



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA BODEGA Y  
DESPACHO DE MATERIALES EN LA EMPRESA MUEDIRSA S.A.**

**TUTORA:**

**MGTR. SILVIA ALEXANDER ESPINOZA MENDOZA**

**AUTORA:**

**FABIOLA NICOLL INTRIAGO DURANGO**

**GUAYAQUIL**

**AÑO**

**2023**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGIA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.	
<b>AUTOR/ES:</b> Fabiola Nicoll Intriago Durango	<b>REVISORES O TUTORES:</b> Mgtr. Silvia Alexandra Espinoza Mendoza
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Licenciada en Administración de empresas
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACION DE EMPRESAS
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PAGS:</b> 71
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación comercial y administración	
<b>PALABRAS CLAVES:</b> Inventarios, Manual, Funciones, Procesos, Control	
<b>RESUMEN:</b> Un manual de funciones y procedimientos en una organización es fundamental para la ejecución de las actividades. Tener descrita las funciones, responsabilidades y procedimientos en cada una de las áreas que conlleva una empresa les brindará una mayor precisión de las actividades u operaciones que se deben llevar a cabo al interior de una organización. En efecto, podemos decir que un manual de este tipo es imprescindible para obtener los resultados esperados tanto para la empresa como para sus colaboradores. En	

el presente proyecto de investigación, la empresa Muedirsa S.A. no tiene delineado de manera escrita las funciones ni los procedimientos que deben ejecutarse para el desarrollo de las actividades, los colaboradores del departamento de bodega y despacho de materiales conocen de sus roles y funciones debido al transcurso del tiempo mas no porque están establecidas en un manual. Esto a su vez, ha generado anomalías en cuanto a la adquisición, almacenamiento y distribución de materias primas, un inadecuado manejo de la rotación de productos en lo cual en muchas ocasiones se vuelven obsoleto y en donde los colaboradores tiene más actividades de las propias ocasionando demoras y retrasos a la producción.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**

**N. DE CLASIFICACION:**

**DIRECCIÓN URL ( tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI

NO

**CONTACTO CON AUTOR/ES:**

Intriago Durango Fabiola Nicoll

**Teléfono:**

0981426284

**E-mail:**

[fintriagod@ulvr.edu.ec](mailto:fintriagod@ulvr.edu.ec)

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

Decano. Mgr. Oscar Machado Álvarez

**Teléfono:** (04) 2596500 Ext. 201

**E-mail:** [omachadoa@ulvr.edu.ec](mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec)

**Directora de Administración de empresas**

**Mgr. Irma Aquino O.**

**Teléfono:** (04) 2596500 Ext. 203

**E-mail:** [iaquino@ulvr.edu.ec](mailto:iaquino@ulvr.edu.ec)

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

version final

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>5%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>6%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>2%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ug.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ulvr.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias



Firmado electrónicamente por:  
**SILVIA ALEXANDRA  
ESPINOZA MENDOZA**



Firmado electrónicamente por:  
**SILVIA ALEXANDRA  
ESPINOZA MENDOZA**

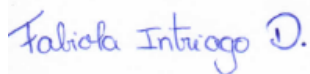
Mgr. Silvia Alexandra Espinoza Mendoza

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado FABIOLA NICOLL INTRIAGO DURANGO, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A., corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

A handwritten signature in blue ink that reads "Fabiola Intriago D." with a small circle at the end of the last word.

Firma:

Fabiola Nicoll Intriago Durango

C.I. 0953017274

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.” designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.” presentado por la estudiante FABIOLA NICOLL INTRIAGO DURANGO como requisito previo para optar al Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Firmado electrónicamente por:  
**SILVIA ALEXANDRA  
ESPINOZA MENDOZA**

Mgtr. Silvia Alexandra Espinoza Mendoza

C.C. 0910306257

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme acompañado durante este proceso tan importante en mi vida, por estar siempre presente en mis días siendo mi apoyo y mi guía incondicional para culminar mi carrera universitaria.

A mi abuelo, gracias por ayudarme a cumplir uno de mis logros, por tu inmenso apoyo, confianza y valiosos consejos para el desarrollo de mi vida profesional. Gracias a mi familia, a mis padres y hermana, gracias por ser mi motor para concluir con este objetivo de mi vida.

Mis sinceros agradecimientos a mi tutora y maestros de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil quienes ayudaron en mi formación académica universitaria, gracias por sus enseñanzas que contribuyeron a lograr los objetivos trazados en este proyecto.

A todos, muchas gracias por ser mi soporte y compañía a lo largo de este proceso.

Fabiola Nicoll Intriago Durango.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mi abuelo y a mi familia por su comprensión y apoyo incondicional en todo momento. Por ser mi motivación y superación cada día a lo largo de mi carrera universitaria y en mi vida personal.

Fabiola Nicoll Intriago Durango.

# Contenido

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I .....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Tema .....	2
2. Planteamiento del Problema .....	2
3. Formulación del Problema .....	3
4. Sistematización del problema de investigación .....	4
5. Objetivo General .....	4
6. Objetivos Específicos .....	4
7. Justificación del problema .....	4
8. Idea a defender .....	5
9. Línea de investigación .....	5
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.2. Bases teóricas .....	7
2.2.1. Manual.....	7
2.2.2. Control interno.....	8
2.2.3. Importancia de los manuales .....	8
2.2.4. Manual de funciones y procedimientos.....	9
2.2.5. Manual de procedimiento.....	9
2.2.6. Manual de funciones .....	10
2.2.7. Objetivos del manual de procedimientos .....	11
2.2.8. Ventajas de los Manuales de Procedimientos .....	11
2.2.9. Beneficios de los manuales de funciones .....	12



2.2.10.	Elementos de un manual de procedimientos.....	13
2.2.11.	Control de Inventario.....	13
2.2.12.	Importancia de los inventarios .....	14
2.2.13.	Clasificación y modelo de inventarios .....	14
2.3	Base legal .....	15
2.4.	Objetivo .....	15
2.5.	Definiciones.....	16
2.6.	Medición de los inventarios.....	16
2.7.	Costo de los inventarios .....	16
CAPITULO III.....		18
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....		18
3.1.	Metodología.....	18
3.2	Tipo de investigación .....	18
3.2.1	Investigación descriptiva:.....	18
3.2.2	Investigación explicativa.....	18
3.3	Enfoque de la investigación.....	18
3.4	Técnicas de investigación.....	18
3.4.1	Encuestas y entrevistas.....	19
3.4.2	Observación Directa:.....	19
3.5.	Población y muestra .....	19
3.6.	Muestra.....	19
3.7.	Análisis de los resultados .....	19
3.7.1.	Encuesta .....	19
3.7.1.1.	Análisis de la encuesta.....	32
3.7.2.	Entrevista.....	32
3.7.2.1.	Análisis de la entrevista.....	35
3.7.3.	Ficha de observación.....	36

3.7.3.1. Análisis de la ficha de observación .....	37
3.8. Propuesta .....	37
3.8.1. Diagnóstico de la situación actual .....	37
3.9. Organigrama de la empresa .....	39
3.10. Procedimientos del departamento .....	40
3.11. Desarrollo de la propuesta .....	42
3.12. Procesos de la entrega de los materiales .....	47
3.13. Relación beneficio-costos de la propuesta .....	47
Conclusiones.....	50
Recomendaciones .....	51
Bibliografía.....	52
ANEXOS .....	56

## INDICE DE TABLA

<b>Tabla 1:</b> Inventario .....	3
<b>Tabla 2:</b> Personal de la empresa .....	19
<b>Tabla 3:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 1 .....	20
<b>Tabla 4:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 2.....	21
<b>Tabla 5:</b> Respuesta a la encuesta, pregunta 3 .....	22
<b>Tabla 6:</b> Respuesta a la encuesta, pregunta 4 .....	23
<b>Tabla 7:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 5 .....	24
<b>Tabla 8:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 6 .....	25
<b>Tabla 9:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 7.....	26
<b>Tabla 10:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 8 .....	27
<b>Tabla 11:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 9.....	28
<b>Tabla 12:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 10.....	29
<b>Tabla 13:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 11 .....	30
<b>Tabla 14:</b> Respuesta de la encuesta, pregunta 12 .....	31
<b>Tabla 15:</b> Resultado de la ficha de observación .....	36
<b>Tabla 16:</b> Representación de símbolos.....	40
<b>Tabla 17:</b> Costo de elaboración de la propuesta .....	48

## INDICE DE FIGURA

<b>Figura 1:</b> Procedimientos adecuados .....	20
<b>Figura 2:</b> Informe por escrito.....	21
<b>Figura 3:</b> Manual de funciones .....	22
<b>Figura 4:</b> Aplicación de un manual.....	23
<b>Figura 5:</b> Optimización de procesos .....	24
<b>Figura 6:</b> Capacitación de personal.....	25
<b>Figura 7:</b> Duplicidad de funciones .....	26
<b>Figura 8:</b> Resultados Óptimos .....	27
<b>Figura 9:</b> Existencias.....	28
<b>Figura 10:</b> Control y verificación.....	29
<b>Figura 11:</b> Proceso de entrega .....	30
<b>Figura 12:</b> Gestión de departamento.....	31
<b>Figura 13:</b> Organigrama de la empresa .....	39
<b>Figura 14:</b> Flujograma de bodega y despacho de materiales .....	41
<b>Figura 15:</b> Portada del manual.....	42
<b>Figura 16:</b> Proceso propuesto .....	47

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Entrevista al Jefe Administrativo-Financiero .....	56
<b>Anexo 2:</b> Encuesta al personal administrativo y de bodega.....	57
<b>Anexo 3:</b> Ficha de observación al departamento de bodega y despacho de materiales .....	59

## INTRODUCCION

En la actualidad, en toda organización es fundamental contar con un manual de funciones y procedimientos, para poder obtener mejores resultados durante los procesos de compra, almacenamiento y la distribución de materia prima en las áreas correspondientes. Por lo que esto requerirá estrategias de planificación e implementación sobre las actividades a ejecutar para evitar consecuencias en el desempeño organizacional.

Muedirsa S.A es una empresa que se dedica en el diseño y fabricación de muebles personalizados, por lo tanto, es indispensable el control y despacho de sus productos de materia prima.

Una parte fundamental de la economía empresarial es la gestión de bodega y despacho de materiales cuyo propósito depende de la aplicación de controles internos. Por tal motivo se implementarían estrategias para el adecuado control de las funciones que se desempeña en este departamento como solución al problema que presenta actualmente la empresa Muedirsa S.A

El capítulo I se basará en el planteamiento del problema, formulación, objetivos generales y específicos y la justificación del problema. En general, la carencia de conocimiento sobre la gestión de bodega y despacho de materiales y el mal manejo de los procedimientos.

El capítulo II contiene información detallada y específica sobre el desarrollo del marco teórico y legal.

El capítulo III se plantea la metodología de la investigación para analizar las falencias con las que cuenta la empresa mediante la realización de encuestas, entrevistas y fichas de observación. Además, se plantea el desarrollo de la propuesta del Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.

# CAPITULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Tema

Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.

### 2. Planteamiento del Problema

El control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, puesto que nos posibilita observar con precisión la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la fiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables en los procesos operativos de las empresas (Ramon, 2004) . Según este enfoque se puede observar la importancia de contar con un adecuado control interno dentro de las empresas, que les permita influir de manera positiva en el crecimiento empresarial y de esta manera lograr la eficiencia de las actividades operacionales y la optimización de los recursos para el cumplimiento de la misma.

Muedirsa S.A. nació en Guayaquil, Ecuador como una compañía que se dedica a la fabricación, comercialización y diseño de muebles de madera; Cuenta con una amplia variedad de modelos para los diversos gustos y preferencias de los consumidores. Entre los productos que ofrece están los muebles, butacas, mesas, alfombras, lámparas, cuadros y antigüedades.

La empresa vive un descontrol de colocación de productos dado que, desconoce del stock con el que cuentan en la bodega lo que genera un inadecuado manejo de la rotación de productos en lo cual en muchas ocasiones se vuelven obsoletos. Existen anomalías en cuanto a la adquisición, almacenamiento y distribución de materia prima, como la falta de información de las mercancías existentes, los empleados tienen más actividades de las propias del departamento y alguna de ellas son eventuales, en donde se puede observar que el mismo jefe de bodega se encarga también de otras áreas que se le asignaron a través de los años que mantiene en la empresa, lo cual esto conlleva a la duplicidad de funciones lo cual genera una baja productividad para la empresa.

Se realiza de manera anual un inventario físico en un periodo contable, para la ejecución de la misma, el gerente financiero toma una lista de empleados tanto del área administrativa como de las diferentes áreas que tiene la empresa, que conozcan de los productos que se

adquieren para la producción y elaboración de los bienes. En donde se encuentra elevadas cifras de mercadería sobrantes y faltantes.

**Tabla 1**

*Inventario*

<b>Muedirsa S.A.</b>					
<b>Nota de los Estados Financieros</b>					
<b>Al 31 de Diciembre</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
Producto terminado	402.867,00	238.138,00	278.266,00	275.616,00	202.783,00
Materia prima	97.627,00	160.168,00	152.898,00	248.645,00	253.391,00
Productos en proceso	360.047,00	465.154,00	698.295,00	660.589,00	265.887,00
Suministros y materiales	18.823,00	26.957,00	52.660,00	-	-
Importaciones en transito	-	10.484,00	260,00	-	-
<b>Total de inventarios</b>	<b>879.364,00</b>	<b>900.901,00</b>	<b>1.182.379,00</b>	<b>1.184.850,00</b>	<b>722.061,00</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

Desde el año 2017 al 2020 se puede observar en las notas de los estados financieros de la empresa que al tener un alto nivel de inventario está afectando directamente a la utilidad de la empresa debido a que los costos son altos, al contar con demasiado inventario genera gastos y la obsolescencia de las materias primas. Tener exceso de existencias es un factor negativo para la empresa por la pérdida de ingresos, en el año 2021 la empresa realizó un acta por baja de inventario de materia prima debido a la alta rotación de inventarios y los costos de gestión. Con lo mencionado anteriormente se puede observar que la empresa cuenta con algunas falencias que afectan a la actividad económica de la misma.

### **3. Formulación del Problema**

¿Qué funciones y procedimientos serían los adecuados para aplicarlo dentro del departamento de bodega y despacho de materiales de la empresa Muedirsa S.A. de modo que contribuya al mejoramiento de la eficiencia de los procesos?

#### **4. Sistematización del problema de investigación**

- ¿Cuál es la situación actual del departamento de bodega y despacho de materiales de la empresa Muedirsa S.A.?
- ¿Cuáles son los procesos adecuados para el departamento de bodega y despacho de materiales?
- ¿Cuál es el costo beneficio de diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos?

#### **5. Objetivo General**

Diseñar un Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.

#### **6. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del departamento de bodega y despacho de materiales de la empresa Muedirsa S.A.
- Definir los procesos adecuados para el departamento de bodega y despacho de materiales.
- Determinar el costo beneficio de diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos.

#### **7. Justificación del problema**

Un manual de funciones y procedimientos es de vital importancia para obtener una buena gestión en el área de bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A, debido a que nos permite un mayor control y administración en las actividades y operaciones dentro de la organización y que de esta manera se pueda contar con un mejor proceso en la adquisición, distribución y almacenamiento de materia prima.

El control interno es una herramienta fundamental en las organizaciones para la eficiencia operativa en cada una de las áreas que conlleva una empresa, nos permite minimizar los riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la misma, por ende, el Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales le permitirá a la empresa encontrar de manera más detallada y sistemática cada una de las actividades que se deberán llevar a cabo al interior de la organización.



En efecto, podemos decir que un manual de funciones y procedimientos es imprescindible para obtener mejores resultados tanto para la empresa como para sus colaboradores, al diseñar un manual se establecerá lineamientos para el adecuado desarrollo de las actividades del área mejorando la productividad laboral de los empleados en una función determinada logrando un impacto positivo dentro del área, ya que existirá un mejor manejo administrativo y eficiencias continuas.

#### **8. Idea a defender**

El diseño de un manual de funciones y procedimientos mejorará las prácticas de control de las materias primas dentro del departamento de bodega y despacho de materiales para la eficiente gestión y optimización de la empresa Muedirsa S.A.

#### **9. Línea de investigación**

Según la normativa de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil la línea de investigación institucional es:

- Línea institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de facultad: Desarrollo empresarial y de talento humano.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

En este capítulo se expondrán diversas teorías e ideas para enriquecer la presente investigación vinculada con la problemática de estudio en la empresa Muebles y Diversidades Muedirsa S.A. Entre ellos podemos citar los siguientes:

Según (Lopez & Molina , 2022), en la universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, desarrollaron una investigación titulada: “Manual de políticas y procedimientos para el control de inventario de la empresa Megapinturas.” La problemática detectada del proyecto de investigación es la carencia de un manual de políticas y procedimientos, el dueño es quien tiene la responsabilidad del manejo y control de la empresa, por lo tanto, no cuenta con una información adecuada del registro de ingreso y salida de los productos existentes en bodega. El autor elaboró un análisis de las falencias con las que cuenta la empresa con el objetivo de determinar y detallar las soluciones y procesos de la gestión de inventario para la eficiencia de la misma.

En la universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, (Hinojosa & Holguin , 2018), en su tema de investigación titulado “Manual de procesos para el control de inventario de la constructora Consorcio Inmobiliario Velasco S.A para el periodo.2018”, la problemática que nos refleja la constructora es que no se lleva un control adecuado del inventario y a su vez tampoco cuenta con un sistema contable que los ayude a conciliar las cifras físicas del material que se encuentra en sus bodegas debida a la carencia de comunicación entre las áreas contabilidad y administrativa, dando resultados información errónea y falencias en el abastecimiento de los insumos.

De acuerdo con (Figueroa & Guerrero, 2019), en la universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, titularon su estudio “Control de Inventario y su Incidencia en la rentabilidad de le empresa Ferretería D´TODO.” Como objetivo estudio tienen analizar las políticas y procedimientos que se aplican en la gestión de inventario, entre los problemas que se detectaron están desconocimiento del stock de los inventarios, errores al momento del registro contable de la empresa y el alto deterioro de mercancías, como conclusión del proyecto

de investigación indico que no se aplica la Norma Internacional (NIC2) Inventarios, ocasionando que la información financiera presentada no posea valores razonables.

Por su parte (García & Pazmiño , 2017), en la Universidad de Guayaquil, denominaron su estudio: “Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el área de inventarios en le empresa IMCONFI S.A.” Se ha detectado anomalías en cuanto al proceso de compra, almacenaje y distribución de los inventarios debido a la ausencia de funciones y procedimientos en el área, generando discrepancia en los datos obtenidos del sistema contable y en la administración de los inventarios. Los autores llegaron a la conclusión que un sistema de control interno representa un beneficio para el cumplimiento de objetivos de la empresa con el fin de disminuir los riesgos y el impacto que esta pueda causar.

Ante lo expuesto por (Lazo, 2017), en la Universidad de Azuay, denominaron su estudio: “Manual de procedimientos para la administración y control de inventario de la empresa MEDUE.” Una de las problemáticas que enfrenta la empresa es que los stock mínimos y máximos de inventarios no se encuentran revisado de manera periódica, al no poseer con procedimientos estructurados los conlleva a tener un bajo de nivel de organización debido a que no existe un control en la gestión de las actividades. El autor considera que es necesario implementar fases de recepción control y devolución de los productos existentes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Manual**

“Un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección” (Zambrano, 2011). Por lo tanto, un manual proporciona de manera detallada las funciones y responsabilidades que debe desarrollar un colaborador dentro de su lugar de trabajo para el funcionamiento de la empresa.

### 2.2.2. Control interno

Un sistema de control interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información administrativa financiera, de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad.

“El control interno beneficia a la empresa al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de los estados financieros” (Vivanco Vergara, 2017). Según la autora, el control interno son los procedimientos implementados por una empresa que permiten garantizar la integridad de los datos financieros para la eficiencia y eficacia de las actividades operativas.

El control interno permite que la empresa cumpla sus objetivos organizacionales ya que evita el riesgo de fraudes en cuanto a pérdidas de recursos y fallas humanas que ocurran dentro del periodo. Uno de los principales objetivos del control interno es prevenir y mitigar los riesgos o errores que sucedan dentro de una organización; De acuerdo con lo expuesto se puede interpretar que el control interno ayuda a las organizaciones en el ámbito administrativo y contable.

### 2.2.3. Importancia de los manuales

Los manuales son un componente clave para los empleados de una organización, debido a que le permite conocer las políticas, procedimientos y administrar de manera efectiva las funciones de una organización. El control interno dentro de los manuales ayuda a garantizar operaciones eficientes y efectivas para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

De acuerdo con (Palacios & Quimiz, 2020), nos indica que un manual no solo depende de una estructura y asignar funciones para el logro de los objetivos organizacionales, sino de implementar estrategias operativas que ayuden alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades. Las organizaciones deben identificar que estrategias se van a usar para solucionar los inconvenientes que suceden dentro de las áreas o departamentos que esta conlleva. Por lo tanto, para una unificación de actividades es importante el manejo de comunicación y mecanismos de apoyo que ayuden en el desempeño de los colaboradores.

#### 2.2.4. Manual de funciones y procedimientos

El manual de funciones y procedimientos es una herramienta empresarial clave que necesita toda empresa, el cual les permite que las actividades se desempeñen con precisión y eficiencia mediante la implementación de procedimientos estandarizados. Para una mayor profundidad en cuanto a la implementación de los manuales de funciones y procedimientos dentro de las organizaciones se describen algunos aportes teóricos:

Según (Ramos Huancani, 2018), un manual de procedimientos se centra en describir de manera breve y sistemática las funciones y responsabilidades que deben seguirse para la realización de las actividades. Mientras que un manual de funciones consiste en detallar de manera básica las tareas de los diferentes cargos dentro de una organización. En síntesis, un manual de procedimientos permite documentar las actividades que se deben ejecutar dentro de una empresa de manera sistemática, proporcionándoles a los empleados una mejor comprensión de sus funciones.

#### 2.2.5. Manual de procedimiento

Los manuales de procedimiento son documentos fundamentales que toda empresa debe tener para el correcto funcionamiento de las actividades administrativas y operativas debido a que contiene la información necesaria para el desarrollo y ejecución de las tareas dentro de una organización (Soto Valencia, 2017).

Según lo expuesto por (Melinkoff, 2017) indica que, “Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. (p. 28), es decir, consiste en detallar de manera clara y precisa los procesos que debe contener las actividades y operaciones que se desarrollan en una empresa para evitar cualquier incidente durante el proceso de trabajo.

Otra definición expuesta por (Vivanco, 2017), los procedimientos especifican y detallan un proceso los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (p. 249). De acuerdo a lo citado anteriormente, los manuales de procedimiento nos brindan

información respecto a las diferentes actividades que realiza una organización en cada una de sus áreas. Un propósito importante de los manuales de procedimiento es garantizar la coherencia y los resultados consistentes de las operaciones.

#### 2.2.6. Manual de funciones

Los manuales de funciones consisten en las descripciones de los diferentes puestos y responsabilidades de un colaborador, permitiéndoles conocer de sus responsabilidades para la realización de sus tareas.

Según (Andrago, 2018) “El Manual de Funciones es una herramienta en el cual las organizaciones plasman su estructura organizacional y las funciones de los cargos, así como también la descripción, el perfil y los parámetros de evaluación de cada uno de los puestos.” En un manual de funciones se documenta de manera detallada las normas, tareas y responsabilidades esenciales de los colaboradores de una organización.

El manual de funciones es un documento técnico normativo de registro de información básica de procedimientos y funciones de un determinado puesto de trabajo con el fin de mejorar la comunicación y relaciones internas de los colaboradores, conocer sus alcances y principales responsabilidades en la ejecución de sus actividades diarias dentro de la empresa. (Viñanzaca, 2022)

Al aplicar un manual de funciones en las organizaciones y establecer tareas específicas en los cargos asignados les facilita a los colaboradores que trabajen de manera más eficiente. Según lo que nos afirma (Lluvi & Ormaza, 2020) “El implementar un manual de funciones incita a la organización a rediseñar o implementar nuevos sistemas de capacitación, evaluaciones de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera dentro de la organización.”

Al definir roles y responsabilidades en las organizaciones, mejorará la experiencia de los colaboradores y la eficiencia operativa de la organización. Las descripciones de las funciones deben ser específicas para una mejor comprensión de las tareas y responsabilidades de cada rol.

### 2.2.7. Objetivos del manual de procedimientos

De acuerdo con (Ladrón de Guevara, 2018), los objetivos del manual de procedimientos se basan en seguir una estructura o una secuencia de pasos requeridos para culminar una tarea específica, a continuación se acota los siguiente objetivos:

- Propicia la uniformidad laboral
- Evita la duplicidad de funciones
- Proporciona una mejora en los procedimientos para una mayor eficiencia
- Permite medir el desempeño de los trabajadores frente a lo esperado por la empresa
- Es una herramienta útil para los auditores de control interno, les permite detectar irregularidades y prevenir que se produzcan errores en los procesos.
- Propicia el ahorro de tiempo y recursos (Ladrón de Guevara, 2018, p. 77).

Los manuales de procedimiento proporcionan una visión clara de las instrucciones y direcciones de una organización. Los manuales permiten la evaluación del desempeño de los colaboradores, al crear un manual de funciones y procedimiento con estándares claros y descriptivos, mejora la eficacia, eficiencia y la comunicación de la empresa.

### 2.2.8. Ventajas de los Manuales de Procedimientos

De acuerdo con (Vivanco, 2017), contar con un manual de procedimientos conlleva muchos beneficios en una organización debido a que les permite tener resultados óptimos en el desarrollo de sus actividades mediante la descripción de sus funciones. Además, les permite comprender a sus colaboradores cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización evitando la duplicidad de funciones y el ahorro de tiempo y recursos.

Un manual de procedimientos es de vital importancia en las empresas para el correcto funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos o áreas con las que cuenta una organización. El objetivo principal de este manual, es establecer de manera clara y precisa todas las actividades a seguir dentro de una organización de manera eficaz y eficiente.

De acuerdo a (Vivanco, 2017), las ventajas que ofrece los manuales de procedimientos se encuentran a continuación:

- Fundamenta los procedimientos mediante un Marco Jurídico
- Contribuye a la uniformidad del trabajo
- Ajusta los métodos de trabajo dentro de una organización
- Permite el desarrollo de las actividades de manera eficiente y eficaz
- Ayuda en la ejecución de las actividades a que se desarrollen de manera eficiente y eficaz
- El documento debe ser formal y autorizada
- Determinan las funciones y responsabilidades de los colaboradores
- Permite el mejoramiento continuo de las actividades y procesos que se llevan a cabo en una empresa
- Ayuda en la toma de decisiones
- Evalúa el rendimiento de la empresa
- Evitan la duplicidad de funciones
- Sirve de guía para la capacitación del personal (Vivanco, 2017, p. 150).

Un manual de procedimientos dispone de una amplia gama de ventajas tanto para los colaboradores y la organización, una de estas es que permite establecer expectativas claras, mejora la productividad de los empleados y garantiza el cumplimiento de la empresa al mantener un entorno de trabajo seguro.

#### 2.2.9. Beneficios de los manuales de funciones

(Moreno, 2019) afirma que “Toda empresa debería tener claras las funciones y los procedimientos de cada una de las áreas que la conforman mediante un manual de funciones, pues este permite el cumplimiento de los objetivos propuestos por el ente económico.” Los manuales se deben definir de manera clara y precisa para que los colaboradores puedan comprender el trabajo que deben realizar.

Los manuales ofrecen ventajas a las compañías y en especial, a los trabajadores como una guía imprescindible para el desarrollo de las actividades de la empresa. Todo manual debe contar con políticas que regulen la dirección de una empresa, además se deben definir las



responsabilidades y funciones en cada uno de las áreas o departamentos para el cumplimiento de sus objetivos. (Palacios & Quimiz, 2020). Cuando las funciones y responsabilidades son claras, los colaboradores saben lo que se espera de ellos y trabajan de manera más eficiente. Al delegar de manera efectiva las tareas lograrán un éxito óptimo y, por ende, ser más productivos al desarrollar sus funciones y responsabilidades.

#### 2.2.10. Elementos de un manual de procedimientos

Los elementos básicos de un manual de procedimientos consisten en asignar cual será el objetivo, responsabilidades y procesos de cada cargo dentro de una organización para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Según (Tenorio Almache, Tovar Arcos, & Almeida Vásquez , 2019), los principales elementos que debe tener un manual de procedimientos se muestran a continuación:

- Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.
- Debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará.
- Toda tarea debe siempre tener claramente definido los responsables y el alcance de la tarea a realizar.
- Describir las actividades correctamente
- Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados etcétera (Tenorio Almache, Tovar Arcos, & Almeida Vásquez , 2019, p. 200).

#### 2.2.11. Control de Inventario

Desde el punto de vista de (Samaniego, 2019), el entorno empresarial es un conjunto de factores que inciden en el funcionamiento de la empresa, en relación al control y manejo de inventarios, es un factor clave para el desempeño organizacional, el rol fundamental que ocupa es disminuir los costos, al tener una alta probabilidad de éxito quiere decir que su gestión se está empleando de manera planificada y eficiente. En un sistema de inventarios se puede evidenciar excesos, retrasos en la producción y demoras en la toma de decisiones cuando la administración no es la adecuada.

Según lo expuesto por (Samaniego, 2019). El inventario es el proceso de conocer las existencias con la que cuenta una organización en un periodo determinado. El control de inventarios, es un factor clave para el correcto manejo y distribución de las materias primas. Contar con un control de inventarios tiene beneficios en cuanto, a la reducción de costos y obsolescencia de productos, debido a que nos permite detectar las falencias que puedan perjudicar a la actividad económica de la empresa.

De acuerdo con (Solorzano, 2022), el control de inventarios consiste en administrar y realizar un seguimiento de los niveles de inventario de una organización. En otras palabras, da a conocer la cantidad de existencias que dispone una empresa. La gestión de inventario implica un mayor control del stock, el cual abarca la reposición y previsión de las existencias para evitar el desperdicio de los recursos. Tener un control de inventario es fundamental para el buen funcionamiento organizacional, dando como resultado operaciones efectivas para el logro de sus objetivos.

#### 2.2.12. Importancia de los inventarios

Según (Moreira, 2019) “El inventario, es por lo general, el activo mayor de los balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costos de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

La alteración del inventario de mercadería tiene efecto directo sobre la utilidad de la empresa, lo que significa una sobrestimación o subestimación en el pago de impuestos y participaciones”.

La importancia de los inventarios es uno de los puntos críticos en una organización ya que afecta a los estados financieros de la organización. Por lo tanto, es sustancial el seguimiento del control interno en la administración de inventarios para evitar pérdidas monetarias.

#### 2.2.13. Clasificación y modelo de inventarios

Citando a (Guerrero Salas, 2017), los modelos de inventarios depende de dos tipos de demanda: dependiente, es aquella que está relacionada de manera directa con el mercado en la administración de políticas de inventarios, en cuanto a la demanda independiente proviene de

fuentes externas a la empresa. Los artículos se pueden subclasificar en los dos tipos de demanda mencionados anteriormente, estos pueden depender de diversas situaciones que se presentan a continuación:

- Tipos de producto: productos perecibles, sustitutivos y duraderos
- Cantidad de productos: uno o varios modelos de un producto
- Tipo de revisión: el control de calidad de un producto debe ser periódica
- Tipo de reposición: depende de dos tipos puede ser reposición continua, esta considera una mayor rotación de los productos y un nivel de stock bajo y la reposición periódica tiene en cuenta las fluctuaciones de la demanda.
- Plazo de tiempo: puede ser de un solo periodo o varios
- Tiempo de entrega del producto (Guerrero Salas, 2017, pp. 1-2).

La contabilidad de los inventarios es fundamental para la situación económica de una empresa. La gestión adecuada del inventario puede contribuir a la eficiencia de las operaciones de la empresa. De lo contrario, una inadecuada gestión puede conllevar a problemas financieros dando resultados negativos a la empresa.

### **2.3 Base legal**

En la presente investigación se considera como marco legal las NIC 2 Inventarios, estas fueron emitidas por el comité de Normas Internacionales de Contabilidad en diciembre del año 1993.

A continuación, se establece el objetivo de las Normas Internacionales de Contabilidad 2 inventarios:

### **2.4. Objetivo**

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Esta norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable (NIC 2 Inventarios, 1993, p. 1).

Según lo expuesto, las NIC 2 Inventarios se encargan de la gestión de los procedimientos de los inventarios, es una norma fundamental para las empresas dado que les

permite establecer una representación más precisa y fiable de la situación financiera de una organización.

## 2.5. Definiciones

Las definiciones contenidas en las NIC 2 Inventarios se especifican a continuación:

### **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 que serán consumidos en el proceso de producción (NIC 2 Inventarios, 1993, p. 2).

Los inventarios son activos importantes dentro de una empresa, son aquellos artículos, mercancías y materias primas que una empresa utiliza para venderlos en el mercado. Agregando a lo anterior, dentro de las NIC 2 Inventarios encontramos los siguientes términos:

**Valor neto realizable:** es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

Valor razonable: es el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado en la fecha de la medición (NIC 2 Inventarios, 1993, p. 2).

## 2.6. Medición de los inventarios

Las Normas Internacionales de Contabilidad 2 Inventarios requiere que los inventarios se midan entre el menor costo y valor neto realizable.

## 2.7. Costo de los inventarios

“El costo de los inventarios incluyen todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales” (NIC 2 Inventarios, 1993, p. 3). Por lo tanto, los costos de inventarios están asociados con la gestión del inventario, además tienen un gran impacto en las finanzas de una empresa debido a que les permite determinar cuanta ganancia se puede obtener del inventario. Dentro de los costos de inventarios tenemos los siguientes:

- Costos de adquisición: Son aquellos costos directos en los que incurre a la adquisición de las mercaderías en la compra de un activo, se incluyen los impuestos, aranceles

aduaneros, descuentos comerciales y demás.

- Costos de transformación: Comprenden aquellos costos que están asociados con la fabricación de un producto, tales como los materiales y mano de obra directa. También están los costos indirectos como la depreciación, costos de gestión y administración.
- Otros costos: Son costos que no se relacionan con las operaciones principales de la producción.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Metodología**

Para el presente trabajo de investigación se empleó una metodología descriptiva, que permitió analizar y describir la problemática de estudio, con la finalidad de conocer las causas y consecuencias ante la ausencia de un manual de funciones y procedimientos dentro del departamento de bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.

#### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó para el presente estudio investigativo fueron los siguientes:

- 3.2.1 Investigación descriptiva: Busca analizar y especificar las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis de estudio, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (Gallardo Echenique, 2017)
- 3.2.2 Investigación explicativa: Tiene como objetivo buscar el porqué de los hechos detrás de un determinado sujeto de estudio o fenómeno.

#### **3.3 Enfoque de la investigación**

La investigación de este proyecto tuvo un enfoque mixto, el cual conlleva una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos en el presente estudio.

Según (Otero Ortega, 2018), El enfoque mixto se caracteriza porque favorece una perspectiva amplia y profunda del fenómeno que se estudia, así mismo, esto le permite al investigador plantear el problema con claridad y formular objetivos apropiados para el estudio junto a una conceptualización teórica justa al fenómeno que se investiga.

#### **3.4 Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación establecidas en el presente proyecto de investigación se presentaron los siguientes:

3.4.1 Encuestas y entrevistas: Son métodos de investigación que consisten en recopilar, analizar y procesar la información obtenida de diversos temas y con un fin determinado.

3.4.2 Observación Directa: Consiste en examinar y evaluar el comportamiento o conducta de cualquier hecho o fenómeno durante un periodo de tiempo.

### 3.5. Población y muestra

La empresa Muedirsa S.A. cuenta con 94 trabajadores, la cual están distribuidos en los siguientes departamentos:

**Tabla 2**

*Personal de la empresa*

ÁREA	PLANTA
Administración	10
Producción M.O.D.	54
Producción M.O.I.	9
Ventas	19
Bodega	2
Total de empleados	94

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

### 3.6. Muestra

Para el presente estudio, la encuesta se les realizó a 12 personas bajo el criterio de una muestra por conveniencia, en la cual se encuentra todo el personal del departamento administrativo y de bodega, que se detallan en la tabla anterior.

### 3.7. Análisis de los resultados

#### 3.7.1. Encuesta

Como se indicó anteriormente, la presente encuesta fue realizada al personal administrativo y de bodega. A continuación, se presenta los resultados obtenidos:

**Pregunta 1:** ¿Considera usted que el departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con los procedimientos adecuados para la ejecución de sus actividades?

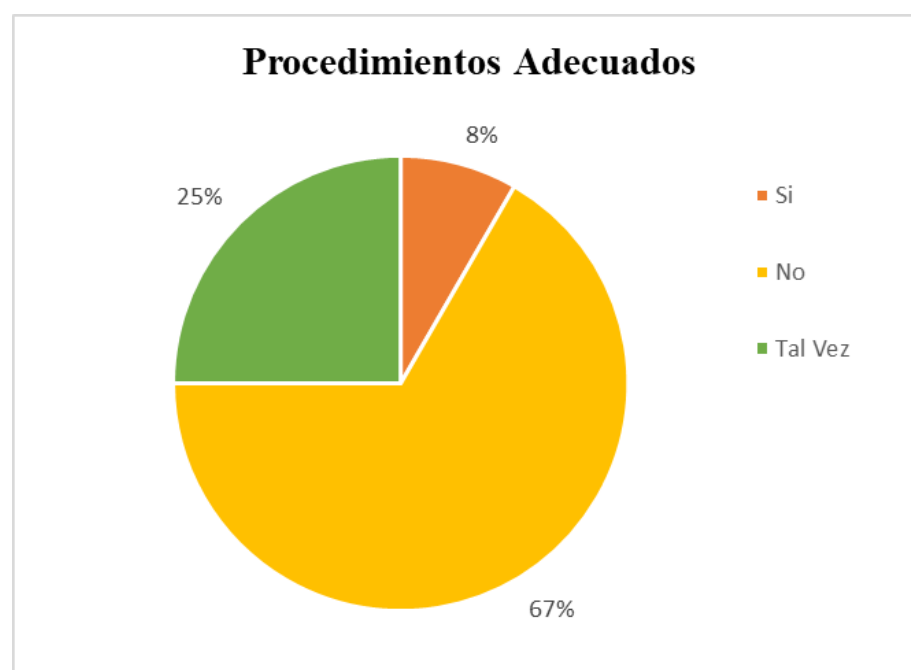
**Tabla 3**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 1*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	8,3%
No	8	66,7%
Tal Vez	3	25%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 1:** Procedimientos adecuados



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

De acuerdo a los datos presentados, el 8,3% (1) de los trabajadores, indica que el departamento si cuenta con los procesos adecuados para la ejecución de sus actividades, por otra parte, el 66,7% (8) contestaron que no y el 25% (3) restante, no están seguros completamente si el departamento cuenta con los procedimientos adecuados.



**Pregunta 2:** ¿El departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con algún informe por escrito de las funciones que debe desempeñar el personal?

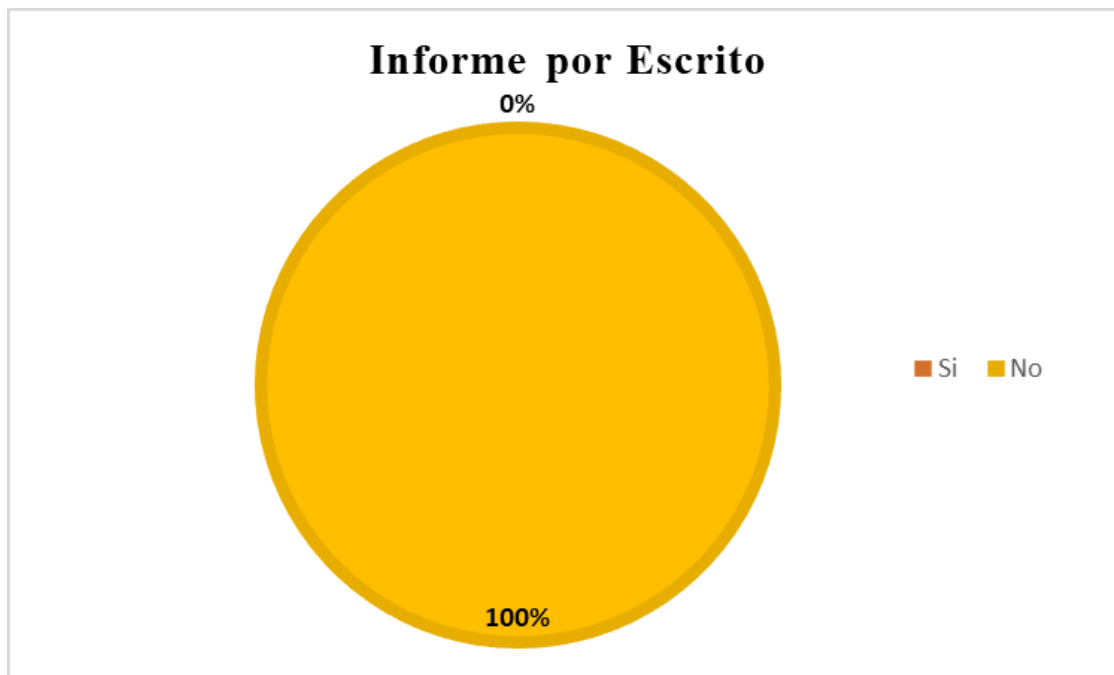
**Tabla 4**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 2*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 2:** Informe por escrito



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

El 100% (12) del personal encuestado indicaron que el departamento no cuenta con un informe escrito de las funciones que deben desempeñar.

**Pregunta 3:** ¿El departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con un manual de funciones y procedimientos?

**Tabla 5**

*Respuesta a la encuesta, pregunta 3*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 3:** Manual de funciones



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

De acuerdo a los resultados, el 100% (12) de los trabajadores, respondieron que el departamento no dispone de un manual de funciones y procedimientos. Se puede mencionar que, debido a la inexistencia de un manual no existe funciones, procedimientos ni políticas establecidas de manera escrita.

**Pregunta 4:** ¿Qué nivel de importancia usted cree que tenga la aplicación de un manual de funciones y procedimientos en una empresa?

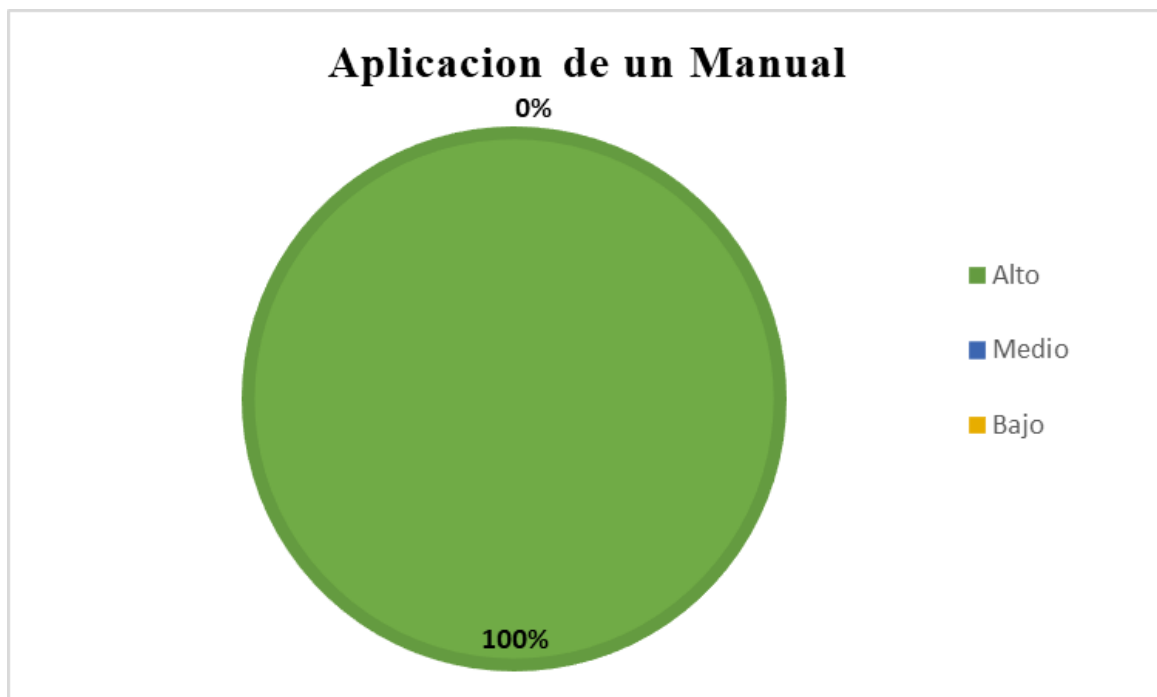
**Tabla 6**

*Respuesta a la encuesta, pregunta 4*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	12	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 4:** Aplicación de un manual



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

El 100% (12) de los trabajadores, consideran un nivel alto de importancia el aplicar un manual de funciones y procedimientos en una empresa.

**Pregunta 5:** La implementación de un manual de funciones y procedimientos permite la optimización de los procesos y delimitación de las responsabilidades. ¿Está usted de acuerdo?

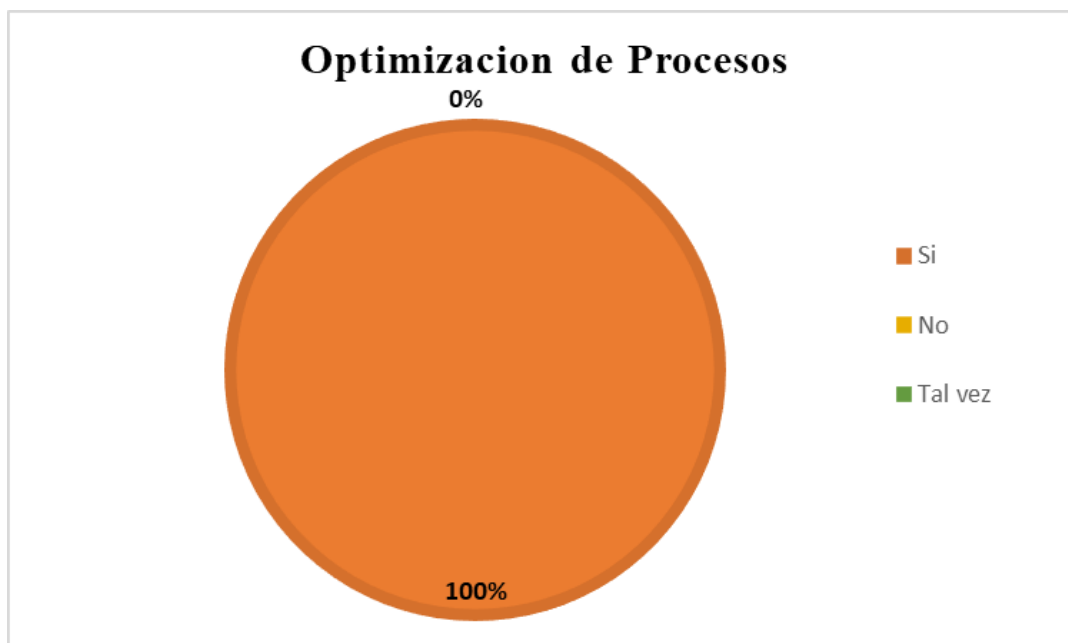
**Tabla 7**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 5*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Tal Vez	0	0%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 5:** Optimización de procesos



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

El 100% de los encuestados, estuvieron de acuerdo en afirmar que, la implementación de un manual de funciones y procedimientos permite la optimización de los procesos y delimitación de las responsabilidades.

**Pregunta 6:** ¿Cree usted importante que la empresa capacite al personal al aplicar un manual de funciones y procedimientos?

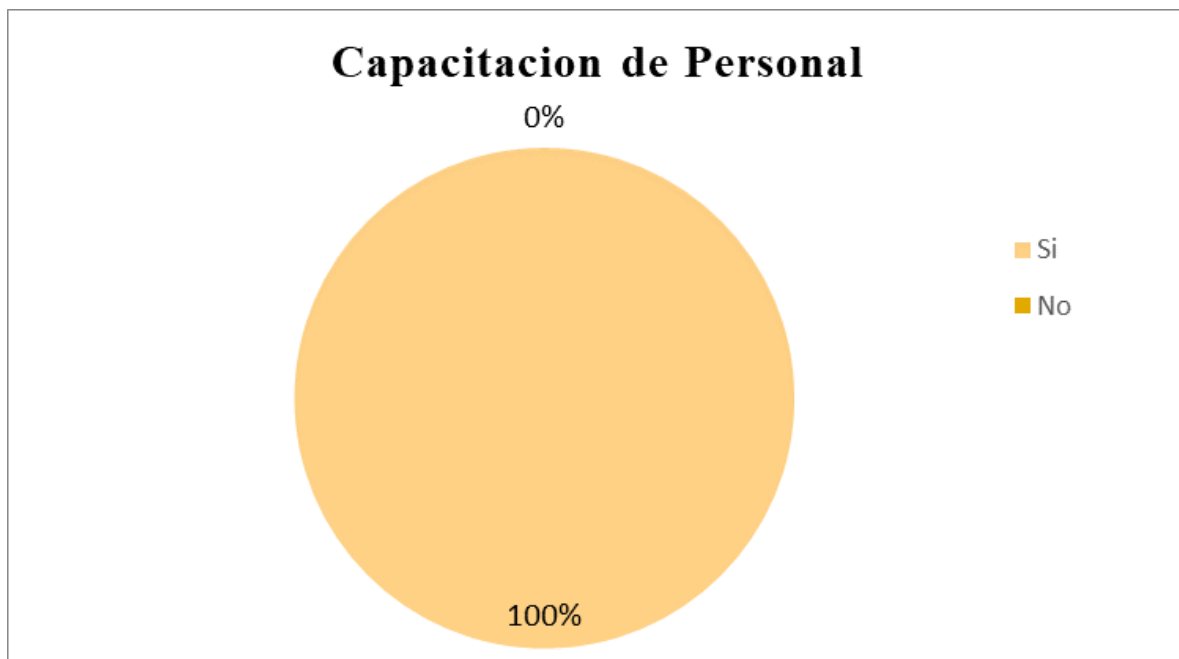
**Tabla 8**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 6*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 6:**Capacitación de personal



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

De acuerdo a los resultados, el 100% de los trabajadores respondieron que si es importante que la empresa capacite al personal al aplicar un manual de funciones y procedimientos.

**Pregunta 7:** ¿Cree usted que el departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con duplicidad de funciones?

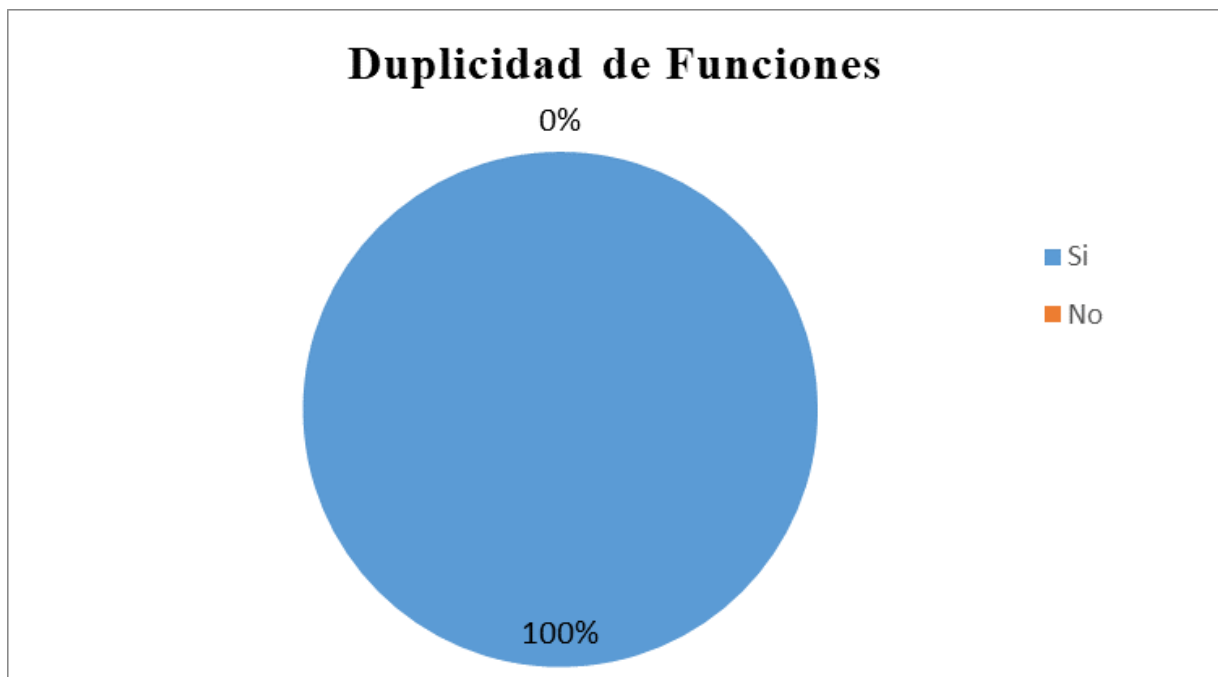
**Tabla 9**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 7*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 7:** Duplicidad de funciones



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

El 100% del personal encuestado respondieron que el departamento si cuenta con duplicidad de funciones. Una de las ventajas de implementar un manual es la delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones ya que evita la duplicidad de las mismas.

**Pregunta 8:** ¿Considera usted que un manual de funciones y procedimientos ayudará a obtener resultados óptimos dentro del departamento de bodega y despacho de materiales?

**Tabla 10**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 8*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 8:** Resultados Óptimos



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

De acuerdo a los datos presentados, el 100% de los encuestados consideran que un manual de funciones y procedimientos ayudará a obtener resultados óptimos dentro del departamento.

**Pregunta 9:** ¿Existen procedimientos para evitar que las existencias salgan sin la debida autorización?

**Tabla 11**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 9*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	16,7%
No	10	83,3%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 9:** Existencias



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

El 83,3% (10) de los trabajadores contestaron que, no existen procedimientos para evitar que las existencias salgan sin de la debida autorización mientras que el 16,7% (2) restantes respondieron que si existen procedimientos.



**Pregunta 10:** ¿Se realiza el control y verificación de la mercadería que reciben para asegurar el abastecimiento de la bodega?

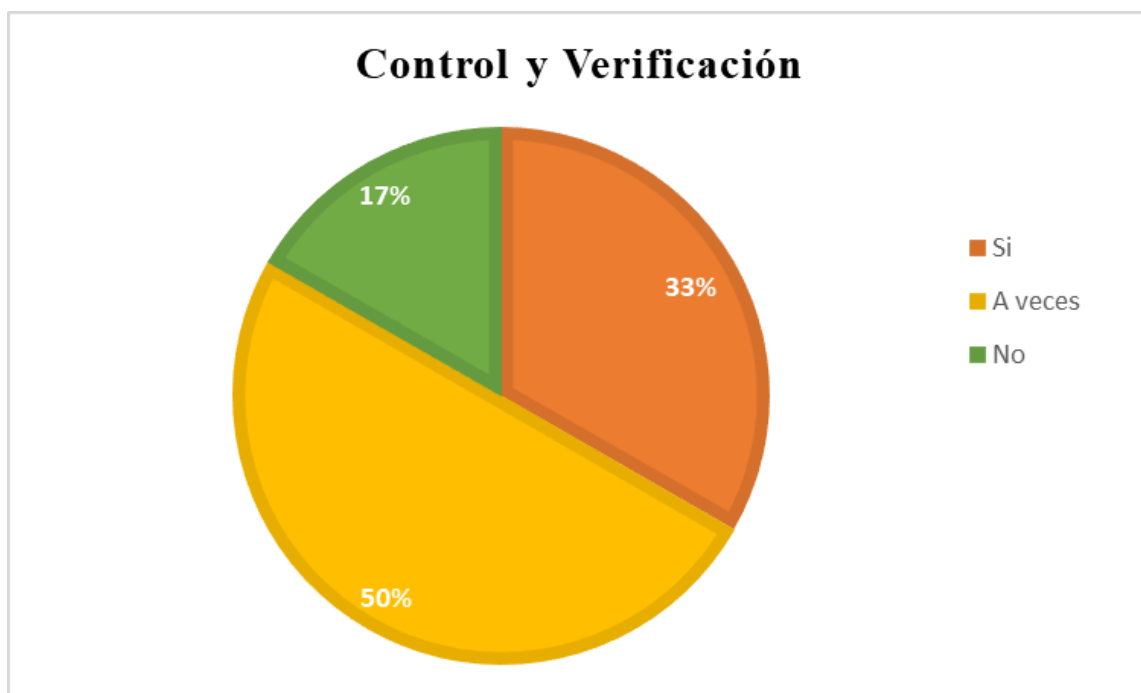
**Tabla 12**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 10*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	33,3%
A veces	6	50%
No	2	16,7%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 10:** Control y verificación



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

De acuerdo a los resultados, se puede observar que existe una división de criterios entre los trabajadores en vista de que el 33,3% (4) indicaron que si se realiza el control y verificación de la mercadería mientras que el 50% (6) de los trabajadores respondieron que a veces y el 16,7% (2) restantes contestaron que no.

**Pregunta 11:** ¿El personal tiene conocimiento sobre cuál es el proceso de entrega de la mercadería que se realiza en la empresa?

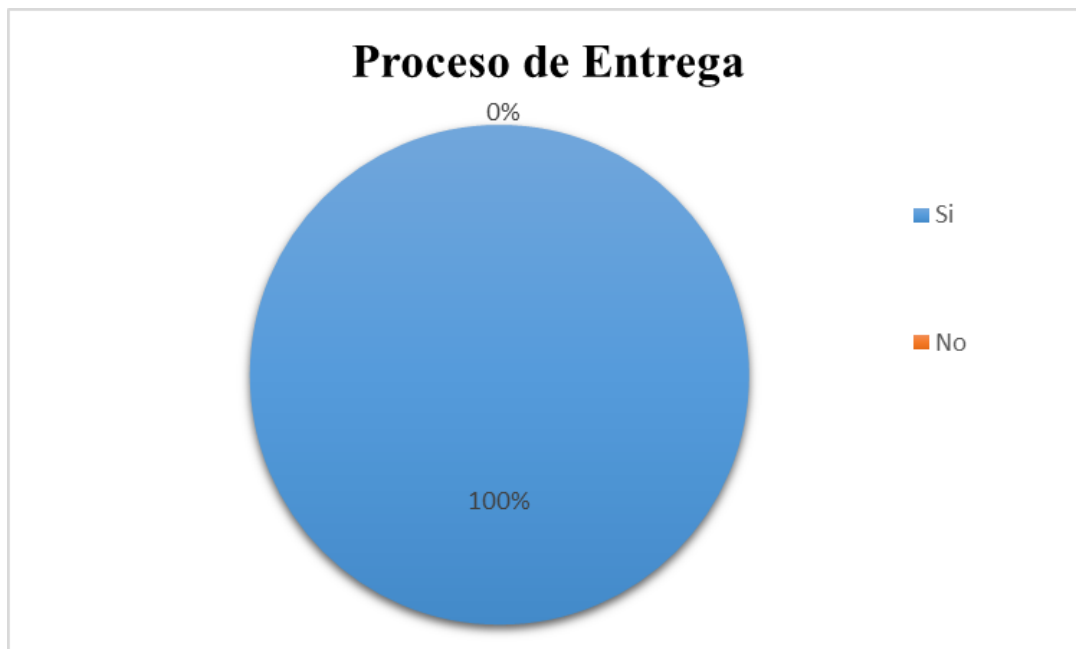
**Tabla 13**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 11*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 11:** Proceso de entrega



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

El 100% (12) del personal encuestados indicaron que si tienen conocimiento sobre el proceso de entrega de la mercadería que se realiza en la empresa, esto se debe a los años que se mantienen en la empresa.

**Pregunta 12:** ¿Considera usted importante que un manual de funciones y procedimientos contribuirá en las tareas y responsabilidades en la gestión del departamento de bodega y despacho de materiales para el eficiente manejo y control de inventarios?

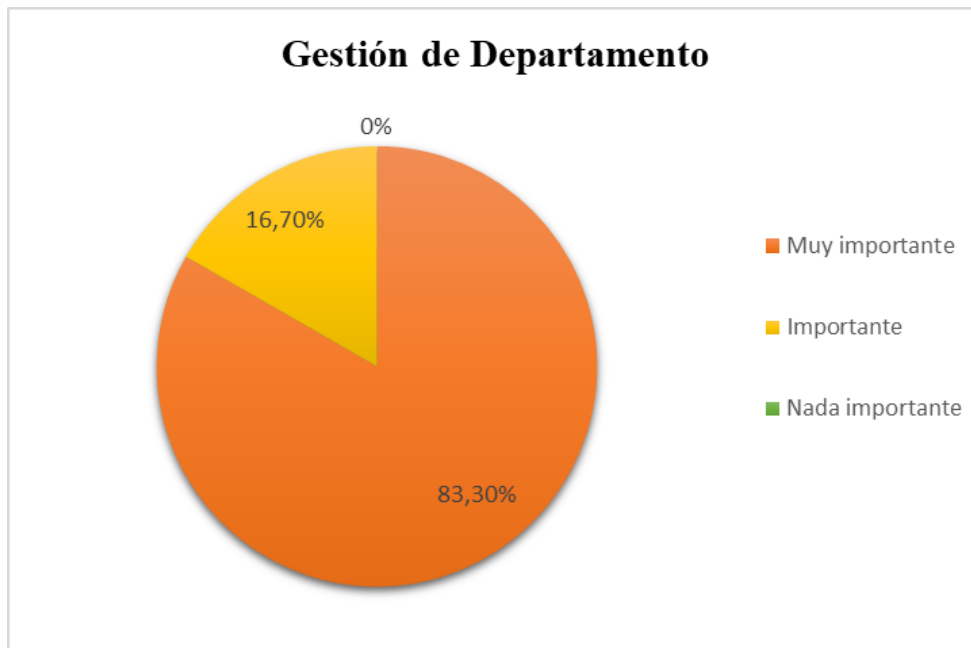
**Tabla 14**

*Respuesta de la encuesta, pregunta 12*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	10	83,3%
Importante	2	16,7%
Nada importante	0	0%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 12:** Gestión de departamento



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

El 83,3% (10) de los encuestados consideran muy importante que un manual de funciones y procedimientos contribuirá en las tareas y responsabilidades en la gestión del departamento de bodega y despacho de materiales para el eficiente manejo y control de inventarios, por otra parte, el 16,7% (2) indicaron que es importante.

#### 3.7.1.1. Análisis de la encuesta

Dentro de los resultados obtenidos al aplicar la encuesta al personal administrativo y de bodega, se evidenció que el departamento de bodega y despacho de materiales no cuenta con un informe de forma escrita de las funciones y procedimientos que deben desempeñar para el desarrollo de las actividades.

Se puede mencionar la importancia que tiene un manual de funciones y procedimientos para el área, es una herramienta útil que les permitirá determinar las actividades, responsabilidades y funciones de cada uno de los integrantes responsables, evitando la duplicidad de funciones por parte del personal y falencias que puedan suscitar. Además, contribuirá a tener un mejor control y manejo de inventario y balance de las existencias con las que cuenta la bodega.

#### 3.7.2. Entrevista

Se realizó una serie de preguntas al Jefe Administrativo-Financiero Harold Aquino Bazán, donde dio su punto de vista sobre las interrogantes planteadas. La entrevista realizada se transcribe a continuación:

##### **1. ¿Actualmente cuál es su percepción respecto al manejo y control de inventario que se realiza dentro de la empresa Muebles y Diversidades Muedirsa S.A.?**

Mi percepción general es que el control y manejo de inventarios no está delineado de una manera concreta, sino que se lleva de una forma no tan profesional ya que es a la medida y al conteo, porque no se cuenta con un sistema que nos ayude a registrar las entradas y salidas, esa es la falencia que actualmente tenemos ya que no contamos con un sistema tecnológico por lo que se está manejando a la antigua.

##### **2. ¿Quiénes son los responsables designados para el manejo del área de bodega y despacho de materiales?**

Tenemos dos personas designadas en esta área, el jefe de bodega y su asistente, el nivel de jefatura de ellos es compartido dado que como administrador general tengo el control sobre esta área por el lado de recursos humanos y de inventario. Por otra parte, está la jefatura por el área de producción, son ellos quienes realizan la solicitud de los materiales y revisiones de las mismas.

**3. A su apreciación, ¿Dentro de la estructura organizacional se definen los roles y funciones de los empleados encargados en esta área?**

Por lo mencionado anteriormente, si están definidas las funciones, pero no de forma escrita, conocen de sus roles y funciones debido al transcurso del tiempo, la convivencia del día a día y las órdenes directas de la jefatura.

**4. ¿Cómo usted describiría el proceso de control de inventarios dentro de la empresa?**

No tenemos un plan de manejo directo o plasmado en procedimientos sino más bien el control que se ejerce es bajo la verificación del día a día porque no tenemos compras muy amplias, las compras que se realizan es bajo pedido y por lo general, se terminan muy rápido, se tiene muchas materias primas que han quedado obsoletas, nosotros para sobrellevar esta situación recurrimos a comprar solo lo necesario en el transcurso de 15 días o un mes y cuando estas se agotan se reposicionan.

**5. ¿Conoce usted si existen políticas para el manejo y control de inventarios? En el caso de que existan ¿Son estas verbales o escritas?**

Si, las políticas que se manejan en el área son verbales, por lo tanto, nos hace falta ejecutarlo por escrito.

**6. ¿Disponen de algún sistema que les permita registrar la entrada y salida de las materias primas?**

Si disponemos de un sistema, pero el problema de aquello es que nunca se terminó de implementar, por el motivo de que hubo muchos errores e inconsistencias en la parte administrativa ya que no estaba dando resultados, se tuvo que hacer un cambio a otro sistema para esta área. En la parte de bodega, el sistema registra los ingresos y las salidas, en cuestión de ingresos es bastante cercano a lo exacto, pero en egresos todavía tenía muchas falencias ya que no nos brindaba la confianza para poder seguir manejándolo, ya que los reportes que nos daba eran equivocados. Esa falencia todavía existe y eso es algo que tenemos que resolver.

**7. Al encontrarse con devoluciones de mercadería ¿Qué medidas se toman al respecto?**

Cuando tenemos que realizar devoluciones inmediatamente se comunica al proveedor, por lo general, sucede por errores en el despacho o cantidades inexactas porque no nos ha llegado la cantidad de vida y todo tiene que estar de acorde a la factura de ingreso, en ese sentido es cuando se realizan las devoluciones, pero no se producen muchas, son pocas.

**8. ¿Se realizan procedimientos de verificación para determinar la mercadería obsoleta o dañada?**

Si, la verificación es inmediata, en cuanto a los ingresos hay procesos de revisión por parte del jefe de bodega, el asistente y el encargado de los costos (producción).

**9. ¿Quiénes realizan el recuento y registro de las materias primas para determinar el stock o inventario de existencias que cuenta la bodega?**

En primeras instancias es el asistente de bodega y el jefe de bodega. Al realizar el recuento y registro de las materias primas se necesita de la ayuda de los trabajadores de otros departamentos.

**10. ¿Existe diferencia entre los saldos contables con las existencias físicas? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para el ajuste del mismo?**

Si existen diferencias contables con lo físico, por lo que el sistema no nos daba la confianza de tener saldos y valores adecuados, se han hecho inventarios año a año. Por lo general, se hace mínimo un inventario al final del año o al inicio del siguiente. En cuanto a los saldos contables si, la parte del ingreso de facturas se ha hecho muchas revisiones y no tienen mayores diferencias pero el problema es que, como no sabemos a ciencia cierta si arrancamos la comparación con los saldos que nos daba el sistema si eran correctos, al encontrar las diferencias se realiza el ajuste, pero no tenemos la exactitud de saber si en efecto el ajuste es real o es producto de lo que se viene arrastrando de años anteriores, para concretar los saldos contables si son los correctos pero de los físicos no tenemos la certeza, al realizar los inventarios físicos los ajustes que nos arrojan se han hecho los ajustes contables respectivos.

**11. ¿Considera usted que es fundamental un manual de funciones y procedimientos en el área de inventarios?**

Sí, estoy totalmente de acuerdo, es algo pendiente que nosotros tenemos todavía, incluso se intentó ejecutar uno, pero en eso nos cayó la pandemia, en el año 2020. La jefatura de la bodega cambio, la persona que era el encargado por muchos años ya no labora con nosotros, sino que se ascendió a otra persona. Dado que han sido años que nos hemos tenido que acomodar en el vaivén de estas situaciones sanitarias, no ha habido la oportunidad, pero considero que, si es fundamental ejecutarlo.

**12. ¿Cómo usted cree que sería la evolución del departamento de bodega y despacho de materiales al aplicar un manual de funciones y procedimientos?**

Creo que no se debería de aplicar de manera inmediata, sino que debe tener un proceso porque las personas que están a cargo son de mucha confianza, pero no tienen experiencia en estos ámbitos administrativos, ellos están ligados al área de producción, tienen conocimientos del manejo de inventario, pero no de manera concreta. Al aplicarles un manual de funciones y procedimiento van a necesitar de apoyo o alguna capacitación.

3.7.2.1. Análisis de la entrevista

En base al criterio del Jefe Administrativo-Financiero se puede expresar que el departamento no dispone de un adecuado control y manejo de inventarios, esto se debe a que las directrices son dictadas de forma verbal, no cuentan con una guía donde se detalle de manera clara y concisa cada una de las tareas, responsabilidades y funciones que se deben ejecutar, los trabajadores conocen de las actividades que se van a realizar por el conocimiento que tienen, tras la convivencia del día a día y por la permanencia de años en la empresa.

Debido a que contaban con muchas materias primas obsoletas, recurrieron a solo comprar lo necesario en el transcurso de 15 días o un mes. De esta manera, están evitando comprar materiales innecesarios. El sistema que disponen, aun cuenta con muchas falencias, los reportes que este sistema brinda son equivocados, ocasionando diferencias entre los saldos contables con las existencias físicas. La empresa considera fundamental implementar un manual de funciones y procedimientos para la eficiente gestión de los recursos y procesos.

De hecho, se intentó ejecutar uno hace dos años atrás pero no pudieron ejecutarlo por la pandemia. Luego de eso hubo cambios en la jefatura de bodega y actualmente las personas que se encuentran en el departamento fueron ascendidas para que sean responsables del mismo.

### 3.7.3. Ficha de observación

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la observación realizada en el departamento de bodega y despacho de materiales:

**Tabla 15**

*Resultado de la ficha de observación*

<b>Ficha de observación</b>						
La presente ficha de observación será utilizada en la investigación “Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A.”. Cuyo objetivo general es proponer un manual de funciones y procedimientos para el área mencionada.						
<b>Fecha:</b> Del 28 al 30 de septiembre del 2022						
<b>Tiempo empleado:</b> 3 días						
<b>Horario:</b> 8:00 a 12:00						
<b>Cantidad de personas involucradas:</b> 2						
Siendo:						
1. Totalmente en desacuerdo						
2. En desacuerdo						
3. Indiferente						
4. De acuerdo						
5. Totalmente de acuerdo						
Objetivo de la observación:						
N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	El personal sabe en qué consiste la actividad a realizar				x	
2	Se dividen las tareas equitativamente				x	
3	Hacen uso eficiente de los recursos de los que dispone				x	
4	El personal comete errores que retrasan la ejecución de la actividad				x	
5	El personal respondió adecuadamente ante algún imprevisto que se presentó mientras llevaban a cabo la actividad.					x
6	Algún miembro del equipo de trabajo abandonó la actividad y realizó otras					x
7	Revisan los materiales y verifican que coincidan con la orden de compra				x	
8	Emiten algún reporte o documento que sustente al departamento				x	
9	El personal registra la salida de materiales				x	
10	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planeados					x

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)



### 3.7.3.1. Análisis de la ficha de observación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el proceso de observación se llevó a cabo en los días del 28 al 30 de septiembre del presente año, alternando los horarios desde 8:00 a 12:00 am y de 12:00 a 16:30 pm. En la ficha de observación aplicada, se evidenció que el departamento cuenta con 2 personas, un jefe y un asistente de bodega, lo cual no es suficiente para el control y verificación de los materiales con los que cuenta la bodega, en muchas ocasiones el departamento queda abandonado debido a los llamados imprevistos de otras áreas. Por lo que, cuando un trabajador va al área de bodega en busca de materiales para el desarrollo de sus actividades, este se encuentra sin ningún personal encargado del área.

En cuanto al sistema que usan, se pudo observar que cuentan con desfases de stock por el motivo de que se trabaja con dos sistemas, en uno se registra las entradas, pero no las salidas, a diferencia del otro, si se ingresan las entradas y salidas, pero no se ha realizado el respectivo ajuste de años anteriores. El personal realiza actividades que están fuera de sus funciones por lo que se producen atrasos en la entrega de documentos y facturas que se requieren en el área administrativa debido a que se manejan dos sistemas y en ambos se debe de ingresar la mercadería que llega a la bodega.

## 3.8. Propuesta

### 3.8.1. Diagnóstico de la situación actual

En la actualidad, la empresa Muedirsa S.A. dispone de dos sistemas que aun cuenta con falencias para el adecuado control y gestión de las existencias en el departamento de bodega y despacho de materiales, esto se debe a que no existe una orientación sobre el método correcto de control y registro de la información pertinente de las existencias y de las actividades de los otros departamentos, como consecuencia esto provoca desfases de stock, diferencias entre los saldos contables con las existencias físicas debido a que trabajan con dos sistemas en donde el reporte que les brinda suele ser equivocado, por lo tanto no es una información segura y confiable.

Además, el personal asignado en el departamento de bodega y despacho de materiales no cuenta con un informe en donde se especifique sus funciones y procedimientos de sus actividades de manera escrita lo cual conlleva a la duplicidad de funciones, de acuerdo al estudio realizado mediante las técnicas de investigación se ha podido identificar que los

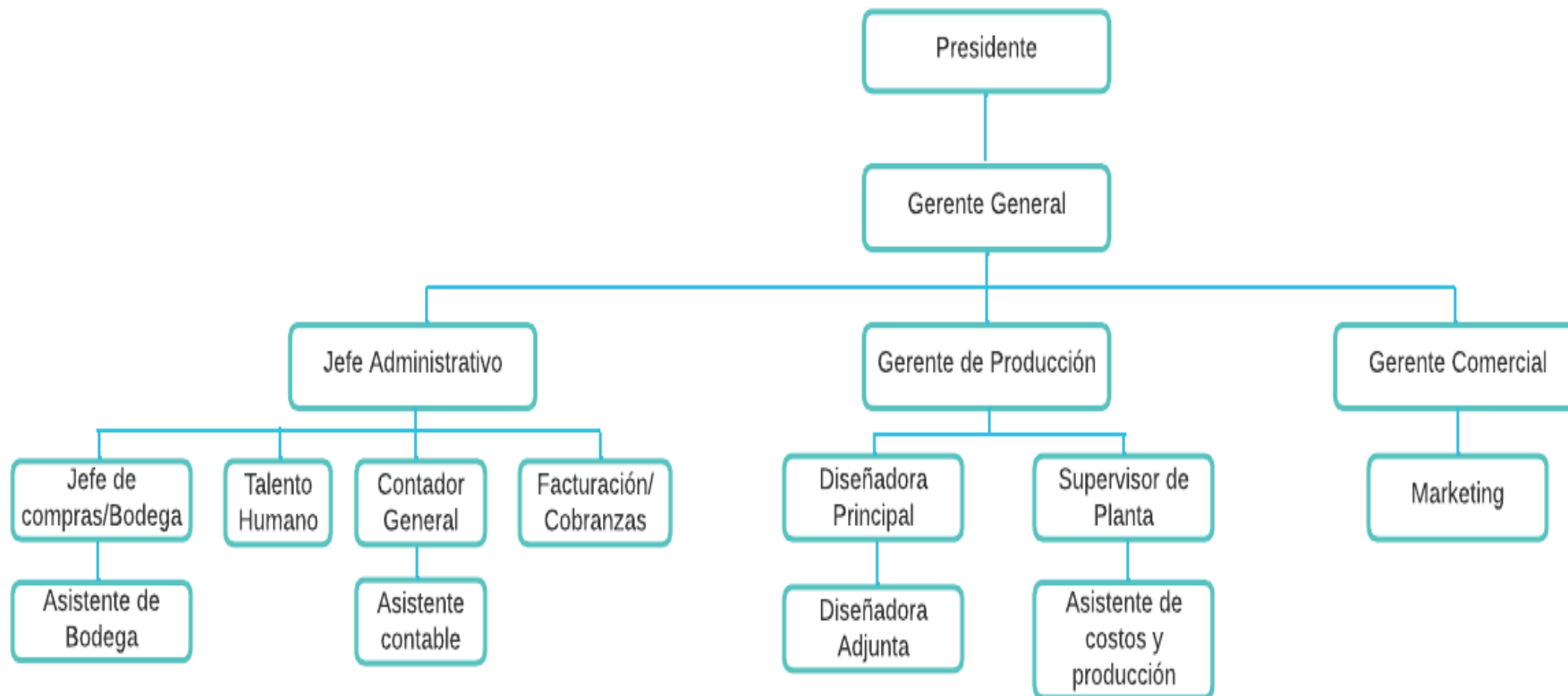
responsables del departamento al atender otras actividades que están fuera de sus funciones dejan el departamento solo debido a los llamados imprevistos que tienen de las demás áreas y que se atrasen en la emisión y recepción de información que requiere el área administrativa.

En conclusión, al existir un descontrol en el departamento de bodega y despachos de materiales provoca desfases y una compresión deficiente lo cual conlleva a que se produzcan demoras en el proceso que a su vez retrasan a la producción.

Siendo este un aspecto fundamental para una mejor organización del departamento se ha considerado elaborar un manual que ayude a minimizar las deficiencias con las que cuenta el departamento para un adecuado control, manejo y administración del inventario.

### 3.9. Organigrama de la empresa

Figura 13: Organigrama de la empresa




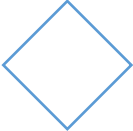




Elaborado por: Intriago, F. (2022)

### 3.10. Procedimientos del departamento

Para la lectura de los flujos por parte de la empresa Muedirsa S.A es importante explicar las siguientes simbologías:

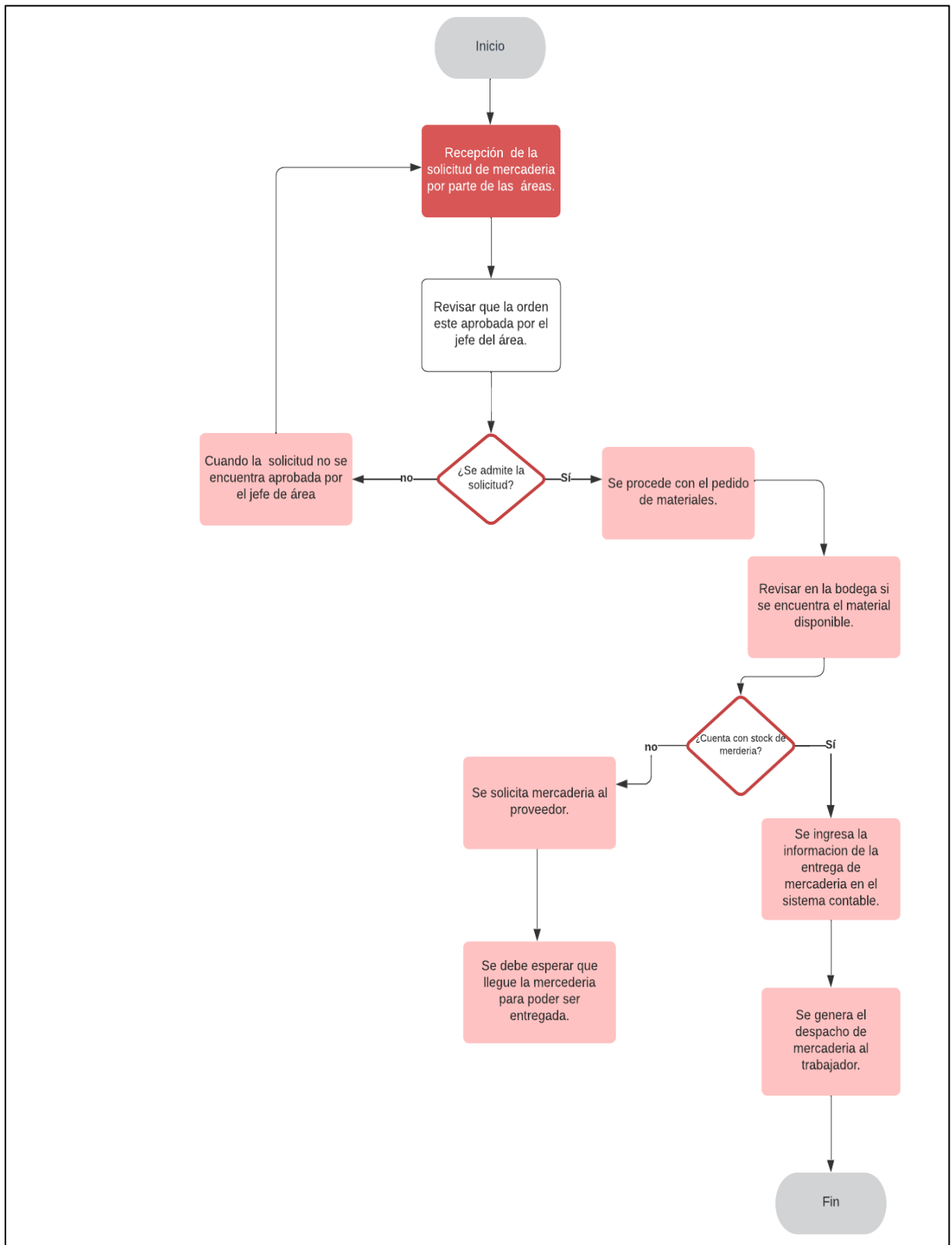
**Tabla 16**

*Representación de símbolos*

Símbolo	Representación
	<b>Terminal:</b> Indica el comienzo y fin de un flujo de proceso
	<b>Decisión:</b> Señala dos alternativas (si, no) que se pueden conducir durante un proceso
	<b>Actividad:</b> Representa la actividad que debe ser ejecutada en el proceso
	<b>Línea de flujo:</b> Indica la dirección del flujo de proceso
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento o registro utilizado en el proceso
	<b>Datos:</b> Indica la entrada y salida de datos

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

**Figura 14:** Flujograma de bodega y despacho de materiales



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)


Como podemos observar, por falta de conocimiento hay varios procesos que no se pueden concluir y esto hace referencia cuando no se despacha el material a tiempo por falta del stock de la bodega o por la aprobación de los jefes de área en su solicitud de pedido. Esto hace que se tenga demoras en el despacho de materiales y a su vez un retraso a la producción.


### 3.11. Desarrollo de la propuesta

**Figura 15:** Portada del manual





**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

	<b>Manual de funciones y procedimientos</b> <b>MUEDIRSA S.A.</b>	Fecha:
		Revisión:
Aprobación y registro del manual		
<p>Fecha de elaboración: _____</p> <p>Fecha de implantación: _____</p> <p><b>Revisiones:</b></p> <p>Fecha: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p><b>Aprobaciones:</b></p> <p>_____</p>		
<p><b>Firmas:</b></p> <p>_____</p>		

	<p align="center"><b>Manual de funciones y procedimientos</b> <b>MUEDIRSA S.A.</b></p>	Fecha:
		Revisión:
<p><b>Objetivo del Manual - Alcance</b></p>		
<p>Para el presente manual de funciones y procedimientos se presenta el siguiente objetivo y alcance respectivo.</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Diseñar un manual de funciones y procedimientos para la correcta administración en el departamento de bodega y despacho de materiales para la empresa Muedirsa S.A.</p> <p><b>Alcance:</b></p> <p>El presente manual tiene como finalidad llevar una correcta gestión y cumplimiento de las funciones para la ejecución de las actividades que se encuentran descritas en el presente manual.</p>		



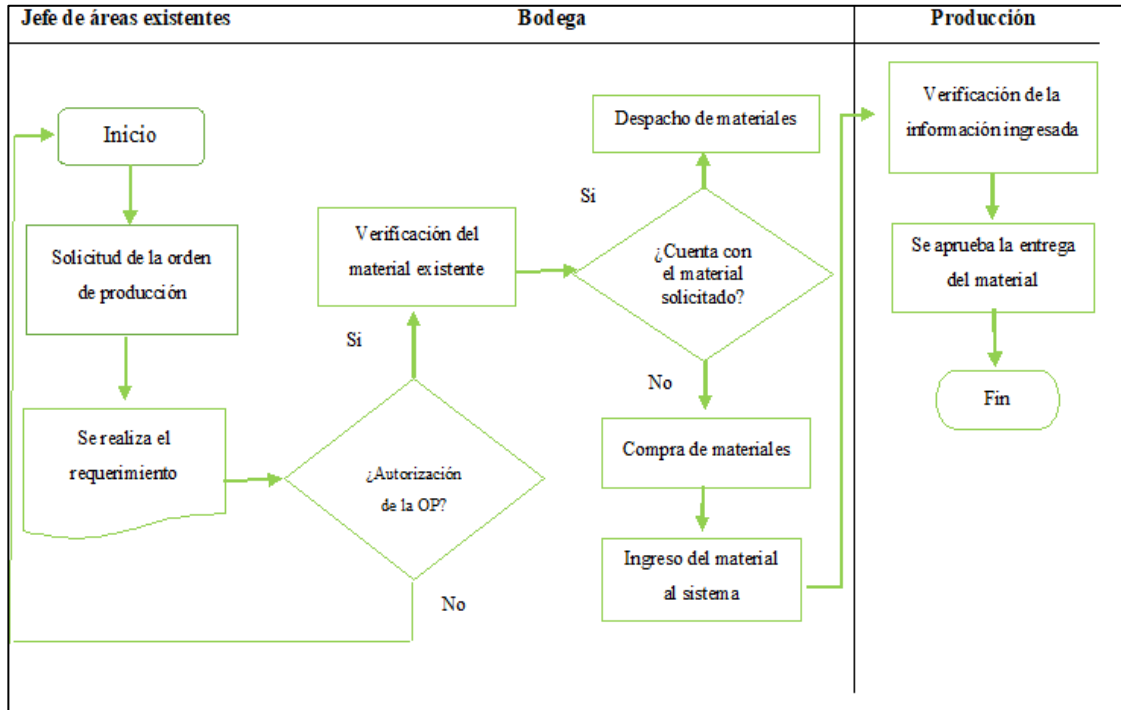
	<b>Manual de funciones y procedimientos</b> <b>MUEDIRSA S.A.</b>	Fecha:
		Revisión:
<b>Responsable:</b> Jefe de bodega		Nombre:
<p><b>Descripción general del cargo:</b></p> <p>El jefe de bodega es el responsable de administrar de manera eficaz y eficiente el departamento de bodega y despacho de materiales, será el encargado de velar el cumplimiento de las especificaciones de sus actividades y procedimientos operativos que se describen en este manual para mitigar los riesgos inherentes a este proceso.</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las condiciones de la bodega y los niveles de stock mínimos para la distribución de materiales a las áreas de producción.</li> <li>• Verificar el registro de movimientos y saldos de inventario de la bodega en el sistema.</li> <li>• Garantizar la integridad de los documentos (recibo, firmas, actualización) para generar los respectivos reportes.</li> <li>• Establecer rutinas de inspección para un mayor control y seguridad de la bodega.</li> </ul>		
<b>Descripción de funciones</b>		
<b>N°</b>	<b>Funciones</b>	
1	Archivar correctamente los documentos soporte de los movimientos	
2	Verificar la cantidad y calidad de las materias primas recibidas e ingresar el registro al sistema	
3	Entregar de manera eficiente los materiales necesarios que requiera el área de producción conforme a órdenes de pedido debidamente autorizadas	
4	Informar los movimientos de la bodega al departamento contable	
5	Realizar reportes semanales para el pago a proveedores	
6	Revisar periódicamente los stocks existentes de la bodega	
7	Supervisar el personal a su cargo para el cumplimiento de los procesos	
8	Gestionar el control de inventario	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>

	<b>Manual de funciones y procedimientos</b> <b>MUEDIRSA S.A.</b>	Fecha:
		Revisión:
<b>Responsable:</b> Auxiliar de bodega		Nombre:
<p><b>Descripción general del cargo</b></p> <p>Brindar apoyo y colaboración en el despacho de materiales a cada una de las áreas de producción que lo solicite, además será responsable de la adquisición y verificación del stock con el que cuenta la bodega con el fin de optimizar los procesos y la eficiencia de las materias primas.</p> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y controlar los niveles de stock con el que cuenta la bodega</li> <li>• Ingresar la documentación de los materiales y suministros de oficina en el sistema contable</li> <li>• Cotizar la compra de materiales y repuestos que soliciten en las áreas</li> <li>• Verificar periódicamente la información ingresada al sistema</li> <li>• Almacenar en las áreas respectivas la mercadería que llega por parte de los proveedores</li> </ul>		
<b>Descripción de funciones</b>		
<b>N°</b>	<b>Funciones</b>	
1	Controlar la rotación de inventarios	
2	Clasificar y organizar los materiales y suministros en la bodega	
3	Llevar el control de la entrada y salida de las existencias almacenadas en la bodega	
4	Mantener actualizada la información que se registra en el sistema	
5	Atender y resolver consultas de sus superiores con el fin de coordinar la ejecución de sus actividades	
6	Revisar el estado de la mercadería solicitada	
7	Participar en los inventarios físicos	
8	Mantener informado al jefe de bodega sobre cualquier incidente en los suministros y materiales de la bodega.	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>

### 3.12. Procesos de la entrega de los materiales

Para el mejoramiento continuo del departamento de bodega y despacho de materiales se detalla los procesos adecuados para la ejecución de la entrega de materias primas:

**Figura 16:** Proceso propuesto



**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

Podemos observar que, para poder despachar el material se debe seguir y respetar los procesos anteriormente detallados para el correcto funcionamiento del departamento, en las cuales los puntos importantes son que cada solicitud de pedido contenga la firma del jefe de área y se entregue dicha solicitud días previos de la elaboración del bien para que la bodega pueda tener tiempo para cotizar, buscar y comprar el material solicitado. Esto ayudará que la entrega del material se ejecute de manera eficaz y así evitar los retrasos de los muebles.

### 3.13. Relación beneficio-costo de la propuesta

La relación beneficio costo (B/C) es un indicador de rentabilidad que consiste en la comparación entre los beneficios y costos de la propuesta con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto. Si la relación entre el beneficio/costo es mayor a 1 quiere decir que el proyecto es aceptable debido a que los beneficios son superiores a los costos.

Cuanto mayor sea la relación (B/C) mayor será la ganancia para el desarrollo y aplicación del proyecto.

La relación beneficio-costo se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Indicador B/C} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costo de inversión}}$$

El análisis beneficio costo es imprescindible para la toma de decisiones dentro del departamento de bodega y despacho de materiales, el cual nos ayudará a obtener una perspectiva de viabilidad del proyecto de investigación en estudio. La implementación de la propuesta “Manual de Funciones y Procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A” se incurrirá en los siguientes rubros:

**Tabla 17**

*Costo de elaboración de la propuesta*

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Impresión del manual	\$ 25.00
Capacitación al personal del departamento	\$ 80.00
Break para la capacitación	\$ 40.00
Movilización	\$ 10.00
<b>Total de costos de implementación</b>	<b>\$ 155.00</b>

**Elaborado por:** Intriago, F. (2022)

Para el cálculo de la relación beneficio costo (B/C) se incurrirá como referencia la cantidad de dinero que dejó de percibir la empresa Muedirsa S.A. por el descontrol en el departamento de bodega y despacho de materiales durante el año 2021, según estados financieros de ese año se obtuvo una pérdida por baja de inventario de \$ 46.516,27, este valor se debe a mercaderías que quedaron obsoletas de años anteriores y que no se dieron de baja en su debido periodo, a su vez productos que se compraron como stock pero nunca se usaron y se caducaron. En cuanto a los costos, será el valor de la implementación de la elaboración de la propuesta.

$$\text{Relación } \frac{B}{C} = \frac{\$ 46.516,27}{\$ 155,00} = 300,10$$

Como podemos observar la relación (B/C) es positiva, por lo tanto, el cálculo realizado nos indica que el proyecto es viable. La elaboración del manual de funciones y procedimientos causará un impacto positivo en el control y ejecución de las actividades que debe llevar los trabajadores del departamento de bodega y despacho de materiales para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.

El personal tendrá conocimiento sobre la misión, visión y valores de la empresa y de sus funciones específicas a realizar. También podrá conocer el organigrama de la empresa el cual facilitará una mejor perspectiva de los cargos con los que cuenta la empresa.

El beneficio para la implementación del manual ayudará que no solo el área de bodega y despacho de materiales realice sus procesos de manera correcta sino también de informar a las áreas pertinentes del proceso adecuado que se debe de presentar para así no tener reprocesos en sus áreas. Por lo que el manual especifica las tareas que se deben ejecutar de manera precisa.

## Conclusiones

- Con la ayuda del presente trabajo de investigación, se ha podido observar un descontrol en la administración de inventarios que presenta la empresa Muedirsa S.A. A través de encuestas, entrevistas y fichas de observación a los trabajadores de la empresa se detectó la falta de un manual de funciones y procedimientos, el cual ha generado inconvenientes por el mal manejo y control de inventarios trayendo como consecuencia pérdidas por baja de inventarios en sus estados financieros.
- El desconocimiento por parte de los trabajadores de la empresa se debe a la inexistencia del manual y control del mismo, con la implementación del manual le contribuirá al departamento cumplir con los objetivos trazados de la empresa y optimizar tiempo y recursos.
- Se concluye que el manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales permitirá al departamento y a la empresa una mejor visualización de las funciones y tareas que deben desempeñar los colaboradores y a su vez un eficiente desempeño en sus actividades operativas con la finalidad de evitar retrasos y demoras que puedan afectar a la producción.

## **Recomendaciones**

- Para un mayor control en el desarrollo de las actividades, se deberá socializar la ejecución y aplicación del manual al personal de bodega y despacho de materiales para el correcto manejo de sus actividades. Además, es necesario hacer un seguimiento continuo de los procesos expuestos para evaluar la eficiencia y eficacia del manual.
- Es recomendable realizar evaluaciones al personal de bodega y despacho de materiales para conocer cuáles son los inconvenientes que están teniendo en su puesto de trabajo y puedan tomar las respectivas capacitaciones para un buen rendimiento laboral.
- Se recomienda a la empresa Muedirsa S.A. encontrar un sistema de información adecuado para obtener un mayor control de las actividades de la organización y efectividad para la toma de decisiones empresariales.

## Bibliografía

- Andrago, G. (Julio de 2018). *DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA NEWLEAD DURANTE EL PERÍODO DE ABRIL 2018 A JUNIO 2018*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15773/1/UPS-QT12947.pdf>
- Asanza Molina, M., Miranda Torres, M., & Ortiz Zambrano, R. (2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA*. *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Figuerola , M., & Guerrero, D. (2019). *Control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa FERRETERÍA D`TODO*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ku6-owVRMQwJ:repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3441/1/T-ULVR-3023.pdf+%&cd=9&hl=es&ct=clnk&gl=ec#24>
- Gallardo Echenique, E. E. (Julio de 2017). Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- Gallardo Echenique, E. E. (Julio de 2017). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Repositorio Continental: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- García , J., & Pazmiño , J. (2017). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE INVENTARIO EN LA EMPRESA IMCOFI S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22665/1/Tesis%20-%20PROPUESTA%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20EL%20C3%81REA%20DE%20INVENTARIO%20EN%20LA%20EMP.pdf>
- Guerrero Salas, H. (2017). *Inventarios manejo y control* (Segunda ed.). ECOE Ediciones.
- Hinojosa , J., & Holguín , D. (2018). *MANUAL DE PROCESOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO DE LA CONSTRUCTORA CONSORCIO INMOBILIARIO VELASCO S.A. PARA EL PERIODO 2018*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YWEuVLYesBQJ:https://fddocuments.mx/document/universidad-laica-vicente-rocafuerte-de->



- guayaquil-2018-6-21-universidad-laica.html+&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=ec
- Ladrón de Guevara, M. A. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación MF0975* (2018 ed.). Tutor Formación.
- Lazo, F. (2017). *Manual de procedimientos para la administración y control de inventarios de la empresa MEDCUE*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6843/1/12814.pdf>
- Lluvi, M., & Ormaza, A. (21 de 02 de 2020). *Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14473/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-265.pdf>
- Lopez, J., & Molina, D. (2022). *MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO DE LA EMPRESA MEGAPINTURAS*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:veT1t8Xu6A8J:repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5466/1/T-ULVR-4445.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec#22>
- Melinkoff, R. (2017). *Los procesos administrativos* (Segunda ed.). Caracas: Panapo.
- Moreira, M. (2019). *El control de los inventarios y su incidencia en las decisiones gerenciales en las microempresas de comercio de Jipijapa*. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/106/142>
- Moreno, E. (Enero de 2019). *DISEÑO DE MANUALES DE FUNCIONES APLICADO A LA EMPRESA TRANSPORTADORA GAVIRIA S.A.S EN LAS DIFERENTES ÁREAS QUE LA CONFORMAN*. Obtenido de DISEÑO DE MANUALES DE FUNCIONES APLICADO A LA EMPRESA TRANSPORTADORA GAVIRIA S.A.S EN LAS DIFERENTES ÁREAS QUE LA CONFORMAN: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11604/1/2019\\_diseno\\_%20manuales\\_%20funciones.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11604/1/2019_diseno_%20manuales_%20funciones.pdf)
- Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. (Diciembre de 1993). Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/2\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/2_NIC.pdf)
- Otero Ortega, A. (Agosto de 2018). *Researchgate*. Obtenido de Enfoque de la

investigacion:

[https://www.researchgate.net/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION)

- Palacios, P., & Quimiz, G. (20 de Septiembre de 2020). *IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES EN EMPRESAS*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iokcqDnF3CwJ:ojs.formation.edu.ec/index.php/rei/article/download/242/327/+&cd=13&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Ramon, J. G. (2004). El Control Interno en las empresas privadas. *11(22)*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5476/4711>
- Ramos Huancani, W. (Diciembre de 2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Samaniego, H. (2019). Un modelo para el control de inventarios utilizando dinámica de sistemas. *Estudio de la Gestion*, 139. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1305/1190>
- Solorzano, M. (8 de Abril de 2022). El control de inventarios y su impacto en la liquidez de la distribuidora "Miguel Sebastián" Manabí-Ecuador 2019-2020. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 160. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1102/1037](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1102/1037)
- Soto Valencia, M. A. (2017). *Manual de procedimiento pre-contractual y contractual del personal para la institución Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Santa Marta*. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7619/2/2017\\_manual\\_procedimiento\\_pre-contractual.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7619/2/2017_manual_procedimiento_pre-contractual.pdf)
- Tenorio Almache, J. L., Tovar Arcos, G. R., & Almeida Vásquez, O. I. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista científica Ciencias económicas y empresariales*, 4, 200. Obtenido de [file:///C:/Users/Family/Downloads/109-Texto%20del%20art%C3%ADculo-170-2-10-20191112%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Family/Downloads/109-Texto%20del%20art%C3%ADculo-170-2-10-20191112%20(1).pdf)
- Viñanzaca, C. (Abril de 2022). *DISEÑO DE MANUALES DE FUNCIONES PARA EL*

*HOGAR DE ACOGIDA DE NIÑOS INÉS CHAMBERS.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/60897/1/VI%c3%91ANZACA%20VILLARREAL%20C%c3%89SAR%20RICARDO.pdf>

Vivanco Vergara, M. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

Vivanco, M. (Abril - Agosto de 2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Scielo*, 9(3), 250. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Zambrano, R. (2011). *manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades.* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>

## ANEXOS

### **Anexo 1:** Entrevista al Jefe Administrativo-Financiero

1. ¿Actualmente cuál es su percepción respecto al manejo y control de inventario que se realiza dentro de la empresa Muebles y Diversidades Muedirsa S.A.?
2. ¿Quiénes son los responsables designados para el manejo del área de bodega y despacho de materiales?
3. A su apreciación, ¿Dentro de la estructura organizacional se definen los roles y funciones de los empleados encargados en esta área?
4. ¿Cómo usted describiría el proceso de control de inventarios dentro de la empresa?
5. ¿Conoce usted si existen políticas para el manejo y control de inventarios? En el caso de que existan ¿Son estas verbales o escritas?
6. ¿Disponen de algún sistema que les permita registrar la entrada y salida de las materias primas?
7. Al encontrarse con devoluciones de mercadería ¿Qué medidas se toman al respecto?
8. ¿Se realizan procedimientos de verificación para determinar la mercadería obsoleta o dañada?
9. ¿Quiénes realizan el recuento y registro de las materias primas para determinar el stock o inventario de existencias que cuenta la bodega?
10. ¿Existe diferencia entre los saldos contables con las existencias físicas? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para el ajuste del mismo?
11. ¿Considera usted que es fundamental un manual de funciones y procedimientos en el área de inventarios?
12. ¿Cómo usted cree que sería la evolución del departamento de bodega y despacho de materiales al aplicar al aplicar un manual de funciones y procedimientos?

## **Anexo 2:** Encuesta al personal administrativo y de bodega

1. ¿Considera usted que el departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con los procedimientos adecuados para la ejecución de las actividades?
  - Si
  - No
  - Tal vez
2. ¿El departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con algún informe por escrito de las funciones que debe desempeñar el personal?
  - Si
  - No
3. ¿El departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con un manual de funciones y procedimientos?
  - Si
  - No
4. ¿Qué nivel de importancia usted cree que tenga la aplicación de un manual de funciones y procedimientos en una empresa?
  - Alto
  - Medio
  - Bajo
5. La implementación de un manual de funciones y procedimientos permite la optimización de los procesos y delimitación de responsabilidades. ¿Está usted de acuerdo?
  - Si
  - No
  - Tal vez
6. ¿Cree usted importante que la empresa capacite al personal al aplicar un manual de funciones y procedimientos?
  - Si
  - No
7. ¿Cree usted que el departamento de bodega y despacho de materiales cuenta con duplicidad de funciones?
  - Si
  - No

8. ¿Considera usted que un manual de funciones y procedimientos ayudará a obtener resultados óptimos dentro del departamento de bodega y despacho de materiales?
- Si
  - No
9. ¿Existen procedimientos para evitar que las existencias salgan sin la debida autorización?
- Si
  - No
10. ¿Se realiza el control y verificación de la mercadería que reciben para asegurar el abastecimiento de la bodega?
- Si
  - A veces
  - No
11. ¿El personal tiene conocimiento sobre cuál es el proceso de entrega de la mercadería que realiza en la empresa?
- Si
  - No
12. ¿Considera usted importante que un manual de funciones y procedimientos contribuirá en las tareas y responsabilidades en la gestión del departamento de bodega y despacho de materiales para el eficiente manejo y control de inventarios?
- Muy importante
  - Importante
  - Nada importante

### Anexo 3: Ficha de observación al departamento de bodega y despacho de materiales

#### Ficha de observación

La presente ficha de observación será utilizada en la investigación “Manual de funciones y procedimientos para bodega y despacho de materiales en la empresa Muedirsa S.A”. cuyo objetivo general es proponer un manual de funciones y procedimientos para el área mencionada.

**Fecha:**

**Tiempo empleado:**

**Horario:**

**Cantidad de personas involucradas:**

Siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Objetivo de la observación:

N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	El personal sabe en qué consiste la actividad a realizar					
2	Se dividen las tareas equitativamente					
3	Hacen uso eficiente de los recursos de los que dispone					
4	El personal comete errores que retrasan la ejecución de la actividad					
5	El personal respondió adecuadamente ante algún imprevisto que se presentó mientras llevaban a cabo la actividad.					
6	Algún miembro del equipo de trabajo abandono la actividad y realizó otras					
7	Revisan los materiales y verifican que coincidan con la orden de compra					
8	Emiten algún reporte o documento que sustente al departamento					
9	El personal registra la salida de materiales					
10	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planeados					