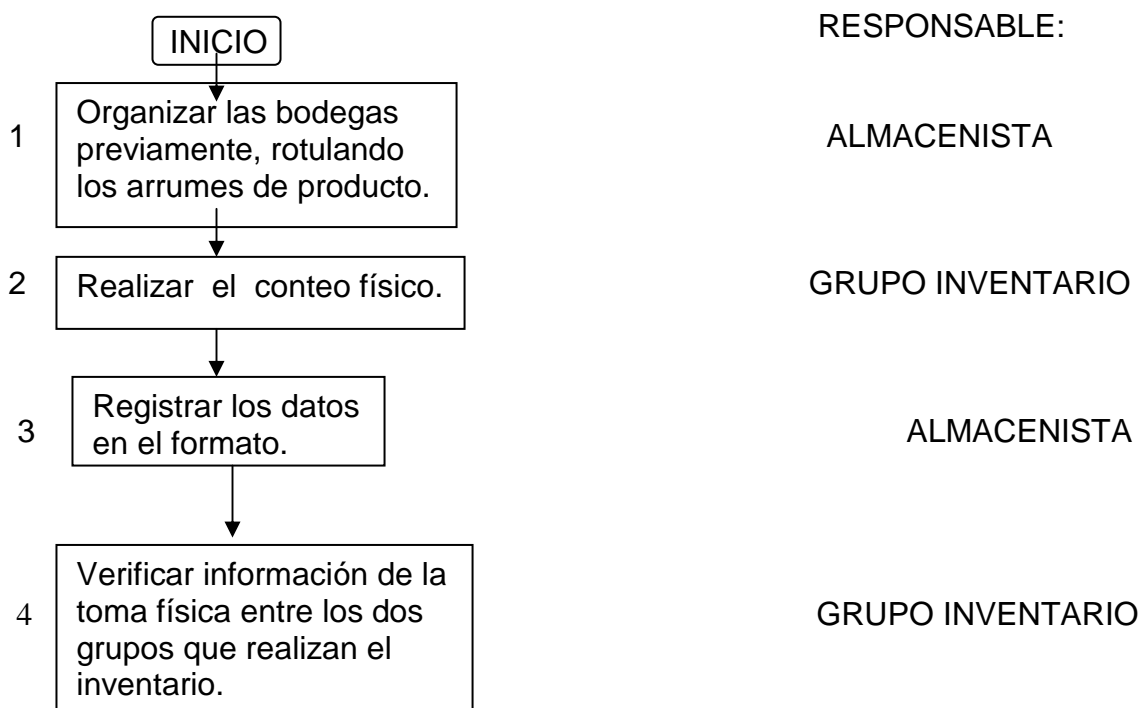
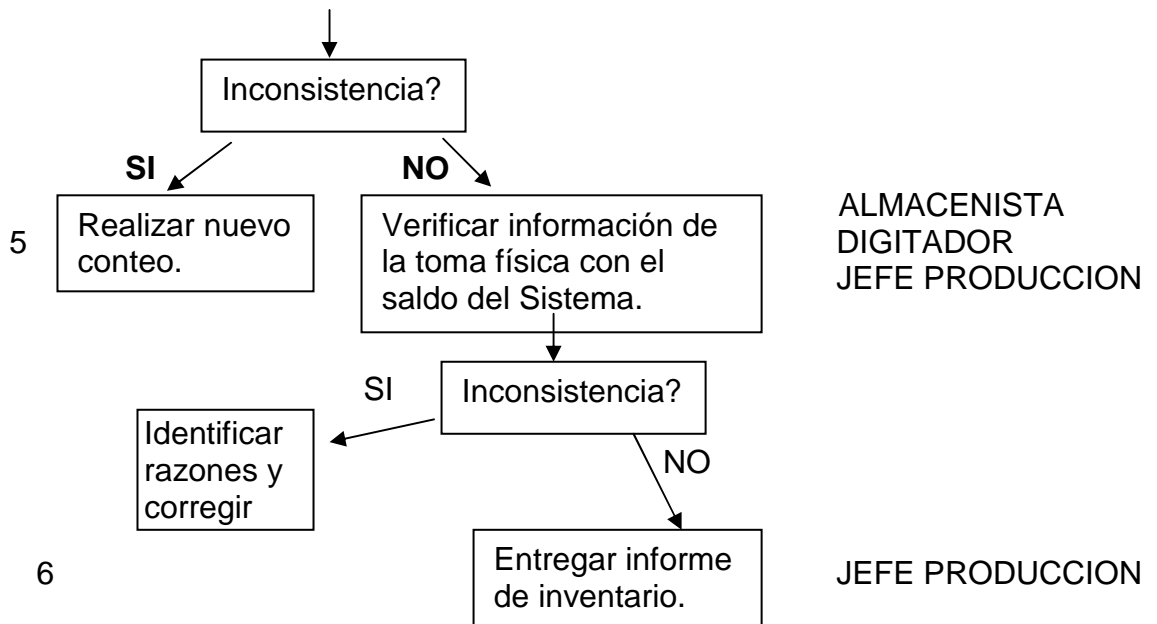


Figura 5. Continuación



7. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIO

A continuación se presenta un cuestionario de control interno sobre inventario realizado al jefe de producción quien conoce sobre los procesos que se realizan en la empresa CARNES FRIAS ENRIKO:

Tabla 2. Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIOS	SÍ	NO	OBSERVACION
1. ¿La empresa cuenta con controles internos de inventarios de producto terminados?	x		La empresa maneja formatos (minutas) donde se suministra información y se realiza seguimientos de los procesos y procedimientos realizados.
2. ¿Considera usted que los controles internos de inventarios son los adecuados?		x	Falta profundizar en controles de observación, inspección que fortalezca los formatos utilizados.
3. ¿Se sigue un sistema de Inventario para existencias?	x		Se lleva un sistema de inventarios permanente.
4. ¿Cree usted que se está utilizando la tecnología adecuada para el manejo de los inventarios?	x		La implementación del Software SAP Busines One proporcionó fuerza al trabajo de inventarios.
5. ¿Se cuenta con políticas establecidas para el manejo de inventarios?		x	Debido al crecimiento de la empresa se ha quedado corta en definir y segregar funciones en los procesos realizados por la compañía para un óptimo manejo de inventarios.
6. ¿Se realiza un inventario físico para contrastar las cifras del Inventario?	x		Se realiza un cronograma de actividades y se asignan funciones para el conteo de existencias en las bodegas de la empresa.
7. De quien depende el departamento de inventarios de producto terminado?			Gerencia de Operaciones
8. ¿Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega?		X	No hay una independencias de bodegas en producto en proceso y terminado.
9. ¿Están aseguradas las existencias?	X		Se cuenta con vigente pólizas.

Tabla 2. Continuación

10. ¿Están las existencias custodiadas y se permite el acceso solo al personal autorizado?		X	En el área de corte-empaque y almacenamiento se concentran simultáneas funciones, lo que hace que haya libre acceso a las bodegas de producto terminado, en proceso.
11. ¿Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega para la custodia de las existencias?		x	Se convierte los inventarios en la responsabilidad para todos los operarios debido a las simultáneas actividades y personal que se presentan en el área de producto terminado y en proceso.
12. Se almacenan las existencias de manera ordenada y sistematizada?	x		Existe un control de información (nomenclaturas) de fecha de elaboración, lote y fecha de vencimiento.
13. ¿Se lleva un adecuado control de las existencias a fin de no tener volúmenes inadecuados que permitan que éstas se vuelvan obsoletas o se deterioren?	x		Las órdenes de producción se realizan semanalmente y con relación a los pedidos, con el fin de minimizar el riesgo de deterioro del producto y el tiempo de caducidad con respecto a las políticas del cliente y los procedimientos de manufactura.
14. ¿Aprueba un solo funcionario el retiro de existencias por anticuadas, inservibles o deterioradas?	x		Se maneja un control de calidad para la protección de las unidades enfocada al cliente.
15. ¿Se aclaran y se concilian correctamente las diferencias de Inventario?		x	La realización de conteo físico de unidades y las contrastación de cifras del Inventario, es tomado como un deber pero no se analizan las causas de las diferencias por falta de tiempo.
16. ¿Se analizan periódicamente los registros de inventarios u otros datos para determinar la rotación de existencias, si son excesivas u obsoletas?	x		Debido al producto que se fabrica se debe tener márgenes de unidades en existencias debido a la caducidad y políticas del cliente.

Tabla 2. Continuación

17. ¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?		x	No hay personal responsable directo de devolución del producto.
18. ¿Los registros contables de inventario los lleva una persona ajena al encargado de bodega?		x	Los almacenistas de materia prima que se encuentran en la bodega son los que realizan las salidas y entradas.
19. ¿Realiza inventarios físicos periódicamente de las existencias, la persona designada para llevar los registros de las órdenes de producción realizadas?		x	La persona que realiza el registro de las órdenes de producción realizadas se basa en información por el almacenista, por lo cual no realiza observación directa y conteos.
20. ¿Cada cuanto se realiza auditoria al inventario de producto terminado? a. Cada seis meses c. esporádicamente. b. Una vez al año d. otros _____			
21. En que área se presenta mayor dificultad de poco control de inventarios en fechas especiales como diciembre? a. Almacén. b. Despacho c. Distribución. d. Facturación.			

8. MATRIZ GENERAL DE RIESGOS RELEVANTES DE LA EMPRESA CARNES FRÍAS ENRIKO

Tabla 3. Matriz de riesgo

DEBILIDAD	RIESGO	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
En las áreas de almacenamiento los operarios realizan funciones simultáneas.	Al realizar una misma persona un proceso de comienzo al final; no se ejercería control alguno y se prestaría para fraudes. En tiempo de mayor productividad la información registrada en el software administrativo, no sería en tiempo real, se dificultaría el cálculo de precio o costos generados para dar una información.	Falta de segregación de funciones, en el cual el almacenista realiza procesos del área de producción y despacho (logística). (como se puede observar en el organigrama)	Realizar una segregación de funciones en las áreas de almacenamiento.
El acceso a las bodegas es congestionado	Atrasos e interrupciones en los flujos de mercancía en las áreas de empaque, producto terminado (despacho) y producto en proceso; presentándose poca eficacia en los flujos de mercancía os por falta de salvaguardar los inventario. Pérdidas o robos de productos por falta de salvaguardar los inventarios. Contaminación de los productos que están en proceso de empaque.	No se cuenta con bodegas de almacenamiento amplias para independizar las áreas funcionales (producto terminado, producto en proceso y materia prima). Falta de interés de los directivos para la custodia del inventario.	Se debe separar el producto en proceso del terminado en diferentes bodegas, logrando la independencia de dos áreas productivas. Limitar el ingreso de personal ajeno a la bodega de producto terminado.

Tabla 3. Continuación

La masiva demanda de productos en temporadas, genera dificultades en el área de despacho, obstruyendo la fluidez de la mercancía en bodega y logística.	Incumplimiento a clientes antiguos o nuevos. Pérdida de control de unidades en existentes para la posterior distribución. Diferencias de inventarios entre lo físico vs. Contable. Controversias entre lo facturado y despachado.	Excesiva demandas y poca oferta por motivos de caducidad de los productos que ofrece la empresa. No se cumple a cabalidad las segregaciones de funciones necesarias por parte del personal encargado. No se estable un seguimiento o monitoreo adecuado en los inventarios debido a la congestión presentada.	Segregación de funciones en el área despacho. Realizar despachos por líneas de productos.
Bodegas de almacenamiento con poca capacidad.	Pérdidas de inventarios relevantes debido a poca conservación y condiciones de los productos perecederos.	Los cuartos fríos no cuentan con condiciones óptimas para la conservación de producto, ya que este requiere una serie de indicaciones para que el producto no se dañe.	Ampliación de bodegas de almacenamiento.
Diferencias entre lo sistematizado a lo físico.	Alteraciones en los inventarios por problemas de digitación de información al sistema.	El personal erradamente puede codificar una cifra mal.	Charlas al personal sobre la importancia de un adecuado manejo a la información.
Desconocimiento de existencia de unidades de producto terminado.	Interrupciones o paros en procesos productivos para realizar entregas de informes de inventarios para toma de decisiones. Incumplimiento a los clientes en entregas oportunas y rápidas.	No se realizan cierres de las órdenes de producción (entradas) en el transcurso del día sino terminada la producción. Inadecuado Software de inventarios.	Realizar un cierre parcial de órdenes de producción en el día.
No se aclaran y ni se concilian correctamente las diferencias de inventario.	Alteraciones o fraudes en los inventarios de forma continua por que no se esta buscando la causa de esta problemática de diferencias.	No está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega e inventarios para la custodia de las existencias.	Realizar corte mensual de inventarios. Conteos de productos al cierre de cada mes y así cumplir con un proceso de auditoria.

Tabla 3. Continuación

Se realizan consultas telefónicas sobre las existencias, debido a que el programa arroja saldos de inventario en 0.	Interrupciones de actividades en otras áreas. Poca efectividad al contestar sobre existencias a un cliente o personal administrativo.	No se realiza un control de existencias de poca rotación para que sistema muestre las unidades reales contando con las de reserva (sistema).	Realizar un análisis por parte de jefe de producción al día de productos de poca existencia para que el Software muestre información real de las bodegas.
Se realizan notas de salidas manuales cuando el sistema no deja realizar ninguna salida de inventario conservando unidades reservas.	Diferencia entre el sistema y lo físico; debido al proceso que realizan manual; sin tener en cuenta la información que se visualiza en el sistema.	El sistema retiene unidades en reservas, lo cual físicamente existe, pero no sistemáticamente.	Realizar un cierre parcial de órdenes de producción en el día.
No se realizan verificaciones, ni conteo de las salidas del producto terminado, presentándose reclamos departe del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas.	Reclamos departe del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas. Pérdida de productos. Descuadres de inventarios por falta de control de mercancía despachada.	Se entrega al auxiliar de distribución el producto terminado sin verificar en presencia de él las cantidades.	Hacer entrega formal y por escrito al auxiliar de distribución de los productos despachados de bodega y al mismo tiempo verificar producto por producto contra la factura de venta.
Los registros contables de inventario no los lleva una persona ajena al encargado de bodega.	Se puede presentar mal aplicación (manipulación) entre lo almacenado y codificado.	No existe una independencia que diferencie la persona encargada de bodega a la que realiza la digitación. No se ejerce una auditoria continua a los procesos operativos.	Asignar una persona responsable de los registros contables de inventario que sea el enlace de auditoria de existencias físicas vs. Contable. Reestructurar las funciones del encargado de bodega.

Tabla 3. Continuación

<p>La empresa debe cumplir con fecha de vencimiento debido a la conservación de los productos y condiciones del cliente.</p>	<p>Productos con pocos días a la fecha de vencimiento no son aceptados por el cliente, ocasionando inventarios Estáticos en las bodegas de la empresa. Incumplimiento de entrega a los clientes en el tiempo que los requieren al cumplir los productos con las fechas necesarias.</p>	<p>La empresa por ser de productos perecederos, está expuesta a requerimientos por los clientes y calidad del producto.</p>	<p>El jefe de producción realizar un listado de unidades con poca rotación para que todo el personal de ventas y facturación, tengan conocimiento de estos producto y no se comprometan hasta que se emita la orden de producción.</p>
--	--	---	--

9. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA EMPRESA Y EL MANEJO DE INVENTARIOS

De acuerdo al cuestionario de control interno y la matriz de riesgo general realizada, se evidencian debilidades en el manejo de los procesos e inventarios, de los cuales se seleccionan aquellas situaciones o manejos que alteran los inventarios de la empresa y se escriben a continuación:

Debilidad: En las áreas de almacenamiento los operarios realizan funciones simultáneas.

Situación Actual. Al presentarse funciones simultáneas en el área de almacenamiento al día como recibir producto en proceso y entregar al personal de cortadoras o empaque las cantidades solicitadas por las órdenes de producción del día; se ocasiona demoras y la información registrada en la minuta no es en tiempo real.

Recomendación. Realizar una segregación de funciones en el área de almacenamiento, es decir, el operario que recibe materia prima en procesos (de producción), no sea el mismo que despache producto en proceso para su posterior empaque, logrando que una sola persona responda por el registro en cada área y se así ningún departamento, ni individuo se encargaría de todos los aspectos de una transacción de principio a fin, como se afirma en el componente del informe COSO (actividad de control).

Beneficio:

- Estructurar las funciones del personal que se encuentran en las áreas donde hay congestión en épocas de mayor demanda, da lugar para que el trabajo realizado sea eficiente, rápido y se mantendrían saldos reales de inventarios, para la toma de decisiones en todas las áreas (producción y gerenciales) de la compañía.
- Ejercer control de entradas y salidas en las bodegas entre el producto en proceso entregado por producción (entradas) y los bloques de producto despachados para su respectivo corte y empaque (salidas), se estaría pensando en los momentos de mayor demanda, donde se necesitaría movimiento seguros para evitar las diferentes en existencias y a su vez la persona encargada pueda dar una respuesta a inquietudes.
- Al intentar obtener una información acertada o inmediata de producto terminado o en procesos por parte del área administrativa no se presentarían paros de actividades o programaciones inesperadas de conteo de unidades o búsqueda de respuesta a irregularidades presentadas; porque habrá un personal para dar respuesta e información en tiempo real.

Debilidad: El acceso a las bodegas es congestionado.

Situación Actual. Dentro del área de empaque, se recibe producto en proceso, se entrega producto para procesar y producto terminado, todo se concentra y se despacha.

Recomendación: Para evitar riesgos e interrupciones en la producción de la empresa se debe separar el producto en proceso del terminado en diferentes bodegas logrando la independencia de dos áreas productivas, limitar el ingreso de personal ajeno a la bodega de producto terminado, permitir el flujo de elaboración de los productos y un óptimo almacenamiento de existencias logrando la rotación adecuada de los productos.

Beneficio:

- Al separar el producto terminado del producto en proceso se facilitaría el conteo de existencias en las diferentes bodegas y se obtendría un informe de inventarios de forma rápida, constante con probabilidad mínima de riesgo de pérdidas.
- Disminuir el acceso del personal a la bodega ya sea de producto en proceso o producto terminado es lograr fluidez, menores interrupciones de procesos, descongestión en la entrega del producto para su despacho y protección de existencias.
- El producto de consumo requiere cuidados para su conservación, por tal motivo al separar la bodega de producto terminado minimizar el riesgo de contaminación al restringir el acceso del personal de otras áreas o que ingresan del ambiente externo a la planta.

Debilidad: No se realizan verificaciones, ni conteo de las salidas del producto terminado, presentándose reclamos de parte del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas.

Recomendación: Hacer entrega formal al auxiliar de distribución de los productos despachados de bodega por escrito constatando el procedimiento realizado y al mismo tiempo a su vez se verificando producto por producto contra la factura de venta para bienestar de las dos partes.

Beneficio:

- Tener un documento de constancia de productos entregados de las bodegas, se eliminaría los reclamos del auxiliar de distribución por diferencias en los productos despachados a los facturados y a su vez es un punto de referencias para la verificación de diferencias de unidades al ocurrir alguna eventualidad.

- Al realizarse verificaciones por las dos áreas se brindaría seguridad al auxiliar de distribución que los productos despachados cumplen con lo facturado, y ante el cliente se mostraría solidez del trabajo realizado por el personal de la empresa.
- Ejercer control sobre las existencias entregadas a personas diferentes de la bodega y la implementación de verificación de las facturas fueron firmadas por el cliente a satisfacción dando como validez la cuenta por cobrar.

Debilidad: Se realizan consultas telefónicas sobre las existencias, debido a que el programa arroja saldos de inventario en 0, además no se demuestra las unidades en reserva que mantiene el sistema a sabiendas que las hay físicamente, mostrando una información poco completa e inadecuada para dar respuesta inmediata al cliente o realizar órdenes para producción.

Recomendación: Realizar un análisis al día de productos de poca existencia para que el Software muestre información real de las bodegas y lograr la rotación de unidades de forma adecuada y se evitaría mantener existencias estáticas pudiendo distribuirse en el momento.

Parametrizar el concepto de unidades en reservas en el Software, donde mas que retenerlas, sea aviso de producto que se esta agotando en la bodega de producto terminado.

Beneficio:

- Se eliminarían las llamadas telefónicas que generan interrupciones o búsquedas de personal que están al interior de la planta productiva y se le daría valor al Software administrativo.
- Al mantener el Software con información de las existencias que hay en bodega almacenada para el personal de ventas y facturación; no se perderían ventas o se tomaría decisiones estratégicas para cumplirle a los clientes evitando que lo adquieran en la competencia.
- Al mantener el Software administrativo con información constante no se provocaría represamiento de unidades que deben de rotar antes de tiempo de caducidad.

Debilidad: Se realizan notas manuales cuando el sistema no deja realizar salida de inventario manteniendo unidades en reserva, ocasionando diferencia entre el sistema y lo físico.

Recomendación: Realizar un cierre parcial de órdenes de producción en el día logrando mantener un inventario alimentado, para que el sistema arroje una información real de existencias en bodegas y no se presenten situaciones de

diferencias entre el sistema y lo físico, por causa de las notas manuales las cuales por olvidos no se registran.

Beneficio:

- Al eliminarse las notas manuales y las salidas de unidades que no se puedan realizar por el software, no se ocasionaría diferencia entre lo físico y sistemático porque se mantendría un tope mayor a las reservas que requiere el programa.

- Mantener un registro constante de unidades entrantes a bodega se contaría con saldos de inventarios actualizados, se entregaría una respuesta inmediata a la solicitud de pedido de clientes y si es posible el despacho de la mercancía sin tener que esperar al terminar el día como se realiza actualmente en la empresa o complementando el cupo.

Debilidad: No se registran las devoluciones o cambios de los clientes en el momento, alterando los inventarios tanto por salidas (cambios) como entradas (producto averiado) del producto a las bodegas.

El reintegro de productos averiados a bodegas no se constata que en realidad las cantidades que ingreso son las reportadas.

Recomendación: Asignar un responsable de íntegros de producto a la empresa; de tal manera que realice un informe sobre los motivos expuestos por el cliente, estado del producto, la cantidad recibida y realice el proceso de registrar la salida del nuevo producto de cambio para que no se altere el inventario o se presenten controversias entre personal de la empresa.

Beneficio:

- Controlar las cantidades entregadas por el auxiliar de distribución para cambios o devoluciones, se obtendría conocimiento de los motivos del cliente y a su vez ayuda a evitar alteraciones en cantidades de unidades entrantes y salientes, clase de producto que debe despacharse o descontarse, evitando de esta manera desacuerdos entre el cliente y el distribuidor de manera negativa para la empresa.

- El registro de las salidas de productos para cubrir un cambio o devoluciones ayuda a mantener el inventario actualizado y se disminuiría los olvidos de registros de unidades salientes y entrantes por parte del personal que recibe el producto averiado y se contaría con una persona encargada de responder por diferencias si es el caso.

- Ejercer control de los productos que fueron sometidos a otras temperaturas o condiciones ambientales porque estos pueden ocasionar contaminación a otros productos en proceso de empaque o terminados.
- Responsabilizar a una sola persona sobre las salidas de unidades, donde se pueda mostrar los productos con mayor frecuencia de despacho por cambio o devolución a la hora de tomar medidas sobre el comportamiento de alguna línea en especial.

Debilidad: Los registros contables de inventario no los lleva una persona ajena al encargado de bodega.

Recomendación: Asignar una persona responsable de los registros contables de inventario que sea el enlace de auditoría de existencias físicas vs. Contable y a su vez reestructurar las funciones del encargado de bodega, con el objetivo de que la persona no realice la función de almacenamiento y registro al mismo tiempo en el software, por que no habría punto de comparación al monitorear el proceso que se realiza de comienzo a final.

Beneficio:

- La persona de bodega y área contable que llevan el inventario de producto terminado en común, sería fuente de comparación para realizar una auditoría, donde se visualizaría las controversias o diferencias de inventarios con mayor facilidad y se tomaría medidas necesarias si es el caso.
- Al ejercer un mejor control en los inventarios se lograría la entrega de informes a los directivos de forma rápida, eficaz y con datos seguros.
- Se lograría la salvaguarda de los inventarios y las directivas se darían por enterados sobre el capital que esta invertido que es un beneficio de crecimiento para empresa.

Debilidad: No se cuenta con amplias bodegas de almacenamiento de producto terminado, la cual, por las condiciones que se necesitan para la conservación y congelación del producto se presta para deterioro de inventarios.

Recomendación: Ampliación de bodegas de almacenamiento sugerencia expuesta por el personal de calidad, producción entre otras, debido a que el sobrepeso al almacenar en varias capas y la fricción daña el producto.

Beneficio:

- La empresa por el producto que elabora requiere de una ampliación en el área de almacenamiento, para la conservación y congelación del producto y así evitar el deterioro o pérdida del producto terminado que se necesita para realizar despachos de forma inmediata y ante todo el cumplimiento a la promesa de venta.

Debilidad: Alteraciones en los inventarios por problemas de digitación de información al sistema.

Recomendación: Informar o dar conocimiento al personal de digitación los diferentes problemas o alteraciones que se puede presentar por una cifra errada o manipulada por terceros, por tal motivo es responsabilidad de todos, la concentración en el trabajo asignado por las directivas de la empresa.

Beneficio:

- Apropiación por parte de personal del cargo que realiza por la conciencia del beneficio propio y de la empresa, al realizar un trabajo limpio y transparente.
- Al suministrar información real no se estaría exponiendo la empresa a manipulación de información por terceros y se podría tomar decisiones en ventas, producción, administrativas en base a la información de forma segura donde se mostraría al cliente la eficacia del personal y la empresa para entregar información de existencias, resolver inquietudes, etc.
- Se ofrece a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización donde se realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas como se manifiesta en los componentes del control interno.

Debilidad: No se aclaran y ni se concilian correctamente las diferencias de Inventario.

Recomendación: Realizar corte mensual de inventarios donde la persona encargada del registro contable se dirija a las respectivas bodegas de producto terminado y en presencia del personal de bodega realice un conteo, al encontrarse diferencias entre lo físico y contable, se proceda a tomar información de las minutas que se lleva en cada departamento para detectar cual es la dificultad, ya sea en digitación o controversia entre entradas o salidas de producto terminado. Así cumpliendo con la auditoría un mes y aclarando las falencias se lograría para el próximo mes un inventario más sólido.

Beneficio:

- Al encontrar faltantes de inventarios por manejo inadecuado se responsabilizaría a la persona encargada para que se sienta presencia administrativa debido al capital en riesgo y necesita de la custodia tanto del personas que lo manejan como los directivos de la compañía.
- Se evitaría paros de procesos en las diferentes área para entrega de informes, debido a que los inventarios estarían al día cada mes por la presencia de la auditoría de la persona encarga de registro; a su vez los ajustes

de inventarios, supuestos y prorrateos para conseguir acercarse al costo real del producto se disminuiría por que el trabajo sería certero, claro y eficaz por ejercer el control de las unidades de producto terminado.

Debilidad: La masiva demanda de productos en temporadas, genera dificultades en el área de despacho, obstruyendo la fluidez de la mercancía en bodega y logística.

Recomendación: En las épocas de mayor demanda efectuar una segregación de funciones, donde al manejar las existencias de producto terminado para su posterior despacho se realice por líneas de productos como por ejemplo la línea de productos cocinados, crudos y la línea de cenas navideñas consiguiendo la independencia de las salidas de productos y responsabilizando a una sola persona del inventarios físicos de cada línea, a su vez se ejercería un control de inventarios donde se inspeccionaría los productos entregados de bodega a logística para la distribución contra la facturación, y así brindar mayor seguridad en las temporadas de mayor beneficio para la compañía.

Beneficio:

- Al ejercerse control en el área de despacho en temporadas de mayor demanda, se lograría una fluidez de mercancía internamente para la compañía, como externa para gestión de logística pensando en la protección de los inventarios.
- Cumplimiento continuó para clientes antiguos que necesitan de los productos y clientes nuevos que necesitan de la satisfacción de los productos, donde la empresa tomaría partida de reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- El área logística cumpliría con el trabajo de garantizar la calidad del servicio, el mejorar el beneficio de la empresa, garantizar la seguridad de que el producto este justo a tiempo, en el lugar sugerido por el cliente y satisfaga al cliente de la compañía.
- Se ejercería control en los inventarios salvaguardando el capital invertido que esta expuesto a riesgos de pérdidas o contaminación.
- Facilidad para aclarar las diferencias entre lo físico y contable, debido a la responsabilidad del encargado que se establecería en esta área o línea de producto.

10. DESCRIPCION DE PROCESOS DE TRABAJO REALIZADOS EN LA EMPRESA CARNES FRIAS ENRIKO

La empresa Carnes Frías Enriko realiza diferentes procesos para la elaboración de sus productos, atención y cumplimiento a los clientes, contando con tecnología y personal que realiza diversas funciones en las áreas de recepción de materia prima, producción, almacenamiento, despachos y distribución. Se realiza a continuación una descripción de procesos:

10.1 PROCESO DE RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA.

El proceso de recepción y almacenamiento de materia prima se hace en cuanto a los cumplimientos de los requerimientos exigidos por calidad y la rotación adecuados de los inventarios, para evitar el deterioro de la materia prima cárnica o vencimiento en la edad real de los inventarios y así presentar ante el cliente un producto bueno que cumple con sus necesidades, logrando así el reconocimiento y posicionamiento en el mercado. El proceso se inicia de la siguiente manera:

- ▶1. Se recibe la materia prima cárnica, comparando la factura con la orden de compra.
- ▶2. Recepción de materia prima cárnica e inspección donde se verifica calidad, color, textura y el PH con un PHCHIMETRO.
- ▶3. La carne se desplaza hasta la báscula electrónica donde se pesa y se registran en el software administrativo las entradas de materia prima cárnica e informa en una minuta el proveedor, peso, producto, y mermas de la carne, con el fin de informar al área de producción y administrativa la cantidad existente de materia prima cárnica. La carne que no cumple los requerimientos es devuelta inmediatamente.
- ▶4. La carne que cumple con los estándares de calidad para el proceso de los diferentes productos es llevada a una mesa de corte, y se separa en trozos la pulpa de los gordos y las dos canastas son de nuevo pesadas y comparadas con la cantidad inicial; con el objetivo de analizar el rendimiento de la carne.
- ▶5. Entregar materia prima cárnica a la línea de proceso que se realiza el mismo día y almacenar el resto ubicándolo según la rotación, es decir primeras en entrar primeras en salir.
- ▶6. Organización de materia prima en el cuarto frío y se rotulan las canastas con el nombre del proveedor, materia prima y la fecha de almacenamiento para tener en cuenta la rotación de este.

- ▶7. Verificación de temperaturas de los cuartos donde se almacena la materia prima cárnica.
- ▶8. Registrar las salidas de la materia prima en el software administrativo.

10.1.1 Diagrama de flujo del proceso de recepción y almacenamiento de materia prima.

Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de recepción y almacenamiento de materia prima.

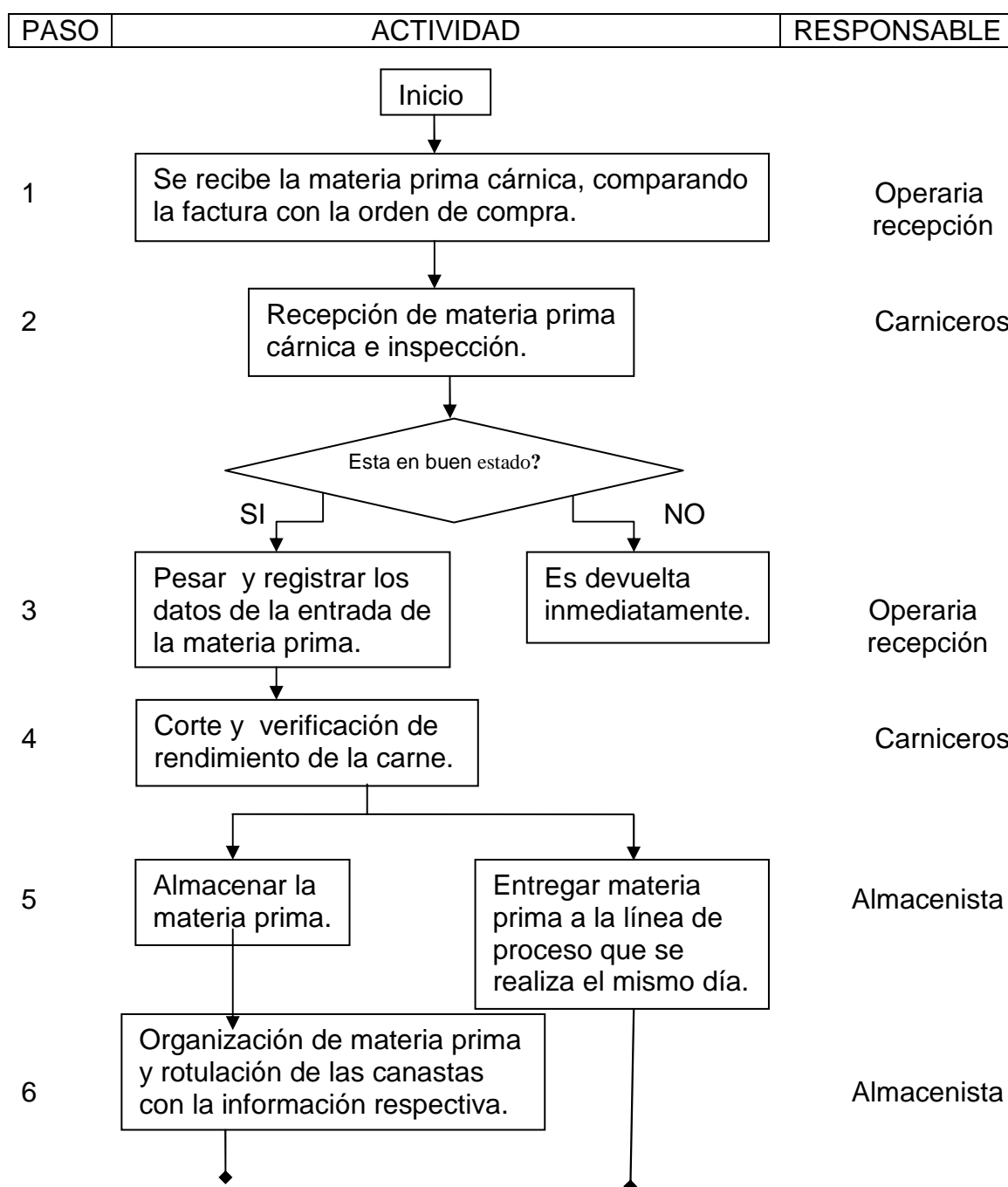
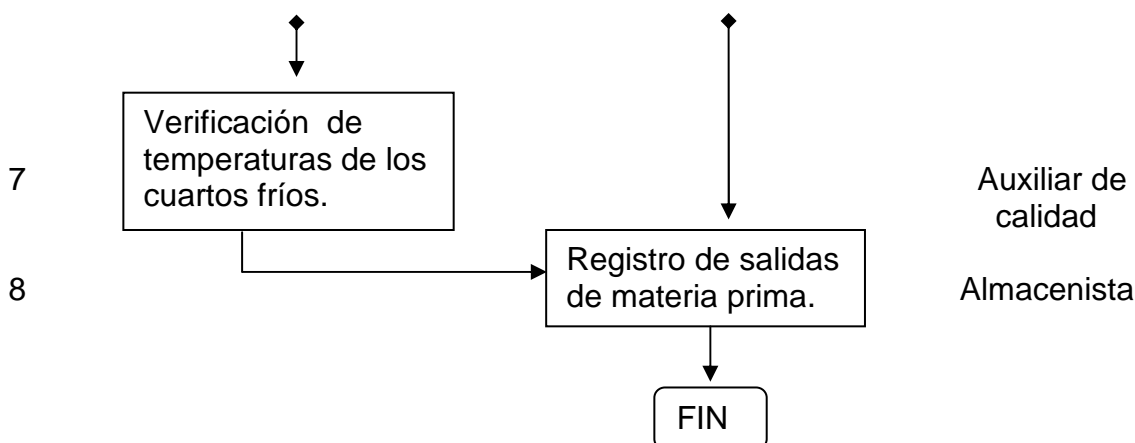


Figura 6. Continuación



10.1.2 Documentos que se originan.

- Orden de compra.
- Facturas de compra y venta.
- Minuta (ANEXO No. 1).
- Notas de salidas.
- Nota de devolución.

10.1.3 Informes que se preparan. Se presenta un informe sobre el rendimiento que puede obtener la materia prima cárnica para el proceso de producción según el proveedor esta información se basa en el proceso de separación (carne de los gordos) realizada.

10.1.4 Personas que intervienen.

- Carniceros.
- Almacenista.
- Digitador.
- Auxiliar de calidad.

10.1.5 Cuentas que afectan. Inventario de materias primas cárnicas.

10.1.6 Aspectos y puntos de control. Segregación de funciones de:

- ✓ Quien compara la orden de compra con la factura de compra y registra las entradas de materia prima.
- ✓ Quien realiza el proceso de inspección, corte de materia prima.
- ✓ Quien almacena y organiza la materia prima cárnica en la bodega.
- ✓ Quien realiza la verificación de la temperatura del cuarto frío.
- ✓ Quien registra las salidas de la materia prima para el proceso de producción.

10.1.6.1 Puntos de control:

- ✓ Se realiza verificación de las cantidades solicitadas por el departamento de compras con la factura de la materia prima cárnica recibida, con el fin de informar a las diferentes áreas la materia prima cárnica con que se cuenta y si el proveedor cumple con las cantidades solicitadas.
- ✓ Se realiza una inspección de calidad de la materia prima cárnica recibida de acuerdo a los estándares de calidad y las buenas prácticas de manufactura.
- ✓ Se verifica e informa sobre el rendimiento de la carne según el proceso de separación de la carne de los gordos.
- ✓ Se verifican constante la temperatura de los cuartos fríos de la empresa.

10.2 PROCESO DE PRODUCCION Y EMPAQUE

La empresa busca realizar los procesos productivos cumpliendo con los requerimientos de calidad, optimizando de los recursos y obteniendo los mejores niveles de productividad y manteniendo el nivel de inventario necesario. El proceso es realizado de la siguiente manera:

- ▶1. Se inicia con la solicitud de materia prima cárnica, insumos, material de empaque y alistamiento de maquinaria de producción.
- ▶2. Entrega de insumos y materia prima cárnica según las órdenes de producción del día.
- ▶3. Se desarrolla el proceso de picar en sierra, moler, mezclar, emulsificar y con el material de empaque embutir, amarrar, cocinar, desmoldar, verificación de parámetro de calidad y BPM: Buenas Prácticas de Manufactura.
- ▶4. Almacenamiento de producto terminado del proceso productivo.
- ▶5. Entrega de producto terminado para ser empacado y de acuerdo al producto elaborado se coloca Sticker e imprime fecha de vencimiento, al otro lado el operario encargado de inspección se encarga de verificar que el producto salga bien empacado y tenga los requerimientos establecidos (stikers, fecha de vencimiento) en su respectivo lugar.
- ▶6. El operario encargado de inspección lleva la canasta con el producto terminado al cuarto frío y
- ▶7. Por último el encargado de empaque entrega al digitador el informe de cantidad de producto terminado recibido de la bodega del área de producción.

10.2.1 Diagrama de flujo de producción y empaque.

Figura 7. Diagrama de flujo de producción

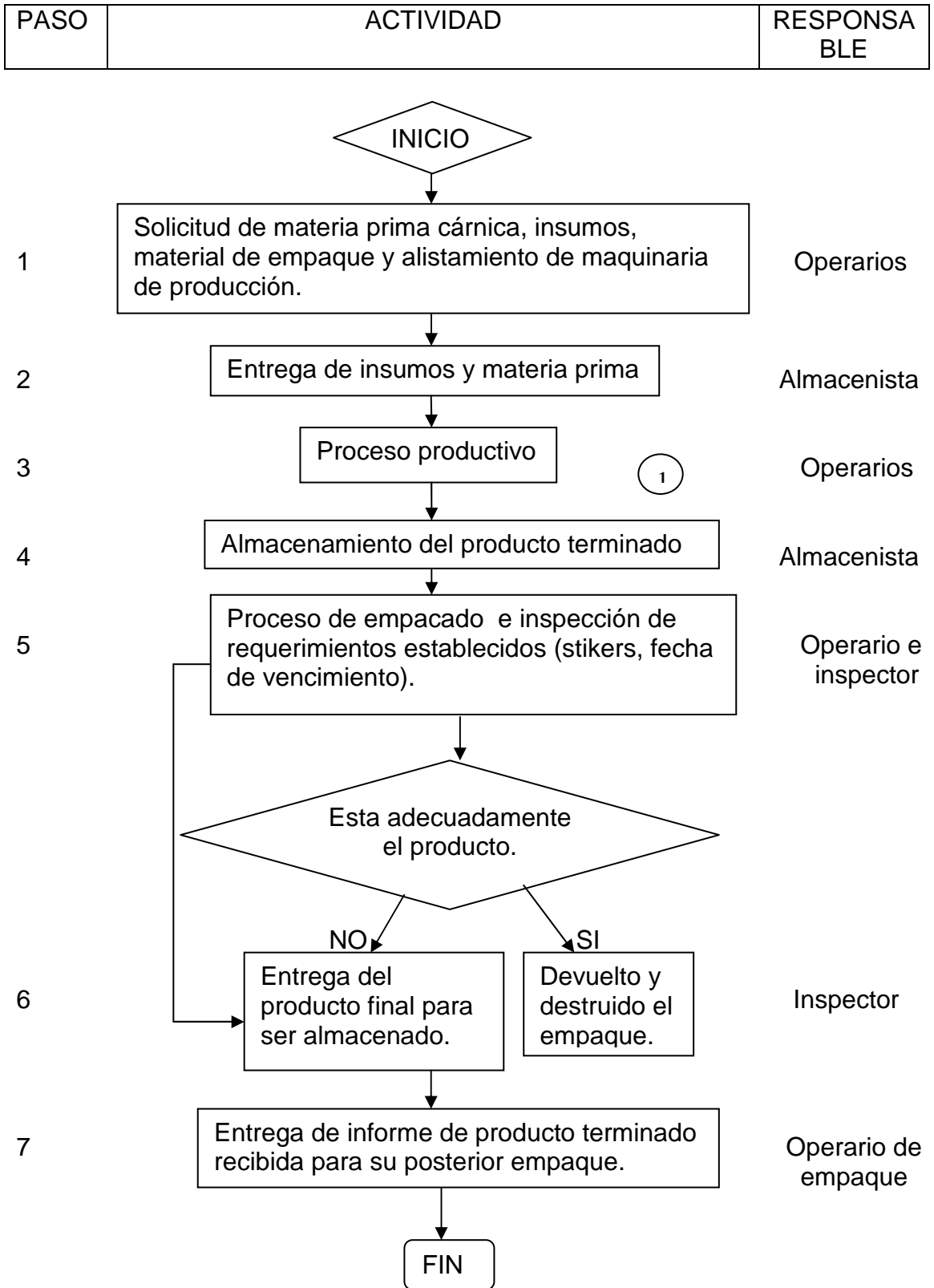
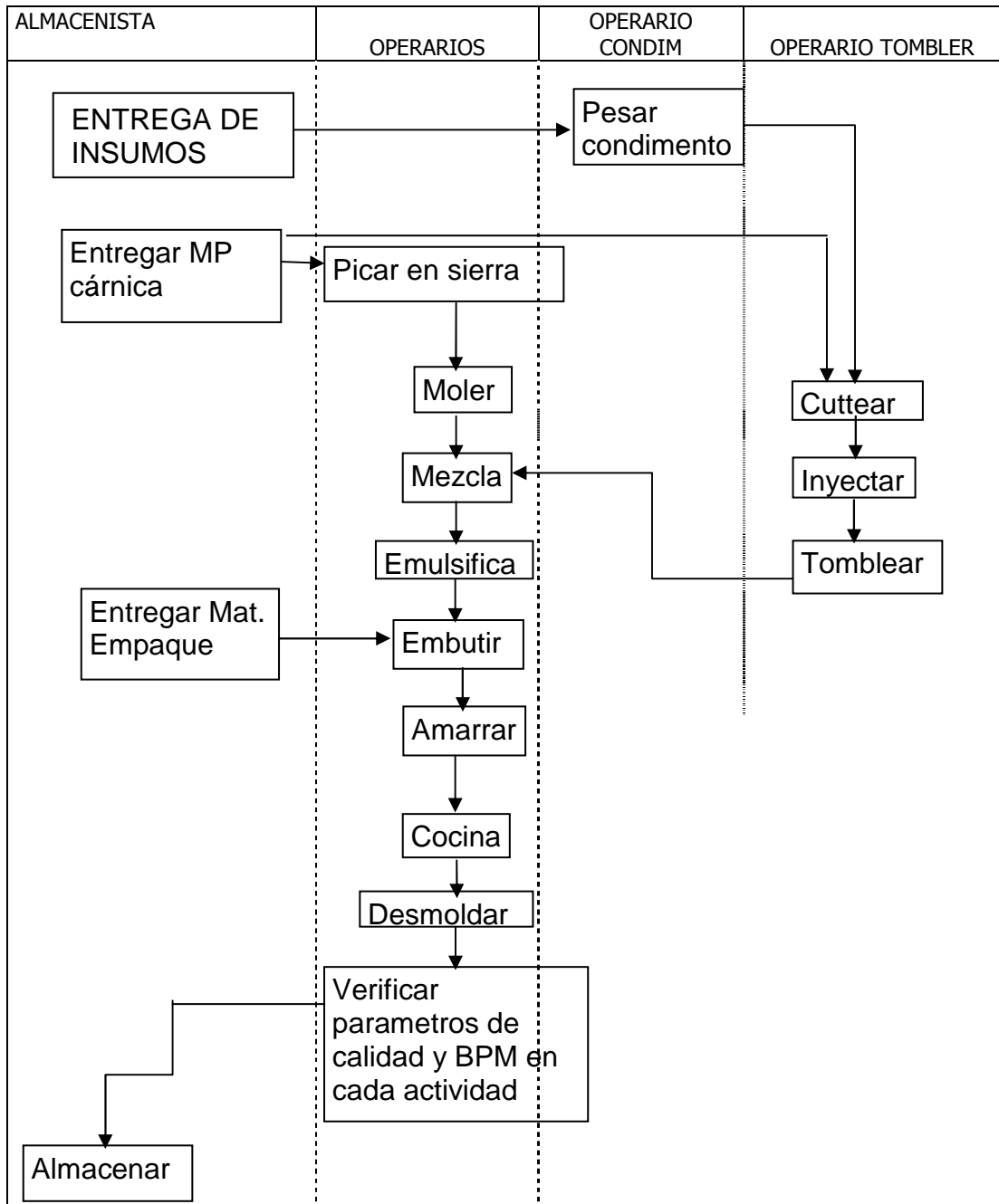


Figura 8. Diagrama de flujo de empaque

1



10.2.2 Documentos que se originan.

Los documentos que se originan en este proceso son:

- Ordenes de producción.
- Formato de control de producto en proceso (ver anexo #2)
- Registro de minuta de producción. (ver anexo #3)

10.2.3 Personas que intervienen.

- Almacenistas
- Operarios
- Jefe de producción
- Jefe de control de calidad.

10.2.4 Aspectos y puntos de control.

- Segregación de funciones de:
 - Quien solicitan la materia prima, insumos, materiales de empaque.
 - Quien aliste la maquinaria para producción.
 - Quien entregué lo insumos y materia prima.
 - Quien proceda a empacar el producto y entregué informe de materia prima recibida.
 - Quien examine las fecha de vencimiento y sticker

Puntos de control:

- ✓ Se realiza auditoria del cumplimiento de buenas prácticas de manufactura en personal que labora y/o ingresa a la planta de producción (ver anexo 6). Todo esto es revisado por el jefe de control de calidad.
- ✓ Se analizan el tiempo de operación, los paros de máquina y cuando se presente alguna falla en los equipos se debe comunicar inmediatamente al jefe inmediato o al jefe de mantenimiento.
- ✓ De cada lote de producto en proceso entregado al área de empaque, se debe extraer una porción para ser guardada como contramuestra.
- ✓ Se realiza inspección de los requerimientos establecidos (stickers, fecha de vencimiento).

10.2.5 Cuentas que afectan.

- ✓ Inventario de insumos.
- ✓ Inventario en proceso.

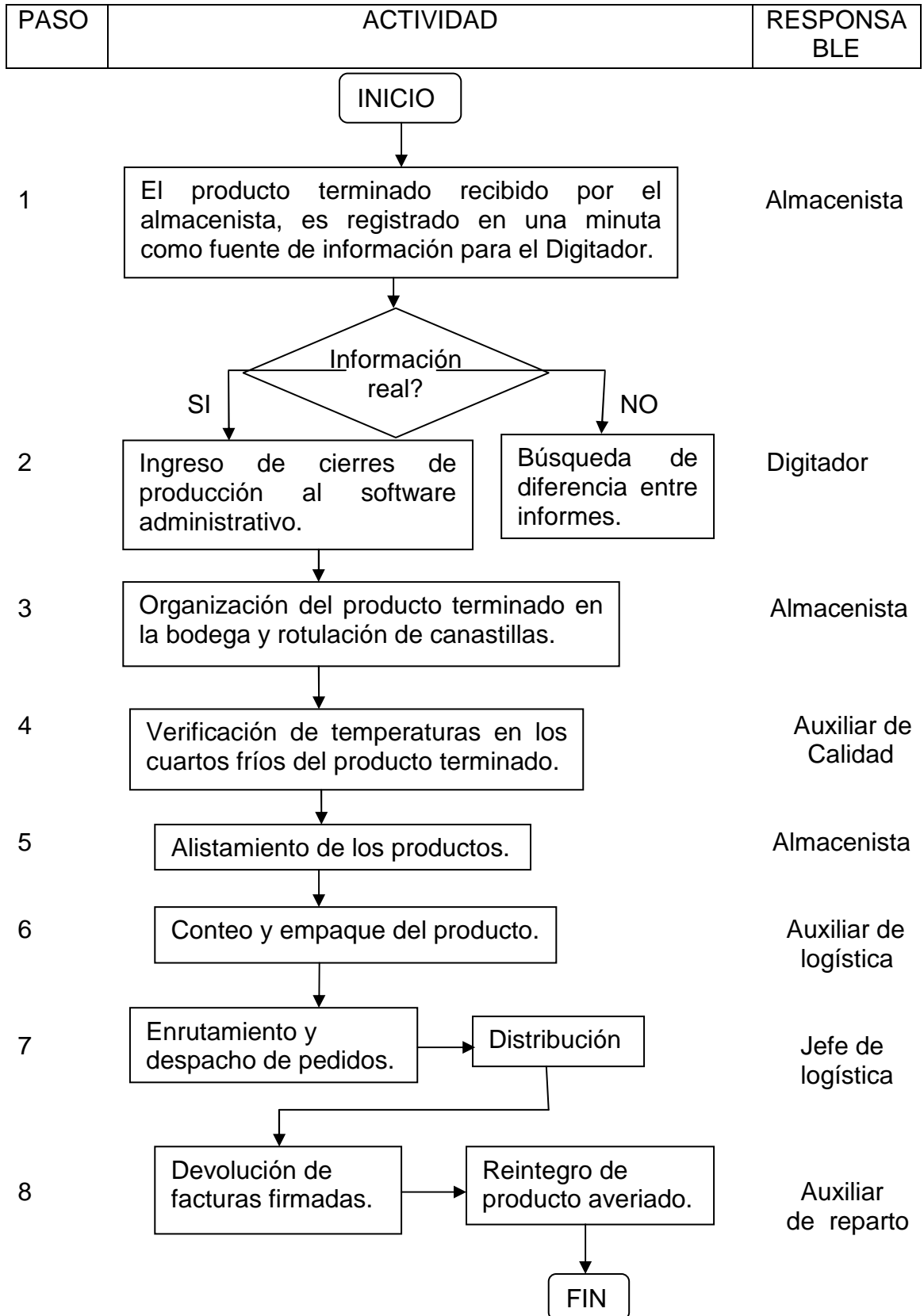
10.3 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO.

El objetivo de este proceso es almacenar adecuadamente el producto terminado cumpliendo con los parámetros de rotación de inventarios establecidos e informar constante sobre las unidades existentes en bodega y cumplir con el correcto despacho justo a tiempo de los productos solicitados. El proceso se describe a continuación:

- ▶1. El producto terminado recibido por el almacenista, es registrado en una minuta como fuente de información para el digitador que realiza la comparación con la información suministrada por el operario de empaque.
- ▶2. Si se presenta diferencia de unidades de acuerdo a las órdenes de producción emitidas por el jefe de producción se buscan las causas entre los dos informes, de lo contrario se realiza el ingreso de cierres de producción al software administrativo.
- ▶3. El producto terminado se organiza en la bodega de forma precisa manteniendo los espacios entre los productos y las canastas rotuladas con la información de ingreso.
- ▶4. Constantemente se deben verificar la temperatura de los cuartos fríos.
- ▶5. El almacenista de acuerdo a las facturas emitidas por el departamento de facturación y soportada con el pedido procede al alistamiento de los productos para cumplir con el despacho.
- ▶6. El almacenista de producto terminado entrega los pedidos diarios de los clientes en canastillas para facilitar al jefe de logística el conteo y empaque del producto antes de dar orden de despacho.
- ▶7. El despacho y distribución del producto terminado se realiza de acuerdo a la localización de los clientes de tienda y los restaurantes de Q'vano local. El restaurante de Qvano de otras ciudades se despacha en Vehículos arrendados por Surenting.
- ▶8. El auxiliar de reparto legaliza las facturas previamente firmadas por el cliente en entera satisfacción y en el caso de devoluciones o cambios reintegra el producto a la empresa.

10.3.1 Diagrama de flujo almacenamiento y despacho.

Figura 9. Diagrama de flujo de almacenamiento y despacho



10.3.2 Documentos que se originan.

- Orden de producción.
- Formato de ingreso de unidades de producto terminado. (Anexo 3)
- Lista de chequeo y trazabilidad. (Anexo 4)
- Formato control temperatura de cuartos fríos. (Anexo 5)
- Notas debito y crédito.
- Ordenes de pedidos

10.3.3 Informes que se preparan. Informe de unidades de producto terminado recibidas por el almacenista del área de empaque para la posterior entrega al digitador.

Informe diario sobre las unidades de producto terminado existentes en bodega para mantener el inventario actualizado.

Se genera un informe de pedidos con sus respectivos enrutamiento del día, con el fin de informar sobre el desplazamiento de vehículos con el fin de analizar el gasto de distribución.

10.3.4 Personas que intervienen.

- Almacenista de producto terminado
- Auxiliar de calidad
- Digitador
- Jefe de logística y auxiliar de logística.
- Auxiliar de reparto.
- Transportador.

10.3.5 Aspectos y puntos de control.

- Segregación de funciones de:
 - ✓ Quien recibe y alista el producto terminado para su posterior despacho.
 - ✓ Quien compara e ingresa los cierres de órdenes de producción al software administrativo.
 - ✓ Quien verifica las temperaturas de los cuartos fríos.
 - ✓ Quien realiza la gestión de enrutamiento y distribución de los pedidos.
 - ✓ Quien legaliza las facturas de los clientes y retorna el producto averiados.
 - ✓ Puntos de control:

El digitador comparar y verificar la cantidad de materia prima cárnica recibida por el operario de empaque contra las unidades de producto terminado del día.

Se verifican constantemente las temperaturas de los cuartos fríos.

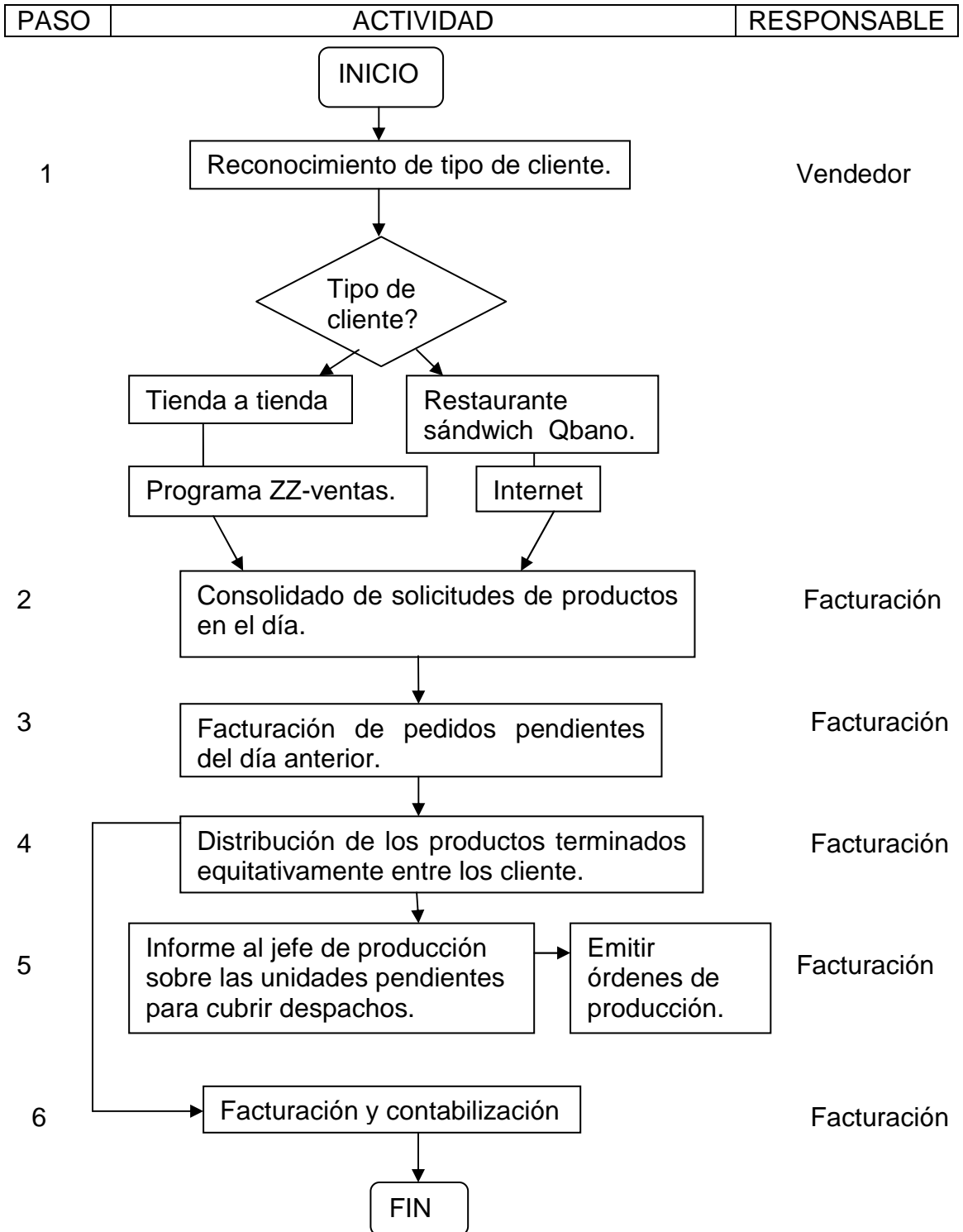
10.4 PROCESO DE FACTURACION Y VENTAS.

El proceso de facturación y ventas en la empresa Carnes Frías Enriko se basa en satisfacer las necesidades de los clientes garantizando el servicio y abastecimiento en los diferentes canales de distribución, logrando así la credibilidad y crecimiento de la organización en el sector. El proceso se inicia de la siguiente manera:

- ▶1. Se realiza el reconocimiento del tipo de cliente ya sea tienda a tienda, restaurante sándwich Qbano y supermercados, debido esto cada uno realiza un proceso de manejo de pedidos:
 - ▶a. Tienda a tienda y supermercados: Por medio del programa ZZ-ventas el vendedor comunica a la empresa los pedidos de los clientes con el objetivo principal de ejecutar una captura de pedidos por medio de interfaces que llegan al sistema de la empresa.
 - ▶b. Restaurante sándwich Qbano: Envía a la empresa órdenes de pedidos diarios, con el fin de obtener respuesta de las existencias en su momento o si es el caso que se emita una orden de producción.
- ▶2. Se realiza un consolidado de solicitudes de productos en el día.
- ▶3. La persona encargada de factura revisa los pedidos pendientes del día anterior y de acuerdo a las existencias de inventarios procede a realizar el proceso de facturación respectiva.
- ▶4. De acuerdo con las existencias en bodega se organiza la distribución de los productos terminados equitativamente entre los cliente.
- ▶5. En el caso de faltar productos para cumplir con despacho se envía un informe al jefe de producción sobre las unidades pendientes para cubrir despachos y posteriormente se emiten órdenes de producción.
- ▶6. Se realiza la respectiva factura según el pedido del cliente, se contabiliza y se envía al departamento de despacho para que realice la salida del producto.

10.4.1 Diagrama de flujo de facturación.

Figura 10. Diagrama de flujo de facturación



10.4.2 Documentos que se originan.

- Ordenes de producción.
- Factura de venta.
- Ordenes de pedidos por el programa ZZ-ventas.
- Ordenes de producción.

10.4.3 Informes que se preparan.

En el proceso de ventas y facturación se generan informes sobre los pedidos realizados por los clientes.

Informe al jefe de producción sobre las unidades pendientes para cubrir despachos.

10.4.4 Personas que intervienen.

- Departamento de facturación
- Clientes
- Departamento de ventas
- Jefe de producción.

11. CONTROLES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y FUNCIONES QUE SE RELACIONAN EL MANEJO DE INVENTARIOS

Los procesos que se describieron en el capítulo anterior están expuestos a riesgos que se deben detectar a tiempo y proponer soluciones a las falencias encontradas. A continuación se presenta un estudio de riesgos y se definen controles para el mejoramiento y disminución de estos:

Tabla 4. Estudio de riesgo del proceso de recepción y almacenamiento de la materia prima

Paso	Actividad.	Descripción del riesgo.	Causa.	Agente generador.	Efecto.	Control propuesto.	P	C	D
1	Se recibe la materia prima cárnica, se compara la factura con la orden de compra.	Recibir mayor o menor cantidad requerida para la producción. Atrasos en la producción e incumplimiento a clientes.	No toda la materia prima llega con las condiciones adecuadas de calidad y es devuelta al proveedor. El proveedor facture materia prima cárnica adicional o envíe menor cantidad de la solicitada.	Operaria de recepción de materia prima.	Deterioro de la materia prima al recibir mayor cantidad por la poca capacidad de almacenamiento que tiene la empresa. Atrasos en la producción e incumplimiento a cliente. Pérdida de clientes y capital.	Tener disponibilidad inmediata de un proveedor al presentarse alguna eventualidad de faltante de materia prima y así evitar paros de producción.	X		

Tabla 4. Continuación

2	Recepción de la materia prima cárnica e inspección.	Recibimiento de materia prima sin adecuadas condiciones.	<p>La materia prima no es intervenida adecuadamente por los estándares de calidad.</p> <p>El personal no esta capacitado para la recepción de materia prima.</p>	Carnicero. Auxiliar de calidad.	Demoras en la producción. Insatisfacción de los clientes. Pérdida de clientes y capital.	<p>La materia cárnica es sometida a inspección con un PHCHIMETRO.</p> <p>-Capacitar a los carniceros sobre los estándares de calidad.</p>	X	X	X
3	Pesar y registrar los datos de las entradas de materias primas.	<p>Que el peso o cantidad de la materia prima no concuerde con la información suministrada en el software.</p> <p>Alteración en los inventarios de materia prima.</p>	<p>Falta de atención del almacenista de materia prima.</p> <p>Simultáneas funciones realiza el almacenista.</p>	Almacenista	Alteración del inventario por diferencias entre lo físico y lo contabilizado.	<p>Capacitar al almacenista sobre la importancia de la información.</p> <p>Segregar las funciones del almacenista.</p>	X	X	X

Tabla 4. Continuación

4	Corte y verificación de rendimiento de la carne.	La materia prima no alcance el rendimiento apropiado para el proceso productivo.	La materia prima no cumple con las condiciones.	Carniceros Auxiliar de calidad	Faltante de materia prima cárnica para cumplir con la producción. Desaprovechamiento de la materia prima.	Realizar un reporte mensual informativo de la materia prima cárnica de cada proveedor para evitar debilidades en el proceso productivo.	X	X	
5	Entregar materia prima a la línea de proceso que se realiza el mismo día.	Atrasos en la producción por la no entrega oportuna de la materia prima requerida en el día.	No llegue la materia prima cárnica en el momento adecuado.	Almacenista	Interrupciones y atrasos en la producción. Incumplimiento con los clientes. Pérdida de clientes.	Fortalecer las cláusulas del contrato con los proveedores.		X	

Tabla 4. Continuación

6	Almacenar la materia prima.	La no refrigeración y congelación deteriora la materia prima cárnica. Inadecuada rotación de los inventarios de materia prima.	La materia prima cárnica no es almacenada en su lugar y en tiempo necesitado. La ubicación de la materia prima dentro de la bodega no es la adecuada dificultando la rotación de los inventarios.	Almacenista	Genera pérdidas de capital y materia prima cárnica.	Capacitar al almacenista sobre la clasificación, organización y distribución del producto en el espacio de acuerdo a la rotación de inventarios de materia prima.	X	X	X
7	Verificación de temperaturas de los cuartos fríos.	Deterioro del producto.	Falta de atención del auxiliar de calidad.	Auxiliar de calidad.	Deterioro del producto. Perdida de dinero.	Responsabilizar al auxiliar de calidad sobre el deterioro del producto.	X	X	
8	Registro de salidas de la materia prima.	No se realicen los traslados correspondientes alterando el inventario.	Falta de segregación de funciones del almacenista.	Almacenista	Diferencias entre lo físico y el teórico dificultando la obtención de datos de la materia prima.	Segregación de funciones. Realizar toma de inventarios sorpresivos en las bodegas de materia prima cárnica.	X	X	X

Tabla 5. Estudio de riesgo del proceso de producción y empaque.

paso	Paso Básico	Descripción del riesgo	causa	Agente generador	Efecto	Control propuesto	P	C	D
1	Solicitud de materia prima cárnica, insumos, material de empaque y alistamiento de maquinaria de producción.	No se cuenta con la materia prima, insumos, material de empaque necesaria para el proceso productivo.	No se realizaron las compras necesarias para el proceso productivo.	Jefe de compras.	Paros y demoras en el proceso productivo. Incumplimiento con los despachos. Perdida de clientes.	Mantener comunicación constante entre jefe producción y jefe compras. El jefe de compras debe informarse sobre la materia prima utilizada en cada día de producción.	X		
2	Entrega de insumos y materia prima.	La materia prima e insumos no cumplan con estándares de calidad. Insatisfacción de los clientes por falta del cumplimiento de los estándares de calidad por parte de la empresa.	No se realizó una inspección adecuada a la materia prima cárnica cuando ingreso a la bodega de la empresa.	Auxiliar de calidad. Proveedor de suministro. Carniceros	Clientes insatisfechos. Paros en el proceso productivo. Perdida de capital y clientes Disminución de ventas.	Tener disponibilidad inmediata de un proveedor como plan de contingencia. Responsabilizar al jefe de calidad sobre la inadecuada inspección de la materia prima.	X	X	

Tabla 5. Continuación

3	Proceso de empaqueo y inspección de requerimientos establecidos (stikers, fecha de vencimiento)	Las impresiones de los stikers y fecha de vencimiento no sean las adecuadas.	Inadecuado manejo de la maquina selladora. Descuido de la persona encargada de empaqueo de los productos.	Encargado de inspección.	Problemas en el proceso de rotación y edad real de los inventarios. Pérdida de material de empaque.	Responsabilizar al operario de empaque sobre el material desperdiciado. Capacitar al personal sobre las pérdidas o debilidades que ocasiona un mal manejo de operación.	X	X	
4	Entrega del producto final para ser almacenado.	Diferencias entre las unidades de las órdenes de producción a las entregadas por el área de empaque.	Pérdida de productos. No se realizó adecuadamente el pesaje de materia prima cárnica para cada producto.	Operario de empaque.	Paros en el proceso de despachos. Pérdida de tiempo en los procesos operativos por realizar búsqueda de la causa de diferencia entre unidades.	Asignar a una persona para que realice la búsqueda de las causas que originaron las diferencias de unidades e informe y entregue soluciones a la dificultad presentada. Que el digitador realice conteos y verificaciones directas de producto terminado según las órdenes de producción e informe al jefe de producción sobre irregularidad.	X	X	X

Tabla 5. Continuación

5	Entrega de informe de producto terminado recibida para su posterior empaque.	Entrega de cifras de erradas de producto terminado recibido.	Aumento en la demanda de productos. Olvidos de información al diligenciar el formato de producto terminado por parte del operario de empaque.	Operario de empaque.	Interrupciones de actividad en las áreas por búsqueda de información de la cantidad saliente en el día.	Se realicen conteos y auditorias de la materia prima cárnica sorpresivos o quincenales para verificar las entregas de producción al almacenista con lo físico en la bodega.	X		X
---	--	--	--	----------------------	---	---	---	--	---

Tabla 6. Estudio de riesgo del proceso de proceso de almacenamiento y despacho.

paso	Actividad	Descripción del riesgo	Causa	agente generador	Efecto	Control propuesto	P	C	D
1	El producto terminado recibido es registrado en una minuta.	Información errada de cantidades de producto terminado en la minuta.	El almacenista de producto terminado realiza diversas funciones en el área. La masiva demanda de producto atrasa la información en las minuta.	Almacenista de producto terminado	Informe de inventarios no reales y poco precisa. Incumplimiento en los despachos.	Segregación de funciones en el área de almacenamiento Responsabilizar al digitador sobre los registros de producto terminado realizando.	X	X	
2	Ingreso de cierres de órdenes de producción al software administrativo.	Las cantidades registradas en el software por información de terceros no sean igual a las existencias físicas en bodega. El personal de ventas y facturación se le dificulta la atención de un cliente o un despacho por información mal suministrada.	El digitador depende de las otras áreas para el suministro de información al software.	Digitador	Diferencias de cantidades físicas y sistematizadas alterando el informe de inventarios. Dificultad de la obtención de datos seguros y confiables.	El digitador debe realizar observación directa del producto terminado.		X	X

Tabla 6. Continuación

3	Organización del producto terminado en la bodega y rotulación de canastillas.	Al organizar el producto terminado de una manera inadecuada ocasiona fricción al producto. Inadecuada rotación del producto terminado.	Poco espacio de almacenamiento o en la bodega de producto terminado. No se realiza la adecuada clasificación, organización y distribución de los productos en el espacio de acuerdo a su entrada.	Almacenista de producto terminado.	Acortamiento de tiempo de vencimiento para el posterior despacho. Deterioro del producto. Pérdida de capital.	Segregación de funciones en el área de almacenamiento Capacitar al almacenista sobre la organización de las bodegas enfocarse a la ubicación estratégica de las unidades.	X	X	
4	Verificación de temperaturas en los cuartos fríos del producto terminado.	Asignación de temperaturas inadecuadas.	Falta de atención del auxiliar de calidad.	Auxiliar de calidad.	Deterioro del producto y pérdida de capital invertido.	Responsabilizar al auxiliar de calidad sobre el deterioro del producto.	X	X	
5	Alistamiento de los productos.	No se cuente con los productos facturados en su momento.	Información errada de las cantidades y producto existente.	Digitador	Incumplimiento a los clientes pendientes de despachos. Pérdida de clientes.	Realizar una remisión con las cantidades y productos listos para ser despachados y enviarla a facturación.		X	X

Tabla 6. Continuación

6	Conteo y empaque del producto.	Deterioro del producto. Contaminación del producto. Inadecuada manipulación de los productos	Manipulación del producto en varias ocasiones.	Jefe de calidad.	Pérdida de los productos.	Con las remisiones emitidas por el almacenista y en presencia del jefe de logística realizar el conteo y empaque simultáneamente.	X	X	
7	Enrutamiento y despacho de pedidos.	Entregas inoportunas de pedidos. Entregas erradas de productos.	Utilización de diferentes carros para atender los despacho.	Coordinador de logística	Incurrir en costo altos.	Realizar una concentración de pedidos con sus respectivas ubicaciones antes del despacho y pensando en disminuir el gasto o costo de transportes.		X	X

Tabla 6. Continuación

8	Devolución de facturas firmadas.	Perdidas de facturas o recibimiento de facturas sin firmar.	<p>No se realiza inducción al auxiliar de reparto sobre la importancia de la factura para su respectivo cobro.</p> <p>No hay un responsable que este atento a las facturas según los pedidos.</p>	Auxiliar de reparto Tesorería Gerencia.	Facturas sin causar para su cobro. Pérdida de dinero al falta una factura de venta.	<p>La tesorería debe encargarse del recibimiento de facturas realizadas en día y hacer cumplir al auxiliar de despacho sobre su función.</p> <p>Capacitar al auxiliar de reparto sobre la importancia de la facturación.</p> <p>Obligar al auxiliar de reparto de la función que le corresponde.</p>	X	X	X
9	Reintegro de producto averiado.	<p>Alteración de los inventarios por falta de registros de entradas y salidas.</p> <p>Controversias entre empleados por los productos al general el cambio (entradas y salidas).</p> <p>Contaminación al mezclar producto manipulado o expuesto</p>	No hay persona responsable sobre el reintegro del producto averiado a las bodegas.	Tesorería Auxiliar de reparto.	<p>Reclamos de clientes por la no devolución del producto.</p> <p>Pérdida de productos.</p>	<p>Asignar un responsable de íntegros de producto averiado a la empresa.</p> <p>Verificar las entregas de las canastillas y los productos de cambio de lo contrario facturarse lo faltante al auxiliar de reparto.</p>	X	X	X

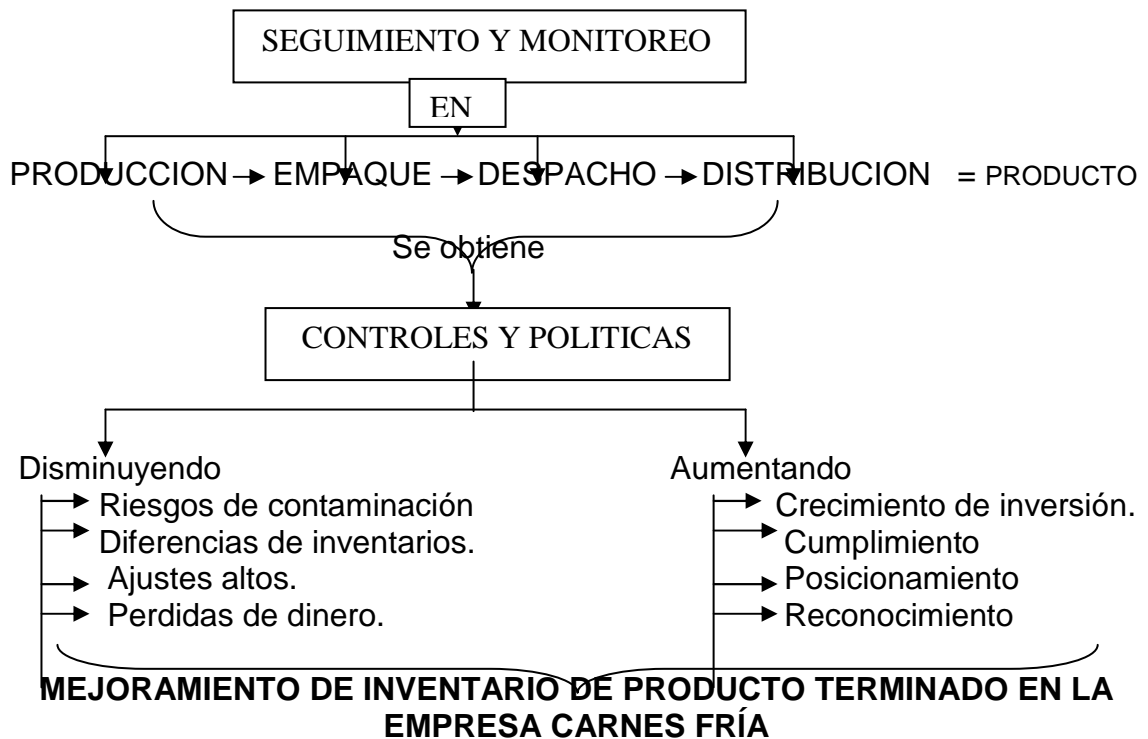
Tabla 7. Estudio de riesgo del proceso de facturación.

Paso	Actividad	Descripción del riesgo	Causa	Agente generado	Efecto	Control propuesto	P	C	D
1	Reconocimiento de tipo de cliente.	Ingreso de pedidos de clientes sin concentrarse en el programa zz-ventas.	Poca información de clientes del medio que debe utilizar. No se realizan visitas a los clientes que tiene la empresa.	Vendedores	Espera de clientes o equívocos en el proceso de despacho. Pérdida de clientes.	El cliente del canal de tienda o supermercados se debe comunicar solo con vendedor de zona.		X	X
2	Consolidado de unidades en inventario de solicitudes de productos en el día.	Información errada de inventarios en el software administrativo.	No se realicen los interfaces diarios de los pedidos de clientes	Vendedores Facturación.	En el software se visualizaría saldos negativos en inventarios. Represamiento de órdenes de pedido.	Hacer cumplir la atención del cliente en pedidos o responsabilizar al vendedor del incumplimiento del pedido por medio de memorandos.		X	X
3	Facturación y contabilización	Anulaciones de facturas debido a faltantes de unidades.	Por mal administración en el software de las existencias en bodega.	Digitador		Después de recibida las remisiones emitidas por almacenista se proceda al proceso de facturación.		X	X

12. CONCLUSIONES

La auditoria de inventarios se hace necesaria para el diseño de estrategias competitivas que fortalece el ámbito industrial y personal de la compañía; por tal motivo el análisis de procesos en los diferentes departamentos conlleva a tomar controles que mitigan el riesgo a los que está expuesto el producto que se ofrece, personal encargado y lo más importante el capital invertido, es por ello que el inventario es una cadena de procesos donde intervienen la materia prima, su almacenamiento, su distribución donde a su vez un personal administrativo, de planta y vendedores capacitados que realizan enlaces formando una estructura de entradas y salidas, de gastos e ingresos fortaleciendo la competitividad, posicionamiento y reconocimiento.

Figura 11. Seguimiento y monitoreo



En las empresas manufactureras manejan gran cantidad de inventarios, los cuales, circulan desde el área de producción, almacenamiento, despacho y finalmente logística de distribución del producto terminado, desarrollando procesos continuos que están orientados a los estándares de calidad y el cumplimiento de la promesa de venta, todo este proceso esta expuesto a riesgos interno y externo que hace que la empresa mantenga en una búsqueda de controles que se basan en el análisis de todas las áreas. De acuerdo a lo anterior y al trabajo realizado se puede visualizar que en la empresa se requiere establecer y/o reestructurar políticas u controles de manejo de inventarios debido a las alteraciones que se presentan al intentarse entregar un informe, hasta llegar a interrumpir un proceso productivo para el

hallazgo de unidades reales para mantener la fidelidad ante el compromiso que tiene la empresa con los diferentes clientes.

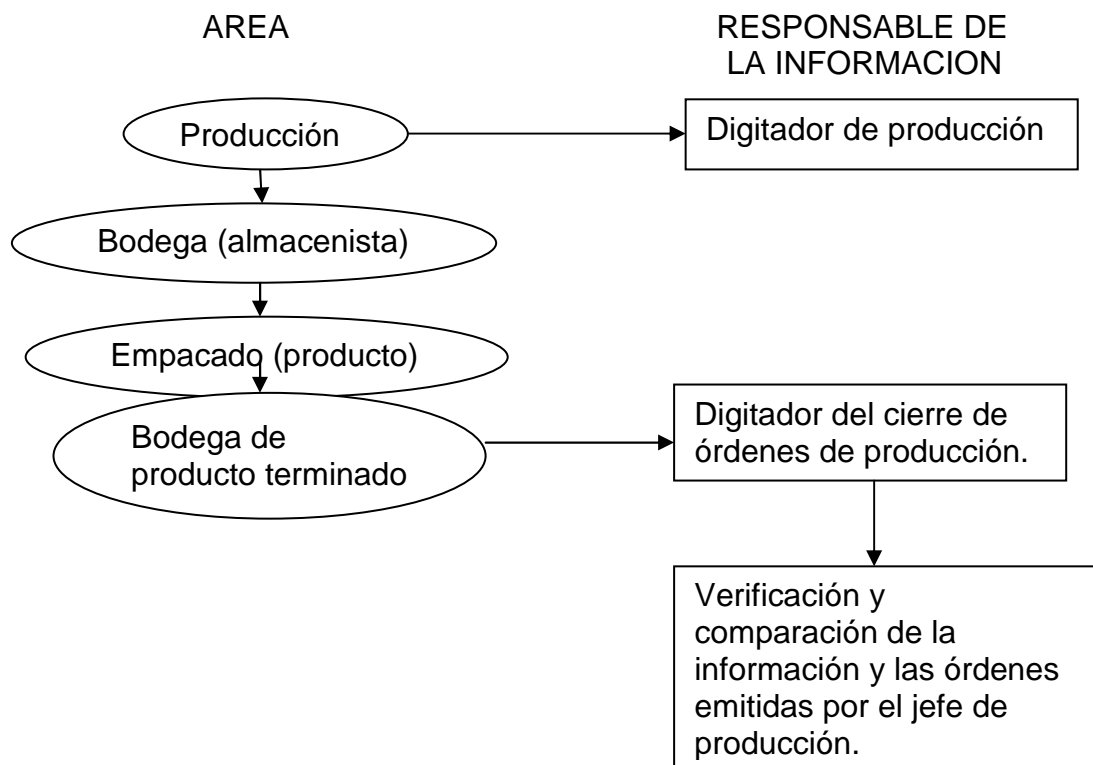
La empresa realiza un extenso trabajo de toma de inventarios, lo cual presenta a su paso problemas de diferencias entre lo físico y sistematizado detectándose solo en cada mes. La compañía no debe basarse solo en minutas de información o esperar el cronograma de actividades, debe implementar un área o proceso de auditoria continua donde se logre mejorar la protección de los inventarios, mantenerlos actualizados y reales, evitar pérdidas, robos o deterioro del producto e interrupciones en las actividades del área de almacenamiento y así disminuir los riesgos a los que están expuestos los inventarios por falta de auditoría, controles y monitoreos.

Las debilidades que presenta actualmente la empresa en el manejo de procesos y funciones, radica en que anteriormente se empleaba el programa SIIGO, el cual presentaba una serie de complicaciones que dejaba que el personal realizara salidas sin haberse cerrado la orden de producción generando así saldos en rojos. Debido a esto y a la falta de cierres parciales de ordenes de producción, el personal en este momento se sale del manejo del nuevo software SAP Business one y realiza salidas manuales de productos para cumplir con los despachos inmediatos, ocasionando un inadecuado manejo de la información del software y alterando el inventario de producto terminado, así como también el fácil acceso a las bodegas, la poca capacidad de las bodegas entre otras. Exponiendo de esta forma a la empresa a riesgos por la falta de atención de los directivos en los procesos de auditoria, control y capacitación del personal sobre la importancia del manejo de los procesos operativos.

Los almacenistas de las diferentes bodegas de la empresa realizan funciones simultáneamente (recibir, almacenar, digitar información en la minuta, despachar y custodiar el inventario físico), incumpliendo con “el concepto del control interno que consiste en que ningún individuo o departamento debe encargarse de todos los aspectos de comienzo a fin”, personal que además en el momento de mayor demanda incumple con alguna función colocando en riesgo su integridad y desempeño y afectando los procesos finales de la empresa.

Con lo anterior se presenta a continuación una propuesta de reestructuración del responsable de la información que se debe suministrar en la minuta.

Figura 12. propuesta de reestructuración en información de minuta



BIBLIOGRAFIA

Blanco Luna, Yanel. Normas nacionales e internaciones de contabilidad. Bogotá, D.C : Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2003. 1096p.

COLOMBIA, LEYES, DECRETOS, ETC. Reglamento general de la contabilidad (D.R. 2649/93); P.U.C. plan único de cuentas para comerciantes (D.R. 2650/93); Ley 222/95 (Diciembre 20). Ley 43/90 (Diciembre 13). Estatuto de la profesión de Contador Público. 5 ed. Bogotá, D.C : 3R Editores, 2002. 482p.

Estatuto tributario [en línea] Bogota: Dian, 2010 [Consultado el 25 de julio de 2010] Disponible en Internet:
<http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/etributario?openview>

FRAZELLE, Edward H. logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. Colombia, 2007. 352 p.

Logo de Carnes Frías ENRIKO [en línea] Cali: carnes frías ENRIKO Ltda. 2010 [Consultado el 25 de julio de 2010] Disponible en Internet:
<http://www.carnesfriasenriko.com/>

MULLER, MAX Fundamentos de administración de inventarios. Colombia: 2005. 264p.

Principios de control [en línea] Montevideo: Monografias.com S.A., 2010. Disponible en Internet: www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml

ARENS Alvin A.. y LOEBBECKE James K *Auditoría un enfoque integral* 10 ed. México: PEARSON *Prentice Hall*. 2007. 800 P.

ANDERSON, David R.; SCHMIDT., Leo A. y MCCOSH., Andrew M. Contraloría practica, México : UTHEA, 1984. 745p

ANEXOS

Anexo A. Formato de control interno

		FORMATO DE CONTROL	FO-PNE-37 VERSION:2 FECHA EMISION:
FECHA: / / DIA (L) (M) (M) (J) (V) (S)	LOTE	CANTIDAD (RECIBIDA)	TARA TOTAL
PRODUCTO			
		=() =() =()	
PRODUCTO	LOTE	CANTIDAD (ENTREGADA PROCESO)	M/D TOTAL
		=() =() =()	
PRODUCTO	LOTE	CANTIDAD (ENTREGADA PT) VENCIMIENTO	M/D TOTAL
		=() =() =()	
OPERARIO RESPONSABLE			

Anexo B. Formato de control de producto en proceso

		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCTO EN PROCESO	FO-PNE-37 VERSION:2 FECHA EMISION:
FECHA: / / DIA (L) (M) (M) (J) (V) (S)	LOTE	CANTIDAD (RECIBIDA)	TARA TOTAL
PRODUCTO			
		=() =() =()	
PRODUCTO	LOTE	CANTIDAD (ENTREGADA PROCESO)	M/D TOTAL
PRODUCTO			
		=() =() =()	
PRODUCTO	LOTE	CANTIDAD (ENTREGADA PT) VENCIMIENTO	M/D TOTAL
PRODUCTO			
		=() =() =()	
OPERARIO RESPONSABLE			

Anexo C. Registro de minutas de producción



REGISTRO DE MINUTAS DE PRODUCCION						FO-PNE-03
NOMBRE: _____						Version: 02
PROCESO: DESPOSTE CARNICO						FECHA EMISION: _____
FECHA: _____						
PRODUCTO	PROVEEDOR	CANTIDAD	HORA INICIO	HORA FINAL	GRUPO TRABAJO	OBSERVACIONES


Anexo D. Lista de chequeo y trazabilidad

ANEXO No. 4



<p style="text-align: center;">LISTA DE CHEQUEO Y TRAZABILIDAD</p>	<p>FO-PNE-22 VERSION:2 FECHA DE EMISION: 2008/SEP/11</p>
<p>PRODCUTO:</p>	
<p>LOTE:</p>	
<p>FECHA PROCESAMIENTO:</p>	
<p>ORDEN PRODUCCION:</p>	
<p>FECHA EMPAQUE:</p>	
<p>FECHA VENCIMIENTO:</p>	

Anexo E. Formato control temperatura de cuartos fríos

					FORMATO CONTROL TEMPERATURA DE CUARTOS FRÍOS		FECHA EMISION:
CUARTO No:		ZONA:		TEMPERATURA OPTIMA:			
FECHA	TEMPERATURA REGISTRADA	HORA MUESTRA	RESPONSABLE MEDICIÓN	VERIFICACION	OBSERVACIÓN		