



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# MEJORA DEL SISTEMA DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ

Gabriela Espinoza-Padilla

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Contabilidad y Auditoría

Espinoza, G. (2018). *Mejora del sistema de la gestión de inventarios de una empresa del rubro automotriz* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Contabilidad y Auditoría. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**Mejora del sistema de la gestión de inventarios de una  
empresa del rubro automotriz**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público**

**Gabriela Solange Espinoza Padilla**

**Revisor: Dra. María Cecilia Venegas Morales**

**Piura, setiembre 2018**



## Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Mejora del sistema de la gestión de inventarios de una empresa del rubro automotriz**” presentado por el Bach. **Gabriela Solange Espinoza Padilla**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Contador Público, fue aprobada por el revisor, **Dra. Cecilia Venegas Morales** y defendida el ..... de ..... de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Revisor



El presente trabajo es dedicado sobre todo a Dios, porque sin él nada de esto hubiera sido posible; a mis padres, quienes han sido y son mi mayor motivación e inspiración en mi día a día, por ella he llegado hasta donde estoy y seguiré adelante hasta donde quiero llegar.



## **Prefacio**

La idea del presente trabajo de suficiencia profesional nace debido a la baja o casi nula rotación de algunos repuestos de vehículos, ocasionado por la deficiente administración de los inventarios, y adicional a esto, la incierta asignación de funciones a los encargados de almacén. Este problema fue detectado cuando se realizó el inventario físico del almacén principal; por ello, se vio oportuno analizar dicho problema, considerando que la gestión y el control de los inventarios de la entidad del rubro automotriz son clave para que el área de compras tome decisiones adecuadas y oportunas.

La falta de seguimiento de las actividades asociadas a la gestión del inventario de almacenes ha ocasionado pérdidas económicas importantes para la empresa. En un análisis a los procesos se encontró que la compra de repuestos para atender a los almacenes no se sustentaba con un estudio de mercado, además, de la casi nula rotación de algunos de ellos, encontrándose repuestos hasta con más de 241 días en almacén, con pocas probabilidades de ser requeridos. Este problema llamó mi atención, por lo que decidí investigar la raíz del mismo con la finalidad de presentar propuestas de solución que minimicen las pérdidas en almacén.

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a mi revisor Dra. Cecilia Venegas por su apoyo en la realización del presente informe, así como a todas aquellas personas que colaboraron conmigo en la consecución de mis objetivos de investigación.



## **Resumen**

El presente trabajo de suficiencia profesional propone a la entidad implementar procedimientos de control interno en el área de inventarios. Una gestión de inventarios integral, factor clave de la cadena de abastecimiento y los negocios, generará mayores ingresos, menores costos y menor inversión en activos fijos y mejor capital de trabajo (Ríos, 2017).

Este trabajo se inicia con el establecimiento de una línea base, para ello se realizó un análisis de la gestión y control de los inventarios de la entidad; aquí se detectó que faltan controles en la gestión de los mismos. Se entrevistó al personal involucrado para identificar y formular el problema. Esta metodología cualitativa y el uso del Módulo Query permitió demostrar que hubo mala gestión, y que la rotación de algunos repuestos era casi nula, pues existen repuestos que no tienen salida por más de 241 días. Además, se analizó el impacto económico que genera la falta de control en el área de estudio; basado en ello, y con el objetivo de minimizar las pérdidas, se presenta a la gerencia una propuesta de modificación en el proceso de compras donde se definen las funciones específicas que debe desempeñar cada uno de los trabajadores del área analizada, asimismo se propone un jefe de control interno como encargado de la supervisión de la misma.



## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales .....</b>	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Misión y visión de la empresa.....	4
1.1.4. Organización .....	4
1.2. Descripción general de la experiencia.....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto .....	6
1.2.3. Proceso que es objeto del informe.....	7
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentación .....</b>	<b>9</b>
.....	<b>9</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	9
2.1.1. Administración de inventarios .....	10
2.1.2. Auditoría de existencias .....	12
2.2. Descripción las acciones, metodologías y procedimientos .....	12
2.2.1. Metodología de trabajo.....	12



## Índice de Figuras

Figura 1.	Órganos de la dirección de la empresa.....	4
Figura 2.	Organigrama de la gerencia de post venta.....	5
Figura 3.	Factual flujograma del proceso de compras de la empresa.....	16
Figura 4.	Análisis FODA del proceso de compras de la empresa. ....	17
Figura 5.	Propuesta de flujograma del proceso de compras de la empresa. ....	18
Figura 6.	Diseño de pantalla del módulo Query. ....	19



## **Introducción**

El manejo de inventarios implica equilibrar la disponibilidad del producto (servicio al cliente) con los costos de suministrar un nivel determinado de disponibilidad del producto. En este contexto se busca minimizar los costos relacionados con el inventario para cada nivel de servicio (GEO, 2015).

Los inventarios son determinantes para el manejo estratégico de toda organización, es por ello que presento este Trabajo de Suficiencia Profesional denominado “Mejora del sistema de la gestión de inventarios de una empresa del rubro automotriz”, justificado porque se encontraron altos niveles de existencias con baja y nula rotación, lo que suponían grandes pérdidas para la empresa; por consiguiente, lo primero que se buscó fue conocer los procesos y determinar los errores de procedimientos que generaba esta problemática.

El desarrollo de este trabajo se presenta en tres capítulos. El primer capítulo detalla dos aspectos generales de la investigación: la descripción de la empresa y la experiencia profesional desarrollada en la empresa. El segundo capítulo se centra en la fundamentación teórica y práctica del desempeño profesional. El tercer capítulo relata los aportes y el desarrollo de la experiencia. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en la experiencia del cargo asumido en la empresa.



## **Capítulo 1**

### **Aspectos generales**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

La empresa es un concesionario automovilístico dedicado a la venta de vehículos (livianos y pesados) y repuestos de alta calidad; también ofrece servicios de post venta. Tiene más de 18 años de presencia en el mercado y cuenta con un alto prestigio en la zona norte por su alto sentido de responsabilidad, creatividad y dinamismo. Es representante exclusivo de las marcas: Mitsubishi, Kia, Volkswagen, Ssang Yong, Chery, Faw, Peugeot y Dong Feng.

##### **1.1.1. Ubicación**

La empresa tiene sedes en las ciudades de Piura, Sullana, Talara, Tumbes, Chiclayo y Jaén. En Piura, su domicilio fiscal está ubicado en la avenida Sánchez Cerro, Manzana 240 Lote 2. Zona Industrial - Antigua de Piura, Perú.

##### **1.1.2. Actividad**

La principal actividad económica de la empresa es la venta de vehículos automotores nuevos y seminuevos. La actividad económica secundaria es la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y el mantenimiento y reparación de vehículos.

### 1.1.3. Misión y visión de la empresa

La **misión** de la empresa es “Brindar y administrar la venta de vehículos de flota liviana y pesada, así como servicio de postventa, conforme a las necesidades del mercado, orientándonos siempre en la mejora continua de nuestras operaciones y en el desarrollo de nuestro personal”.

La **visión** de la empresa se expresa así: “Nuestro propósito es convertir cada uno de los momentos de nuestros clientes en gratas emociones, y que las experiencias que viven con nuestras marcas de automóviles sean únicas y especiales”.

### 1.1.4. Organización

La empresa cuenta con cuatro órganos de dirección:

- **Gerencia general**

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización. Está a cargo del gerente general, de quien dependen la administración, la gerencia comercial y la gerencia de post venta (ver Figura 1).

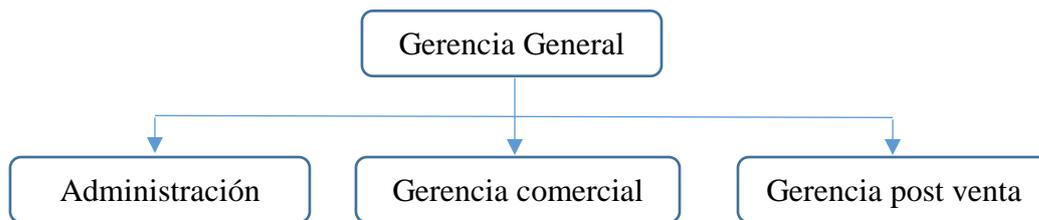


Figura 1. Órganos de la dirección de la empresa.  
Fuente: La empresa

- **Administración**

La administración planifica, organiza y ejecuta las políticas de la empresa y tiene a cargo ocho jefaturas: Contabilidad, Control Interno, Gestión financiera, Sistemas, Facturación, Recursos Humanos, Créditos-Cobranzas y Mantenimiento.

- **Gerencia comercial**

Es el órgano de gestión de las áreas de Ventas y Marketing.

- **Gerencia Post Venta**

Es el encargado de direccionar las actividades propias de la post venta y tiene a cargo los talleres de livianos, planchado y pintura, así como el almacén de repuestos y accesorios.

El área de estudio de este trabajo está a cargo de la gerencia de post venta, quien coordina directamente con el jefe de post venta, y este a su vez, ordena al jefe de repuestos de la oficina macro regional del norte con sede en Piura. El detalle de la línea de mando se presenta en la figura 2.

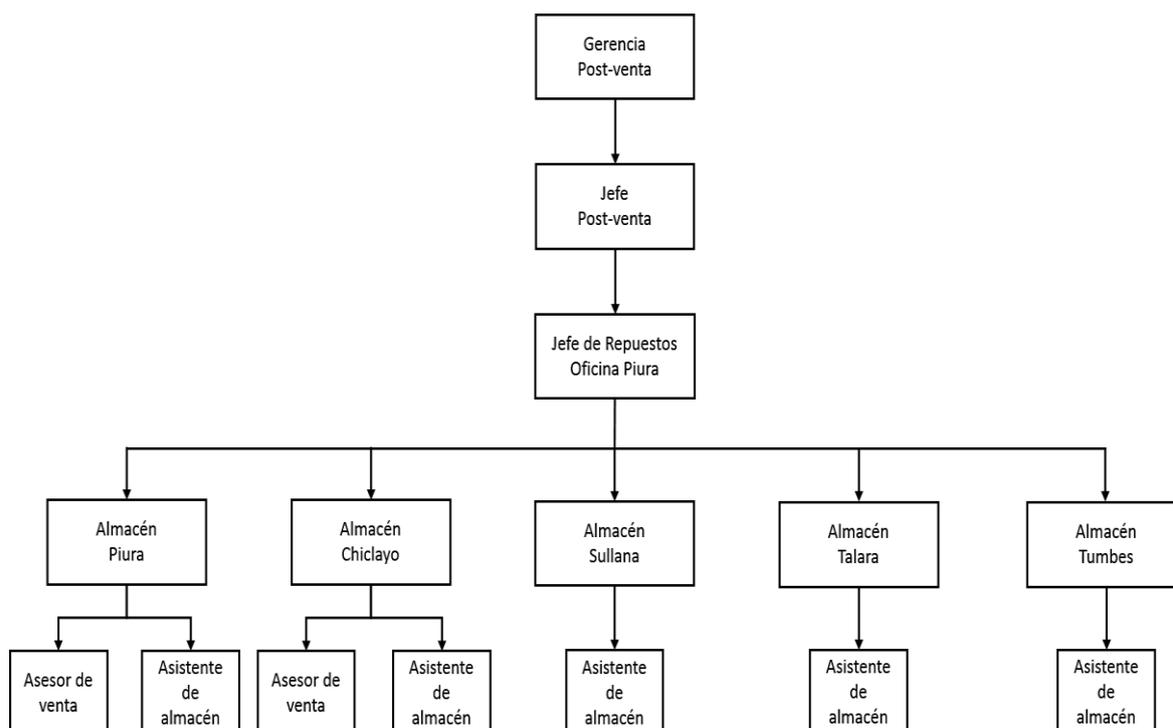


Figura 2. Organigrama de la gerencia de post venta.  
Fuente: La empresa

## 1.2. Descripción general de la experiencia

Como egresada del Programa Académico de Contabilidad he desarrollado actividades asociadas a mi carrera profesional. Se me encargó el registro y análisis de las

transacciones contables de las operaciones de la empresa; la participación en los inventarios y el análisis de estos; y la elaboración del estado de resultado por centros de costos. Al participar en los inventarios de los almacenes del área de post venta de una empresa del rubro automotriz con servicio de taller, se me permitió conocer el movimiento del área de repuestos donde se atienden proveedores (cuenta por pagar), y productos (ingreso de las facturas de repuestos). Tuve también la oportunidad de analizar la gestión de inventarios, detectar las debilidades del área y proponer mejoras.

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

La actividad profesional desempeñada en la entidad es de auxiliar contable, perteneciente al área de contabilidad. Las funciones que realizo son:

- Revisión y registro de los gastos.
- Análisis de las cuentas por cobrar: pago a proveedores, anticipos y detracciones.
- Elaboración del anexo de activo fijo.
- Declaración de impuestos.
- Elaboración del estado de ganancias y pérdidas por centro de costos.
- Conciliaciones bancarias.
- Revisión del registro de las facturas por la compra de repuestos.
- Revisión del estado de cuenta de los proveedores de repuestos.
- Participación en el inventario semestral de almacén.
- Análisis del inventario.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

El propósito del puesto es contar con una persona con conocimientos de contabilidad que esté en la capacidad de realizar y analizar estados financieros, cuentas de activo y pasivo, participar en forma activa de la elaboración de los inventarios e informar a los jefes inmediatos de cualquier anomalía que se pueda detectar en la contabilidad de la empresa con la finalidad de proponer alternativas de solución.

### **1.2.3. Proceso que es objeto del informe**

El objetivo es mejorar la gestión y administración de los inventarios del área de repuestos de Piura, porque se detectó que no existía planificación y había un incorrecto control sobre las existencias y necesidades diarias de la empresa. Por lo general, la falta de métodos de seguimiento sobre las existencias incrementa los costos de operación y almacenaje; asimismo, el jefe de repuestos efectuaba las ordenes de compras sin una verificación previa de la existencia de los repuestos en los demás almacenes, ocasionando un sobre stock de algunos repuestos. El personal de almacén no era suficiente para atender los diferentes almacenes descentralizados.

#### **Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de compras de repuestos empleado por la empresa.
- Describir los problemas existentes en los inventarios de repuestos para llevar a cabo la gestión de compras de la empresa.
- Desarrollar propuestas de solución.

### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

- Propuesta de incorporación del área de logística donde se gestionarán las compras, esto libera al jefe de repuestos, quien debe revisar y analizar el stock de cada almacén, tal como se especifica en el MOF.
- Antes de realizar la adquisición de los repuestos, el jefe encargado verifica si el repuesto solicitado se encuentra en stock en otro almacén para que se realice la transferencia, evitando así el sobre stock de los mismos.
- Se solicitó al área de sistemas el desarrollo del módulo QUERY, que permite realizar consultas de los repuestos contenidos en una base de datos, como: el código de identificación, la fecha de adquisición, el tiempo (días) de almacenaje, estratificación (si es considerado como repuesto hueso, considerando los 241 días desde la fecha de adquisición), la fecha de la última venta, el costo y el precio al que fue vendido.
- Se contrató al jefe de control interno con el objetivo de hacer seguimiento a los repuestos huesos (aquellos repuestos que no tienen rotación por más de 241 días), así como evaluar y proponer acciones para disminuir la cantidad de

repuestos huesos detectados a raíz del inventario realizado en diciembre. Este debía reunirse mensualmente con los jefes de repuestos y post venta para analizar la gestión del stock de repuestos huesos, y en qué porcentaje ha disminuido con las acciones que se implementaron.

- Disminución de los repuestos huesos: estos fueron vendidos a las empresas de las marcas asociadas, pero con menor margen de ganancia, recuperándose 45% (S/ 315 000) del costo de los repuestos. Asimismo, se vendió parte de los repuestos a las casas repuesteras de las distintas ciudades pues al ser representantes de las marcas ofrecemos un menor precio.

## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional**

El inventario es una herramienta básica para que las empresas puedan gestionar las necesidades de cada una de las existencias o productos, cuándo realizar un pedido al proveedor y la cantidad necesaria. Para que los datos sean fiables y se ajusten a la realidad, se realiza un inventario en físico. Este proceso relaciona los datos registrados en la contabilidad y aplicaciones de gestión de inventario, con los datos reales. El inventario se lleva a cabo en base a una programación establecida por la empresa a lo largo del año y dependerá del tipo y el volumen de sus existencias (Cruz, 2017).

La Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC2, 2017) define a los inventarios como activos mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación, también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa. Esta norma da a conocer cómo se miden inicialmente los inventarios, siendo el menor valor entre el costo y el valor neto realizable. El valor neto realizable, se define como 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. La empresa analizada mide sus inventarios al menor valor entre el Costo y el valor neto realizable tal como lo establece la NIC 2.

Según la NIC2, existen métodos y sistemas de valuación de inventarios. Entre los métodos detalla: el método PEPS (Primeras Entradas/Primeras Salidas), el método de Costo Promedio Ponderado y el método de Identificación específica (se utiliza para

productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos). Siendo el método de valuación para la empresa el Costo Promedio Ponderado.

Entre los sistemas se encuentran: el sistema estándar o permanente, permite mantener un control continuo sobre las existencias y el sistema de los minoristas o periódico (se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la medición de inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos). La empresa utiliza el sistema permanente para valuación de sus inventarios.

Por otro lado, el FIAEP (2014), elaboró un proyecto de investigación, "Control y manejo de inventario y almacén", donde propone que la palabra Inventario, es una palabra que no nos es desconocida del todo, ha alcanzado una notoriedad muy alta, hemos escuchado que debemos mantener niveles óptimos de inventarios, pero ¿Qué es eso?; ¿Cuánto inventario se deber mantener? Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario "congelado" inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario "congelado" tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse.

### **2.1.1. Administración de inventarios**

Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de re inventario determinado por los métodos de control. Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son: reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y asegurar la disponibilidad de existencias en el momento justo (Bastidas, 2010) .

Según la Escuela de Organización Industrial (EOI), los inventarios deben ser evaluados de acuerdo a los beneficios que implica mantenerlos, entre los que se encuentran el poder satisfacer demandas anticipadas, ganar posición en el mercado o fidelidad con los clientes: proteger frente a variaciones de precio y manejar esta decisión como una variable competitiva y obtener descuentos por volumen o anticiparse a crisis de escasez de productos o materias primas. Una razón por la cual

las organizaciones mantienen inventarios es que sus administradores raramente pueden predecir con exactitud el nivel de ventas, el tiempo de producción, la demanda y las necesidades de uso, por lo que los inventarios sirven de colchón contra un uso incierto y fluctuante, y mantienen a la mano un suministro de elementos, en caso de que estos sean necesarios para la organización o para sus clientes (EOI, 2014).

Una de las razones por las que este tema recibe gran atención obedece a que el costo de los inventarios en muchas empresas representa un porcentaje alto del capital de inversión (por lo general entre 20 y 40%), por lo que una reducción de los inventarios es una estrategia inmediata para reducir los costos de la empresa (Muñoz, 2009). Por ello, Roux, M. (2009) afirma que la mejor manera de reducir un stock es gestionarlo bien; y el almacén es la herramienta principal de esta gestión.

El control de inventarios es uno de los temas más complejos en Logística y Gestión de la Cadena de Abastecimiento. Con frecuencia se escucha a los administradores, gerentes y responsables de la gestión logística afirmar que uno de sus principales problemas a los que se deben enfrentar es la administración de los inventarios. Por ejemplo, la existencia de excesos y faltantes, este problema ocurre prácticamente en cualquier empresa del sector industrial, comercial que manejan repuestos, materias primas (Osorio, 2008).

Según el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG, la gerencia es responsable de establecer y mantener un sistema de control interno efectivo. El comité de auditoría debe supervisar estos controles y revisar la efectividad del sistema en su conjunto. Un sistema de control interno efectivo brinda una seguridad razonable de que las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de una organización, considerados en su conjunto, facilitan su operación efectiva y eficiente, ayudan a garantizar la calidad de la emisión de informes internos y externos y contribuyen a asegurar el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Los controles internos deberían ser utilizados para mantener los riesgos que enfrenta la compañía (KPGM, 2017).

Finalmente, en la empresa no se controlaban los inventarios de manera eficiente y eficaz lo que conllevó a una desorganizada gestión de compras por lo que se debe tener en cuenta que una buena gestión de compras permite tener una buena

rotación de existencias permitiendo liberar recursos inmovilizados, evitar el riesgo de obsolescencia y así evitar que los inventarios pierdan valor en el mercado, formación del personal permitiendo que den garantía de continuidad y buena gestión (Gutierrez, 2010).

### **2.1.2. Auditoría de existencias**

Según García J. (2011), el objeto de la auditoría es verificar la identidad de los valores contables expresados en el balance y de las existencias reales contenidas en los almacenes de la empresa o propiedad de la compañía, así como verificar la política de gestión de las mismas. Sus objetivos son:

- Comprobar su existencia física.
- Comprobar que la totalidad de las mismas estén adecuadamente registradas.
- Verificar que sean propiedad de la empresa.
- Comprobar que contengan solamente artículos o materiales en buenas condiciones de consumo y de venta, y en su caso, identificar aquellos en mal estado, obsoletos o de lento movimiento.
- Comprobar su correcta valoración, reconociendo en su caso, la pérdida de valor.
- Cerciorarse que haya consistencia en la aplicación de los sistemas y métodos de valoración.
- Comprobar su adecuada revelación y presentación en las cuentas anuales.

En la empresa se realizaba una auditoría de existencias a través de la toma de inventario físicos en el que se comprobaba la existencia física de los repuestos, pero no se cumplían todos los objetivos de la auditoría puesto que en el momento de la toma de inventarios no se detectaba a tiempo la existencia de repuestos que tenían lenta rotación, incluso los repuestos no tenían una correcta valoración.

## **2.2. Descripción las acciones, metodologías y procedimientos**

### **2.2.1. Metodología de trabajo**

1. Se entrevistó al jefe de repuestos y a los almaceneros (ver Apéndices A y B), del área de post venta, para conocer el proceso de compra de repuestos.
  - Se elabora el flujograma del proceso de compras.

2. Basado en el conocimiento previo se diagnostica la actual gestión de inventarios de la empresa.
  - Se elabora un FODA, el mismo que se presenta en el capítulo de aportes.
3. Se presentan algunas alternativas de solución
  - Se propone un nuevo flujograma
  - Se identifican funciones específicas
  - Se proponen acciones para agilizarla salida de repuestos huesos
  - Uso de Tecnología de la Información (TI)



## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de experiencias

#### 3.1. Aportes

Se analizó el proceso de compras de los repuestos y se elaboró el diagrama de flujos donde se describen las funciones y los responsables de las mismas (ver Figura 3).

Se evidencia que el proceso utilizado por la entidad no es el más factible, porque no existe un control estricto de los repuestos que se encuentran en stock, lo que origina la compra desorganizada de los mismos.

Para conocer la situación real de la empresa se realizó un FODA del área de almacén, para ello se hizo un “*focus group*” con la participación de los jefes de repuestos y de control interno, encargados de almacén, el mismo que fue validado por los jefes anteriormente mencionados. Esta herramienta fue elaborada para analizar las características propias de la empresa, es decir, conocer sus fortalezas y debilidades y la situación externa a través de las amenazas y oportunidades. En la actualidad esta herramienta es tomada en cuenta para tomar eficientes decisiones y acciones pertinentes ante inesperados cambios en el entorno. (Ver Figura 4)

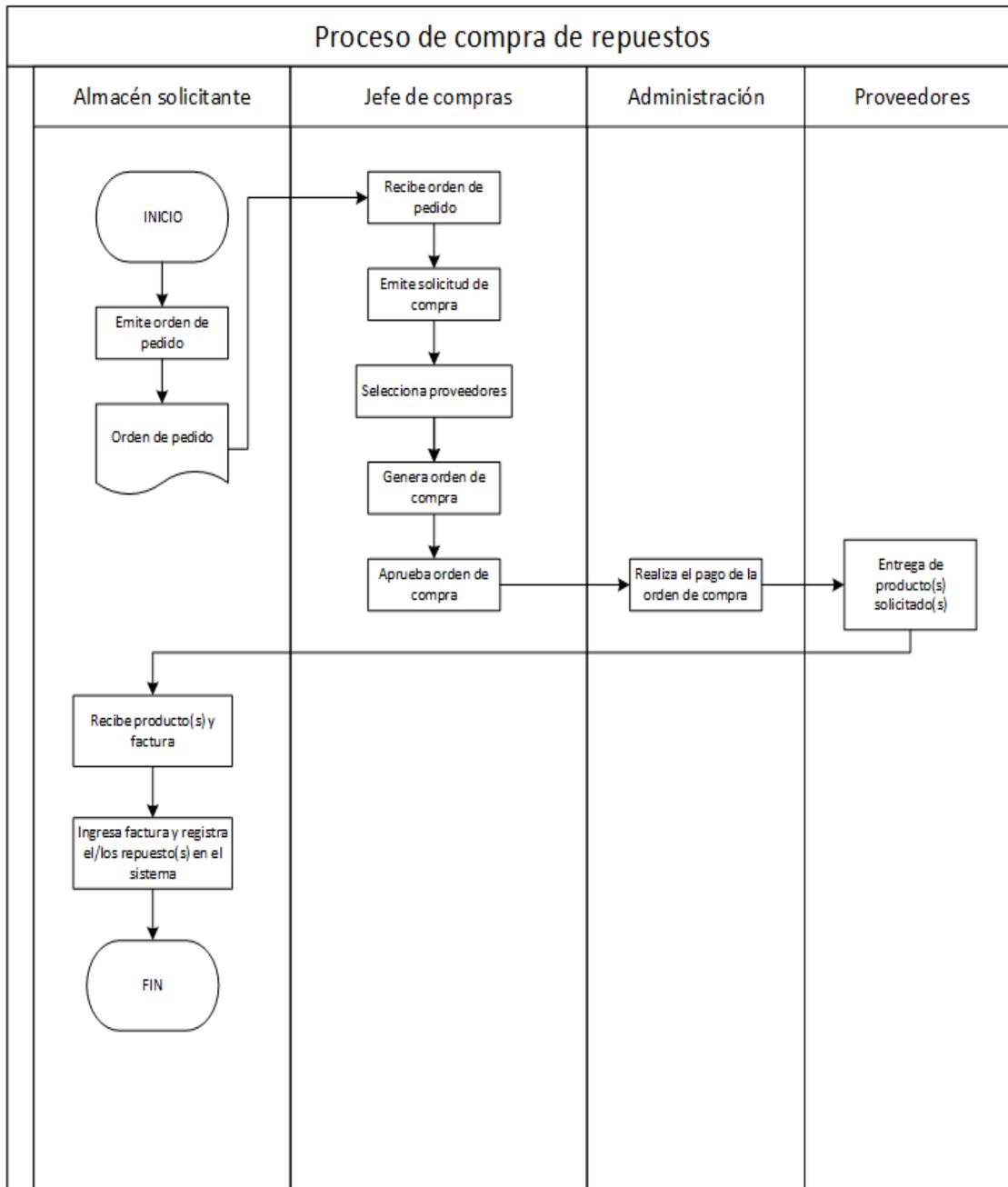


Figura 3. Factual flujograma del proceso de compras de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representante autorizado de las Marcas más reconocidas a nivel nacional e internacional como Mitsubishi, Volkswagen, Kia, Chery.</li> <li>✓ Contar con proveedores confiables con representación de Marcas reconocidas.</li> <li>✓ Capacidad de desarrollo de tecnologías internamente desarrolladas (módulos)</li> <li>✓ Expansión de nuevos locales con el objetivo de ofrecer sus servicios a potenciales clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constante crecimiento del mercado automotriz.</li> <li>✓ El respaldo con el que cuenta la entidad le permite captar cada vez más clientes</li> <li>✓ Buena capacidad de inversión para contar con una diversidad de repuestos que el mercado exige.</li> <li>✓ Utilización de las redes sociales con el fin de promocionar diversas campañas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Funciones de los encargados del almacén no están bien definidas.</li> <li>✓ Personal encargado del almacén posee poco conocimiento de la importancia de control Interno para una buena gestión de inventarios.</li> <li>✓ Poca segregación de funciones de los encargados del almacén.</li> <li>✓ Ineficiente proceso de compras debido a la falta de definición y segregación de las funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presencia de nuevos competidores calificados como representantes de marcas autorizadas.</li> <li>✓ Rápido crecimiento de nuevos competidores.</li> <li>✓ Aspectos económicos, políticos y sociales afectan el rubro automotriz.</li> <li>✓ Problemas informáticos por la caída del sistema web.</li> </ul>

Figura 4. Análisis FODA del proceso de compras de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Luego se propone un nuevo proceso de compras donde se incorpora el área de logística y se identifican sus funciones; asimismo, se segregan las funciones del jefe de repuestos.

En la Figura 5 se presenta el nuevo flujograma del proceso de compras de repuestos previamente validado por los jefes de repuestos y de control interno y aprobado por la gerencia general.

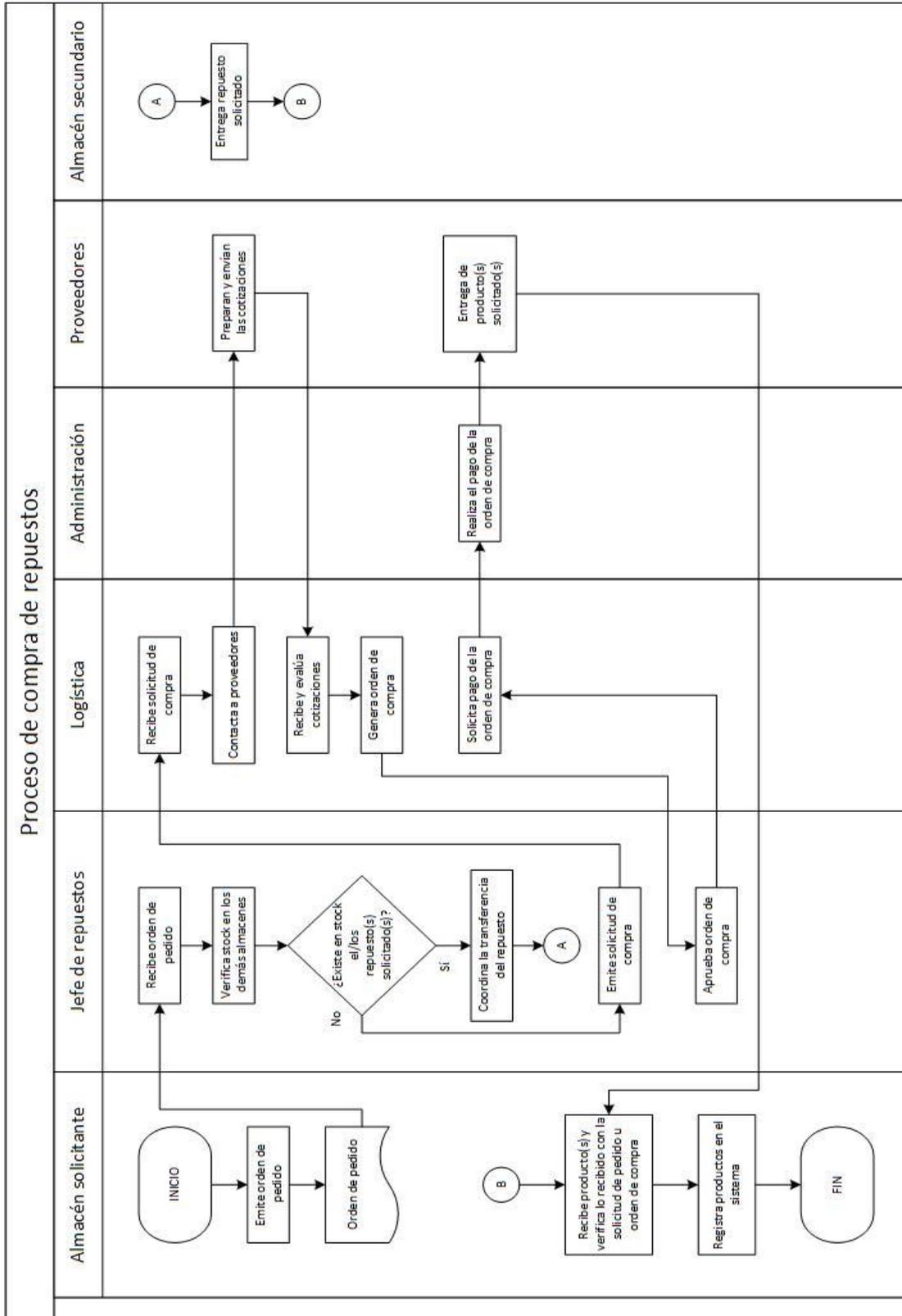


Figura 5. Propuesta de flujograma del proceso de compras de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Para agilizar la salida de repuestos huesos, se ofrecen a las empresas de las marcas asociadas de vehículos, pero reduciendo el margen de ganancia. De los 700 000 soles inmovilizados por la nula rotación se recuperó el 45%.

Finalmente, se implementó el módulo Query, que es una búsqueda o pedido de datos almacenados en una base de datos con el que se logró identificar el tiempo de rotación de los repuestos. Para tiempos mayores a 241 días se debe considerar repuesto hueso y tomar acciones.

### 3.2. Desarrollo de experiencias

La empresa presenta serias deficiencias en el área de repuestos a la hora de gestionar las compras solicitadas; esto es motivado por la falta de control en los inventarios.

El jefe de repuestos, pese a no contar con una planificación y control efectivo sobre las existencias y necesidades, elabora y aprueba requisiciones innecesarias por parte de cada almacén, incurriendo en elevados costos por el excesivo sobre stock.

El nuevo proceso de compras propuesto en este trabajo, distribuye eficientemente las funciones de compra que anteriormente desempeñaba el jefe de repuestos al encargado de logística, permitiendo que el jefe de repuestos centre sus capacidades en el control de los almacenes.

Finalmente se implementó el módulo “Query”, un software que permite ver el estado de cada repuesto como indicado en el capítulo I, apartado 2.4.

← → ↻ ⓘ No seguro | 190.117.240.148:3000/sist-inter1/inter2017/a111/index.php

Aplicaciones | Reportes Web | Noticias del Perú y di...

Ingrese datos necesarios para el reporte:

ALMACEN: 0101-PIURA REPUESTOS ▼

STOCK: ARTICULOS CON STOCK ▼

DIAS PARA ANALIZAR PROMEDIO DE VENTAS: 241

Enviar

Recuerde que necesita estar valorizado el mes en el SOFTCOM para poder obtener el costo promedio.

Figura 6. Diseño de pantalla del módulo Query.  
Fuente: La empresa.

Por todas las causas descritas anteriormente, es importante que la empresa implemente los procesos de control de inventarios propuestos en el presente trabajo, esto le permitirá la eficaz coordinación entre los diversos almacenes involucrados, la disminución de errores al adquirir repuestos, logrando el cumplimiento eficiente del proceso de compras.

## Conclusiones

- La empresa se desenvuelve en el rubro automotriz. Es representante exclusivo de las marcas: Mitsubishi, Kia, Volkswagen, Ssang Yong, Chery, Faw, Peugeot y Dong Feng. Vende vehículos livianos y pesados y ofrece servicio de taller, por eso cuenta con cinco almacenes de repuestos; pero hasta hace poco, contaba con un sistema obsoleto para el control de inventarios, por consiguiente, ha llevado a mantener un inventario hueso de S/700,000, sin tener conocimiento de ello.
- Al entrevistar al personal para establecer el proceso de compra de los almacenes, y además, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de estudio, permitió detectar que dicho personal no se compromete con los objetivos estratégicos de la empresa porque desconoce el proceso de compras del almacén.
- En la empresa no existía un responsable de hacer seguimiento a las diferencias encontradas en los inventarios realizados en años anteriores. Los faltantes que se detectaban en cada inventario no eran sustentados con documentos probatorios de la no existencia o simplemente no daban razón de ello. Por tal motivo se replanteó el flujograma de procesos y se identificaron las funciones asociadas a los cambios, así el Jefe de control Interno podrá aplicar los mecanismos de control para el seguimiento y atribuir las responsabilidades a los encargados del almacén.
- No se tenía información oportuna del grado de rotación de los repuestos, se encontró un stock de repuestos huesos por un monto de setecientos mil nuevos soles. Una primera acción sugerida fue vender los repuestos a las empresas de las marcas asociadas, pero a menor precio. La segunda acción fue implementar el uso de TI, así

con el apoyo de Query se contaba con información ordenada, oportuna y confiable para la toma de decisiones.

## Recomendaciones

**Sensibilizar al personal** de almacén sobre la importancia del control de los inventarios a través de charlas, con el objetivo de que interioricen los procedimientos del control interno y se refleje en operaciones bien hechas y se genere información confiable.

**Implementar las “Ofertas de repuestos”** a través de campañas semanales en el mismo taller de la entidad, todo ello a precios competitivos.

**Ofrecer incentivos a los asesores de ventas** de los repuestos, a los asesores de servicios (mantenimiento y reparación de vehículos) por promover la venta de los mismos. La comisión por ventas será establecida por la gerencia.

**La entidad debe reconocer la disminución del valor de sus inventarios (permanentes)** como un gasto de desvalorización de existencias cuando los precios de mercado caen por obsolescencia, considerando que usa el método del costo promedio ponderado. Así, los repuestos que no llegue a vender después de agotar todas las acciones para la venta, tendrán que destruirse.

Es importante que la empresa determine un **sistema de control de inventario** que se ajuste a las necesidades y políticas de la empresa, y que contribuya a mejorar las fallas presentes en la gestión de compras. Esto se lograría a través de la implementación de un **módulo de inventario de stock de seguridad**, el cual consiste en la notificación del punto exacto de reabastecimiento de repuestos para cada almacén de acuerdo a los criterios establecidos por el jefe de repuestos, minimizándose los errores de compras y por ende se minimizando los costos. Este módulo puede ser fusionado con el módulo “QUERY” ya implementado. Según Parra, F. (2005), esto se vería reflejado en una eficiente gestión pues

se evitan sobre stock y se lograría abastecer en tiempo real los almacenes.

Asimismo, para llevar una mejor gestión de inventarios y saber qué repuestos son los que tienen mayor y menor demanda en el mercado es necesario que la empresa **implemente el Sistema ABC**, que es un método de clasificación que permite crear categorías de productos que necesitan niveles y controles distintos con la finalidad de brindar información relevante y oportuna para la toma de decisiones logrando así un mejor entendimiento de las operaciones. También permite obtener información sobre el volumen de las actividades, sobre la cadena de suministro, permite obtener costes en tiempo real por actividad, cliente, código de producto o canal de distribución. La información obtenida puede ser utilizada para dar soporte al cliente o realizar análisis de rentabilidad del producto o servicio.

Las buenas decisiones requieren de buenos modelos; construir un modelo válido de costes como lo es el ABC puede mejorar la calidad de la toma de decisiones y guiar a las organizaciones a un futuro más exitoso (Hicks, 2005). La información obtenida de ABC sirve para establecer metas y es utilizada estratégicamente para identificar cuáles productos/servicios, clientes, mercados hacen ganar o perder dinero a la compañía; sirve para alinear la estrategia con las actividades que se realizan diariamente (Cookins, 2002).

Según Miguez, M. y Bastos, A. (2006), el sistema ABC permite distinguir tres categorías de productos, estas categorías son las siguientes:

- **Categoría A:** Productos que proporcionan la mayoría del volumen de ventas y que representan el mayor valor añadido. Representan entre el 70% y el 80 % del coste total de inventarios.
- **Categoría B:** Productos de rotación intermedia que representan entre el 15% y el 25 % del coste total de inventarios.
- **Categoría C:** Productos que tienen baja rotación y que representa aproximadamente un 5% del total del coste total de inventarios.

## Referencias bibliográficas

- Bastidas, E. (2010). *Administración de inventarios*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administraci%C3%B3n-de-inventarios/>
- Cookins, G. (2002). *El sistema ABC en el sector logístico mexicano*. Obtenido de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_10/Bego%C3%B1a\\_Prieto\\_y\\_otros.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_10/Bego%C3%B1a_Prieto_y_otros.pdf)
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios* (Primera ed.). Málaga, España: IC Editorial.
- EOI. (2014). *Cadena de suministros*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/10/cero-inventarios-cadena-de-suministro/#>
- FIAEP. (2014). *Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales*. Obtenido de <http://www.fiaep.org/site2/>
- García, J. (2011). Auditoría de existencias. *Actualidad empresarial*(243).
- GEO, T. (21 de enero de 2015). *Gestión de operaciones*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/clasificacion-de-los-costos-de-inventario/>
- Gutierrez, F. (2010). *Gestión de stock en logística de los almacenes*. España: Fundación Confemetal.
- Hicks, D. (2005). *El sistema ABC en el sector logístico mexicano*. Obtenido de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_10/Bego%C3%B1a\\_Prieto\\_y\\_otros.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_10/Bego%C3%B1a_Prieto_y_otros.pdf)

- KPMG. (2017). *Evaluar el sistema de control interno*. Obtenido de <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/ICA/pub-local/evaluar-el-sistema-de-control-interno.pdf>
- Míguez, M., & Bastos, A. (2006). *Introducción a la gestión del Stock: El proceso de control de valoración y gestión de stocks*. España: Ideas Propias.
- Muñoz, D. (agosto de 2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de negocios*. México.
- NIC2. (2017). *Normas Internacionales de Contabilidad Oficializadas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/consejo-normativo-de-contabilidad/nics?id=5255>
- Osorio, C. (2008). *Modelos para el control de inventarios en las pymes*. Obtenido de [Dialnet-ModelosParaElControlDeInventariosEnLasPymes-4780063.pdf](#)
- Parra, F. (2005). *Gestión de stocks*. España: ESIC.
- Ríos, J. (2017). *Gestión de inventarios: ¿cajas o billetes?* Obtenido de <https://home.kpmg.com/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2017/08/gestion-de-inventarios-cajas-o-billetes.html>
- Roux, M. (2009). *Manual de logística para la gestión de almacenes: las claves para crear o mejorar su almacén*. Barcelona, España: Gestión 2000. Obtenido de [http://www.iaiperu.org/index.php?option=com\\_remository&Itemid=78&func=startdown&id=127](http://www.iaiperu.org/index.php?option=com_remository&Itemid=78&func=startdown&id=127)

## **Apéndices**



**Apéndice A. Cuestionario dirigido al jefe de repuestos de la empresa automotriz**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>1</b>	¿Cuáles son las funciones que Ud. realiza?			
<b>2</b>	¿Tiene conocimiento de las funciones que Ud. como jefe debe desempeñar? ¿Cumple con todas sus funciones?			
<b>3</b>	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de compra de repuestos?			
<b>4</b>	¿Cuenta con el flujograma que describe cómo se lleva a cabo el proceso de compras?			
<b>5</b>	¿Cuál es el tiempo estimado de reabastecimiento?			
<b>6</b>	¿Cómo controla el stock de los almacenes que tiene a cargo?			
<b>7</b>	Del stock de los repuestos que tiene cada almacén, ¿Hay alguno que tiene baja rotación?			
<b>8</b>	¿Cómo detectan los repuestos de baja o nula rotación?			
<b>9</b>	¿Está Ud. conforme con la cantidad de personal que tiene a cargo en el almacén principal?			
<b>10</b>	¿Verifica en el sistema SOFTCOM el stock de repuestos antes de realizar algún pedido?			
<b>11</b>	¿El jefe de post venta lo supervisa para verificar cómo se desempeña el área que tiene a cargo?			
<b>12</b>	¿Conoce Ud. los objetivos de la empresa?			
<b>13</b>	¿Considera Ud. que el proceso de compra está centralizado?			
<b>14</b>	¿El sistema que utilizan es amigable? ¿Tienen limitaciones para obtener información?			

**Apéndice B. Cuestionario dirigido a los almaceneros de la empresa automotriz.**

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Cuáles son las funciones que Ud. realiza?			
2	¿Tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar? ¿Cumple con todas sus funciones?			
3	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de compra de repuestos?			
4	¿Conoce el flujograma que describe cómo se lleva a cabo el proceso de compras?			
5	¿Está Ud. conforme con la cantidad de personal que tiene el almacén principal?			
6	¿El jefe de repuestos lo supervisa para verificar cómo se desempeña las funciones que realiza?			
7	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?			
8	¿Cada qué tiempo ingresa las facturas al Sistema SOFTCOM? ¿Qué criterios utiliza para ingresarla?			
9	Cuando llegan los pedidos al almacén, ¿valida la orden de compra con la guía de remisión?			
10	¿El sistema que utilizan es amigable? ¿Tienen limitaciones para obtener información?			