

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS APLICADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO DE REPUESTOS DE LA EMPRESA AGENCIA DATSUN S.A. EN EL PERIODO FISCAL 2017, PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NIC 2 Y EL DEBIDO CONTROL INTERNO DE LAS EXISTENCIAS, SEGÚN COSO III

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

POR:

ARMANDO DÍAZ CAMPOS

TUTORA:

IVETTE BARBOZA CASCANTE

SEDE ARANJUEZ

DICIEMBRE, 2018

Contenido

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	5
CAPITULO 1	6
INTRODUCCION	6
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivo general:	7
Objetivos específicos:	7
Justificación de la Investigación.....	7
Antecedentes de la Investigación.....	10
Proyecciones de la Investigación	14
CAPITULO II.....	16
MARCO DE REFERENCIA	16
Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS).....	27
Promedio Ponderado.	28
Contabilidad administrativa	31
Contabilidad fiscal	32
Contabilidad financiera	32
CAPITULO III.....	40
MARCO METODOLOGICO.....	40
Enfoque de la Investigación.....	40
Diseño de la Investigación.....	41
Muestra de la Investigación.....	42
Población	42
Muestra	42
Variables de Análisis	43
Instrumentos en la Investigación	45
Proceso para la Recolección de Datos.....	45
Métodos de Análisis de la Investigación	46
Análisis de la Investigación.....	46
Investigación exploratoria.	46

Investigación descriptiva.	46
Investigación Correlacional.	47
CAPITULO 1V	48
ANALSIS DE RESULTADOS	48
CAPITULO V	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Conclusiones	92
Recomendaciones	93
CAPITULO VI	97
PROPUESTA	97
Objetivos de la propuesta	97
Objetivos específicos.....	97
Marco Teórico	98
Descripción de la propuesta	98
Presupuesto para la propuesta	99
Cronograma de Actividades	99
APENDICES	121
REFERENCIAS	124

DEDICATORIA

A Dios, quien ha guiado mis pasos y me ha dado la perseverancia para alcanzar mis metas

A mi familia, a mi esposa que se ha convertido en mi mayor apoyo, que siempre ha estado en los buenos y malos momentos, días de alegría, días cansados, mi mayor bendición, a mis dos Hijos, Samuel y Mateo porque me llenan de inspiración para seguir adelante siempre...

¡Esta tesis es para ustedes, mi FAMILIA!

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, a mi esposa quien siempre me brindó su apoyo, dio palabras de aliento y motivación, a mis hijos porque ellos son la motivación de nuestras vidas, a todas las personas que de una u otra manera me brindaron palabras de apoyo para salir adelante

A mis profesores universitarios por la calidad de personas, por hacer de esas noches cansadas de clases experiencias de vida para el futuro por formarme como profesional, a mi tutora Ivette Barbaza por su tiempo y ayuda, a Don Carlos Chacón por su conocimiento y su don de persona y su ayuda para sacar adelante este reto.

A mis compañeros durante estos años de universidad, quienes hicieron de cada clase un convivio de experiencias, pero sobre todo un conjunto de sueños que teníamos en común.

Doy infinitas gracias a todos.

¡Bendiciones!

RESUMEN

El presente trabajo final para optar por el grado de licenciatura en contaduría pública, consiste en un análisis de los procesos operativos aplicados en la administración, el inventario de repuestos de vehículos de la empresa Agencia Datsun, con lo cual se evaluaron los lineamientos de la NIC 2, así como los de control interno.

El tema se centra en el manejo y control de las existencias de inventario de repuestos que maneja en sus bodegas la empresa, la importancia en el ámbito económico y financiera debido a las grandes inversiones de dinero realizadas. El compromiso de un personal identificado con los objetivos gerenciales, así como la implementación de políticas y procedimientos, permiten a la empresa mejorar la calidad en sus procesos día con día.

Para el análisis de los resultados, se trabajó con base en un cuestionario aplicado a todos los colaboradores encargados del área de Repuestos, así como a clientes de compra en ventanilla, se realizaron entrevistas a los gerentes y encargados del área, así como a personal de Auditoría Interna y parte financiera, con lo cual surgieron temas como falta de procedimientos escritos, implementación de manuales de puestos. La mayoría del personal reconoce que su función es de suma importancia para los procesos operativos en la preparación y distribución de repuestos de la marca Nissan.

Después de realizado el análisis de la información, se concluye que, aunque todos los empleados saben cuáles son sus funciones dentro del proceso operativo en el control de los inventarios, no hay referencia de que exista un manual de políticas y procedimientos plasmado en papel el cual sirva de guía para el desempeño de las funciones, así como tener presente las responsabilidades de cada uno de acuerdo a sus labores. La principal recomendación para la empresa, es la implementación de un manual de políticas y procedimientos que contemple las entradas y salidas de artículos al inventario, el control físico de las unidades en bodega y que además defina las responsabilidades del personal de acuerdo con su labor, con esta implementación se pretende que todos los empleados trabajen bajo los mismos lineamientos y siendo conscientes de sus responsabilidades en los procesos realizados.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Como una forma de evaluar y mejorar el desempeño en el área de la Venta de Repuestos, así como brindarle a los clientes todos los repuestos necesarios para sus vehículos en el momento cuando estos sean requeridos, con la mayor calidad y el mayor respaldo, hay que enfocarse en los procesos operativos en la administración de los inventarios con el fin de determinar focos de atención para el mejoramiento continuo y desarrollo de la empresa.

En mercados tan cambiantes y cada vez más globalizados, las empresas deben estar a la altura para poder satisfacer necesidades de los clientes y responder con bases sólidas ante la competencia. La Agencia Datsun, empresa dedicada a la importación y venta de vehículos de la marca Nissan, debe de contar con el mejor respaldo y existencia en repuestos para ofrecerle un servicio con la mayor calidad a sus clientes y que estos no vayan en busca de otras alternativas en el mercado. Que la marca les de respaldo, garantía y confianza en la vida útil de sus vehículos.

En empresas con grandes volúmenes de inventarios en sus bodegas, es de suma importancia contar con un adecuado control y resguardo para evitar pérdidas, llámese por robos, deterioro, mala rotación, obsolescencia, etc., las cuales afectan directamente la parte financiera de la empresa, así como su desarrollo y crecimiento.

La importancia de velar por el adecuado desempeño en el área de Venta de Repuestos, implica un apropiado proceso de control interno y manejo de los inventarios, por lo tanto, se hace referencia al concepto de qué es calidad, según auditoría; “La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.”, de ahí, la importancia de evaluar controles y procedimientos que garanticen y respalden las ventas realizadas.

Actualmente en día la administración de los inventarios es uno de los principales pilares en el desarrollo de las ventas, de ahí la importancia de contar con bases sólidas que permitan ofrecerle al cliente el mismo producto que brinda la competencia, pero que se diferencia por su calidad y respaldo en el mercado. Ofrecerles producto a los clientes con entrega inmediata y a un buen precio es sinónimo de un buen desempeño y calidad en el manejo de los inventarios; con la importancia que significa esto para la empresa, es que nace la interrogante:

La aplicación de los conceptos de la NIC 2 y el COSO III permite que los procesos de administración del inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A. esté a la altura de las grandes empresas en el mercado?

¿Cuáles son los procesos operativos y de control interno aplicados en la administración del inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun para el cumplimiento de la NIC 2 y los conceptos del COSO III?

Objetivo general:

- Analizar los procesos operativos en la administración del inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A. durante el periodo 2017 para determinar el cumplimiento de la NIC 2 y el debido resguardo de las existencias, según COSO III.

Objetivos específicos:

- Describir los procesos operativos implementados en el área de Repuestos para la administración de los inventarios de la empresa Agencia Datsun S.A.
- Verificar el cumplimiento de la NIC 2 referente al tratamiento contable de las existencias en el inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun.
- Evaluar, según El modelo de COSO III el debido control interno y resguardo de las existencias en el inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A.

Justificación de la Investigación

Debido a la globalización de los mercados, la competencia, así como la necesidad de crecer y generar recursos, mejores opciones para los clientes, productos y servicios cada vez más

atractivos se toma la decisión de realizar la investigación para analizar cuáles son las razones del porqué muchos clientes adquieren los repuestos de sus vehículos con otras empresas que no distribuyen productos originales y no tienen el respaldo de la empresa.

La administración de un inventario es un punto clave en la estrategia de ventas y servicios de una organización, conlleva una serie de procesos implementados para maximizar el mejor desempeño. Determinando el mejor método de valuación y registro, establece los puntos en donde se debe de realizar la rotación, puntos en donde se debe de adquirir inventario para poder tener disponibilidad inmediata para los clientes. Todos estos procesos bien administrados, permiten a la organización una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de sus inventarios.

La importancia en la eficiencia y eficacia en el manejo de los inventarios, radica en la visión que pueda tener cada empresa para poder mantenerse activa en el mercado, poder encontrar las mejores opciones que le permitan ofrecer los mejores productos y con el mayor respaldo, así como ser más atractivos ante el mercado, según lo anterior es que se hace referencia a lo que describe Ladino (2009):

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado, la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales (p.6)

En las grandes empresas con muchos empleados, con grandes volúmenes de mercadería, buscar los mejores procesos para un adecuado control interno, así como la salvaguarda de los activos, son una parte esencial para el crecimiento y desarrollo empresarial, como así lo expone Capote (2001):

Entre otras, la principal responsabilidad de una gerencia o dirección de empresa u organización, es operarla eficientemente con el fin de lograr las mayores utilidades posibles o si se trata de una entidad no lucrativa, hacer el mejor uso de los recursos que le asignan o de que dispone. En ambos tipos de entidades las gerencias deben

producir sus productos o servicios a un costo aceptable y con una calidad óptima. Deben desarrollar productos y servicios nuevos y mejorados. Para lograr esos objetivos es necesario aplicar políticas que promuevan la eficiencia en todas las actividades, tales como compras, producción, prestación de servicios, distribución y otras. (p.12)

La idea de realizar dicha investigación, surge como una alternativa a la mejora en los procesos realizados actualmente, buscar maximizar la calidad en las operaciones y que ésta sea la base para generar la satisfacción final de los clientes a la hora de adquirir sus repuestos.

No se requiere de grandes inversiones de dinero para lograrlo, un adecuado proceso de control interno mediante la mejora y la retroalimentación, la capacitación ayudarán a buscar la mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos de la empresa, según lo anterior es que se hace referencia a lo que describe Capote (2001):

Como hemos observado el control interno tiene como fin prevenir y dificultar operaciones no autorizadas, errores y fraudes. Debe implantarse teniendo siempre en cuenta que es imposible la prevención absoluta de estos. Por muy perfecto que sea un Sistema de Control Interno, no está vacunado contra la colusión, que no es más que la confabulación entre varios en interés de perjudicar a otro para beneficiarse. Pero un sistema bien planeado y responsablemente ejecutado puede brindarnos, si estamos alertas, las evidencias para corroborar la ocurrencia de anomalías e irregularidades. Por último, para tener la seguridad de que las operaciones autorizadas y documentadas se ejecuten, según lo previsto, es esencial contar con un Sistema de Control Interno adecuado que responda a sus Principios, con personal competente y honesto que responda a la ética personal y profesional.(p.16)

Antecedentes de la Investigación

Actualmente, en Costa Rica las empresas buscan la mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones y es por eso que buscan herramientas de administración y control interno para mejorar y competir en mercados tan globalizados como los hay actualmente, el inventario de repuestos, una cuenta de activo corriente, la cual tiene mucho peso en los estados financieros de la Agencia Datsun, y de ahí la responsabilidad de mejorar los procesos día a día y alcanzar el máximo beneficio empresarial.

En el país, se han realizado estudios relacionados con la administración de inventarios con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los productos, por ejemplo, en el Instituto Tecnológico de Costa Rica el señor Jiménez (2010) con su tema Auditoría de Inventario y Manual de Procedimientos de Inventario en Supermercado MM, donde plantea realizar una auditoría del sistema de inventarios y un manual de procedimientos de inventarios, en donde pretende; analizar la información recopilada del manejo de inventario, compilar información sobre los procesos que sí siguen en las operaciones, emitir un informe de control interno y opinión sobre el manejo del inventario y como punto final elaborar manuales en los que se respalden los diferentes procesos de inventario.

Dentro de las principales conclusiones del estudio realizado el autor indica lo siguiente, la auditoría de inventario reveló una serie de inconsistencias en aspectos como lo son Inventario en bodega y supermercado, Inventario físico en supermercado, Sistema de Información de Inventarios, Recibimiento de productos en bodega y supermercado, y en Alimentos perecederos. En el aspecto de Sistema de Información de Inventarios se encuentra, así mismo, una muestra en la cual se encuentra una gran cantidad de diferencia entre faltantes y sobrantes, lo que revela un mal uso del Sistema, al no efectuarse debidamente pérdidas, bonificaciones, y el uso interno. Por otro lado, se obtuvieron resultados positivos en Pedidos y Cambios de productos en el supermercado y bodega, Ventas y Anulación de facturas.

Se realizó recolección de información por medio de cuestionarios y observación para realizar procedimientos, a los cuales se propusieron mejoras y se efectuó un Manual de Procedimientos de inventarios el cual consta de 8 procesos, destacados por el Gerente. Estos procedimientos son productos menudeo o re – empaque, realización Inventario físico en supermercado, pedidos de supermercado a bodega, pedidos por medio de proveedor, pedidos de emergencia, cambios a proveedor, recibimiento de productos, anulación de facturas - cambios de productos por parte de consumidores.

Después del análisis realizado así con las falencias encontradas el Sr. Jiménez concluye puntos como los siguientes; evitar realizar un mal manejo del Sistema de Información de Inventarios, respecto de pérdidas, pedidos, anulación de factura, consumo interno, cambios entre otros, para ello se recomienda usar los documentos propuestos; evaluar, tanto las deficiencias como recomendaciones de la auditoría de inventario para priorizar actividades, hacer uso del Manual de procedimientos de inventarios, para de esta forma evitar procesos que incurra en errores de inventarios.

En la tesis del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Porras (2017), Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios Basado en una Técnica de Predicción de Ventas, el autor propone Diseñar el modelo de gestión de inventarios basado en la predicción de ventas para Supermercado Gran ECONO más, a través de Describir la situación actual del proceso de control de inventario mediante el mapeo del proceso, establecer una ordenación para productos seleccionados mediante la representatividad económica para la empresa, desarrollar un manual para el proceso de gestión de inventarios basado en principios de mejora continua, así como plantear un sistema de medición y control del proceso con medidas de desempeño del área.

Después de realizado el estudio, la Sra. Porras concluye puntos como: no poseen indicadores que expongan el rendimiento del proceso. Anteriormente, según lo expresado por la coordinadora del punto de venta, sí se realizaban reportes para conocer el estado actual del proceso de pedido y de venta, que poseen bodegas en los puntos de venta sin planificación. Se observan áreas que pueden ocasionar contaminación cruzada. El espacio para la ubicación del 69 producto de cambio no se encuentra delimitado y existe exceso de producto en mal estado. - No

se posee un registro a parte de la mercadería que se tiene almacenada. Tampoco se registra el producto de cambio que se retira de exhibición en góndola, entre otras.

Plantea soluciones al tema de investigación como los siguientes: Los problemas detectados con este proyecto que consiste en planificar un modelo a nivel de punto de venta que unifique las áreas que están directamente asociadas al proceso de gestión de inventarios. Dicho modelo contempla la logística pertinente a tres áreas: Abastecimiento, Almacenamiento y Exhibición. Un aumento en la productividad de la empresa es parte de los resultados esperados de un planteamiento logístico como éste, que persigue la calidad y mejoramiento continuo del proceso.

En la Universidad de Costa Rica, Ugalde (2013) en su tema de tesis Diseño de los Procesos de Administración de Inventarios y Seguridad Ocupacional de la empresa Importadora Continental S.A. su objetivo diseñar los procesos de Administración de Inventarios y Seguridad Ocupacional de la empresa Importadora Continental S.A. para mejorar la satisfacción del cliente, la motivación del cliente, la motivación de personal de bodega y la disminución de los costos por horas extras, tiempos de alisto y pérdidas (daños, descuentos y robos), el autor, entre muchas de sus conclusiones al contar con las cantidades económicas de pedido de producto, se podrá tener un mayor control del tiempo, costo y espacio que se requieren para mantener el inventario en el área de Bodegas.

El análisis de ABC realizado por la empresa, así como el gráfico de Pareto, serán de ayuda en el futuro para que se mantenga el enfoque de los productos con mayores unidades vendidas, y así tomar decisiones importantes respecto de estos. Entre sus principales recomendaciones, el autor recomienda un trato más personalizado, evaluando las necesidades del cliente y así poder sobrepasar las expectativas de estos, además de proponer cambios en el diseño de autonomía del personal de bodega, principalmente, al encargado de bodega para realizar procedimientos que normalmente solo realizaría el Gerente de Operaciones.

En la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C, los señores González y Sánchez (2010) en su tema Diseño de un modelo de gestión de inventarios para la empresa Importadora de

Vinos y Licores Global Wine and Spirits LTDA, los autores buscan diseñar el modelo de gestión a través de puntos específicos como: determinar un modelo de pronóstico que se ajuste a las características de la demanda, e incremente la efectividad del pronóstico actual, establece el sistema de inventarios que mejor se ajuste a las características del negocio de GWS LTDA, y a las restricciones financieras existentes, diseñar una herramienta de gestión de inventarios, efectuando una prueba piloto para su validación, diseñar una propuesta de implantación del modelo de gestión de inventarios y como punto final evaluar el modelo de gestión de inventarios en términos financieros y cualitativos.

Después de realizado el estudio los autores entre sus principales conclusiones, destacan que el modelo de inventarios propuesto, mejora los problemas fundamentales del sistema actual de desabastecimiento y existencia de roturas de inventario, al definir políticas de órdenes de compra, nacionalización y distribución de la mercancía que sincronizan los procesos de la cadena, y en consecuencia, garantizan el flujo idóneo de la mercancía hasta las bodegas de consumo, la comunicación entre las áreas de la empresa es fundamental para concretar una planeación que satisfaga las condiciones particulares, y en conjunto establezca un proceso de toma de decisiones integral, enfocadas hacia el objetivo último de generar ganancias.

Se recomienda que la gerencia establezca una política de comunicación integral entre las áreas de Sistemas, Logística y Finanzas, para concretar una planeación óptima de las operaciones de la empresa. Por último, se propone a la empresa gestionar las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores, para aumentar su poder de negociación en la definición de los períodos de recaudo de las ventas y de los períodos de desembolso de los pagos de las órdenes de compra, respectivamente.

En la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Velásquez (2015) en su tema de investigación, Propuesta de un sistema de Administración de Inventarios en la comercializadora y Reparadora de Calzado Recordcalza CIA LTDA. El autor destaca la importancia de conocer más a fondo el tema de los inventarios, en donde menciona que los inventarios son activos tangibles disponibles para la venta o la producción en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Con su investigación, Velázquez llega a las siguientes conclusiones; la empresa, actualmente, no determina las cantidades requeridas para el inventario por medio de indicadores para evitar abastecimiento innecesario y, en otras ocasiones, no dispone del producto, solo lo hace por medio de máximos y mínimos, además de que una administración habilidosa de los inventarios puede causar una contribución importante en la utilidades de la compañía, la eficiencia del proceso de un sistema de inventarios es el resultado de la buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa porque aunque se tenga un proceso bien establecido, se requiere comunicación entre todos los integrantes, para poder así cumplir con las metas establecidas.

El autor recomienda determinar un manual de políticas y procedimientos para los departamentos y su revisión por los menos una vez cada año, ya que los factores internos y externos de la empresa cambian constantemente, y definir políticas integrales de comunicación para todas las áreas de la empresa, esto con el fin de que exista una óptima relación entre los departamentos, se recomienda a la empresa tome medidas de sanción hacia los responsables por temas de pérdidas de inventario, ya que estos no toman la prudencia necesario en la salvaguarda de los bienes de la empresa.

Proyecciones de la Investigación

Analizar los procesos administrativos que se ejecutan en el área de inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A. durante el periodo 2017, con el fin de buscar la mejora continua, así como el desarrollo y crecimiento empresarial en el mercado.

Realizar una descripción de los procedimientos aplicados para determinar la eficiencia y eficacia en la operación del departamento de Repuestos, así como el respaldo que genera la buena gestión hacia la fuerza de ventas de la empresa.

Verificar la aplicación de la Norma Internacionales de Información financiera No. 2 en el área de Repuestos de la Agencia Datsun S.A, lo cual permitirá realizar análisis de métodos de registro, periodos de rotación, compra de repuestos y así buscar la máxima calidad en el departamento.

El análisis en los procesos de administración de los inventarios implica un riguroso y adecuado control interno en el área de Repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A., de ahí la importancia de evaluar los controles y procedimientos implementados para la salvaguarda de los inventario, evitando pérdidas de mercadería ya sea por obsolescencia o robos, entre otro.

Con la investigación se pretende buscar focos de atención para la mejora de los procesos internos relacionados con el manejo del inventario de repuestos desde un centro de distribución (CEDI), hacia sus clientes externos, clientes internos o compañías relacionadas, una buena administración de los inventario es sinónimo de seguridad y confianza para la empresa.

En las empresas los inventarios representan grandes inversiones de dinero, las cuales se deben de recuperar y generar ganancias; de ahí la importancia de verificar la aplicación de conceptos del COSO III en función al crecimiento económico de la empresa, así como los beneficios que le aporta un modelo de control seguro a los procesos operativos en la administración de los inventarios, máxime que la empresa Agencia Datsun cuenta con un Centro de distribución que abastece todas sus sucursales, así como la atención de clientes externos.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

Según Hernández et al. (2014, p. 60) el objetivo de este capítulo es exponer y analizar las teorías y las conceptualizaciones que se consideren válidas para encuadrar el estudio. Por lo anterior, es que se plantea cada uno de los objetivos generales y seguidamente una serie de temas relacionados con cada uno, que serán el marco teórico de la investigación propuesta.

Describir los procesos operativos implementados en el área de repuestos para la administración de los inventarios de la empresa Agencia Datsun S.A.

Sastra (2009) define el objetivo de la administración de inventarios como:

El objetivo de la administración de inventarios, al igual que la administración de efectivo, tiene dos aspectos que se contraponen. Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destina a ese fin se pueden invertir a otros proyectos aceptables de otro modo no se podrían financiar. Por la otra hay que asegurar que la empresa cuente con inventario suficiente para hacerle frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen (...). (p8)

La importancia radica en que los inventarios corresponden a dinero invertido por las empresas con el objetivo de transformarlos en el caso de inventarios en proceso y luego venderlos, o en el caso de que sean productos terminados, venderlos, la idea es generar ganancias, por tal razón, una correcta y adecuada administración de los inventarios, le transmitirá a las empresas confianza para sus finanzas.

Sastra (2009) Reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de obstaculizar las operaciones de la empresa. Si se tiene grandes cantidades de inventario se disminuyen las probabilidades de no poder hacer a la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también, se aumenta la inversión. Los inventarios forman un enlace entre la producción y la venta de un producto.

Como se sabe existen tres tipos de estos, los cuales son el inventario de materia prima, de productos en proceso y el de productos terminados. El inventario de materias primas proporciona la flexibilidad a la empresa en sus compras, el inventario de artículos terminados permite a la

organización mayor flexibilidad en la programación de su producción y en su mercadotecnia. Los grandes inventarios permiten además, un servicio más eficiente a las demandas de los clientes. Si un producto se agota, se pueden perder ventas en el presente y también en el futuro.

El hecho de controlar el inventario de manera eficaz representa como todo, ventajas y desventajas, a continuación se mencionará una ventaja:

La empresa puede satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez. Algunas desventajas son: Implica un costo generalmente alto (almacenamiento, manejo y rendimiento) Peligro de obsolescencia, etc. (p 8).

- Estructura organizacional en el área de Repuestos de la Agencia Datsun S.A
- Segregación de funciones en la operación del departamento de Inventarios

Como lo describe Gilli, Juan José (2017); La utilidad de las descripciones de cargos depende de que estén completas y adecuadamente tituladas y redactadas (“04”). A partir de las referencias del punto anterior se propondrá, a continuación, cinco ítems básicos por incluir en las descripciones de puestos, precisando en cada caso el alcance de estos.

Misión: es la contribución del puesto a los objetivos generales de la empresa dentro del límite de sus políticas y normas. Es decir, la definición más generalizada del área de responsabilidad y hacia la cual convergirán las tareas que se describan posteriormente. La misión establece un campo de actividad y se complementará con la fijación de metas específicas, que son las que indicarán lo que se espera que se realice en ese campo.

Funciones: la definición del puesto constituye tareas asignadas por la empresa, se asigna enumeración suele implicar tareas: técnicas, especialización del cargo comercialización, finanzas, administrativas, que completan tarea de cualquier cargo gerencial (relacionadas con el planeamiento, mando y control). Las tareas asignadas deben ser el enunciado claro y preciso de un propósito específico.

Autoridad: debe guardar las asignadas y debería establecerse siguiendo la de Drucker: decisiones deben adoptarse en el nivel más bajo de jerarquía y en mayor proximidad posible de la acción con la cual se relaciona. El manual indicará, por ejemplo, qué autoridad tiene el cargo temas de: aprobación del presupuesto, autorización de compras y gastos, de fondos, firma

cheques, contratación promoción del personal, etc. Una alternativa simple es explicitar las decisiones que no competen al cargo y, en consecuencia, para todos los demás temas se presumirá que dispone de la autoridad necesaria.

Relaciones: la descripción precisa de las relaciones de autoridad y los canales de información ayuda a evitar conflictos por relaciones de autoridad ambiguas, líneas de comunicación inapropiadas y también, imprecisiones en el alcance de control.

El manual de organización debe explicar estas relaciones indicando a qué cargo se reporta y cuáles son los cargos dependientes.

Requisitos para el cargo: el cumplimiento de la misión y funciones requiere que el puesto sea cubierto por una persona con determinada capacidad técnica y experiencia. (P.22)

Según lo expuesto por el autor es de suma importancia contar con una adecuada estructura organizacional, por medio de la cual se delimitan funciones y responsabilidades de las personas. De suma importancia estructurar perfiles de puestos para así contar con personas capacitadas en las áreas asignada. La segregación de funciones, le permite a la empresa un mayor control y manejo de las operaciones.

- Características de los procesos implementados en la administración del inventario de repuestos
- Eficiencia y eficacia en el área de Repuestos de la empresa

Eficacia.

El término eficacia para Griffin (2011) significa: “Utilizar los recursos de manera inteligente y en forma eficaz en costos” (p 5)

Los empleados eficaces en una empresa están comprometidos por cumplir las funciones encomendadas, es decir, utilizar todos los recursos disponibles para cumplir las actividades encomendadas en el tiempo asignado.

Eficiencia.

Según lo describe Griffin (2011) es: “Tomar las decisiones correctas e implementarlas de manera exitosa” (p 5)

Los empleados eficientes son aquellos que a parte de trabajar con metas establecidas y plazos de tiempo asignados, se preocupan por la mejor utilización de los recursos suministrados; la empresa con empleados eficientes gana no solo en tiempo de respuesta ante las labores asignadas, sino que también gana por el mejor uso y maximización de los recursos.

- Documentación utilizada para la operación en el área de Inventarios de Repuestos
- La calidad desde el punto de vista operativo del departamento de Repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A.

En mercados tan globalizados a los que se enfrentan las empresas, la competencia que existe y los clientes tan exigentes que demandan los mejores servicios y productos, se debe de pensar en ofrecer un valor agregado, el cual haga a una empresa diferente de otra en cualquier tipo de operación o servicio que realice.

Godoy (2001), en su libro *Analizando la Calidad* describe la calidad en siete puntos fundamentales:

1. La creencia de ser el mejor, comparándose con los mejores y no con los mediocres.
2. La importancia de los detalles en la ejecución de las tareas, con el convencimiento del trabajo bien hecho.
3. La importancia de la creencia en la gente como individuos.
4. El convencimiento de una calidad de servicio superior.

5. El convencimiento y la creencia de que la mayoría de los miembros de una organización deben ser innovadores, pero que además, se habrá creado una conciencia de que también existirán errores.

6. El convencimiento de la informalidad en mejorar la comunicación.

7. El convencimiento explícito de la importancia de la necesidad del crecimiento económico y de las utilidades correspondientes (p 6).

Como en cualquier actividad, en una economía de mercado habrá ganadores y perdedores. Existen y existirán dudas, pero sería bueno aclarar que el prestigio del nombre de una empresa o una marca registrada no definirá la suerte de un emprendimiento. Entonces, se tiene que entender que es muy posible que cada empresa sea su propia marca registrada. ¿Cuál es el fenómeno, entonces?: cada empresa y/o marca registrada será asociada no a lo que el producto o el servicio que se ofrezcan hagan por el cliente, sino más bien, a CALIDAD DE SERVICIO. Godoy (2001) (p 35).

Según lo expuesto por el autor, las empresas de hoy no solo se deben de preocupar por vender un producto a sus clientes, la venta va más allá, debe de existir un respaldo, una estructura empresarial, un nombre, transmitir a los clientes la confianza cada vez que realizan su compra. Los productos los vende cualquier empresa en el mercado, pero lo importante es venderlos con excelencia en la calidad, clientes no de una compra, clientes que se casan con una empresa y no experimentan con otras gracias a la confianza y satisfacción que sienten.

Como aspecto introductorio y como base de la contabilidad, se hace referencia a las normas internacionales de información financiera, en el punto de que la NIC 2 debe cumplir con los lineamientos establecidos por las normas.

Norma Internacional de Información Financiera No. 1

Objetivo

El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del ejercicio cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:

- (a) Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los ejercicios que se presenten;
- (b) suministre un punto de partida adecuado para la contabilización, según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); y
- (c) pueda ser obtenida a un coste que no exceda a los beneficios proporcionados a los usuarios.

Alcance

2 Una entidad aplicará esta NIIF en:

- (a) sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF; y
- (b) en cada informe financiero intermedio que, en su caso, presente de acuerdo con la NIC 34 Información financiera intermedia, relativos a una parte del ejercicio cubierto por sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF.

3 Los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros anuales en los cuales la entidad adopta las NIIF, mediante una declaración, explícita y sin reservas, contenida en tales estados financieros, del cumplimiento con las NIIF. Los estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros de una entidad, según NIIF si, por ejemplo, ésta:

- (a) ha presentado sus estados financieros previos más recientes:
 - (i) según requerimientos nacionales que no son coherentes en todos los aspectos con las NIIF;
 - (ii) de conformidad con las NIIF en todos los aspectos, salvo que tales estados financieros no contengan una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento

con las NIIF;

(iii) con una declaración explícita de cumplimiento con algunas NIIF, pero no con todas;

(iv) según requerimientos nacionales que no son coherentes con las NIIF, pero aplicando algunas NIIF individuales para contabilizar partidas para las que no existe normativa nacional; o

(v) según requerimientos nacionales, aportando una conciliación de algunos importes con las mismas magnitudes determinadas, según las NIIF;

(b) ha preparado estados financieros con arreglo a las NIIF únicamente para uso interno, sin ponerlos a disposición de los propietarios de la entidad o de otros usuarios externos;

(c) ha preparado un paquete de información de acuerdo con las NIIF, para su empleo en la consolidación, que no constituye un conjunto completo de estados financieros, según se define en la NIC 1 Presentación de estados financieros (revisada en 2007); o

(d) no presentó estados financieros en ejercicios anteriores.

4 Esta NIIF se aplicará cuando una entidad adopta por primera vez las NIIF. No será de aplicación cuando, por ejemplo, una entidad:

(a) abandona la presentación de los estados financieros, según los requerimientos nacionales, si los ha presentado anteriormente junto con otro conjunto de estados financieros que contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF;

(b) presente en el año precedente estados financieros, según requerimientos nacionales, y tales estados financieros contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF.

(c) presentó en el año precedente estados financieros que contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF, incluso si los auditores expresaron su opinión con salvedades en el informe de auditoría sobre tales estados financieros.


5 Esta NIIF no afectará a los cambios en las políticas contables hechos por una entidad que ya hubiera adoptado las NIIF. Tales cambios son objeto de:


- (a) requerimientos específicos relativos a cambios en políticas contables, contenidos en la NIC 8 Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores; y
- (b) disposiciones transitorias específicas contenidas en otras NIIF.

Políticas contables

Una entidad usará las mismas políticas contables en su estado de situación financiera de apertura con arreglo a las NIIF y a lo largo de todos los ejercicios que se presenten en sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF.

NIC 2

<p style="text-align: center;">NIC 2 Inventarios</p> 	<p>Objetivo</p> <p>Esta norma explica el tratamiento que se le debe dar a las existencias, el costo que será reconocido como activo y el tratamiento.</p>	<p>Alcance</p> <p>Esta Norma debe ser aplicada, dentro de los estados financieros, preparados en el contexto del sistema de costo histórico, para contabilizar los inventarios que no sean:</p> <p>(a) obra en proceso, proveniente de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicio relacionados con ella (véase la NIC 11 Contratos de Construcción);</p> <p>(b) instrumentos financieros; y</p>
---	--	---

		<p>(c) inventarios procedentes de la producción agrícola, ganadera y forestal y minas de mineral, que estén en poder de los productores, siempre que sean medidos al valor neto realizable, de acuerdo con las prácticas tradicionalmente establecidas en ciertas industrias;</p>
<p>Definiciones</p> <p>Activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mantienen para su venta. ✓ Se hallan en proceso de producción para dicha venta. ✓ Se encuentran en forma de materiales para ser consumidos durante el proceso. 	<p>Valor Neto de Realización (VNR)</p> <p>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</p> <p>VNR=P.V-Costos de Terminación – Costos necesarios para la venta</p>	<p>Valor razonable</p> <p>Es el importe por el cual un activo puede ser intercambiado, o un pasivo establecido, fijado o convenido entre partes interesadas.</p>

Para Godoy R, Eduardo en su libro Normas Internacionales de Información Financiera Nic 2 se define:

“Inventarios son activos”

- Poseídos para ser vendidos en el curso de normal de la operación
- En proceso de producción, con vista a esa venta
- En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicio (p 330)

Como se describe anteriormente los inventarios son activos que posee la empresa con un fin o propósito comercial ya sea para ser vendidos, o bien, para ser procesados y obtener un producto final. En el caso del inventario de repuestos que posee la Agencia Datsun se utilizan con ambos fines, dependiendo de la necesidad del cliente, ya sea que únicamente requiera comprar de una pieza o varias piezas en específico o en caso opuesto cuando las piezas son requeridas para vehículos que tiene la empresa para ser rentados o para ser vendidos como usados.

Por consiguiente, estos inventarios deben estar debidamente controlados para que sean una fuente rentable para la Agencia Datsun, esto conlleva a contar con un buen sistema de registro, a continuación, se detallan los dos sistemas de registro descritos por Eduardo Godoy Ramírez, en su libro NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

Sistema Permanente

“Es aquel en que por medio de sus registros contables se manifiestan los datos actualizados de la existencia de mercadería en la cuenta de inventarios”. (p 330), es decir, es un registro que presenta las existencias reales en tiempo real, siendo éste el método más utilizado por las empresas, dado a la facilidad y veracidad que aporta a la hora de conocer las existencias reales de inventario.

Sistema Periódico

“Es aquel en el cual no se puede determinar por medio de registros contables la existencia de productos, sino hasta que se dé por terminados periodos intermedios (al final de cada mes o del periodo fiscal al 31 de diciembre)” (p 330). Este tipo de registro de inventario no es factible para una empresa como la agencia Datsun al poseer grandes existencias de inventario y una gran rotación del mismo, por lo que su registro y conteo de existencias debe ser en tiempo real.

Métodos de Valuación

Para explicar los métodos de valuación de inventario, se procede a describir cada uno

Método Costos Identificados.

Para Guajardo y Andrade (2014) este método es:

El método de costos identificados para valuar inventarios requiere que se lleve un registro detallado de la información relacionada con cada operación de compra, para identificar las facturas específicas a que corresponden las mercancías disponibles, al final del período. A cada compra se le asigna un número especial, o a los productos de un pedido específico se le pone una tarjeta, de modo que en el momento de la venta sea posible determinar la factura a la que corresponde el artículo vendido. De esta forma se conoce a qué facturas corresponden las mercancías disponibles y se calcula el costo real con base en dichas facturas. (p. 308)

Este tipo de sistema es muy utilizado en la industria automovilística, por la particularidad que tienen los vehículos de poseer un número de serie propio, es decir, que a la hora de realizar el ingreso en el sistema se registran mediante un número de placa o de motor y que por su costo relativamente alto requiere identificarlos de los otros.

Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS).

Definen Guajardo y Andrade (2014):

Cuando se aplica el método de primeras entradas, primeras salidas o método PEPS de valuación de inventarios, se supone que las primeras mercancías compradas son las primeras que se venden. Por lo tanto, las mercancías en existencia al final del período serán las últimas, es decir, las de compra más reciente, valoradas al precio actual o al último precio de compra.

Este método refleja al final un mayor saldo de inventarios (sobreevaluado) y un costo de ventas menor (subvaluado). (p. 309)

Entonces, el método PEPS, consiste en sacar de existencias los productos que se compraron e ingresaron al inventario de primero, por eso se le recomienda a las empresas cuyas mercancías son perecederas.

Últimas Entradas, Primeras Salidas.

Según Guajardo y Andrade (2014):

Cuando se emplea el método de últimas entradas, primeras salidas, o método UEPS de valuación de inventarios, se supone que las últimas mercancías compradas son las primeras que se venden. Las mercancías que no se venden al final del período representan las que se encontraban en existencia en el inventario inicial o los primeros productos comprados. Cuando se utiliza el método UEPS para valuación de inventarios, se supone que los primeros artículos comprados son los últimos que se venden: [sic] por lo tanto, el inventario final debe valorarse, según el primer precio de compra o el más antiguo. De acuerdo con este método, el inventario final es menor (subvaluado) y el costo de ventas es mayor (sobreevaluado). (p. 309)

Se hace hincapié en que este método de valuación no está permitido, así lo evidencia una publicación realizada por la Gaceta donde se detalla lo siguiente:

decreto N° 38708-H artículo 4 del 3 febrero 2014:

Que la Norma Internacional de Contabilidad 2 (en adelante NIC 2) excluyó el método de últimas entradas, primeras salidas (UEPS) o LIFO por sus siglas en inglés, para la valuación de los inventarios, así indicado en el párrafo IN13 de la NIC antes citada; en ese mismo sentido en el párrafo 18 de la Sección 13, de las NIIF-PYMES también excluyó el uso del método UEPS.

Promedio Ponderado.

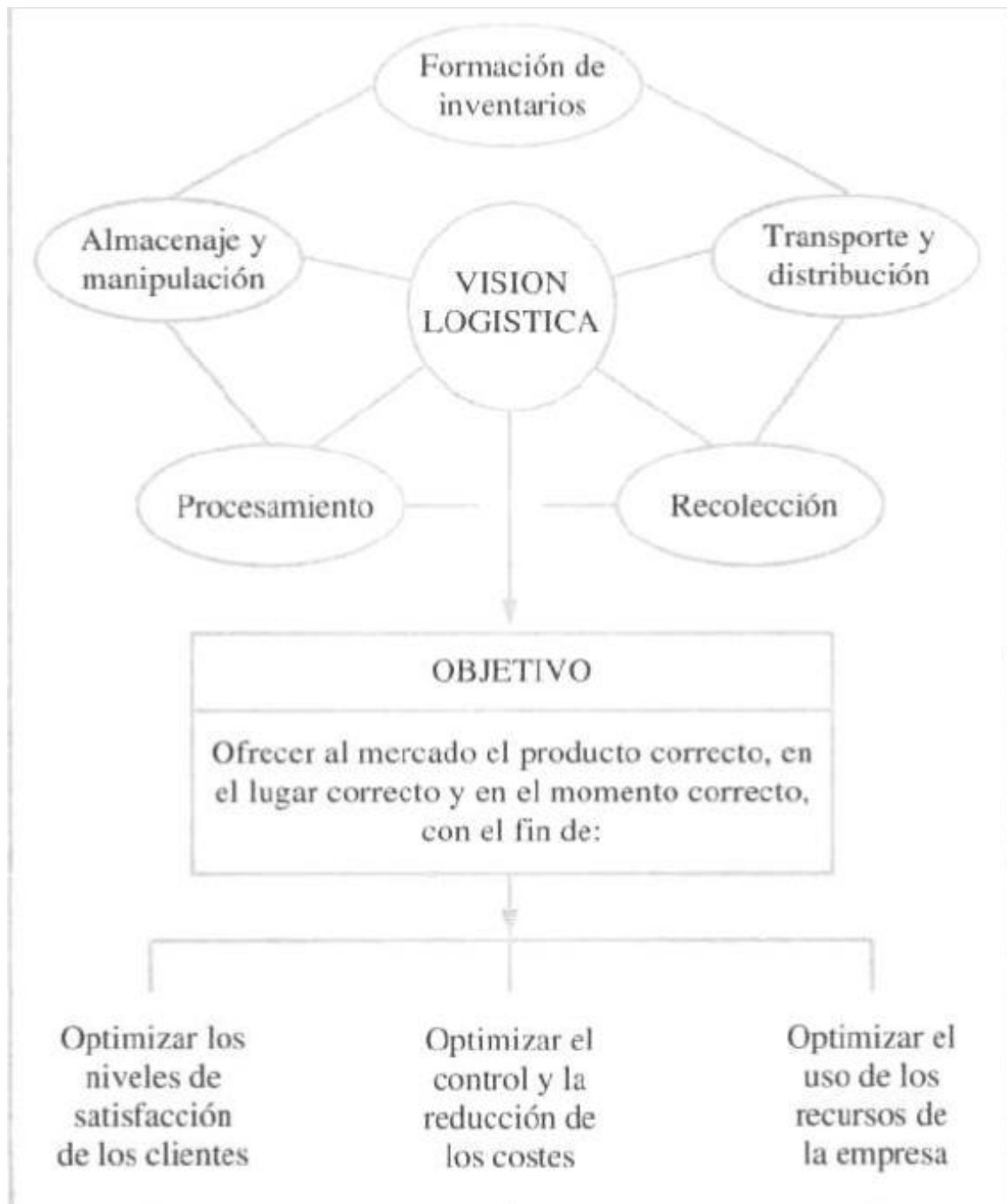
Añaden Guajardo y Andrade (2014):

El método de promedio ponderado para valuación de inventarios reconoce que los precios varían, según se adquieren las mercancías durante el periodo [sic]; por tanto, de acuerdo con él [sic] las unidades del inventario final deben ser valoradas al costo promedio por unidad de las existencias disponibles durante todo el año. Antes de calcular el valor del inventario final mediante el método del promedio ponderado, es necesario determinar el costo promedio por unidad, que después se aplicará al número de unidades del inventario final. (p. 310)

Siendo éste el sistema de valuación utilizado por la Agencia Datsun ya que permite ponderar las unidades existentes más las nuevas unidades que se incorporan en el momento de ingresar inventarios (repuestos)

Una vez detallados los sistemas de valuación existentes y teniendo identificado el empleado por la Agencia Datsun siendo éste el Promedio ponderado el que mejor se adapte a la naturaleza de la operación, se debe, además de tener conciencia y enfocarse en la eficiencia y eficacia en la administración de inventarios, es necesario dedicar una parte de tiempo a la logística de las compras siempre enfocado en el objetivo de controlar las existencias de manera sostenible, sin llegar al desperdicio de espacio debido al sobre-almacenamiento de inventario, trabajando día a día en lograr que la empresa cuente con las existencias justas en el momento preciso que son requeridas por el cliente.

La siguiente figura tomada del Libro Compras e Inventarios muestra un ejemplo de logística en las compras y almacenamientos de inventario (p 70)



La figura muestra todos los procesos que deben tener en cuenta a la hora de reforzar el inventario, así como el proceso básico que consta de decidir ¿Qué se debe comprar? ¿Cuánto se debe comprar?, ¿Cuándo se debe comprar? Y ¿Qué pedidos se deben hacer?

Políticas de Inventarios

Sipper D, Bulfin R (1998) definen políticas de inventario de la siguiente manera: “El elemento principal que afecta el inventario es la demanda. Desde el punto de vista control de la producción, se supone que la demanda es una variable incontrolable. Existen tres factores: ¿qué debe ordenarse?, ¿cuándo debe ordenarse? y ¿cuánto debe ordenarse?

(p 224)

Decisiones de Cantidad.

Según lo mencionan Sipper et al (1998), (...) Esta decisión tiene un impacto considerable a nivel del inventario que se mantiene y, por esto, influye directamente en los costos de los inventarios. Existen dos modelos: a) Modelos estáticos de tamaño de lote que se usan para una demanda uniforme (constante) durante el horizonte de planeación, b) Modelos dinámico de tamaño de lote: que son modelos empleados para cambiar la demanda durante el horizonte de planeación. (P 228)

La cantidad de mercadería que se realiza en cada pedido debe estar basada en un estudio histórico ponderado de la demanda aproximada en un periodo determinado, así lograr tener un valor similar a lo proyectado en demanda para los meses que se va mantener el inventario dependiendo de su rotación.

Control de inventarios Justo a Tiempo

Jorge Sastra lo define:” Tal como se escucha en control de inventarios justo a tiempo, la idea es que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento cuando se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.” (p 12)

Desde este concepto se puede decir que para alcanzar el nivel de tener un inventario justo a tiempo, se debe conocer el mercado en donde se desarrolla la actividad para analizar las compras por efectuar y establecer una relación estrecha y de confianza con los proveedores.

Recepción de producto.

Para Ander (2011) la recepción de un producto es:

Un subproceso que, si no se realiza correctamente, puede afectar de manera considerable a la calidad de los procesos posteriores de ubicación, almacenamiento, preparación de pedidos y expedición. Si se realiza la recepción de producto no conforme, mal acondicionado o mal etiquetado, tenemos probabilidades de cometer los mismos errores en las expediciones o necesitar un tiempo superior en procesos posteriores para subsanarlos. (p192)

Una manera de mantener el orden y control a la hora de recibir y ordenar la nueva mercadería, en este caso el pedido de repuestos recibido, es identificar cada una de las piezas mediante un código único, contar las existencias comparando contra la factura de pedido, e inmediatamente ubicar los repuestos en la posición asignada dentro de la bodega de almacenamiento de repuestos.

Tipos de contabilidad

Contabilidad administrativa

Todas las herramientas del subsistema de información administrativa se agrupan en la contabilidad administrativa, un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como la toma de decisiones. Entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se cuentan la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización, así como del desempeño de los distintos ejecutivos que forman parte de ella. Este tipo de contabilidad es útil sólo para los usuarios internos de la organización, como directores generales, gerentes de área, jefes de departamento, entre otros. (Guajardo, 2014, p.19).

Contabilidad fiscal

La contabilidad fiscal es un sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico: el fisco. Como sabemos, a las autoridades gubernamentales les interesa contar con información financiera de las diferentes organizaciones económicas para cuantificar el monto de la utilidad que hayan obtenido como producto de sus actividades y así poder determinar la cantidad de impuestos que les corresponde pagar según las leyes fiscales en vigor. La contabilidad fiscal es útil sólo para las autoridades gubernamentales. (Guajardo, 2014, p.19).

Contabilidad financiera

Se conforma por una serie de elementos, tales como normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. A este tipo de contabilidad se le conoce como contabilidad financiera porque expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que una entidad realiza y determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura para la toma de decisiones de usuarios externos (acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista y organismos reguladores entre otros). (Guajardo, 2014, p.19).

Informe COSO III

Así lo expresan Galligan M , Rau K, (2015) en su documento los 17 principios de control interno, los que se detallan a continuación

Ambiente de control.

1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
2. Ejerce responsabilidad de supervisión
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad
4. Demuestra compromiso para la competencia
5. Hace cumplir con la responsabilidad

Evaluación de riesgos.

6. Especifica objetivos relevantes
7. Identifica y analiza los riesgos
8. Evalúa el riesgo de fraude
9. Identifica y analiza cambios importantes

Actividades de control.

10. Selecciona y desarrolla actividades de control
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
12. Se implementa a través de políticas y procedimientos
13. Usa información relevante

Información y comunicación.

14. Comunica internamente
15. Comunica externamente

Actividades de monitoreo.

16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
17. Evalúa y comunica deficiencias (p 3)

Lo mencionado anteriormente se puede visualizar mediante la MATRIZ COSO, representada por un cubo que muestra las fases del control interno que se deben aplicar en una empresa para mantener el control de las actividades realizadas diariamente en la operación.



Control Interno

El Control Interno, según Estupiñán (2006) es definido como: “Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos” (p.1).

Tomando como base lo citado anteriormente El Control Interno implica una serie de componentes presentes en la organización, comprende tener establecidos y definidamente estructurados los procedimientos, políticas y estructuras organizacionales, para identificar claramente cuando se presente un fallo o una anomalía en cualquiera de los cinco componentes antes mencionados.

El control interno implica trabajar antes, durante y después de los acontecimientos que se presentan, el trabajo anticipado servirá para prevenir posibles fallas de control, el trabajo presente

permite estar evaluando las situaciones en el momento cuando se van desarrollando las actividades, y el posterior permite evaluar las situaciones que se presentaran a fin de evitar su repetición y buscar la mejoría en los controles internos.

Componentes de Control Interno.

Coopers & Lybrand (1997) definen los componentes de control interno de la siguiente manera:

Entorno de Control: El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto del control.

Evaluación del Riesgo: (...) La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo deben ser gestionados los riesgos.

Actividades de Control: las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección.

Información y Comunicación: Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Supervisión: Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas. (pp 5-6) .

Métodos para evaluar el sistema de control interno

Así detalla Rodrigo Estupiñan (PP. 165-166) Existen tres métodos para evaluar los sistemas de control interno implementados en una empresa:

- a) El cuestionario: Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son diseñadas de manera que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable.
- b) Método narrativo o descriptivo: Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.
- c) Método de gráfico o diagramas de flujo: este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Principales ventajas:

Identifica la existencia o ausencia de controles financieros y operativos.

Permite al auditor apreciar de forma panorámica los procedimientos.

Identifica las desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.

Este sistema de evaluación permite al auditor identificar las debilidades presentes en los sistemas de control interno en busca de la eficiencia y la eficacia y la mejora del control interno empresarial.

Según el informe COSO, los controles internos contienen limitaciones en el alcance de los procedimientos, limitaciones como las que se detallan seguidamente.

Lo que se puede lograr con el Control Interno

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y a prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera confiable, puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con la normatividad aplicable.

Lo que no se puede lograr con el Control Interno

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

El control interno no puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en la política o en los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera de control de la dirección.

El control interno (incluso un control interno eficaz) funciona a diferentes niveles con respecto de los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones (consecución de su misión básica, de los objetivos de rentabilidad y análogos) el control interno puede ayudar a asegurar que la dirección sea consciente del progreso o del estancamiento de la entidad.

Juicio Humano

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos

límites temporales, con base en la información disponible y bajo la presión diaria de la actividad laboral.

Disfunciones del sistema

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar, puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio, errores debido a la dejadez, fatiga o despistes.

Elusión de los controles por la dirección

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento, incluso aquellas entidades que tienen un buen ambiente de control (aquellas que tienen elevados niveles de integridad y conciencia del control) existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno.

El término “elusión de los controles por la dirección” en el sentido en que se emplea aquí se refiere a la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales.

La elusión incluye prácticas, tales como actos deliberados de falsificación ante bancos, abogados, contadores y proveedores, así como la emisión intencionada de documentos falsos entre otras. La elusión no se debe confundir con la intervención, términos que se refiere a los actos de la dirección efectuados con finalidades legítimas, que se desvían de las políticas y procedimientos establecidos.

La intervención de la dirección es necesaria para hacer frente a transacciones o acontecimientos puntuales y no recurrentes que, de otra forma no serían procesados correctamente por el sistema de control. Las intervenciones se hacen de manera abierta y tienen

su correspondiente soporte documental, mientras que la elusión normalmente ni se documenta ni se comunica, en un claro intento de encubrir los hechos.

Confabulación

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallas en el sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

Relación Costo / Beneficio

Las entidades deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles. A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarán, tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la implantación del nuevo control.

Existen distintos niveles de precisión en cuanto a la determinación del costo y el beneficio de la implantación de controles.

Generalmente, resulta más fácil determinar el costo, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa. Normalmente, se tienen en cuenta todos los costos directos correspondientes a la implantación de un control, así como los costos indirectos si resultan cuantificables. Algunas empresas también incluyen los costos de oportunidad asociados al uso de recursos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

En la presente investigación, se aplicará como enfoque el método cuantitativo, el cual busca a través de la información obtenida de temas específicos planteados, conocer la parte interna de los procesos implementados, y así poder buscar alternativas de mejora y de crecimiento en la empresa. Conocer características de los procesos, conceptos aplicados por las personas que ahí trabajan, analizar la estructura, lo importante aquí no son los números, sino la manera como se realizan los trabajos y por supuesto al final de todo lo importante en el crecimiento y de desarrollo de la empresa, así como la satisfacción de sus clientes.

Según lo expresan Hernández et al (2014) es el que: “Usa la recolección de datos para probar teorías, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (p.4)

Referente a como describe el autor el enfoque cuantitativo, es aquel que busca alternativas de mejora en temas específicos planteados, es decir, si nos enfocamos en los procesos de administración de los inventarios, nuestra principal tarea será indagar y buscar información sobre la ejecución de dichos procesos y así determinar la eficiencia o no de los patrones de comportamientos seguidos.

Según lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2014), existe una serie de pasos para el desarrollo del enfoque cuantitativo en una investigación:

- Se plantea un problema y se estructuran preguntas referentes al tema para que proporcionen información para desarrollar la investigación.
- Se procede a estudiar y analizar la literatura investigada, a este paso se le conoce como estudio del arte, que se desarrolla con el fin de aumentar el conocimiento del tema que se va a trabajar.

- El tercer paso consta en formular el marco teórico, el cual sustenta la teoría de la investigación que dejará en evidencia los conceptos que se van a trabajar con el fin de aumentar el conocimiento.
- Seguidamente se deriva la teoría.
- Se somete a prueba la teoría, si se reflejan resultados congruentes se obtiene información a favor, en caso contrario, se descartan y se buscan mejores explicaciones y nuevas teorías.
- Los datos numéricos y las recopilaciones de información se analizan mediante procedimientos estadísticos para obtenerlos (p 5)

Hernández et al (2014) detalla algunas de las características que posee este enfoque.

- El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
- Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente, construye un marco teórico, del cual deriva una o varias hipótesis y las somete a prueba mediante el empleo de diseños de investigación apropiados.

Para la presente investigación, en la cual se aplicará el diseño cuantitativo, lo que se pretende es analizar temas en la administración de los inventarios, la ejecución de los procesos de control interno a través de información obtenida de la recopilación de datos, poder medir numéricamente los resultados y así buscar la mejora y maximización de los procesos.

Diseño de la Investigación

Debido al desarrollo de un minucioso análisis en la evaluación de procesos de administración de inventarios, así como descripción de controles internos aplicados en el área operativa de la empresa, específicamente, en el área de repuestos. Hernández et al (2014), define el diseño descriptivo como el que: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80)

De acuerdo con la definición por parte de Hernández, lo que se pretende con dicha investigación, es identificar las características de los procedimientos y procesos aplicados en el área de repuestos de la Agencia Datsun, mediante la observación poder describir la ejecución de

los procesos, conocer el ambiente laboral en donde se desarrollan esos procesos, la calidad en los procesos, así como la búsqueda de mejoras en el área.

La investigación en el área de repuestos de la Agencia Datsun, busca mediante este diseño, poder identificar puntos débiles en la administración de sus inventarios, así como el control ejercido en los procesos de gestión de los inventarios basados en el enfoque COSO III, y poder dar recomendaciones o sugerencias de mejora a la administración, buscando siempre la mayor eficiencia y eficacia de los procesos.

Muestra de la Investigación

Población

La población es definida por Hernández et al (2014) como: “Una población es el conjunto de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.210)

El estudio se desarrolla en la empresa Agencia Datsun S.A. ubicada en la Sabana, San José Costa Rica, quienes representan la población en estudio, sin embargo, se decide trabajar, específicamente, en el área de Repuestos de Vehículos para desarrollar el tema: Análisis de los procesos operativos aplicados en la administración del inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A. en el periodo fiscal 2017, para al análisis del cumplimiento de la NIC 2 y el debido resguardo de las existencias, según COSO III.

Muestra

Según lo indican Hernández et al (2010) la muestra es: “un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo con dicha población” (p173).

Para la presente investigación, la muestra sometida a estudio se centra en el gerente financiero, el gerente general, el contador, el jefe de bodega, así como el personal encargado de la operación en las bodegas de repuestos e intervienen en el proceso de recepción y despacho de

mercadería de la empresa. Además, se incluye en la muestra clientes que han realizado compras de repuestos en algún momento y cuya información queda registrada en las bases de datos del sistema.

Gracias al conocimiento de la empresa, así como al personal involucrado en el ámbito financiero se toma la decisión de aplicar el método de muestreo denominado; Método por Conveniencia, con el cual se pretende ser más directo en la investigación y obtener los resultados que más se acerque a la realidad.

Variables de Análisis

Hernández et al, (2010): “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 93).

Las variables conforman el conjunto de conceptos que respaldan y sustentan los criterios de la investigación.

Las variables de análisis son el concepto primordial de los objetivos en la investigación de los cuales se desprende una serie de indicadores que hacen profundizar en el tema. Para efectos de la presente investigación, se cuenta con tres objetivos específicos como se describe en la siguiente tabla.

Objetivo Especifico	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Instrumento
<p>Describir los procesos operativos implementados en el área de repuestos para la administración de los inventarios de la empresa Agencia Datsun S.A.</p>	<p>Procedimiento Actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de los procesos - Compra y venta de repuestos - Calidad en los procesos ejecutados - Eficiencia y eficacia en la atención hacia los clientes 	<p>Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Maldonado (Gestión de Procesos)</p>	<p>Un adecuada administración en las operaciones en el área de los inventarios, permitirá una mayor eficiencia y eficacia, todo en función de una venta satisfactoria para los clientes</p>	
<p>Verificar el cumplimiento de la NIC 2 referente al tratamiento contable de las existencias en el inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun.</p>	<p>Cumplimiento de la NIC 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normas Internacionales - Rotación de los inventarios - Métodos para la rotación - Ley en Costa Rica - Deterioro de productos 	<p>El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. NIC 2, Inventarios.</p>	<p>La correcta aplicación de conceptos de la NIC 2, permitirá respaldar su cuenta contable plasmada en los estados financieros de la empresa</p>	
<p>Evaluar, según El modelo de COSO III el debido control interno y resguardo de las existencias en el inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A.</p>	<p>Evaluación del Modelo COSO III</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de COSO III en los procesos de inventario - Control interno aplicado para evitar pérdidas y robos -Detección de áreas críticas y la adecuada respuesta 	<p>El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos</p>	<p>Los inventarios son activos de mucha importancia en la empresa, de ahí la importancia de buscar el adecuado control interno, así como el debido resguardo de sus activos</p>	

Instrumentos en la Investigación

Para la recolección de datos en la presente investigación, se utiliza el método de la entrevista, la cual se aplica al personal involucrado de manera directa con el área de repuestos de vehículos de la empresa Agencia Datsun S.A. Con la entrevista se pretende obtener información sobre el tema de procesos en la administración de los inventarios y, por ende, busca sustentar el criterio del investigador al poder obtener de los entrevistados el conocimiento oportuno para interpretar y analizar la información.

Proceso para la Recolección de Datos

Para la recolección de datos se coordinarán entrevistas con personal involucrado de manera directa con los inventarios de repuestos de la empresa, en las entrevistas se utilizará un cuestionario y serán de carácter individual. La recolección de datos es un proceso de suma importancia ya que son la base para el desarrollo de la investigación y como lo detalla Hernández et al. (2014, p. 198). Se debe de realizar un plan para alcanzar el objetivo propuesto. Para la investigación se detalla el plan por seguir para la obtención de la información.

- En primer lugar los datos se obtendrán del personal del área de Repuestos de la empresa, así como personal financiero contable que interviene en el proceso de venta y distribución de repuestos.
- Agencia Datsun S.A. mediante un proceso de entrevista individualizada.
- Las personas entrevistadas son empleados que se desempeñan en el área de repuestos y la parte financiera contable de la empresa Agencia Datsun S.A.
- Para obtener los datos se procederá a realizar una entrevista a cada persona de las áreas anteriormente mencionadas de la empresa.
- Para finalizar la información obtenida de las encuestas serán tabuladas y graficadas para luego interpretar los resultados obtenidos en el proceso.

Para contrarrestar el efecto de las respuestas que se obtienen desde lo interno del departamento de repuestos de la empresa y la parte financiera-contable, se procederá a realizar una encuesta de 4 preguntas, la cual está dirigida a clientes activos e inactivos de la empresa, cuya información se encuentra registrada en las bases de datos. La encuestados son escogidos al azar y serán contactados vía telefónica, sus repuestas serán tabuladas y graficadas para su posterior análisis. La encuesta fue realizada vía telefónica por Armando Díaz Campos y participaron 10 clientes.

Las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los clientes, serán analizadas a nivel gerencial, así como enfocadas al departamento de repuestos, en donde se buscará la aplicación a los procesos internos y externos, para buscar la mejora continua en beneficio de la empresa y buscando la atracción de mas clientes.

Métodos de Análisis de la Investigación

Análisis de la Investigación

El término investigación, según Hernández, Fernández & Baptista, (2014) lo definen “como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4).

Seguidamente, se describen los cuatro tipos de investigación que se pueden presentar en el momento de realizar una investigación.

Investigación exploratoria.

De acuerdo con Hernández et al (2014): “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (p 59).

Entonces, lo que busca el investigador es desarrollar un tema en el que no se encuentran estudios antes realizados y se encuentra apoyado en este tipo de investigación, el estudio exploratorio brinda una facilidad de trabajar ya que se emplea para investigaciones nunca antes trabajadas.

Investigación descriptiva.

Hernández et al (2014) lo definen así:

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (p 60).

Investigación Correlacional.

Para los mismos autores anteriormente mencionados, la investigación correlacional corresponde a:” La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se pueden comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”. (p 64).

Investigación Explicativa.

Según Hernández et al (2014:)

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo dice, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas (p 67).

Para la presente investigación, se emplea la investigación explicativa en el momento cuando se profundiza en la investigación de los procesos operativos en la administración de los inventarios de repuestos de la empresa Agencia Datsun y se compromete a conocer a cada uno de los participantes de este proceso, es decir, se pretende describir las relaciones laborales, el ambiente de trabajo y el comportamiento grupal de ese grupo de individuos que interactúan en un determinado lugar. Como lo dice Hernández et al (2014), la idea principal es determinar por qué ocurre un fenómeno y con esto tratar de buscar alternativas para la solución. En la Agencia Datsun se pretende determinar si la adecuada administración en los procesos de los inventarios contribuye a la fidelidad de los clientes a la hora de adquirir los repuestos para sus vehículos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El trabajo de campo con el cual se respalda la investigación realizada en el área de repuestos de la empresa Agencia Datsun, inicia en el lugar propio donde se desarrollan las operaciones, la Agencia Datsun ha desarrollado un proyecto de construcción al que ha llamado Centro de Distribución (CEDI), lugar en donde se realizan todas las operaciones relacionadas con el manejo y distribución del inventario, compras de inventario, almacenaje y desalmacenaje, distribución y manejo interno en las bodegas, seguridad de los productos, coordinación del proceso logístico de entrega de repuestos a todas las sucursales del país, ventas de repuestos, así como procesos de despachos.

La Agencia Datsun, pensando en su crecimiento y desarrollo, el ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes internos y externos, toma la decisión de construir un Centro de Distribución para sus inventarios, centralizando toda la operación administrativa y operativa implícita en el manejo de los repuestos, un área de 3000 metros de construcción dedicada exclusivamente al manejo y control de los inventarios, la cual cuenta con área administrativa y de gerencia, área de ventas, área de bodega y almacenaje.

Ubicado en el cantón de Belén, zona industrial con una ubicación estratégica para la distribución a todo el país, cerca de aeropuerto y con conexión a las principales rutas nacionales del país, el centro de distribución cuenta con un total de 10 bodegueros con labores específicas asignadas por el sistema de inventarios WMS utilizado por la empresa, posee equipos eléctricos y de gasolina, carretillas, montacargas que son esenciales para una operación eficiente que contribuya al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Según Murray (2009) un sistema de gestión de almacenes (WMS) es una aplicación de software que da soporte a las operaciones diarias de un almacén. Los programas WMS permiten la gestión centralizada de tareas, como el seguimiento de los niveles de inventario y la ubicación de existencias. Los sistemas WMS pueden ser aplicaciones independientes o pueden estar integrados en un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

Los primeros sistemas de gestión de almacenes sólo ofrecían funcionalidades sencillas referentes al lugar de almacenamiento. Las aplicaciones WMS actuales pueden ser tan complejas y tan intensivas en datos que requieren ser ejecutadas por personal especializado.

Los sistemas de gama alta pueden incluir tecnologías de seguimiento y de encaminamiento como la Identificación por Radiofrecuencia (RFID) y el reconocimiento de voz .

No importa lo simple o compleja que sea la aplicación; el objetivo del sistema de gestión de almacenes sigue siendo el mismo: proporcionar la información necesaria para controlar eficientemente el movimiento de materiales dentro de un almacén.

Actualmente, la organización del área de repuestos consta de tres partes principales:

Un segmento de palet o de almacenaje, un área para el almacenamiento y acomodo de partes grandes en cajas, debidamente identificadas.

Un área de OrderPicket, pasillos en donde el bodeguero puede realizar su ruta interna y tener a la mano los repuestos necesarios sin necesidad de equipo adicional.

Un área denominada Mesanini, la cual alberga piezas pequeñas y con mucha rotación, un área de mucho control y resguardo de las unidades.



Foto ilustrativa Mesanini, centro de distribución de repuestos Agencia Datsun S.A.

Adicionalmente, cuenta con un área de baterías y llantas para una mejor organización, un área de partes y accesorios con un maestro de productos alrededor de los 23000 códigos, el sistema WMS traído de Alemania.



El centro de distribución recibe de dos a tres contenedores de repuestos semanales, la revisión es muy minuciosa, realizada por dos bodegueros, se revisan cantidades y la calidad de las unidades recibidas. El control es de suma importancia para el resguardo de los inventarios, para el proceso interno de alisto y salida de artículos, el área está organizada en muelles de alisto, zonas específicas por zonas, las cuales son supervisadas por un jefe de área.

La empresa cuenta con sucursales en todo el país y desde el centro de distribución se abastece de repuestos sus bodegas internas, para la sucursal de principal en el centro de San Jose, el abastecimiento se realiza 3 veces al día, para todas las demás 1 vez al día, además el centro de distribución tiene área de ventas para satisfacer la demanda de los clientes en todas partes del país.


RUTAS DE ABASTECIMIENTO				
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN BELÉN (CEDI)				
RUTA DEL ESTE	RUTA SABANA	RUTA SUCURSALES RURALES	RUTA ENCOMIENDAS	RUTA ENCOMIENDAS
CURRIDABAT PINARES METROPOLI	SABANA NORTE	LIBERIA SAN CARLOS GUÁPILES	GUANACASTE LIMÓN ALAJUELA PUNTARENAS	TALLERES DE CARROCERÍAS GAM



Foto ilustrativa para asignación de rutas para entrega de repuestos en el centro de distribución de Repuestos de la Agencia Datsun S.A.

Cortes de mercadería entre Almacenes			
SALIDA	DESTINO	HORA CORTE	RESPONSABLE
CURRIDABAT	CEDI	8:30AM	HERMES
CARTAGO	CEDI	8:30PM	HERMES
PINARES	CEDI	8:30PM	HERMES
CEDI	SAN CARLOS	8:30AM	JASON
CEDI	GUAPILES	8:30AM	JASON
CEDI	CURRIDABAT	10:30AM	JASON
CEDI	SABANA	10:30AM	JASON
CEDI	TALLER	10:30AM	JASON
SABANA	CEDI	11:00AM	HERMES
CURRIDABAT	CEDI	12:30AM	HERMES
CEDI	SUC. RURALES	1:00PM	HERMES
SABANA	CEDI	2:00PM	HERMES
CEDI	SABANA	2:30PM	JASON
CEDI	TALLER	2:30AM	JASON
CEDI	LIBERIA	3:00PM	HERMES
CEDI	SAN CARLOS	3:00PM	HERMES
CEDI	GUAPILES	3:00PM	HERMES
LIBERIA	CEDI	3:30PM	HERMES
SAN CARLOS	CEDI	3:30PM	HERMES
CEDI	CURRIDABAT	4:00PM	JASON
CEDI	CARTAGO	4:00PM	JASON
CEDI	PINARES	4:00PM	JASON
CEDI	SABANA	4:30PM	HERMES
CEDI	TALLER	4:30AM	HERMES
GUAPILES	CEDI	4:30PM	HERMES
SABANA	CEDI	5:00PM	HERMES

Foto ilustrativa de los procesos de entrega de repuestos fuera del Área Metropolitana, resumen con detalle de hora de salida así como lugar de destino.



Traslados de mercadería Sucursal Sabana

RUTA ABASTECIMIENTO SABANA	
HORA DE LLEGADA SABANA	HORA LIMITE DE SOLICITUD
08:30 a.m	16:30 día anterior
11:30 a.m	10:30 a.m
15:45 p.m	14:30 p.m

Nota:
Se cuenta con servicio de mensajería, tiempo de respuesta 40 min a Sabana

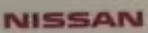




Foto ilustrativa de los procesos de entrega de repuestos sucursal sabana, resumen con detalle de hora de salida, así como lugar de destino.

Para la Agencia Datsun el manejo y control de su inventario de repuestos requiere de una gran atención y dedicación del personal involucrado, una cuenta de mucha representación a nivel de los estados financieros, una gran cantidad de inversión realizada en la compra de todo el

inventario, el cual entra y sale constantemente a las bodegas del centro de distribución de la empresa.

En entrevista realizada al personal contable y financiero de la empresa, el manejo del inventario de repuestos se ejecuta de acuerdo con los lineamientos que establece la norma internacional de contabilidad (NIC 2) referente a todo el ámbito de los inventarios, entre los cuales se mencionan; el registro contable, el manejo de obsolescencia y deterioro, su valor de medición, el método de registro, entre otros más. Según lo indica la norma internacional de contabilidad 2, el costo de los inventarios puede medirse de diferentes maneras de acuerdo con el giro y operaciones de cada empresa.

Las técnicas para la medición del costo de los inventarios, tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo. Los costos estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso, las condiciones de cálculo se revisarán de forma regular y, si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado. (p 21)

El método de los minoristas 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. Cuando se emplea este método, el costo de los inventarios se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial. (p 22)

Fórmulas de cálculo del costo

El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales. (p 23)

La identificación específica del costo significa que cada tipo de costo concreto se distribuye entre ciertas partidas identificadas dentro de los inventarios. Este es el tratamiento adecuado para los productos que se segregan para un proyecto específico, con independencia de que hayan sido comprados o producidos. Sin embargo, la identificación específica de costos resultará inadecuada cuando, en los inventarios, haya un gran número de productos que sean habitualmente intercambiables. En estas circunstancias, el método para seleccionar qué productos individuales van a permanecer en la existencia final, podría ser usado para obtener efectos predeterminados en el resultado del periodo. (p 24)

El costo de los inventarios, distintos de los tratados en el párrafo 23, se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes.

Por ejemplo, dentro de la misma entidad, los inventarios utilizados en un segmento de operación pueden tener un uso diferente del que se da al mismo tipo de inventarios, en otro segmento de operación. Sin perjuicio de lo anterior, la diferencia en la ubicación geográfica de los inventarios (o en las reglas fiscales correspondientes) no es, por sí misma, motivo suficiente para justificar el uso de fórmulas de costo diferentes. (p 26)

La fórmula FIFO, asume que los productos en inventarios comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente. Si se utiliza el método o fórmula del costo promedio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del

periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el periodo. El promedio puede calcularse periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad. (p 27).

En la Agencia Datsun el costo del inventario de repuestos se mide de acuerdo con su costo promedio, es decir, a través de un sistema contable el cual es alimentado por el sistema WMS de inventarios utilizado en el centro de distribución, va actualizando las compras y va promediando los artículos en existencia de acuerdo con los nuevos costos ingresados o compras realizadas.

El contador es el encargado de realizar constantes revisiones en las transacciones generadas en la parte de inventarios, revisiones de actualización de costos generadas por las nuevas compras, descarga de inventarios producto de las ventas realizadas, el sistema contable utilizado MB Case, Oracle, ayuda al contador en la generación de reportes actualizados de inventarios, lo que permite realizar las conciliaciones contables de saldos y los cuales son la base de las auditorías físicas realizadas para detectar diferencias de inventarios.

La descarga del inventario de repuestos de la Agencia Datsun se realiza acorde con la facturación de los repuestos, es decir el costo de esos artículos del inventario es registrado en la misma fecha de la venta, cumpliendo así con el principio del devengado. Tal y como lo indica la norma internacional de contabilidad no.2 en su párrafo 34 y al cual se hace acotación.

Cuando las existencias sean enajenadas, el importe en libros de las mismas se reconocerá como un gasto del ejercicio en el que se reconozcan los correspondientes ingresos ordinarios. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en las existencias, se reconocerá en el ejercicio en que ocurra la rebaja o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de las existencias, que hayan sido reconocidas como gasto, en el ejercicio en que la recuperación del valor tenga lugar.

La Agencia Datsun garantiza que todas sus operaciones contables sean desempeñadas con la mejor calidad, por lo cual mantiene un personal estrictamente capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa. Para garantizar un adecuado manejo de las existencias del inventario de

repuestos, la empresa cuenta con personal a cargo subdivido por áreas independientes que son parte del proceso que al final garantizan a la empresa seguridad con su inversión realizada.

El proceso del inventario de la Agencia Datsun inicia desde el momento cuando el cliente tiene una necesidad, es decir, la compra de los repuestos se da a partir de la venta de los vehículos, así como la vida útil en el mercado de los modelos nuevos.

El Gerente de repuestos es la persona que se encarga de realizar las negociaciones y proyecciones de compra de repuestos durante cada año, las compras se realizan acorde con las necesidades, así como de las existencias en bodega para cumplir con éstas. La factura de compra llega el departamento de Importaciones, departamento en donde el contador de costos, se encarga del registro de la compra, así como del respectivo costeo por unidad, proceso en el cual se registran por primera vez los movimientos contables del proceso, generando la siguiente partida contable.

Inventario de repuestos	XXX
Costos de desalmasaje	XXX
Impuesto de Ventas por pagar	XXX
Cuentas por pagar proveedores	XXX

Registro de facturas de compra para el inventario de repuestos

Con este registro se inicia el proceso contable referente al manejo del inventario de repuestos de la empresa, este registro de la compra alimenta el sistema de inventarios, así como los auxiliares contables de suma importancia para el control y resguardo de las existencias.

Luego de que el personal a cargo registra las facturas en el sistema, automáticamente se genera un proceso de actualización del costeo, es decir, el sistema identifica los nuevos costos de

los artículos ingresados y promedia el costo de los artículos afectados en el registro realizado. En este momento se hacen presente concepto referente al manejo de los inventarios, según la NIC 2, en cuanto al método de costeo y registro, utilizando en este caso el método del promedio ponderado aceptado por la noma anteriormente mencionada.

El proceso ahora es el generado por la venta de los repuestos a terceros, o bien, el proceso interno que se genera en los talleres de la empresa Agencia Datsun; la venta para clientes externos que llegan a las sucursales a adquirir sus repuestos, en este caso el proceso consiste en un proceso normal de ventas, en donde el dependiente factura los repuestos y en el mismo proceso el sistema descarga los artículos del inventario, para lo cual se genera el siguiente asiento contable.

Costo del Inventario XXX

Inventario de Repuestos XXX

Efectivo XXX

Venta de Repuestos XXX

Registro del proceso de venta de repuestos en las sucursales de la Agencia Datsun

Por otro lado, el proceso de salida de repuesto se genera desde los talleres de la empresa Agencia Datsun, es decir, los clientes llegan a las revisiones de sus vehículos y desde lo interno del taller, se generan órdenes de servicio, las cuales indican los repuestos usados en dicha orden, así como los costos de mano de obra incurridos, esto con el objetivo de realizar el cobro a los clientes, así como el de la descarga de los inventarios. Los asientos registrados en este proceso son los siguientes.

respaldados por un eficiente proceso de control por parte de la gerencia inmediata, así como de los procesos de auditoría realizados continuamente y sin previo aviso.

Por las anteriores descripciones en la aplicación de los procesos en el manejo de los inventarios es que se puede concluir que el ambiente de control, es un ambiente sano y controlado por la administración a cargo. La constante supervisión en los procesos directos, sistemas electrónicos que intervienen en los procesos, así como la contratación de personal comprometido con la empresa, provocan el buen desempeño de las operaciones y esto, a su vez, es transmitido al desarrollo empresarial.

Para la evaluación de riesgos, la empresa busca día a día el desarrollo y el uso de las mejores tecnologías para estar a la vanguardia con los mejores, en mercados tan desarrollados y con competidores tan fuertes, la evaluación de factores de riesgo internos y externos es vital para el crecimiento empresarial en los mercados. La empresa evalúa factores externos, escucha a sus clientes y busca la manera de ofrecer sus repuestos al mejor precio y con el mejor respaldo y garantía de fábrica. En lo interno de la organización, la eficiencia y eficacia en la entrega de repuestos son la mayor fortaleza para satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales, a su vez, son los que recomiendan a la empresa primordialmente.

Dentro de las actividades de control, la administración del centro de distribución de la empresa es muy rigurosa en el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto, vela constantemente en los procedimientos, tanto internos como externos que se derivan de la operación del inventario de los repuestos. Actividades de revisión de los pedidos, verificación de autorizaciones para la salida de repuestos, la rotación interna en cada proceso con el fin de evitar la rutina, dependencia, errores o irregularidades.

Las actividades de control se realizan por los gerentes de operaciones en conjunto con el departamento de auditoría de la empresa, con el fin de la salvaguarda del inventario de los repuestos de la empresa. Para el manejo de los inventarios la empresa aplica actividades de control de tipo operacional, identificada directamente en la operación del centro de distribución.

Los procesos son monitoreados constantemente por la gerencia de operaciones con el fin de controlar las deficiencias que puedan existir y atacarlas de inmediato; en el centro de distribución se cuenta con personal comprometido con los objetivos, de ahí el que los procesos operativos son realizados adecuadamente y no existe mayor riesgo con la pérdida de producto, adicional mencionar la seguridad que existe en el lugar, física con guarda de seguridad y electrónica, llámense cámaras, puertas con sensores.

En relación con la información y comunicación, puede decirse que la empresa Agencia Datsun S.A. en su centro de distribución de repuestos cuenta con dispositivos electrónicos que permiten a la gerencia estar pendiente de las operaciones de cada operario, según sea su área, se cuenta con pantallas en cada isla de preparación de pedidos, las cuales indican tiempos de preparación y entrega, pedidos en cola así como el operario asignado, información de suma importancia para evaluar el desempeño en la operación interna.

La información generada por los sistemas debe ser de calidad y, por lo tanto, los sistemas utilizados por la empresa, brindan una serie de reportes los cuales respaldan los movimientos y saldos generados desde el inventario de repuestos, reportes utilizados por la contabilidad y auditoría para la conciliación de existencias, reportes para el control de las ventas y sus respectivos costos, informe de los movimientos del inventario, es decir, qué repuestos se están moviendo más, cuáles menos y así poder generar proyecciones de compras.

El sustento en la toma de decisiones se basa en la información obtenida de los sistemas electrónicos que intervienen en el proceso de los inventarios, de ahí la importancia de velar por la exactitud y veracidad de la información ahí plasmada. Constantemente, personal de tecnología de la información en conjunto con personal de operaciones, contabilidad y auditoría verifican los reportes, en especial cuando exista algún cambio o mejora.

La supervisión en el manejo y control de los procesos del inventario de repuestos está a cargo del gerente de operaciones, se encarga de velar por el buen curso de las operaciones, tiempos de preparación y entrega para clientes internos y externos de la empresa. Los procesos de evaluación están basados en los informes emitidos por las pantallas de preparación de los pedidos así con de los dispositivos de mano, manipulados por cada operario, Hangel.

De acuerdo con conversación con el gerente de operaciones, anteriormente sí se daban pérdidas de mercadería y el personal era menos conocido, actualmente, los dispositivos de seguridad han aumentado, la confianza en el personal es muy buena y los problemas de pérdidas y hurtos han disminuido casi a nada. Por la parte externa, se han realizado nuevas negociaciones con los proveedores de entrega para disminuir los faltantes, se han implementado procesos adicionales como las fotografías y el uso de WhatsApp para mitigar las pérdidas, con cual ha ayudado significativamente a la empresa en este apartado.

En entrevista realizada al Gerente de Repuestos de la Empresa Agencia Datsun, se conoce más a fondo cómo es el proceso administrativo que se realiza que va desde la planificación para la compra, así como las metas propuestas para alcanzar los objetivos propuestos de ventas y cumplir con las exigencias de la casa matriz.

Todo proceso de compra de repuestos inicia con la inclusión al mercado de un nuevo modelo de vehículo así como una lista sugerida por la casa matriz, en la Agencia Datsun, por la experiencia de su Gerente de Repuestos no se compra toda la lista sugerida porque esto puede ser causal de inventario ocioso, la compra de los repuestos para nuevos modelos, se basa en la demanda de los clientes, los vehículos nuevos normalmente lo que necesitan son insumos para mantenimientos y partes para cubrir choques lo cual tiene una demanda alta al inicio, pero luego tiende a la baja.

Según estudios realizados por la gerencia y marcados por el mercado, la demanda de repuestos para vehículos nuevos tiene en promedio una vida activa de cinco años, tiempo durante el cual la empresa debe de satisfacer las necesidades de los clientes, cinco años porque esos son los lapsos de garantía de los vehículos y los clientes los llevan a los talleres autorizados de la Agencia, y ésta a su vez, suministra los repuestos, luego de este lapso los clientes utilizan el mercado secundario o after market ya que encuentra en éste precios más accesibles y productos no originales.

El inventario de repuestos, está distribuido por modelo de vehículo, es decir, los modelos más vendidos son los que poseen la mayor parte de la inversión del inventario, el gerente lleva una tabla actualizada de ventas de vehículos y en conjunto con la vida estimada activa de estos, logra

una adecuada compra de repuestos necesarios, lo cual ayuda a que el porcentaje de obsolescencia en las bodegas sea muy baja.

El periodo para que un repuesto sea considerado como obsoleto es aquel que supera los 8 años desde su compra, las gerencia de repuestos en conjunto con la gerencia financiera evalúan la opción de destruir estos productos y así generar un escudo fiscal, esto dependiendo de los resultados obtenidos por la empresa, decisiones internas o conveniencia. Además existe una política para tratar de vender hasta donde sean posible los inventarios en obsolescencia, así poder obtener una ganancia, o bien, para no tener que destruirlos, esta política se les facilita a los vendedores y se les capacita para sacar el mayor y mejor provecho.

El tema de rotación del inventario es un tema de mucha importancia para la gerencia, pues es un indicativo de ventas, proporciona información relevante de cuáles son los productos que salen más del inventario y cuáles se estancan y salen menos, lo cual orienta a los encargados en la compra de artículos necesarios y con mayor demanda, logrando así tener una alta inversión de dinero en las bodegas con una expectativa de pronta salida hacia los clientes, para la empresa Agencia Datsun, el periodo de rotación promedio es de dos veces al año.

En artículo publicado por Gerencie.com, 2017, se menciona la rotación de inventarios, es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado, y que permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). Con ello se determina la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa, se establece dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo:

$(\text{Coste mercancías vendidas} / \text{Promedio inventarios}) = N \text{ veces.}$

Importancia de la Rotación de los Inventarios

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Cuanto más alta sea la rotación significa que el las mercancías permanecen menos

tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Cuanto menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Recuérdese que cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa sin necesidad, es un costo adicional para la empresa (Consulte: Capacidad ociosa). Y tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la empresa. No es rentable mantener un producto en bodega durante un mes o más por el costo de oportunidad que ello representa.

La rotación de inventarios será más adecuada cuanto más se aleje de 1. Una rotación de 360 significa que los inventarios se venden diariamente, lo cual debe ser un objetivo de toda empresa. Lo ideal sería lograr lo que se conoce como inventarios cero, donde en bodega sólo se tenga lo necesario para cubrir los pedidos de los clientes y de esa forma no tener recursos ociosos representados en inventarios que no rotan o que lo hacen muy lentamente (Consulte: Producción justo a tiempo).

Las políticas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

Después de analizar la información obtenida por las entrevistas directas realizadas al gerente de repuestos, así como el jefe de logística, se procederá con el análisis de las respuestas obtenidas al cuestionario aplicado al personal del centro de distribución de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A.

El cuestionario se aplicó directamente a personal operativo y logístico del área de repuestos, una entrevista individual y personalizada la cual será tabulada para poder analizar los resultados obtenidos y que estos sirvan de parámetro para dar respuestas al objetivo establecido en el tema

de investigación sobre los procesos operativos en la administración del inventario, el cumplimiento de los conceptos de la NIC 2, así como el debido control interno de las existencias, según el modelo del COSO III.

A la pregunta No.1 sobre si existe un procedimiento para el ingreso y registro de la nueva mercadería que ingresa al inventario de repuestos de la empresa Agencia Datun S.A., el 100% de los encuestados respondió que sí, el porcentaje corresponde al total de las 10 personas entrevistadas.

Cuadro N° 1

Existencia de un procedimiento para el ingresos y registro de nueva mercadería

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		10	100%
No		0	0%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*

El reflejo de las respuestas de la pregunta anterior facilitadas por los encuestados, demuestra que la empresa se preocupa por un adecuado proceso de control de mercadería al inventario, un procedimiento que indica al operario cuáles con sus funciones y cómo debe de llevar a cabo el proceso de revisión y registro de los nuevos productos. Este procedimiento es de suma importancia porque cada artículo recibe el dinero invertido por la administración y por lo tanto, el correcto ingreso así como la mayor calidad en el recibo de éste, permitirá ofrecerlo a los clientes y poder así generar ganancias para la empresa.

Los procedimientos implementados en los procesos operativos ayudan al buen desempeño de las funciones que se realizan, ayudan a maximizar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, con un adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos se procura el orden en las operaciones, así como un debido resguardo de los artículos que se manejan en las bodegas de inventarios.

A la pregunta No.2 sobre si se implementa un formulario debidamente identificado para el conteo y la revisión de la mercadería que ingresa a la bodega de repuestos, el 80% de los encuestados dijo saber que sí existe y han manipulado un formulario para el ingreso de la nueva mercadería, mientras que el 20% no contestó a la pregunta porque desconoce de dicho documento y en sus operaciones rutinarias no han tenido que participar en dicho proceso de revisión y conteo de mercadería.

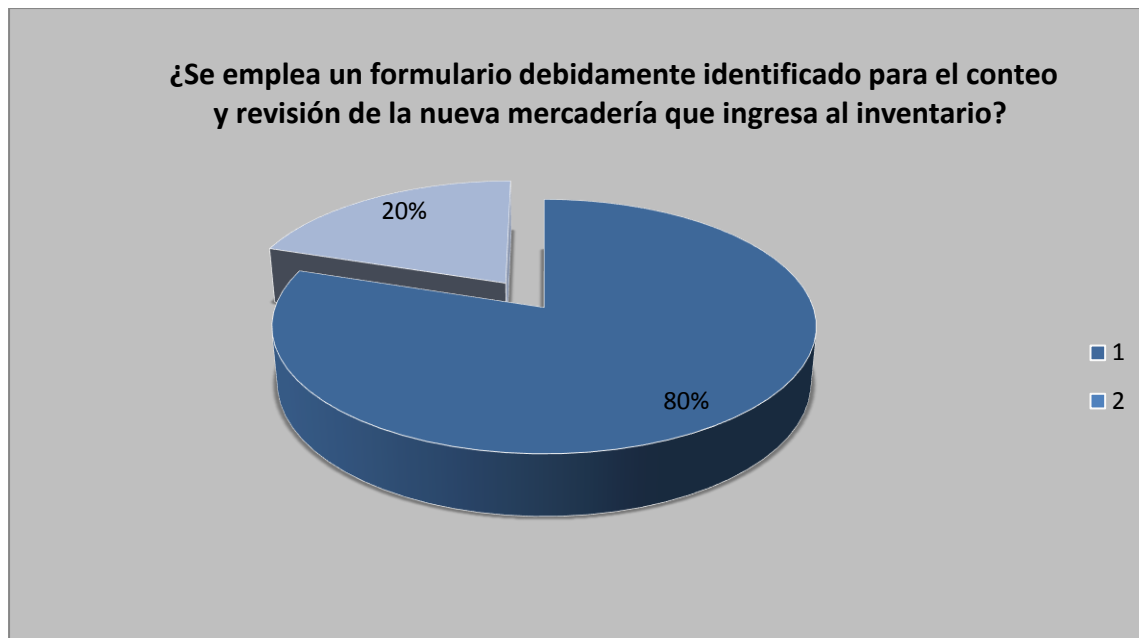
A la respuesta obtenida No.2 se concluye que el 80 % de las personas encuestadas dice conocer de la existencia de un formulario para ser utilizado a la hora de ingresar mercadería a la bodega de repuestos, y afirma que éste se utiliza con el objetivo de contar las existencias para revisar y verificar las cantidades a ingresar, mientras el restante 20 % afirma desconocer de un procedimiento que esté establecido similar al mencionado.

Cuadro N° 2

Existencia de un formulario debidamente identificado para el conteo y registro de la nueva mercadería que ingresa a la bodega

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		8	80%
No		0	0%
N/A		2	20%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



El ingreso de nueva mercadería a la bodega de repuestos significa que la empresa ya realizó un desembolso de dinero, ya se invirtió en artículos para la venta y la generación de ganancias para la empresa, recibir en buen estado los artículos, así como la cantidad comprada es una tarea de suma importancia en el centro de distribución.

Este proceso de revisión sirve como filtro para detectar anomalías, lo cual servirá de soporte para devolver artículos que no vienen en buen estado, los cuales en el caso de no detectarlos, no se podrían vender a los clientes ocasionando pérdidas por deficiencias en la gestión inicial de revisión, por otro lado, identificar faltantes en las cantidades, lo cual suele suceder y si no se realiza este proceso de revisión se generan pérdidas las cuales debe de asumir la empresa y claramente ese no es el objetivo de ninguna empresa.

Normalmente, en el centro de distribución de la empresa, se reciben en promedio dos a tres contenedores con repuestos nuevos todas las semanas, para este proceso se designan a dos encargados de bodega para la revisión y conteo, se revisa contra un listado de sistema generado por el departamento de Compras y luego de finalizado este proceso de pasa a la jefatura para su revisión y aprobación.

Este proceso de ingreso de nueva mercadería se divide en tres etapas y es respaldado por el sistema WMA, inicia con una etapa de recibo de los códigos que vienen en cada contenedor, estos códigos son facilitados por el sistema debido a la gran cantidad de artículos que ingresan, luego la etapa de validación de lo que dice el sistema de compras con lo que viene físicamente en el contenedor, luego la etapa final que corresponde al guardado de los artículos en la bodega.

El acomodo de los nuevos artículos en la bodega se realiza por medio de la trazabilidad, es decir, el sistema se guía por un cardex establecido con coordenadas “x” y “y” el cual a través de un mapa del almacén determina el lugar de acomodo de dichos artículos.

A la pregunta No. 3 sobre si conoce cuál es el procedimiento que se utiliza para mantener en el inventario las cantidades requeridas, 9 personas indicaron que sí conocen sobre el procedimiento aplicado, mientras que 1 persona manifestó no conocer el procedimiento. Las 9 personas representan el 90% de los encuestados con respuesta afirmativa a la pregunta, el 10% corresponde a una persona que señaló no conocer el sobre el tema.

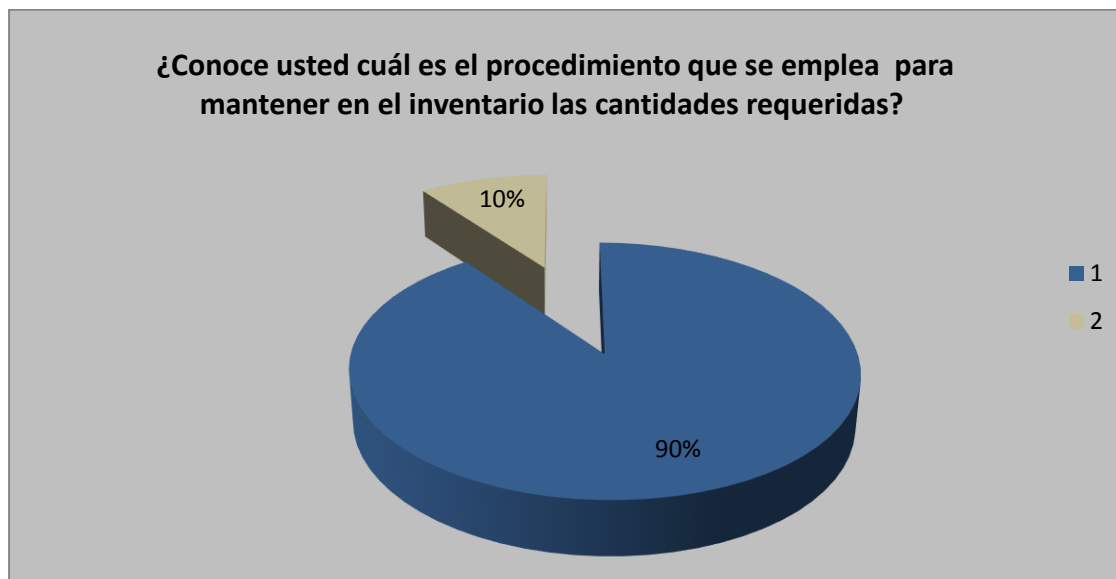
Un 90% responde de manera positiva afirmando que efectivamente, se mantiene una cantidad mínima de cada repuesto para hacer frente a los requerimientos que se presenten mientras se da el ingreso de mercadería nueva con el objetivo de tener siempre repuestos en existencias, mientras una persona que representa un 10% responde desconocer por completo un procedimiento similar.

Cuadro N° 3

Existencia de un procedimiento para mantener en el inventario las cantidades requeridas

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		9	90%
No		1	10%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



La empresa es muy estricta en satisfacer las necesidades de sus clientes, de ahí la importancia de mantener en bodega las cantidades necesarias para suplir a la mayor brevedad estas solicitudes, mantener en bodega los artículos necesarios, no tener ocupada de artículos que pueden llegar a ser obsoletos y que puedan significar pérdidas a nivel financiero.

Para proceder con la compra de repuestos, los encargados utilizan el modelo de pedido sugerido, el cual es alimentado por una serie de informes generados por la gerencia de repuestos, así como reportes generados por el sistema WMS utilizado, en donde se analizan factores como: venta de modelos nuevos por mes y año, vehículos vendidos en los últimos años, así como las características de estos modelos nuevos, claro sin dejar de lado las estadísticas mensuales de ventas por sucursal que son el parámetro principal del movimiento actual del mercado.

A la pregunta No.4 sobre si la organización interna de los estantes de repuestos es la más apta para lograr la mayor eficiencia y eficacia; de las 10 personas encuestadas, el 70% reconoce que el acomodo interno les permite ser más eficientes y eficaces a la hora de realizar su trabajo, por el contrario, el 30% equivalente a tres personas indicó que puede haber mejoras con la ubicación de algunos productos para buscar mayor eficiencia a la hora de desarrollar las labores.

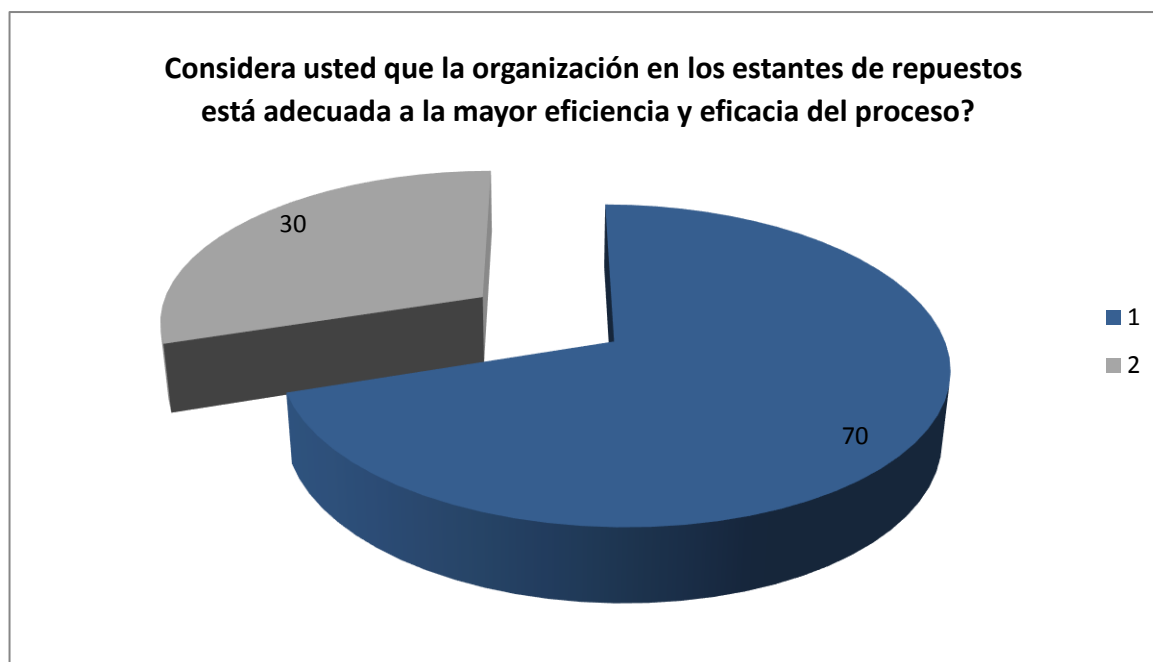
De acuerdo con el objetivo de obtener mayor eficacia y eficiencia en los procesos, un 70% respondió que la ubicación de los estantes actualmente sí aporta positivamente al logro de los objetivos, mientras un que un 30% contestó que se deben hacer ciertos cambios en los procesos ya que los estantes, actualmente, no presentan la mejor ubicación para llevar a cabo una labor eficiente y eficaz.

Cuadro N° 4

Organización Interna de los estantes de repuestos en busca de la mayor eficiencia y eficacia en las operaciones

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		7	70%
No		3	30%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



La organización de los artículos en una bodega con las características de la Agencia Datsun, es de suma importancia para agilizar los procesos internos y así cumplir con las necesidades externas de las sucursales, así como de los clientes externos, en este caso todos los procesos son automatizados y dirigidos por el sistema a través de un dispositivo inalámbrico que porta cada operario, si por alguna razón un operario mueve artículos y no lo ejecuta en el dispositivo electrónico, los procesos de búsqueda se vuelven tediosos y ocupan de mayor tiempo para localizarlos.

La eficiencia y eficacia es un tema fundamental en el desarrollo de las operaciones, el abastecimiento país es un proceso que busca el equilibrio en la cantidad de repuestos que se mueven en las sucursales de la empresa, es decir, se analizan las solicitudes y se hacen las observaciones necesarias. El proceso de abastecimiento es de una vez por día a todas las sucursales fuera de San José y de tres veces al día en la sucursal principal ubicada en la Sabana, San José.

Para el alisto de las solicitudes realizadas existen lugares físicos llamados muelles, en donde cada operario asignado alista el pedido dependiente de cada sucursal, para que luego sea revisado por un jefe de área y autorizado para su respectivo envío, según las horas establecidas.

A la pregunta No. 5 acerca de la cantidad de personas que trabajan en el área de repuestos divididos según las funciones desempeñadas, el 50% de los encuestados coincidió en la cantidad de personas que laboran por área, el otro 50% de los encuestados contestó de una manera no concordante.

Respondieron afirmativamente que en despacho 2 personas, en recepción de mercadería 2 y ventas de repuestos 2 trabajadores. En donde al parecer por la cantidad de repuestos que maneja el centro de distribución son pocas personas, sin embargo, el sistema tecnológico es una gran ayuda para contar con menos personal y así reducir costos.

Cuadro N° 5

Cantidad de personas que labora según el área en el departamento de Repuestos

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		5	50%
No		5	50%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



El gráfico anterior indica la cantidad de personas que labora de acuerdo con el área de desempeño, dos personas en el área de recepción, dos personas en el área de despacho y tres personas en el área de ventas, para el tamaño de la empresa y la cantidad de códigos que se

manejan en el maestro de inventario, me parece que es poco el personal en áreas tan delicadas, esto implica una rigurosa supervisión para poder alcanzar los objetivos establecidos y las metas propuestas.

El jefe de logística indicó en la entrevista que el proceso es muy sistemático y de ahí la cantidad de personas encargadas en estas áreas.

La cantidad de personal en el área de repuestos es mucho mayor, en esta pregunta se trató de enfocar en áreas importantes en el proceso operativo el cual es utilizado como parámetro para medir el control interno y el resguardo de los artículos; en total en el centro de distribución laboran alrededor de diez bodegueros, tres jefes de área, entre ellos de coordinación y logística, 3 vendedores y alrededor de 5 personas más en el área administrativa.

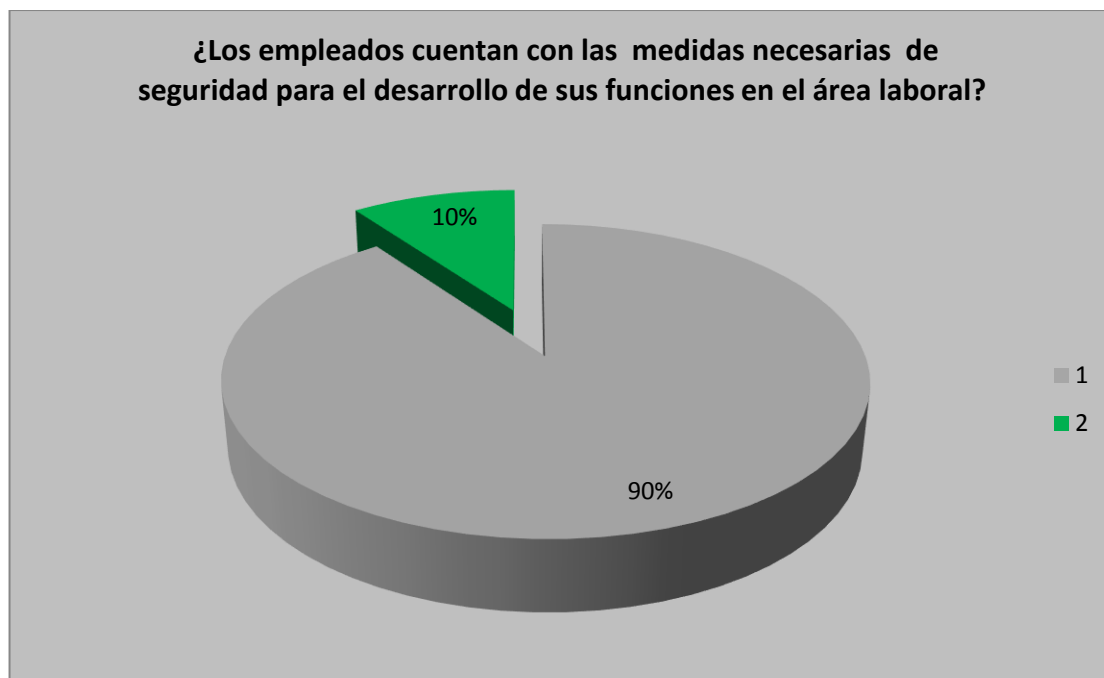
A la pregunta No. 6 sobre las medidas de seguridad con las que cuentan los empleados en el área laboral, el 90% de los encuestados equivalente a 9 personas indicó que sí cuentan con las medidas de seguridad necesarias para el desempeño de su trabajo, mientras que un 10% señaló deficiencias en la parte de la seguridad en el área.

Cuadro N° 6

Medidas de seguridad en el área de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A.

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		9	90%
No		1	10%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



La importancia en la inconsistencia en las repuestas facilitadas por los encuestados, permite identificar que sí existen deficiencias en las condiciones de seguridad para el desarrollo de labores operativas en el área de repuestos. Un área en donde se trabaja con equipo pesado es indispensable uso de equipo de protección, zapatos de seguridad, cinturones de seguridad, casco, guantes, entre otros muchos.

En visita realizada al área física de la bodega se logró observar que los operarios no utilizaban cascos ni chalecos de seguridad en el desarrollo de sus labores, teniendo en cuenta que se opera equipo pesado y artículos que pueden ocasionar un accidente mayor si no se manipulan adecuadamente. La importancia de la seguridad radica en tomar las previsiones para un evento natural, llámese terremoto, el cual en el lugar de tan altos estantes puede caer sobre algún operario y causar un evento inesperado.

A la pregunta No. 7 sobre la rotación del inventario de repuestos en el centro de distribución de la Agencia Datsun, las respuestas son divididas y con la encuestas se puede interpretar que las personas consultadas no conocen mucho del tema; el 50% de los encuestados indica que la rotación es mensual, un 20% cada tres meses al igual que un 20%

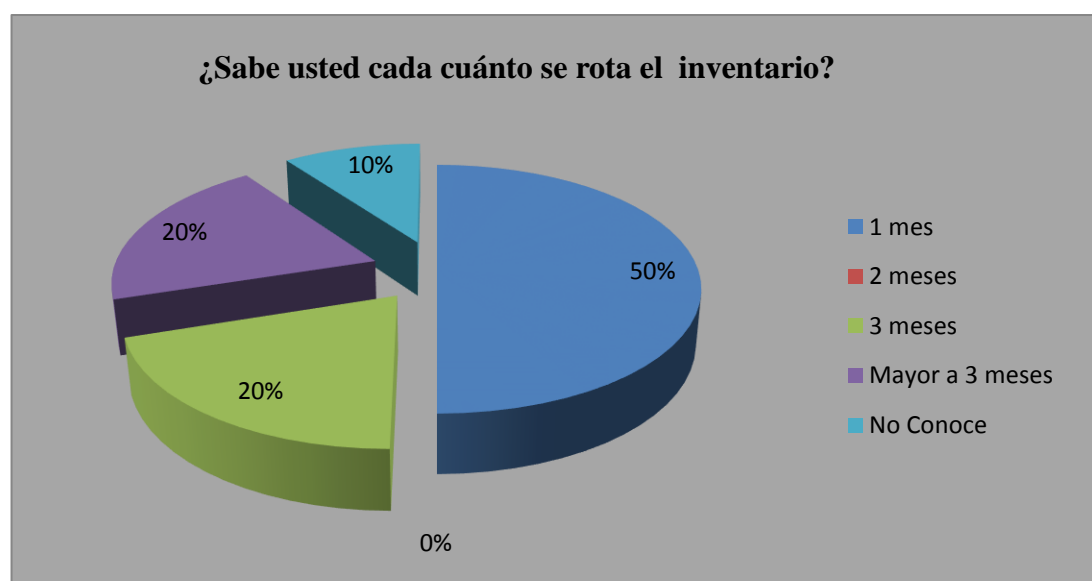
opina que es mayor a 3 meses y tan solo un 10% decidió no opinar porque desconoce del tema.

Cuadro N° 7

Periodo de Rotación del Inventario de repuestos

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
1 Mes		5	50%
2 Meses		0	0%
3 Meses		20	20%
Más de 3 Meses		20	20%
No conoce		10	10%
Total	10		100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



La rotación de los inventarios es un tema de suma importancia para determinar el comportamiento de las ventas en las empresas, es decir, si el inventario se rota muchas veces, esto significa que se vende mucho, por lo tanto, si se rota pocas veces, el inventario pasa más tiempo almacenado en la bodega y el tiempo de la recuperación del dinero y la obtención de la ganancia es más lenta.

De acuerdo con entrevista realizada al gerente de repuestos, la rotación del inventario de repuestos en la Agencia Datun es en promedio de 2 veces por año, una rotación baja, pero afectado directamente por el ingreso de modelos de vehículos nuevos, los cuales no necesitan muchos repuestos en los primeros meses y años a partir de su venta y salida al mercado.

El periodo de vida de los modelos nuevos es de aproximadamente 5 años, periodo en donde los clientes llevan los vehículos al taller de la Agencia para no perder la garantía y, por lo tanto, esto incide directamente en la salida de repuestos, teniendo claro que durante los primeros años lo necesitado son paquetes de mantenimiento, repuestos básicos, accesorios y en casos especiales otros repuestos por tema de incidentes mayores fuera de lo normal.

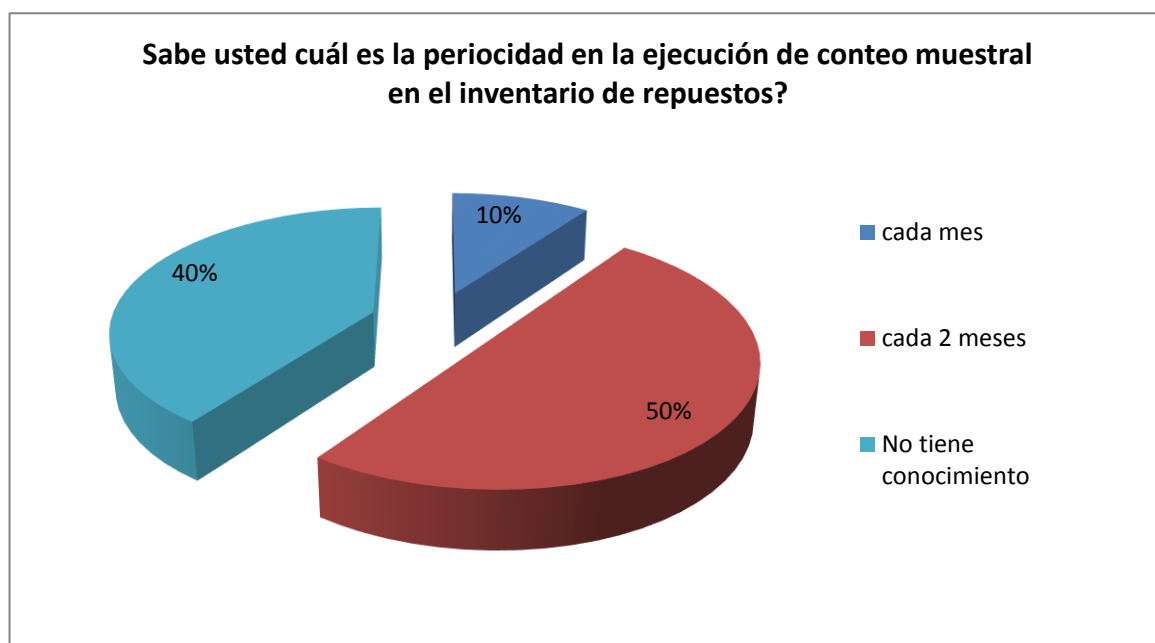
A la pregunta No. 8 sobre si sabe cuál es la periodicidad en la ejecución de conteo muestral en el inventario de repuestos, del total de las personas encuestadas el 50% indica que el conteo muestral se realiza cada dos meses, un 10%, que el conteo se realiza cada mes y un 40% señala desconocer del tema.

Cuadro N° 8

Periodicidad en la ejecución de conteo muestral en el inventario de repuestos

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
1 Mes		1	10%
2 Meses		5	50%
3 Meses		0	0%
Más de 3 Meses		0	0%
No conoce		4	40%
Total	10		100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



El tema de conteos muestrales de inventario, según las respuestas de las personas encuestadas cada dos meses se realiza dicho proceso, es decir el proceso es constante, máxime la cantidad de artículos en existencia, sin embargo, como un tema de control interno y resguardo de los artículos, estos procesos deben de ser sorpresivos y no procesos marcados, que pueden causar diferencias en las existencias y puede catalogarse como una deficiencia en

los procesos de control interno para el debido resguardo del inventario.

Haciendo referencia al control interno, la información obtenida a través de entrevista realizada al jefe de logística, se realizan conteos muestrales en tractos de reportes seleccionados, se ejecutan procesos de auditorías internas sorpresivas por el personal del área de control interno de la empresa, se trabaja en un ambiente de mucha confianza con el personal.

A la pregunta No. 9 sobre cuánto es el tiempo de respuesta para satisfacer las necesidades de los clientes cuando no se tiene un repuesto para entrega inmediata, el 40% de los encuestados indicó que el tiempo de respuesta va a de 0 a 10 días, pero el 50% manifiesta que el repuesto tarda de 11 a 20 días y el 10% no conoce el dato.

En relación con la No.9 donde se pregunta que en caso de no tener un repuesto en disposición inmediata ¿se conoce cuál es el tiempo de respuesta que se emplea para dar solución a los clientes? las respuestas dadas son las siguientes: un 40% responde que en un periodo de 10 días se tiene el repuesto en bodega para dar solución al cliente, un 50% de los encuestados afirma que en un tiempo de 11 a 20 días y el restante 10% se abstuvo de responder.

Cuadro N° 9

Cuánto es el tiempo de respuesta para satisfacer las necesidades de los clientes cuando no se tiene un repuesto para entrega inmediata

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
0 a 10 días		4	40%
11 a 20 días		5	50%
21 a 30 días		0	0%
Más de 30 días		0	0%
No contesta		1	10%
Total	10		100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



La pregunta anterior es de mucha importancia para no perder clientes en la empresa, según la respuesta de las personas entrevistadas en tiempo estimado para entrega de un repuesto que no está para entrega inmediata va de 11 a 20 días, considerando este lapso un poco extenso, lo cual se puede ocasionar a la empresa la pérdida de clientes; la competencia es muy alta y le ofrecen a los clientes productos para entrega inmediata y hasta se lo van a llevar hasta su casa taller.

La empresa debe preocuparse por tratar de tener todos los repuestos necesarios para los clientes de vehículos Nissan y de no tener el repuesto para entrega inmediata, el periodo para la entrega no debe ser mayor a 5 días, un tiempo de espera normal, si se debe de traer desde el exterior.

Actualmente, los clientes son muy exigentes y necesitan soluciones en el momento, contar con una cartera de clientes leales a la marca es un valor adquirido, de ahí la importancia de buscar día a día mejorar la calidad, la eficiencia y la eficacia en los procesos internos, los cuales repercuten directamente en las necesidades de los clientes finales, clientes satisfechos y felices con sus vehículos, se transmiten en ingresos para la empresa.

A la pregunta No. 10 sobre si consideran que las personas que se desempeñan en el área de repuestos trabajan comprometidos con la calidad y la mejora continua en los procesos operativos, el 100% de los encuestados afirma que el personal trabaja comprometido con los objetivos de calidad y mejora continua de los procesos en el área de repuestos.

Cuadro N° 10

Empleados comprometidos con la calidad y la mejora continua en los procesos operativos

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		10	100%
No		0	0%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*

Ante las respuestas positivas del personal, se puede concluir que en la bodega de inventario de repuestos de la Agencia Datsun, se trabaja comprometidos con los objetivos planteados, reflejado en actitudes de aporte de ideas para la mejora continua, empleados responsables y comprometidos con la empresa.

Por otro lado, la calidad se logra mejorando la eficiencia y la eficacia en los procesos operativos, de ahí el papel predominante que juega el sistema WMS en el centro de distribución, pues las tareas se asignan de manera automatizada y mediante monitores instalados en la bodega, el gerente de área puede observar, cuál es la operación desempeñada por cada uno de sus colaboradores, así como el tiempo que tardan en realizar cada tarea, maximizando los tiempos para una adecuada entrega de los pedidos.

En entrevista realizada al jefe de logística, de acuerdo con la experiencia y para buscar procesos cada vez más eficientes, se trata de automatizar pedidos, es decir, en donde individualmente el operario tendría que pasar varias veces al día por el mismo lugar, se procede a agrupar estos pedidos en una sola ruta, una vez al día y así se aprovecha el máximo de tiempo en un solo recorrido y se generan procesos más fluidos.

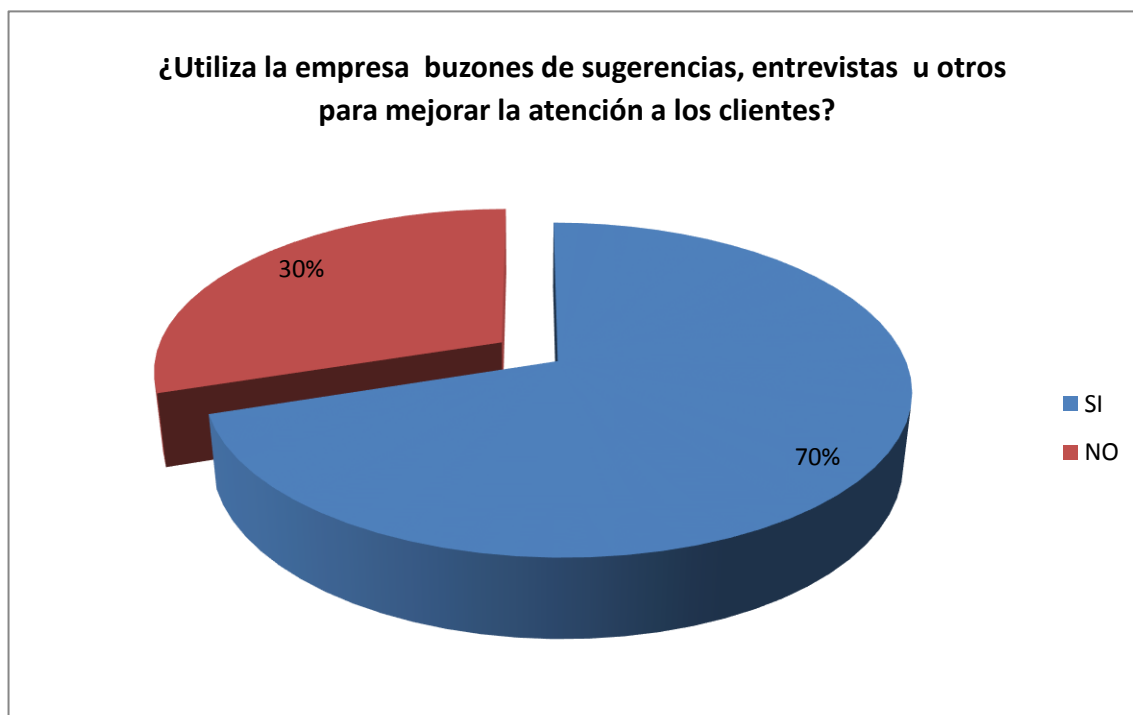
A la pregunta No. 11 sobre si la empresa utiliza buzones de sugerencias, entrevistas u otros para mejorar la atención a los clientes, el 70% de los encuestados equivalentes a 7 personas contestó afirmativamente sobre la existencia de mecanismos para retroalimentar el servicio hacia los clientes, mientras que el otro 30% dijo desconocer sobre dichos mecanismos.

Cuadro N° 11

Implementación de buzones de sugerencias, entrevistas u otros para mejora en la atención a los clientes

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		7	70%
No		3	30%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



La pregunta anterior es de mucha importancia para los objetivos de crecimiento y desarrollo de la empresa, los clientes son los que generan ganancias, por eso la importancia de satisfacer sus necesidades, así como la búsqueda de más y mejores opciones para atenderles.

Para empresas del tamaño de la Agencia Datsun, específicamente, en su proceso de venta y distribución de repuestos, se deben de redoblar los esfuerzos para evitar perder a clientes, ya sea por temas de precios, deficiencias en las entregas, los tiempos de entrega, así como competencia, para lo cual se debe estar a la vanguardia, escuchando, principalmente, las expectativas y tratando de ayudar a alcanzarlas a la hora de ofrecer los productos.

De las diez personas entrevistadas, siete indicaron que sí existen mecanismos para conocer inquietudes de clientes, entre las respuestas el más mencionado fue, la existencia de buzones de sugerencias instalados en los puntos de ventas y comercialización, convirtiéndose esto en un punto a favor para la gestión interna y mejoramiento del servicio, con lo cual la empresa puede buscar alternativas en donde se puedan ofrecer productos a un precio más accesible, ofrecer paquetes promocionales, con los cuales el cliente sienta alivio en su bolsillo, con las

mejores marcas y sobre todo la calidad en los repuestos que ofrece la empresa.

Para poder ofrecer productos más accesibles económicamente a los clientes, se debe de trabajar desde el punto inicial de la compra de repuestos, es decir, buscar alternativas a un costo menor, maximizar los procesos operativos para reducir gastos, buscar procesos eficientes que ahorren mano de obra, entre otros. En el centro de distribución el sistema implementado para los inventarios ayuda en la eficiencia y eficacia de los procesos internos, punto a favor de la empresa, la cual son esta tecnología demuestra que invierte dinero en la búsqueda de mejoras internas, las cuales se transmitirán en mejores servicios para sus clientes, tanto internos como externos.

Entre las personas que contestaron afirmativo a la pregunta anterior, un caso es especial indicó que aparte de buzones de sugerencias existe un método de encuesta vía página electrónica, enviadas a los clientes para que así puedan expresar sus ideas y necesidades, las cuales serán atendidas por los encargados en el área de venta y distribución de repuestos. Esta encuesta se genera de acuerdo con la base de datos que guarda el sistema después de cada venta realizada a los clientes, base de datos que contiene; nombre, dirección, No. Telefónico, correo electrónico, entre otros. Esta base de datos se almacena en los sistemas para futuras gestiones de ventas y atracciones de clientes que dejaron de frecuentar la empresa en busca de sus repuestos.

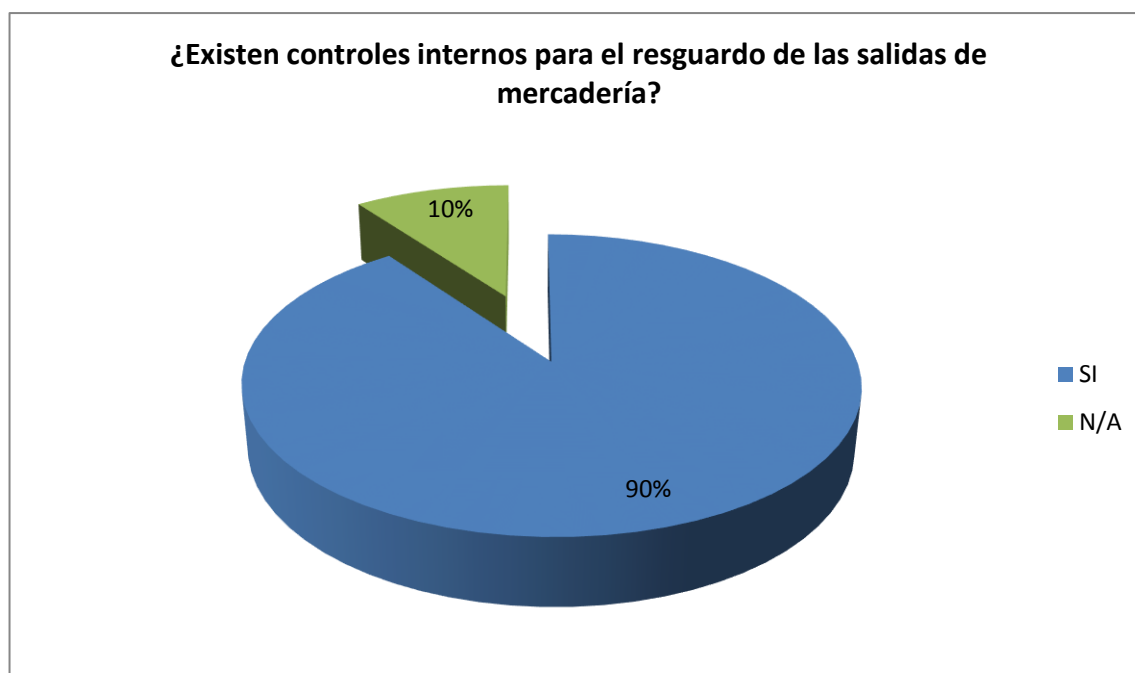
A la pregunta No. 12 sobre si existen controles internos para el resguardo de las salidas de mercadería, el 90% de los encuestados asegura que existen controles internos para el resguardo de la mercadería que sale del centro de distribución y tan solo un 10% indicó desconocer sobre dichos controles.

Cuadro N° 12

Existencia de controles internos para el resguardo de las salidas de mercadería

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		9	90%
No		0	0%
N/A		1	10%
Total	10	10	100%

Fuente: *Elaboración propia (Cuestionario realizado a personal operativo, administrativo y logístico del área de repuestos de la empresa).*



El resguardo de las mercancías en existencia en una bodega, es uno de los principales objetivos de la administración de cada empresa. En la Agencia Datsun, específicamente en el centro de distribución, se toma muy en serio la seguridad y resguardo de los inventarios, para lo cual toma medidas de control interno, en donde los encargados del área de preparación y despacho cuenta con listado y formularios para el despacho de las mercaderías, los cuales son

preparados por los operarios y luego revisados y autorizados por jefes de área, ningún producto sale de la bodega sin la respectiva autorización y verificación.

En la parte física del centro de distribución, se cuenta con seguridad general para el resguardo de los repuestos, existen cámaras de seguridad colocadas en puntos estratégicos, las cuales son monitoreadas constantemente, además existe solo una entrada a la bodega principal la cual es custodiada por un oficial de seguridad a tiempo completo, existen barras de detección de metales. Por otra parte existe solo una salida para el despacho de la mercadería, demostrándose así la importancia que se le otorga al control interno del área de repuestos.

El despacho de mercadería es un proceso de mucho control debido a que está saliendo dinero de las bodegas, las entregas fuera del Área Metropolitana se realiza a través de un servicio externo, por lo cual se deben de tomar las medidas necesarias para evitar extravíos de mercadería. En este proceso se toman fotografías de los paquetes que se están enviando, se firman boletas de entrega. Estos paquetes que salen son revisados y verificados en su punto de entrega para evitar diferencias.

La tecnología juega un papel muy importante en todos los procesos que se realizan en las empresas en donde la distancia es una limitante, en el caso de la Agencia, confirmar los envíos de mercaderías hacia varias partes del país, en entrevista realizada al jefe de logística, se indica que se tiene un grupo de WhatsApp para verificar de manera inmediata las entregas y no perder tiempo en caso de alguna anomalía o gestión específica.

Actualmente, para aumentar el control interno, se está trabajando en la implementación de un servicio de encomiendas propio, es decir, contar con un equipo de distribución (vehículo) y chofer que sean parte de la compañía y con esto reducir el riesgo de pérdidas de mercancías después de que abandonan el centro de distribución.

A la pregunta No. 12 donde se pregunta: ¿existen controles internos para el resguardo de las salidas de mercadería? Un 90 % de los encuestados afirma que sí existen controles, mientras que un 10 % de los encuestados responde de manera negativa. Se concluye que existen controles para mitigar los riesgos por pérdidas de mercaderías, como procesos de revisión de paquetería, confirmaciones de entrega, puertas de salida con control de metales y

vigilancia, sin embargo, la empresa debe de velar continuamente por realizar actividades de control y monitoreo.

Para poder contrastar las respuestas obtenidas desde lo interno de la empresa en el área de repuestos, se procedió a entrevistar a clientes que tienen vehículos de la marca Nissan y necesitan obtener sus repuestos para dar mantenimiento a sus vehículos. Para obtener respuestas que reflejen la forma de sentir de diferentes clientes, es que se procede a realizar la entrevista dentro y fuera del Área Metropolitana.

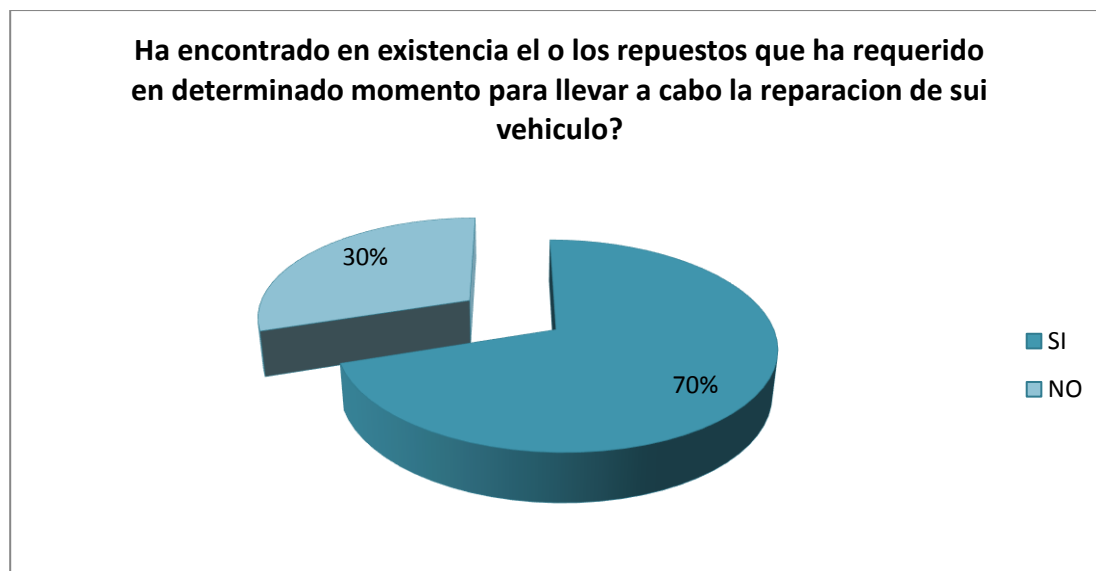
A la pregunta No. 1 sobre si ha encontrado en existencia el o los repuestos que ha requerido en determinado momento para llevar a cabo una reparación de sus vehículo, el 70% de los clientes entrevistados indica que sí ha encontrado lo que buscaba, mientras que el otro 30% señala que usa repuestos genéricos porque el costo es alto. El total de clientes entrevistados fue de 10.

Cuadro N° 1

Ha encontrado en existencia los repuestos requeridos en determinado momento para llevar a cabo la reparación de su vehículo

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		7	70%
No		3	30%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: Elaboración propia (Cuestionario realizado a propietarios de vehículos Nissan, dentro y fuera del área metropolitana)



Las respuestas a la pregunta anterior es un parámetro para determinar la eficiencia en la distribución de repuestos en la Agencia Datsun, el 70% de los clientes indicó que sí logró conseguir sin ningún problema los repuestos necesitados en el momento. Este porcentaje de afirmación es un reflejo de una adecuada rotación de inventarios, así como de una correcta gestión en la compra de los repuestos que verdaderamente necesitan los clientes.

Por otro lado, el 30% que contestó negativamente, hizo referencia a que consultó por los repuestos, pero que en el tema económico no era viable la adquisición y tomaron la decisión de comprar repuestos genéricos para sus vehículos, los cuales les salían mucho más baratos y se los ofrecían con garantía.

Al parecer y por el sentir de las respuestas de los clientes, los vendedores del área de repuestos deben de realizar esfuerzos para atacar esta población que solo ve un gasto de exceso de dinero a la hora de adquirir repuestos originales y no ve más allá, no ve la garantía y respaldo que le ofrece una de las compañías más grandes del país y venta y distribución de repuestos Nissan.

En referencia a la pregunta No. 1 realizada a los clientes de repuestos Nissan el 70% de los clientes confirma que han encontrado en existencia los repuestos solicitados para realizar sus reparaciones, mientras que un 30% indicó que realizó la consulta, pero que por el costo de los

mismos, mejor tomó la decisión de adquirir repuestos genéricos, los cuales le salen muchos más baratos y con respaldo en garantía y calidad por parte de la empresa distribuidora.

A la pregunta No. 2 sobre si considera eficiente y oportuno el mantenimiento que se le da a su vehículo cada vez que lo lleva a revisión, el 60% equivalente a 6 clientes coincide que los mantenimientos son necesarios para el buen funcionamiento de sus vehículos de marca Nissan, el 40% considera que las revisiones son necesarias, pero ven el tema como un negocio de la empresa por el tema de garantías.

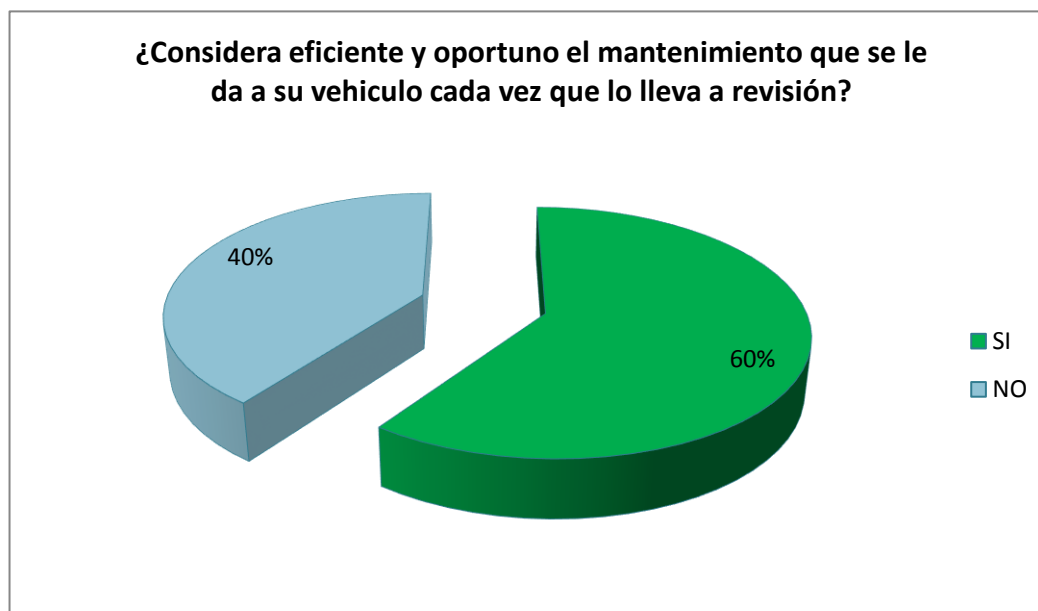
A la pregunta No. 2 sobre las revisiones y mantenimientos realizadas a los vehículos y cuyos repuestos salen de las bodegas de la Agencia Datsun, las respuestas son un indicativo de que los clientes tienen opiniones divididas en donde un 60% indica estar conforme con las revisiones, mientras que el 40% restante estima que pueden existir alternativas para no golpear, tanto el bolsillo de los clientes cuando llevan su vehículo a revisiones generales.

Cuadro N° 2

Eficiencia oportuna del mantenimiento que se da a los vehículos en sus revisiones

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		6	60%
No		4	40%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: Elaboración propia (Cuestionario realizado a propietarios de vehículos Nissan, dentro y fuera del área metropolitana)



Las respuestas a la pregunta anterior van relacionadas directamente al negocio de venta de vehículos y la garantía ofrecida en los talleres de la Agencia Datsun, en donde como cliente para no perder la garantía debes de llevar el vehículo a revisiones de 5, 10,15 y 20 kilómetros, en donde el personal revisa y evalúa cambio de repuestos, los cuales son suplidos por la misma compañía, dando así rotación al inventario en cada revisión.

Sobre los precios de los repuestos que distribuye la Agencia Datsun, el sentir de los clientes es que los costos de los repuestos son elevados, pero que como los vehículos están en periodos de garantía, la única opción para no perder ésta es llevar los vehículos a los talleres autorizados de Nissan y asumir los costos. De igual manera existen clientes que a pesar de los costos altos de los repuestos siempre apuestan por lo mejor para sus vehículos y aun así sin llevar los vehículos a los talleres autorizados, adquieren los repuestos que necesita.

En conversaciones con personas que utilizan vehículos Nissan, existen criterios divididos, algunos consideran que en los mantenimientos de sus vehículos cambian repuestos que todavía pueden dar más, es decir, que un mecánico independiente le sacaría más el jugo y no afectaría de manera importante el bolsillo de los clientes. De ahí el 60% y 40% opiniones divididas entre clientes que aceptan y comparten las revisiones y otras que piensan que son puro negocio.

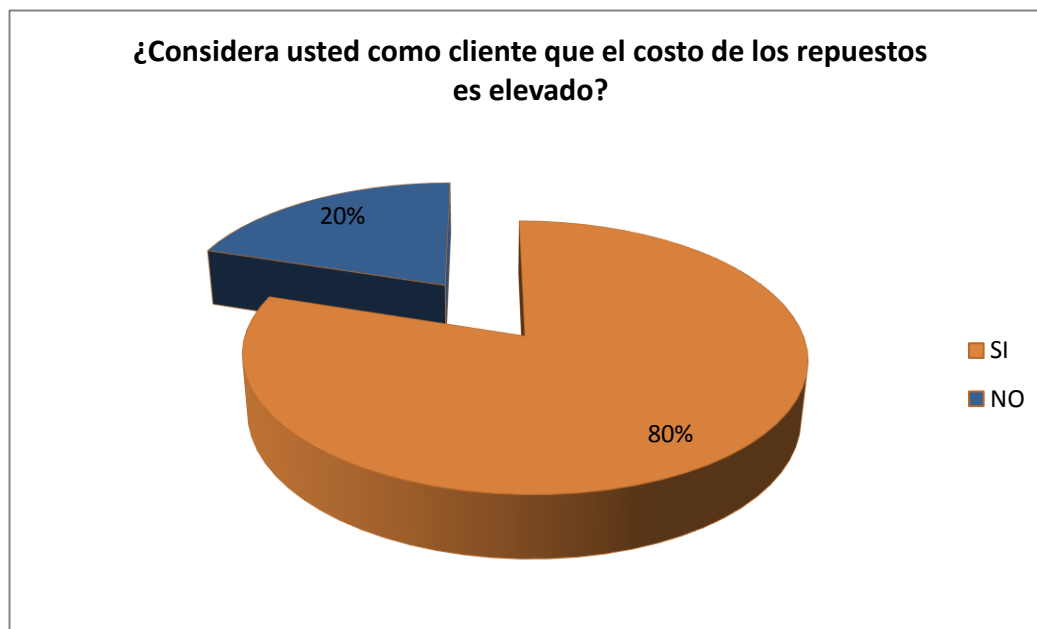
A la pregunta No. 3 sobre si considera usted como cliente que el costo de los repuestos para su vehículo de marca Nissan es elevado, de los 10 clientes, 8 indicaron que el costo de los repuestos es alto, mientras que tan solo dos personas opinaron que para el tipo de vehículo no lo ven tan elevado

Cuadro N° 3

Costo elevado de los repuestos de marca Nissan

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		8	80%
No		2	20%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: Elaboración propia (Cuestionario realizado a propietarios de vehículos Nissan, dentro y fuera del área metropolitana)



El tema económico incide mucho en la toma de decisiones de las personas en la economía actual, el sentir de la mayoría de los clientes es que los repuestos originales para sus vehículos son caros, es aquí en donde la administración de repuestos debe buscar alternativas en la compra de repuestos a otros mercados en donde se pueda ofrecer algún beneficio adicional a los clientes y a través del tiempo este 80% vaya en disminución, poder ofrecer repuestos a un costo más bajo pero bajo los mismos parámetros de calidad y respaldo de la Agencia. El tratar de ofrecer precios más accesibles contribuye al crecimiento en las ventas de repuestos.

A la respuesta No. 4 sobre si después de pasado el periodo de garantía continuaría llevando su vehículo para revisiones a la Agencia, el 60% de los clientes señala que sí continuarían con el proceso de revisión mientras que el 40% indica que probaría otras alternativas de más bajo costo, pero con una alta calidad.

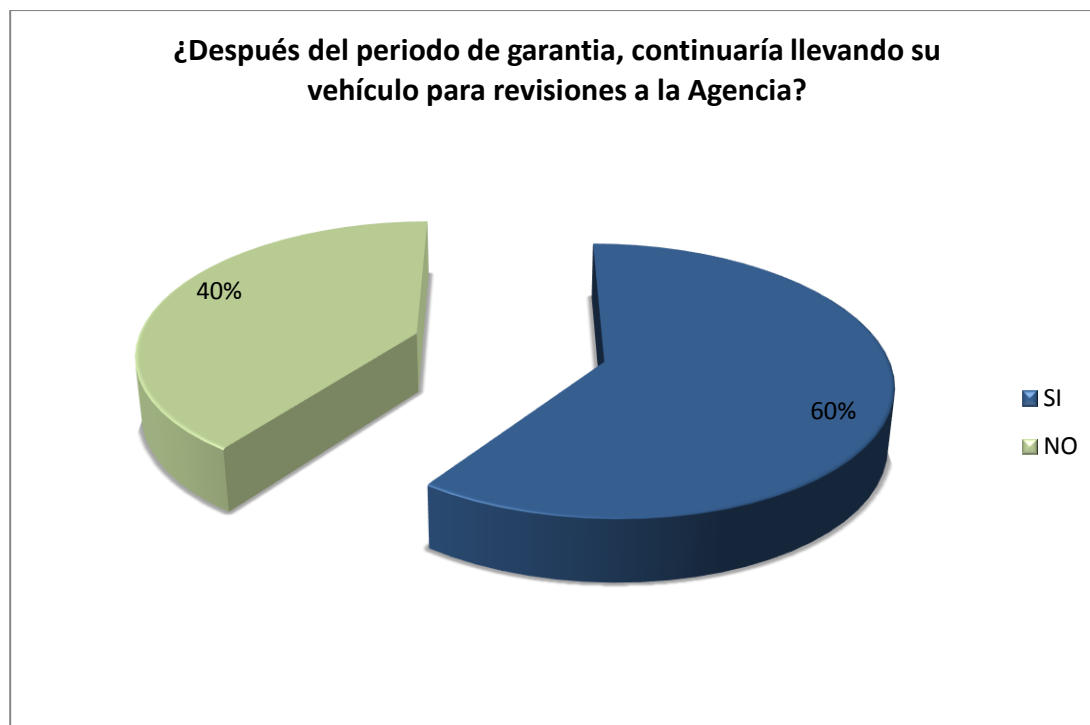
La inversión a la hora de comprar un vehículo es muy elevada, de ahí la preocupación de los clientes por dar los mejores mantenimientos y cuidados a sus vehículos, logrando esto a través de las asesorías de los vendedores, así como el uso de repuestos originales para el buen funcionamiento. Por esta situación aún así, después de finalizado el periodo de garantía el 60% de los clientes asegura que continuará llevando su vehículo a talleres autorizados, lo que significa usar repuestos originales, mientras que el 40% opina que buscará otras opciones, las cuales considere más accesibles para realizar las reparaciones y revisiones.

Cuadro N° 4

Después del periodo de garantía, continuaría llevando su vehículo para revisiones a la Agencia

Rango de calificación	Entrevistados	Cantidad Preguntas	Porcentaje
Sí		6	60%
No		4	40%
N/A		0	0%
Total	10	10	100%

Fuente: Elaboración propia (Cuestionario realizado a propietarios de vehículos Nissan, dentro y fuera del Área Metropolitana)



El reflejo de esta pregunta, es una alerta para tratar de no perder este 40% de clientes después de vencido el periodo de garantía, gestionar procesos internos desde el área de repuestos, implementar planes de acción que ataquen ésta pérdida de clientes y esto se logra con una buena gestión desde lo interno del Departamento, tratar de elevar el periodo de vida de los repuestos y trabajar enfocado en un ciclo más alto que genere más ingresos para la empresa a través del tiempo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Según el análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario, se concluye que todos los encuestados reconocen que es necesario realizar sus labores de ingreso y registro de nueva mercadería de acuerdo con un procedimiento establecido por la administración del área de repuestos, sin embargo, el procedimiento no se encuentra plasmado en papel, por lo tanto, se considera que la empresa cuenta con deficiencias en la comunicación adecuada de cómo se deben de realizar las responsabilidades asignadas en el departamento, es decir, los procedimientos se realizan con base en instrucciones verbales, lo cual puede dar cabida a diferencias en la ejecución de las tareas diarias desarrolladas por los trabajadores del centro de distribución de repuestos.

En referencia al control interno y resguardo de la mercadería que compone el inventario de repuestos de la empresa, los colaboradores de la bodega reconocen que existen controles, los cuales son aplicados constantemente, como por ejemplo, tomas físicas de inventario de productos específicos, así como revisiones de auxiliares. Sin embargo, se considera que el control interno aplicado no es estrictamente riguroso, es decir, no se enfatiza en temas de piezas dañadas, sí se realiza una adecuada gestión en el reclamo y la garantía o si la empresa pierde por una mala gestión en la recuperación.

En referencia al tema de cumplimiento de la norma internacional de información financiera No.2, se aplican de manera correcta los procedimientos para la correcta rotación de los inventarios, así como el método aplicado para el costeo y registro de las entradas y salidas, todos los movimientos quedando plasmados en los registros contables de cada mes.

Los encuestados coincidieron al responder la pregunta: ¿Cree usted que las personas que trabajan en el área de repuestos trabajan comprometidos con la calidad y la mejora continua de los procesos? Todas las respuestas fueron afirmativas. Las respuestas indican que el personal trabaja comprometido con objetivos y metas propuestas, cumpliendo las horas planificadas para la preparación y entrega de mercancías a los clientes, según sus roles

diarios. La empresa si cuenta con un mecanismo como buzón de sugerencias utilizado por los clientes para buscar la mejora continua, estos buzones son revisados para conocer las necesidades de los clientes, la empresa busca la mejora para contar con clientes más fieles a la marca.

Recomendaciones

Después de haber realizado el análisis de los resultados obtenidos en la investigación se procede a dar una serie de recomendaciones al personal involucrado en los procesos operativos en la administración del inventario de repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A. Las recomendaciones van orientadas a buscar la mayor eficiencia y eficacia en los procesos operativos, al adecuado resguardo de las existencias en inventario, así como la contabilización y registro en el sistema informático.

Al Gerente:

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente de repuestos en referencia al ciclo de vida de un nuevo modelo y la relación que existe con la venta y distribución de repuestos, se recomienda buscar alternativas para ampliar este ciclo de vida y poder así tener una participación más activa en el mercado de distribución y venta de repuestos y accesorios de la marca Nissan en todo el país.

En referencia a las repuestas obtenidas en la pregunta No. 1 sobre si existe un procedimiento para el ingreso y registro de la nueva mercadería que ingresa al inventario, el 100% de los entrevistados contestó afirmativamente que se trabaja con un procedimiento establecido, sin embargo, cuando se solicitó el procedimiento físico para verificar su existencia, no fue posible contar con él. Se asume en este caso que los operarios trabajan siguiendo un procedimiento indicado por personas con más experiencia, pero que no está escrito. A raíz de esto se recomienda al gerente plasmar este procedimiento en papel, el cual sirva de base para la capacitación de nuevo personal que ingrese al departamento de repuestos, el cual será actualizado constantemente para que no quede obsoleto con los cambios en procesos.

De acuerdo con la pregunta No. 5 sobre la cantidad de personas que labora en el centro de distribución de acuerdo con áreas específicas, se recomienda incentivar las capacitaciones en sus empleados internos de bodega, con el objetivo de que estén relacionados directamente con temas de eficiencia y eficacia en los procesos, calidad en los procesos, importancia del control interno y el resguardo de las mercancías y cómo esto se trasmite directamente a la gestión de ventas y el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Dado que en el centro de distribución de la Agencia existen puestos marcados para el desarrollo de las operaciones internas relacionadas con el manejo y control de los inventarios, se recomienda implementar un manual de puestos por escrito en donde se indique cuáles son las funciones de cada persona en un puesto determinado, así como las responsabilidades de cada puesto, a quien se debe de reportar como jefe inmediato y hasta donde se pueden tomar decisiones en cada puesto, todo esto como soporte y aporte para las buenas prácticas de control interno.

De acuerdo con la importancia económica y financiera del inventario de repuestos de la empresa, se le recomienda a la gerencia la implementación física plasmada en el papel de un manual de políticas y procedimientos para la mejora del control interno del inventario de repuestos en la empresa, contemplando cuatro grandes áreas; ingresos, salida de repuestos, control físico y responsabilidades de los encargados.

Al Jefe de Bodega y Logística

Debido al sistema informático utilizado en el área de repuestos, el cual dirige el proceso de manejo y control de las operaciones en el centro de distribución, tratar de involucrar a los operarios para que estos comprendan mejor la importancia de realizar su trabajo con la mayor eficiencia y trabajen comprometidos con el cumplimiento de las metas establecidas y que no sean simplemente preparadores y acomodadores de mercaderías en la operación de los inventarios.

El tema de seguridad ocupacional está relacionado con los procesos operativos que se ejecutan en el centro de distribución, si los empleados sufren accidentes laborales el área es la que sufre y, por lo tanto, los procesos se vuelven lentos o se atrasan, se recomienda la utilización de implementos de seguridad que protejan la integridad física de los colaboradores, uso de casco, chaleco, zapatos especiales, entre otros.

Estar vigilante de la adecuada rotación de los repuestos en el centro de distribución, siendo esto un parámetro para el cumplimiento de los lineamientos de la NIC 2, así como de ser vigilantes del adecuado manejo del inventario, evitando así problemas de abastecimiento y de ventas.

En la periodicidad de los conteos muestrales, los encargados indican que se realizan alrededor de cada dos meses, por la cantidad de artículos en el maestro de repuestos, se recomienda realizar pruebas más constantes y así generar un ambiente de control sano el cual se estará monitoreando más a menudo, y con esto no queden portillos abiertos para cometer hurtos en el área.

En la pregunta No. 4 sobre el acomodo de los repuestos en los estantes, un 30% de los encuestados indicó que ésta puede mejorar para buscar mayor eficiencia y eficacia en los procesos de búsqueda y preparación para la salida de repuestos, se recomienda realizar reuniones con los operarios para retroalimentar procesos en áreas operativas y así implementar nuevas medidas para la mejora, la cual solo se ve desde lo interno de los procesos.

En la parte de las encomiendas, para mitigar el riesgo por pérdidas de mercancías y a sabiendas que la empresa contrata un servicio externo, se recomienda analizar la posibilidad de adquirir un vehículo propio y un chofer de planta, para así contar con una mayor seguridad y confianza en el proceso de envío de repuestos fuera del Área Metropolitana, esto es reflejo de la gestión que realiza la empresa para el debido resguardo.

A la Auditoría Interna y contabilidad

Por la inversión económica que significan los repuestos en el centro de distribución de la empresa, se le recomienda al auditor que indague más sobre los ajustes solicitados por concepto de faltantes y sobrantes los cuales se ajustan directamente a los costos. Se sugiere que el conteo físico sea más regular y abarque más en su muestreo.

A la parte contable se le sugiere ser más minucioso en el registro de las diferencias por los ajustes encontrados, es decir en conjunto con la auditoría identificar a qué corresponden los ajustes y de ser el caso sacar o incluir en el sistema las repuestos identificados, así se controla de manera indirecta el procedo de salida y entrada de repuestos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

PROPUESTA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO DE REPUESTOS DE LA EMPRESA AGENCIA DATSUN S.A.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de manuales de Políticas y procedimientos para la mejora del control de las existencias basada en la aplicación del Control Interno y el COSO III en el Centro de Distribución de Repuestos de la Agencia Datsun,

Objetivos específicos

- Proponer una guía que establezca las prácticas adecuadas en el desarrollo de las actividades diarias en el CEDI, mediante un Manual de Procedimientos dirigido al personal responsable y que interviene directa e indirectamente en el control del inventario.
- Realizar una correcta estructura de control interno en el manejo del inventario basado en los componentes del Control Interno para la empresa Agencia Datsun y dirigido al Centro de Distribución de Repuestos mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos que maximice la seguridad y eficacia en el manejo de los inventarios.

Marco Teórico

Los manuales de políticas y procedimientos

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas), el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como hace (procedimientos) para administrar y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. Este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio. (Álvarez, 1996, p.25).

Políticas de Inventario.

Sipper D, Bulfin R (1998) definen políticas de inventario de la siguiente manera: “El elemento principal que afecta el inventario es la demanda. Desde el punto de vista control de la producción, se supone que la demanda es una variable incontrolable. Existen tres factores: ¿qué debe ordenarse?, ¿cuándo debe ordenarse? y ¿cuánto debe ordenarse?

(p 224)

Descripción de la propuesta

La operación de manejo distribución de repuestos de vehículos de la Agencia Datsun S.A, se encuentra en el centro de distribución (CEDI), la implementación de este centro de distribución es relativamente nueva. Las grandes inversiones de dinero en la compra de repuestos para la distribución y ventas hace necesario maximizar los controles internos para evitar pérdidas de toda índole. Las entrevistas realizadas a personal involucrado en la operación del manejo de inventario evidencian la no existencia de un manual de políticas y procedimientos por seguir para al adecuado manejo y control de los inventarios.

Las operaciones, actualmente, son desarrolladas por instrucciones verbales dadas en un momento determinado, lo cual ocasiona que dos personas puedan realizar la misma función, pero de diferente manera, lo cual puede generar procesos lentos, gestiones incompletas, atrasos, entre otros. El objetivo que persigue el manual de políticas y procedimientos, es establecer los lineamientos por seguir por cada uno de los colaboradores, así como definir las responsabilidades asignadas a cada uno dependiendo su puesto.

El control físico de las existencias es de suma importancia en el proceso, la auditoría se encarga de intervenir en el área de Repuestos de la empresa para verificar deficiencias en el manejo y control de los artículos, así como ayudar a la mejora de los procesos en beneficio de la inversión realizada.

Presupuesto para la propuesta

Actualmente, la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos plasmado en papel, las funciones y responsabilidades son asignadas a cada empleado de acuerdo con sus labores. Para buscar la mejora continua en los procesos operativos, así como mejorar los procesos de control interno aplicados actualmente.

Si la empresa decide tomar en cuenta la implementación del manual de políticas y procedimientos en las operaciones realizadas en el área de Repuestos, la empresa debe de proponer un programa de capacitación para todos los empleados involucrados, así como la asignación de un encargado de revisar y actualizar dichos procedimientos de acuerdo con los cambios o mejoras que pueda sufrir la empresa.

Cronograma de Actividades

Para la implementación del manual de políticas y procedimientos la empresa debe de asignar un encargado, el cual velará para que cada empleado conozca y sea consciente de sus

responsabilidades y funciones dentro del área de Repuestos de la empresa Agencia Datsun S.A. La gran ventaja que existe en el área de Repuestos, de acuerdo con el trabajo de campo realizado, es que la empresa cuenta con empleados comprometidos con los objetivos de la empresa, así como el de buscar la mejora continua y aumentar la calidad en sus procesos, lo cual se trasmite en satisfacción de los clientes.

Días	Actividad
Día 1 a Día 5:	Implementación y capacitación
Día 1 a día 2:	Análisis de la propuesta para la implementación
Día 3	Asignación de encargado para la implementación
Día 4 a día 5:	Capacitación a todo el personal involucrado

Con la implementación de este manual de políticas y procedimientos en el área de repuestos de la empresa, se colabora con el área de Contratación de nuevo personal así como la capacitación para el desempeño de las labores, este manual orientará al nuevo personal por seguir los lineamientos establecidos, y trabajar para cumplir los mismos objetivos.

Una vez finalizado el análisis de los resultados de la investigación se procede a ofrecer a la Agencia Datsun S.A. específicamente al Centro de Distribución de repuestos una propuesta para buscar la mejora continua en los procesos operativos en la administración de los inventarios enfocados al control interno y debido resguardo de los activos, todo esto enfocado a la importancia económica que representa para la empresa contar con una gran inversión de dinero en sus bodegas.

A raíz de las respuestas obtenidas y del trabajo de campo realizado en el Centro de Distribución de la Agencia Datsun, se propone crear un manual de procedimientos que contemple

el ingreso y salida de mercaderías al inventario, control físico, así como las responsabilidades de los funcionarios a sabiendas de que los empleados realizan sus funciones con base en un procedimiento, éste no se encuentra plasmado en el papel y se realiza por experiencia y no por puntos en seguir.

La idea de todo procedimiento es que sirva de guía para todo el personal que desempeña labores en el Centro de Distribución, para el nuevo personal que ingresa a laborar y en el caso de emergencia para suplir necesidades en el momento, realizadas por otras personas ajenas al proceso directo y sin la experiencia de los encargados del área.

NISSAN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
---------------	---------------------------------

INGRESO AL CENTRO DE DISTRUBUCIÓN DE MERCADERÍA PROVENIENTE DE COMPRAS

POLÍTICAS IMPLEMENTADAS

- Las compras de repuestos van sucedidas por un adecuado manejo de las existencias, así como negociaciones con la fábrica estrictamente controlada por el Gerente de Repuestos de la Agencia Datsun S.A.
- Las revisiones de nuevos repuestos deben ser estrictamente revisadas pieza por pieza, se declaran sobrantes y faltantes los cuales se ajustan mediante movimientos contables, si existen faltantes se notifica al proveedor.
- Para las revisiones y conteo de los repuestos nuevos deben de ser realizados por dos operarios, así como un supervisor encargado del proceso.

FECHA	Diciembre 2017	
PUESTO	Operario de recepción de mercancías	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN
Jefe de bodega en conjunto con operarios de recepción de mercaderías	Inicio: El contenedor llega al CEDI se procede a la revisión y descarga de los artículos de acuerdo con listado previamente impreso generado por el departamento de Compras.	

Operario de Recepción de mercadería	Se procede con la revisión física de los repuestos para evaluar la calidad. De recibir partes y accesorios en mal estado, proceder a confeccionar boleta por devolución de mercadería defectuosa para tramitar reclamo.	Reporte electrónico emitido por Sistema WMS
	Se acomoda la mercadería en la bodega, para luego ser distribuida a los diferentes espacios, palet, mesanini, piket, llantas y baterías, asignados previamente por el sistema electrónico de inventario WMS.	
	En el caso de ser repuestos nuevos se colocan los respectivos códigos e identificaciones físicas en los estantes	
	Se procede a realizar la adecuada actualización de la rotación de repuestos, según la fecha de compra, esto asignado por el sistema electrónico. Esto corresponde a proceso de reacomodo de las existencias	Reporte electrónico por fechas de ingreso emitido por Sistema WMS

SALIDA DE MERCADERÍA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS A COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y CLIENTES EXTERNOS

POLÍTICAS IMPLEMENTADAS

- La empresa no se hace cargo por fallas eléctricas en los repuestos vendidos, para todo lo demás sí existe garantía, siempre que no sea por mala manipulación de los clientes.
- El departamento de Repuestos tiene itinerarios establecidos de entrega de repuestos, tanto dentro del Área Metropolitana como afuera, así se mantiene el control y el orden en los procesos.

FECHA	Diciembre 2017		
PUESTO	Operario de despacho de mercancías		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	
Asistente de bodega	Inicio: En el momento que las sucursales realizan sus pedidos recibidos por personal del Centro de Distribución, así como pedidos generados por la fuerza de ventas de repuestos		
	El encargado de bodega busca las ubicaciones de los artículos que se solicitan en el pedido, este pedido se realiza de forma electrónica y el dispositivo va guiando al operario	Instrucción digital en dispositivo electrónico	
	Se realiza el pedido teniendo el debido cuidado y seguridad que el código que señala en la factura de ventas sea el mismo que se prepara para ser entregado.		
	Se llevan los artículos del		

	pedido a las áreas denominadas muelles, en donde se revisan por un supervisor y se procede al empaque para envío.	
	Se indica en el dispositivo electrónico que ya se ha preparado la entrega para que éste cierre la solicitud y asigne una nueva tarea.	
	Una vez alistados y revisados los pedidos hay dos opciones, entrega al cliente en el momento contra factura o se coordina el envío a los clientes en todo el país. Para clientes fuera del Área Metropolitana, la entrega es una al día, y para la sucursal de Sabana la entrega se realiza tres veces al día.	
	Los pedidos de que se colocan en ruta durante la mañana son recibidos antes de las 11:00 am, y se reparten en el transcurso de la tarde; los pedidos que se pasan a bodega en el transcurso de la tarde son entregados en la mañana del día siguiente a partir de las 8:00am	Solicitudes electrónicas y facturas de ventas
	Todos los pedidos son fotografiados antes de salir del CEDI, son revisados y sellados. De igual manera se deben de confirmar vía WhatsApp con las sucursales de entrega.	

CONTROL FÍSICO DE LAS EXISTENCIAS EN EL CENTRO DE DISTRUBUCIÓN DE REPUESTOS

POLÍTICAS IMPLEMENTADAS

- Los procesos de tomas físicas son realizadas con una periodicidad de 30 días, son sorpresivas y de repuestos al azar.
- Si existen diferencias de repuestos menores, se procede a realizar notas de crédito o débito para ajustar los saldos, según auxiliares.
- Una vez al año, específicamente, en setiembre se realiza conteo físico de los repuestos, se analiza si hay productos obsoletos y si procede la destrucción.
- Si se destruyen repuestos obsoletos, se debe de generar la documentación respectiva que respalde dicha pérdida ante las autoridades legales del país.

FECHA	Diciembre 2017		
PUESTO	Auditor Interno		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	
Auditor Interno	Velar por el resguardo de los artículos que componen el inventario de repuestos de la empresa.		
	Realizar un conteo físico de las piezas periódicamente.	Auxiliares de Inventario	
	Identificar errores de control que se dan día a día en la manipulación de los repuestos.		
	Proponer medidas correctivas de control para garantizar la seguridad de los repuestos en la bodega.		

	Verificar la documentación relacionada con las compras de inventario (órdenes de pedido, facturas de compra, listas de chequeo de mercadería recibida y facturas de despacho de inventario)	Facturas de compras

Luego de las tres áreas anteriormente mencionadas, proceso para el ingreso de mercadería, salida de mercadería, así como el control de las existencias es de suma importancia conocer aspectos de alta relevancia para el buen desempeño de las operaciones en el área de Repuestos de la empresa. El periodo de rotación de los inventarios es un tema esencial para el desarrollo de las operaciones, ayuda a la toma de decisiones y es de suma importancia para evaluar las ventas realizadas, verificar procedimientos de compras de repuestos, evitar problemas de desabastecimiento y obsolescencia.

En entrevista realizada al Gerente de Repuestos de la empresa se determinó que el promedio de rotación de los inventarios de repuestos de la Agencia Datsun es de un 2% anual, es decir, en promedio el inventario rota dos veces al año. Sin embargo, este promedio puede diferir entre los diferentes tipos de repuestos, existen repuestos que tienen más movilidad que otros, repuestos con un costo más elevado que otros, por lo tanto, se procedió a realizar un análisis maestro de diferentes tipos de repuestos para analizar sus periodos de rotación, y así tener bases más cercanas a la realidad para la toma de decisiones.

La fórmula para el cálculo de la rotación de inventarios se obtiene dividiendo el promedio el costo de venta de las mercaderías vendidas entre el promedio de los inventarios durante el periodo.

$$\text{Costo Mercadería Vendida Repuestos} / \text{Promedio de inventario Repuestos}$$

La rotación del inventario de repuestos en la Agencia Datsun se mide por el costo de reposición de mercadería en las bodegas, es decir, el promedio de rotación de dos veces al año, es congruente con las compras de nuevas mercaderías. Se debe de tener en cuenta la gran variedad de partes que componen el inventario y cuya rotación es variada incidida por diferentes factores, dentro de los que se puede decir, mantenimientos en el taller, accidentes o siniestros, entre otro.

Actualmente, el inventario de repuestos de la empresa, se encuentra dividido por secciones, las cuales permiten analizar los periodos de rotación de los diferentes repuestos. Las categorías A-B de rotación inmediata, entre los que se pueden mencionar, filtros, bujías, sensores, luego las categorías C-D con una rotación un poco más lenta, entre estos discos de frenos, rótulas, tijeretas, etc. y las categorías E-F-G categorías de rotación más lenta, las cuales deben estar en bodega para satisfacer posibles necesidades de clientes por ejemplo: puertas, parabrisas, bumpers, entre otros.

En muestra realizada a diferentes repuestos que componen el inventario, se determinaron algunos periodos de rotación, los cuales se detallan en siguiente cuadro.

Inventario Repuestos por artículos		
Bodega BOD000		
CEDI		
		Rotación de
Código	Repuestos	Inventarios
119500F3XA	FAJA BOMBA ACEITE	1.94
16546VC10A	FILTRO AIRE	2.60
545000W001	TIJERETA INFERIOR DER	1.05
40110VJ200	ROTULA SUSPENSION	0.60
1192000Q0B	FAJA AIRE ACONDICIONAD	1.31
9636600QAB	ESPEJO DERECHO	1.40
21410ZW40A	RADIADOR	2.25
30100VB008	DISCO CLUTCH 275TBL	3.60
8R0907472C	UNIDAD CONTROL FAROL	0.64
N 10656902	TORNILLO SOPORTE BUMP	1.43
N 90974701	PRENSA BUMPER	3.09
T361374	255/60R18 MAXXIS HT BRAVO LLANTA	0.43
75114EL030	SECCION PUNTA CHASIS	1.93

En el detalle anterior, se pueden observar que los periodos de rotación específica de los repuestos tienden a variar de acuerdo con el tipo, los repuestos utilizados en revisiones y reparaciones menores se mueven más rápido que los repuestos utilizados para reponer partes de carrocería o reparaciones mayores.

De muy alta importancia, también, se debe de conocer y tener presente cómo es el manejo de las garantías, porcentajes de obsolescencia, así como el manejo de las pérdidas por robos y hurtos en el Centro de Distribución.

Manejo de Garantías: La empresa tiene la política de no extender garantías a toda parte eléctrica, es decir después de que sale de la bodega, no se otorga garantía por desperfectos eléctricos. En el caso de que un repuestos no sea el que necesitaba el cliente, la empresa le realiza el cambio respectivo, si se determina que el repuesto vendido está malo de fábrica, se procede a realizar el cambio respectivo y se solicita a la fábrica la reposición del mismo. Lo que procura la empresa es ofrecer los repuestos al cliente de acuerdo con el modelo y año de los vehículos, disminuyendo el tema por cambios en garantía. No existe un porcentaje para estimar las garantías debido a que la cantidad de devoluciones no es significativo.

Obsolescencia: Este concepto incluye repuestos que cumplen más de 8 años de estar en las bodegas de la empresa, la política de la empresa es analizar la situación de la empresa y tomar la decisión de proceder con la destrucción de los inventarios de acuerdo con la conveniencia, es decir, la gerencia financiera y de repuestos evalúa el mejor momento para dar de baja los repuestos y generar un escudo fiscal, no existe un porcentaje ni tiempo definido.

En el momento cuando se toma la decisión, se procede con la destrucción de todo lo que esté catalogado como repuestos en obsolescencia en determinado momento, para lo cual se contrata un contador público que certifique el proceso y en coordinación con la auditoría interna se sustenta con información física así como fotografías.

Pérdidas de Inventario: Las pérdidas de inventario por robos o hurtos se determinan de acuerdo con tomas físicas realizadas por la auditoría externa, cuando se agotan los procesos y se logra determinar que efectivamente falta algún repuesto, se procede a notificar a las gerencias e instancias inmediatas, se documenta todo el procesos de revisión y se procede a realizar el ajuste

contable correspondiente para dar de baja el o los repuestos. De acuerdo a conversaciones con personal de auditoría interna no existe un porcentaje específico por este concepto, ya que no es algo común ni frecuente en el área de repuestos de la empresa. El ajuste por baja de repuestos se registra en cuenta de gastos llamada Ajuste costo de inventarios. La política de la empresa es de despedir sin responsabilidad patronal al empleado que sea sorprendido robando en el Centro de Distribución.

En resumen, la empresa no cuenta con provisiones que respalden pérdidas por garantías, robos y obsolescencia, se trabaja en la mejora de los controles internos, en reducir al máximo cualquier posibilidad, y de llegar a pasar como ha ocurrido en escasas ocasiones, por política empresarial, la Agencia Datsun, reconoce como una pérdida por diferencias de inventarios que afecta directamente los resultados financieros del periodo.

Para tener un mayor control de las operaciones que se realizan en el área de Repuestos de la empresa, se propone realizar un manual de puestos, en donde se determinen las responsabilidades de cada funcionario por área, así como a las jefaturas a las que se debe de reportar el trabajo, esto con el fin de realizar el trabajo con la mayor eficiencia sin dejar de lado la responsabilidad asumida en cada labor.

RESPONSABILIDADES DE LOS COLABORADORES QUE PARTICIPAN EN LA OPERACIÓN Y MANEJO DE INVENTARIOS

POLÍTICAS IMPLEMENTADAS

- Si un colaborador es encontrado sustrayendo algún artículo del inventario de repuestos, se procederá con el despido sin responsabilidad patronal de manera inmediata.
- Los colaboradores deben de seguir paso a paso el procedimiento establecido para realizar sus funciones, de lo contrario será amonestado internamente con el jefe inmediato.

Puesto	Contador de Importaciones
REPORTA A:	Gerente Financiero
FUNCIÓN BÁSICA:	Ingreso de las importaciones
RESPONSABILIDADES:	<p>➤ INGRESO DE LA MERCADERÍA IMPORTADA AL SISTEMA: deberá ingresar al sistema el detalle de la importación realizada, ingresando las cantidades y códigos, según la factura de compras, asignando así los costos que se incurren en la importación.</p>
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	<p>Personas con conocimientos contables en el área de Importaciones, costos de mercancías, procesos de desalmasajes, tributos de importación, entre otros. Persona responsable y muy cuidadosa para el adecuado registro de documentos.</p>

Puesto	Jefe de Bodega y Logística
REPORTA A:	Gerente de Repuestos
FUNCION BASICA:	Administración del inventario
RESPONSABILIDADES:	<p>➤ SUPERVISIÓN: supervisar que cada uno de sus colaboradores realice de manera responsable las labores encomendadas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RECEPCIÓN DE MERCADERÍA: Supervisar que el ingreso de mercadería se realice de manera ordenada y controlada, indicar a sus colaboradores la revisión de las existencias mediante el conteo físico y la debida revisión del estado de los artículos. ➤ CREACIÓN DE CÓDIGOS: Será responsabilidad del jefe de bodega y logística cumplir con la creación de códigos para aquellas piezas que son de nuevo ingreso al sistema. ➤ ASIGNACIÓN Y UBICACIÓN DE ARTÍCULOS: será el encargado de coordinar la ubicación lógica de la mercadería en virtud de facilitar el proceso de preparación de pedidos para el despacho de mercadería. ➤ DESPACHO DE MERCADERÍA: El jefe de bodega y logística deberá revisar y supervisar el proceso de preparación del pedido asignado electrónicamente por el sistema de inventario. ➤ ORDEN DEL ÁREA DE TRABAJO: Es responsabilidad del jefe de bodega y logística velar por el orden y aseo de su lugar de trabajo, manteniendo una presentación adecuada, tanto para su persona como para el personal que conforma el departamento.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Debe ser una persona con capacidad de mando, capaz de dar órdenes e imponer directrices a los colaboradores participantes en las operaciones internas en el Centro de Distribución de repuestos, coordinar tiempos de entrega y rutas diarias.

Puesto	Auxiliar de bodega
REPORTA A:	Jefe de bodega y Logística
FUNCIÓN BÁSICA:	Asistir la administración del inventario
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RECEPCIÓN DE MERCADERÍA: Será el encargado de contar las cantidades de mercadería que ingresan así como de revisar el estado de la misma.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PREPARACIÓN DE PEDIDOS DE CLIENTES: Será responsabilidad del auxiliar de bodega el preparar los pedidos de los clientes, tanto de los que lleguen a retirar al Centro de Distribución como de los que se deben enviar con los repartidores a las sucursales y clientes. ➤ ORDEN Y ASEO DE LA BODEGA: Deberá tener una actitud anuente por mantener el orden y el aseo en su lugar de trabajo.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	<p>Debe de ser una persona capacitada para trabajar bajo presión y tiempos de respuesta establecidos, debido a la gran cantidad de repuestos existentes en la bodega.</p> <p>Persona ordenada en la preparación de pedidos a clientes, debido a la gran cantidad de asignaciones por día.</p>

Puesto	Operario Repartidor de pedidos
REPORTA A:	Jefe de bodega y Logística
FUNCIÓN BÁSICA:	Entregas de mercadería
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CUIDAR DE LA MERCADERÍA QUE SE LE ASIGNA ENTREGAR: Será de su responsabilidad el tratar con cuidado los artículos que se le asignan para entregar, ya sean suministros, partes o equipos. ➤ ENTREGAS SATISFACTORIAS: Será responsabilidad del repartidor el entregar la mercadería en perfecto estado en el lugar y a la persona que se indica en la factura. ➤ CUMPLIMIENTO DE HORARIO: Deberá cumplir con el horario de trabajo de la Agencia Datsun S.A., una vez terminadas las entregas debe regresar a las instalaciones y hacer entrega de los resultados del trabajo.

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Debe ser una persona ordenada tanto en su lugar de trabajo como con la documentación que manipule, con disposición a ayudar en las labores que surgen en el diario trabajar y mantener el respeto a hacia sus superiores, compañeros y clientes, tener licencia de conducir para carro y moto.

Puesto	Guarda de Seguridad
REPORTA A:	Jefe de bodega y Logística
FUNCIÓN BÁSICA:	Revisión de accesos y salidas del CEDI
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar pendiente de todas las entradas y salidas de personal autorizado y no autorizado a la bodega de repuestos. Llevar bitácoras para control ➤ Realizar revisiones de maletines al finalizar el día de labores al personal interno del Centro de Distribución ➤ Estar vigilante de la entrada y salida de vehículos al Centro de Distribución en los procesos de carga y descarga de repuestos.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Debe ser una persona con buena presentación personal, de buen trato con los clientes y personal interno, íntegro y atento en sus labores, pendiente siempre de velar por el resguardo de las existencias en inventario.

Para poder analizar de una manera más específica los puntos débiles en la administración de los procesos operativos en el área de repuestos, se precede a realizar la siguiente matriz de riesgos la cual permitirá medir la profundidad y el impacto en el caso de que se llegara a plasmar alguno de los riesgos que se encuentran latentes en la empresa.

NISSAN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 31 Diciembre 2017

PROCESO: Control interno Área de Repuestos

OBJETIVO DEL PROCESO: Acompañar, verificar y evaluar el control interno en cada uno de los procesos operativos en el área de Repuestos de la Agencia Datsun S.A.

RIESGO	EXPLICACIÓN	PROBABILIDAD		IMPACTO		RESPONSABLE	ACCIONES	PERIODICIDAD
		DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR			
Perdida de Mercaderías por concepto de robos	Una de las razones por la que se pueden dar hurtos, es que se trabaja con un personal al que se le tiene mucha confianza por su tiempo de laborar en la empresa	Baja	1	Crítico	5	El gerente de área de operarios debe de velar por la seguridad de las mercancías en existencia en el centro de distribución	Monitoreo constante a las órdenes de pedido preparadas por cada operario. Auditorías sorpresa al personal que manipula repuestos	Estas actividades se deben de realizar muy constantemente para minimizar el riesgo

<p>Perdida de mercadería enviada fuera del área central por consecuencia un siniestro (accidente)</p>	<p>Actualmente se realizan envíos de repuestos a todas las partes del país mediante un servicio de encomiendas outsourcing</p>	<p>Media</p>	<p>2</p>	<p>Alto</p>	<p>4</p>	<p>Gerente de Logística es el encargado de la salvaguarda en las entregas fuera del Área Metropolitana</p>	<p>Contar con seguro para este tipo de mercancías que salen de la empresa y pueda ser que no lleguen a su lugar de destino</p> <p>Por lo menos se deben de revisar las coberturas de los seguros una vez al año</p>
<p>Falla del sistema informático para la operación en el Centro de Distribución</p>	<p>La mayoría de los procesos realizados en el área de Repuestos son automatizados por el sistema WMS, de ahí la importancia de tener planes de contingencia para periodos de falla</p>	<p>Media</p>	<p>2</p>	<p>Crítico</p>	<p>5</p>	<p>Departamento de Tecnología de la información en conjunto con el Gerente de Operaciones</p>	<p>Implementar boletas físicas de entrada acomodo, salida, despachos para utilizar en caso de falla del sistema Capacitación en procesos manuales para atender</p> <p>Realizar evaluaciones y prácticas por lo menos 1 vez al mes</p>

						la operación en un fallo del sistema	
Ingresos de mercancías con problemas en la calidad	Cuando se realizan las revisiones físicas de los repuestos nuevos que ingresan a la bodega, se puede recibir alguno con deficiencia el cual no podrá ser vendido a los clientes	Baja	1	Alto	4	Disponer de más personal para realizar estas revisiones cuando ingresan contenedores con gran cantidad de mercancías	Evaluar la cantidad de operarios de acuerdo a la temporada alta en la compra de repuestos

Cuadros de suma importancia y relevancia para la empresa en la evaluación y mitigación de riesgos en sus procesos u operaciones.

PROBABILIDAD	
NIVEL	ATRIBUTO
1	BAJA
2	MEDIA
3	ALTA

IMPACTO	
NIVEL	ATRIBUTO
1	BAJO
2	MANEJABLE
3	REQUIERE ATENCION
4	ALTO
5	CRITICO

Tabulación generada por los resultados de la matriz, de acuerdo al impacto y profundidad que estos puedan alcanzar.

MATRIZ DE RIESGO				
IMPACTO	5	5	10	15
	4	4	8	12
	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
	0			
		1	2	3
		PROFUNDIDAD		

RIESGO	CALIFICACION
A	5
B	8
C	10
D	4

9 - 15	ALTA PROBABILIDAD CON ALTO IMPACTO
4 - 8	MEDIANA PROBABILIDAD CON MEDIANO IMPACTO
1 - 3	POCA PROBABILIDAD CON POCO CON POCO IMPACTO

En el cuadro de resumen se puede observar de acuerdo a la calificación del riesgo cual es la atención que se le debe de asignar a cada área.

Para el riesgo A, pérdida por robos o hurtos, la calificación corresponde a 5, en donde este tres representa un punto de atención en el caso de su ocurrencia, de ahí la necesidad de realizar acciones de control para mitigar este riesgo.

Para el riesgo B, pérdida de mercadería enviada fuera del área metropolitana por concepto de un siniestro en carretera, la calificación de 8, se ubica en un nivel intermedio, punto en donde se debe de estar monitoreando e implementando medidas de control interno.

Para el riesgo C, sobre fallas en el sistema informático del área de repuestos, la calificación corresponde a 10, punto crítico para la empresa, la cual debe de buscar medidas para mitigar ese riesgo y que de ser una posibilidad latente que se dé, existan todas las medidas necesarias para hacer frente al proceso.

Para el riesgo D, calidad de mercancías recibidas, la calificación de 4 alerta a la compañía a implementar medidas de control interno así como un constante monitoreo para su mitigación.

De igual manera que el procedimiento de entrada de mercadería a la bodega. Los empleados siguen un procedimiento adoptado, el cual se pasa de un empleado a otro, pero no existe un procedimiento plasmado en físico, que sirva como guía para capacitar a los nuevos empleados, parte importante para el desarrollo de las operaciones asignadas.

APÉNDICES

INSTRUMENTO

Anexos 1

Encuesta sobre Análisis de los procesos operativos aplicados en la administración del inventario de repuestos de la Agencia Datsun S.A.

El objetivo de la presente encuesta es conocer los procesos operativos aplicados en la administración del inventario de repuestos, así como los controles internos aplicados para la salvaguarda de las mercaderías en la empresa Agencia Datsun S.A. y así poder determinar puntos débiles y tratar de ofrecer alternativas de mejora. Le agradezco el tiempo que utilice para responder a las preguntas, lo anterior como requisito para obtener el título de Licenciatura en Contaduría Pública.

1-) ¿Existe un procedimiento para el ingreso y registro de nueva mercadería?

No Si

2-) ¿Se emplea un formulario debidamente identificado para el conteo y revisión de la nueva mercadería que ingresa al inventario?

No Si

3-) ¿Conoce usted cuál es el procedimiento que se emplea para mantener en el inventario las cantidades requeridas?

No Si

4-) ¿Considera usted que la organización en los estantes de repuestos está adecuada a la mayor eficiencia y eficacia del proceso?

No Si

5-) ¿Cuántas personas laboran en el área de Repuestos de acuerdo con las siguientes funciones?

Recepción Despacho Vendedores

6-) ¿Los empleados cuentan con las medidas necesarias de seguridad para el desarrollo de sus funciones en el área laboral?

No Si

7-) ¿Sabe usted cada cuánto se rota el inventario?

_____ 1 Mes _____ 2 Meses _____ 3 Meses _____ Más de 3 meses

8-) Sabe usted cuál es la periodicidad en la ejecución de conteo muestral en el inventario de repuestos?

_____ Cada mes _____ Cada 2 meses _____ Cada 3 meses _____ más de 3 meses

9 -) ¿Cuando no se tiene un repuesto para entrega inmediata, sabe usted cuánto es el tiempo de respuesta para satisfacer las necesidades del cliente? 0 a10 de11 a 20 de 21 a 30 o mas

_____ De 0 a 10 días _____ de 11 a 20 días _____ de 21 a 30 días _____ más de 30 días

10-) ¿Cree usted que las personas que trabajan en el área de Repuestos están comprometidos con la calidad y mejora continua en los procesos?

_____ No _____ Si Por qué? _____

11-) ¿Utiliza la empresa buzones de sugerencias, entrevistas u otros para mejorar la atención a los clientes?

_____ No _____ Sí Que? _____

12-) ¿Existen controles internos para el resguardo de las salidas de mercadería?

_____ No _____ Si Cuál? _____

Encuesta aplicada a los dueños de vehículos de la marca Nissan que necesitan adquirir repuestos para el mantenimiento de sus vehículos dentro y fuera del Área Metropolitana.

Anexos 2

- 1) ¿Ha encontrado en existencia el o los repuestos que ha requerido en determinado momento para llevar a cabo la reparación de su vehículo?

_____ Sí _____ No

- 2) ¿Considera eficiente y oportuno el mantenimiento que se le da a su vehículo cada vez que lo lleva a revisión?

_____ Si _____ No Porque ? _____

- 3) ¿Considera usted que el costo de los repuestos es elevado?

_____ Sí _____ No

- 4) ¿Después del periodo de garantía, continuaría llevando su vehículo para revisiones a la Agencia?

_____ Sí _____ No

REFERENCIAS

Angel, Maldonado, José. Gestión de procesos (o gestión por procesos), B - EUMED, 2011.

Álvarez 1996 Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos

Coopers&Lybrand.(1997).Los nuevos conceptos de control Interno:Informe COSO.Ediciones Díaz de Santos

Errasti A, (2011) Logística de almacenaje: Diseño y Gestión de Almacenes y Plataforma Logística Madrid. Ediciones Piràmide.

Estupiñan G (2006).Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna, Editorial Eco Ediciones.

Estupiñan G (2015) Control Interno y Fraudes, Editorial Ecoe Ediciones

Galligan M, Rau k, (2015) Coso in the Cyber Age

Godoy Ramirez (2014) Normas internacionales de Información Financiera, Grupo Editorial Nueva Legislación SAS

El control interno y el control. Economía y Desarrollo. V.129 n.2. 2001, Editorial Universitaria, 2007.

Guajardo, G. y Andrade, N. (2014). Contabilidad Financiera. (Sexta edición). México. Distrito Federal: McGraw-Hill

Hernández, R Fernández, C &Baptista, P (6 Ed.).(2014).Metodología de la Investigación.Mc Graw Hill.

Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. Mc GrawHill

NIC 2, vigente.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Sastra J (2009).Administración Financiera de Inventarios. El Cid Editor

Sipper D, Bulfin R. (1998) Planeación y control de la producción. McGrawHill.Mexico

ProQuest Ebook Central,

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouiasp/detail.action?docID=3175027>.

Marketing Publishing (1996), Compras e Inventarios, Editorial Ediciones Diaz de Santos

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouiasp/detail.action?docID=3175044&query=compras+e+inventarios>

<http://www.hacienda.go.cr/.../Resolución-DGT-N°%2052-01-NIC-Criterios%>.

<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Sistema-de-gestion-de-almacenes-WMS>

<https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>