



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES S. DE R. L.

SUSTENTADO POR:

KELIN YOLANNI HERRERA CÁRDENAS

LUIS FERNANDO LÓPEZ GONZÁLES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

(PENDIENTE)

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES S. DE R. L.

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

MIGUEL ANGEL LÓPEZ PEREIRA

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Miguel Angel Lopez Pereira', is located to the right of the text 'ASESOR TEMÁTICO' and 'MIGUEL ANGEL LÓPEZ PEREIRA'. The signature is written in a cursive style with a large initial 'M'.

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARCO ANTONIO MARTINEZ

JOSE MAURICIO FIALLOS

DERECHOS DE AUTOR



FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES S. DE R. L.

AUTORES:

KELIN YOLANNI HERRERA CÁRDENAS Y LUIS FERNANDO LÓPEZ GONZÁLES

RESUMEN

La finalidad de esta investigación es diseñar un sistema eficiente de control de inventarios que incluya diferentes procesos y formatos que brinden solución a la situación actual de la empresa Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L., la cual se dedica a la compra y venta de repuestos para vehículos y desde su fundación ha manejado todos sus procesos de forma empírica. En función de ello, se desarrolló la investigación donde se ha planteado como problema el ineficiente control de inventarios dentro de la empresa y como objetivo dar solución a este problema. Se aborda el análisis de la situación actual en relación al tema de la investigación que comprende el marco referencial que la sustentará, lo cual brinda un mejor panorama al investigador. Se presenta la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en la investigación. En base a esto se dieron las conclusiones y recomendaciones, las que se elaboraron en base al desarrollo de las preguntas de investigación, así mismo se dan a conocer las sugerencias que van acorde a la situación actual de la empresa para la implementación del estudio. Todo esto resultando en la propuesta de la implementación de un sistema de control eficiente de inventario. Esta propuesta, busca optimizar la gestión administrativa de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. a través de una mejora en el sistema de control de inventario.

Palabras claves: Inventario, Sistema de Control, Procesos, Eficiencia.



GRADUATE SCHOOL

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES S. DE R. L.

AUTHORS:

**KELIN YOLANNI HERRERA CÁRDENAS AND LUIS FERNANDO LÓPEZ
GONZÁLES**

ABSTRACT

The purpose of this research is to design an efficient inventory control system that will include different processes and formats that provide a solution to the current situation of the company Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L., which is dedicated to the purchase and sale of spare parts for vehicles and since its foundation has handled all its processes empirically. The research has approached the main problem as an inefficient inventory control within the company and aims to solve this. Analysis of the current situation regarding the issue of research guides the reference framework that will support this paper. The analysis of the results obtained with the instruments used in research show that an efficient inventory control system is important to achieve success. On this basis the conclusions and recommendations were developed based on these results. After this analysis the main result is the proposition and implementation of an efficient inventory control system. This proposal seeks to optimize the administration of Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. through an improved inventory control system.

Key words: Inventory, Process, Control System, Efficiency.

DEDICATORIA

A Dios, por la sabiduría, fortaleza, salud que me ha brindado en cada momento, sin Él este logro no sería posible. A mi madre Magda Cárdenas y tía Mercedes Godoy, por ser los pilares fundamentales en mi vida. A mi hermano Armando Herrera y Alejandro Torres, por su paciencia, comprensión y por compartir conmigo gratos y difíciles momentos a lo largo de este camino.

Kelin Yolanni Herrera Cárdenas

Todas esas personas que siempre estuvieron para brindarme su ayuda y apoyo, a mis padres, Miguel y Norma, por inculcarme los valores que hacen de mí una persona de bien día con día y me motivan a superarme en cada aspecto de la vida; a Lourdes Rodríguez, por tener la paciencia y el cariño para darme ese empuje cuando hubieron momentos que pensé ya no poder seguir; a mis amigos y compañeros que estuvieron conmigo a lo largo de esta etapa de mi vida. A todas estas personas que han sido mi soporte y compañía durante este momento tan importante de mi carrera.

Luis Fernando López González

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fuerza para seguir adelante y no desmayar ante las adversidades y permitirme llegar a este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi madre Magda Cárdenas y tía Mercedes Godoy, por apoyarme en todos los aspectos necesario para poder lograr esta meta y por fomentarme el deseo de ser cada vez mejor

A los Doctores Carlos Oviedo Zelaya y Miguel Ángel López Pereira por su valiosa guía, asesoramiento y colaboración en la realización de este proyecto. A los Licenciados Amílcar Inestroza y Carlos Inestroza, por permitirnos desarrollar la investigación en Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L., facilitándonos el acceso a la información y por la disponibilidad de tiempo para apoyarnos de manera oportuna y necesaria para el desarrollo de la investigación. A mi compañero de tesis Luis López por el apoyo en el desarrollo de este proyecto.

A todas aquellas las personas que me ayudaron de manera directa e indirecta para el logro de mis objetivos.

Kelin Yolanni Herrera Cárdenas

Agradeciendo a esas personas que fueron fundamentales en la culminación de este trabajo, a mis asesores, el Dr. Miguel Ángel López Pereira y al Dr. Carlos Zelaya Oviedo, por poner a disposición su tiempo y conocimiento, a la empresa Multi-Repuestos Automotrices por su apoyo, y a mi compañera de tesis, Kelin Herrera, por el apoyo, paciencia y esfuerzo a lo largo de toda la carrera y ahora en este último trabajo. A todos ellos, gracias.

Luis Fernando López Gonzáles

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO.....	7
2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO.....	10
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO (EMPRESA).....	14
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	14
2.2.1 CONTROL INTERNO.....	14
2.2.1.1 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	15
2.2.1.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO OPERATIVO.....	16
2.2.1.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	17
2.2.2 MODELOS DE CONTROL INTERNO.....	17
2.2.2.1 MODELO COSO I, II, III.....	17
2.2.2.2 CONTROL DE OBJETIVOS PARA SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	24
2.2.2.3 AUTO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO (AEC).....	26
2.2.3 GESTIÓN DE INVENTARIO.....	27
2.2.3.1 DEFINICIÓN DE INVENTARIO.....	27
2.2.3.2 TIPOS DE INVENTARIO.....	27
2.2.3.3 FUNCIÓN DE LOS INVENTARIOS.....	28
2.2.3.4 IMPORTANCIA DE LOS INVENTARIOS.....	28
2.2.3.5 ROL DEL INVENTARIO EN LA CADENA DE SUMISTRO.....	29
2.2.3.6 COSTOS RELACIONADOS CON EL INVENTARIO.....	30
2.2.3.7 SISTEMAS DE INVENTARIO.....	31
2.2.3.7.1 SISTEMA PERIÓDICO.....	31
2.2.3.7.2 SISTEMA CONTINUO.....	31
2.2.3.8 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO.....	32
2.2.3.8.1 SISTEMA ABC.....	32
2.2.3.8.2 PUNTO DE REÓRDEN.....	33
2.2.3.8.3 JUSTO A TIEMPO.....	34
2.2.3.8.4 CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (EOQ).....	35
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	37
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	37

3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA	37
3.1.2	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	34
3.1.3	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	39
3.1.4	HIPÓTESIS	43
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	43
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3.1	POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.3.2	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	46
3.3.3	UNIDAD DE RESPUESTA	47
3.4	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADOS	47
3.4.1	INSTRUMENTOS	47
3.4.1.1	PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	47
3.4.2	TÉCNICAS	47
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	48
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	49
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	49
3.6	LIMITANTES DEL ESTUDIO	49
CAPÍTULO IV.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	50
4.1	RESULTADOS CUESTIONARIO EMPLEADOS DE LA EMPRESA	50
4.2	RESULTADOS ENTREVISTA PROPIETARIOS	57
4.3	RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	60
4.4	ANÁLISIS FODA MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES	76
4.5	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	77
4.6	DIAGRAMA DE ISHIKAWA MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES.....	78
CAPÍTULO V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1	CONCLUSIONES.....	80
5.2	RECOMENDACIONES	81
CAPÍTULO VI.	APLICABILIDAD	82
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.....	14
Figura 2. Definición de las variables.....	38
Figura 3. Esquema del Enfoque de la Investigación	43
Figura 4. Etapas de la Investigación	45
Figura 5. Antigüedad Laboral Empleados Multi-Repuestos Automotrices	50
Figura 6. Eficiencia del sistema de control de inventario actual.....	51
Figura 7. Codificación y clasificación de los repuestos	51
Figura 8. Conocimiento sobre la cantidad de repuestos de vehículos y accesorios existentes	52
Figura 9. Idoneidad de registro de entradas y salidas de producto	53
Figura 10. Capacitación de empleados en control de inventarios	53
Figura 11. Espacio físico del almacén.....	54
Figura 12. Mejora en sistema de control de inventarios	55
Figura 13. Satisfacción del cliente	55
Figura 14. Cambios que haría para manejar mejor los inventarios.....	56
Figura 15. Género del entrevistado	60
Figura 16. Rango de edad de los clientes	61
Figura 17. Tipo de Cliente	61
Figura 18. Primera vez en Multi-Repuestos Automotrices	62
Figura 19. Antigüedad de la Clientela Multi-Repuestos Automotrices	63
Figura 20. Frecuencia de compra	63
Figura 21. Prontitud de la atención	64
Figura 22. Disponibilidad de producto.....	65
Figura 23. Servicio de ayuda en caso de no contar con el repuesto.....	66
Figura 24. Explicación ausencia de producto	67
Figura 25. Se entrega a tiempo del producto.....	68
Figura 26. Calidad de los productos ofrecidos.....	69
Figura 27. Primera opción de compra	70
Figura 28. Frecuencia en que clientes encuentran repuestos necesario	71
Figura 29. Motivo de compra.....	72
Figura 30. Cumplimiento de garantías de producto	73
Figura 31. Oferta de nuevos productos	74
Figura 32. Experiencia utilizando productos de Multi-Repuestos Automotrices	75
Figura 33. Ishikawa Multi-Repuestos Automotrices	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Migración y Actividad Económica de las MIPYMES en Honduras	12
Tabla 2. Relación Años de Existencia y Tamaño de las MIPYMES en Honduras.....	13
Tabla 3. Relación Tamaño y Estructura Organizacional de las MIPYMES en Honduras.....	13
Tabla 4. Matriz Metodológica.....	37
Tabla 5. Definición operacional de las variables-Políticas internas de manejo.....	39
Tabla 6. Definición operacional de las variables-Registro de entradas y salidas de inventario	40
Tabla 7. Definición operacional de las variables-Satisfacción del cliente.....	41
Tabla 8. Definición operacional de las variables-Satisfacción del cliente e Instalaciones de la empresa	42
Tabla 9. El método de las 5S.....	83
Tabla 10. Procedimiento de Compra Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.	88
Tabla 11. Procedimiento de Venta Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.	90
Tabla 12. Acciones de control de inventario.....	91
Tabla 13. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción	94

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se detallan los antecedentes que fundamentan la investigación, así como la definición del problema, sus objetivos, hipótesis, variables de trabajo y la justificación que sustenta el estudio para dar un panorama amplio de la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

El incremento de la competitividad demanda satisfacción del cliente, reducción de costos operativos y aumento de la eficiencia interna. En parte, dicho logro de eficiencia involucra un adecuado manejo y control de inventarios en donde se requieren sistemas de información que permitan medir las diferentes etapas del proceso de control. En las entidades cuya fuente de ingreso sea de compras y ventas de mercancía, es necesario que posean un eficiente control interno de los inventarios para lograr óptimos resultados en los procesos de adquisición, registro y venta de mercancía, por lo tanto requieren procedimientos a para evitar dificultades, descontrol y retrasos en los inventaros que perjudiquen su desarrollo organizacional y por ende la satisfacción del cliente.

Por esta razón la finalidad de esta investigación es diseñar un sistema eficiente de control de inventarios que incluye diferentes procesos y formatos que brinden solución a la situación actual de la empresa Multi- Repuestos Automotrices S de R L, la cual se dedica a la compra y venta de repuestos para vehículos y desde su fundación a manejado todos sus procesos de forma empírica.

En función de ello se desarrollaron los siguientes capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I. Planteamiento de la Investigación se da a conocer los antecedentes, establece el problema de investigación, objetivo general y objetivos específicos que sirven de guía para dar solución al problema planteado.

Capítulo II. Marco Teórico que aborda el análisis de la situación actual en relación al tema de la investigación que comprende el análisis macro, análisis micro, análisis interno, teorías, conceptualización y marco referencial que sustentarán la misma, lo cual brinda un mejor panorama al investigador.

Capítulo III. Metodología de investigación, incluye el método y enfoque utilizados en el desarrollo del tema, diseño de la investigación, población, muestra, técnica de investigación y las fuentes de la investigación.

Capítulo IV. Resultados y Análisis, que presentan la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en la investigación, los cuales se presentan en gráficos estadísticos análisis FODA de datos recabados de entrevistas aplicadas y diagramas de Ishikawa para mejor comprensión.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones las que se elaboraron en base al desarrollo de las preguntas de investigación, así mismo se dan a conocer las sugerencias que van de acorde a la situación actual de la empresa para la implementación del estudio.

Capítulo VI. Aplicabilidad. En este capítulo se presenta la propuesta de la implementación de un sistema de control eficiente de inventario.

Esta propuesta, busca optimizar la gestión administrativa de Multi- Repuestos Automotrices S. de R. L. a través de una mejora en el sistema de control de inventario.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan (Amaro, 2009).

- Al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos, y muchas veces no cuentan con una administración financiera.
- Tienen una orientación empresarial, de innovación y acción.
- Tienen relativamente pocos accionistas y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo entre ellos.
- Son objetivos como empresa, reflejan los objetivos personales del propietario.

- Existen en todas las industrias y con frecuencia incursionan en varias líneas industriales. Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos gerentes y un contacto estrecho entre el propietario administrador y el área operativa. Este tipo de estructura es eficiente para la toma de decisiones, aunque limita la cantidad de información recibida para decisiones más complejas; por lo tanto, este tipo de empresas busca la ayuda de profesionales para reunir y entender la información que requiera para toma de decisiones bien sustentadas.
- Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tienen contactos limitados en los mercados financieros y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.

Los problemas más frecuentes a los que se enfrentan las empresas, en cuanto al control de inventarios, radica en que no se tiene conciencia de la importancia de contar con información suficiente y útil para minimizar costos de producción, aumentar la liquidez, mantener un nivel de inventario óptimo y comenzar a utilizar la tecnología con la consecuente disminución de gastos operativos. Los riesgos del control de inventario afectan a todas las empresas, independientemente de la cantidad de inventario que la empresa lleva. Una pequeña empresa suele tener una gran cantidad de su dinero en efectivo invertido en el inventario, por lo que es de gran importancia el manejo adecuado de estos bienes. Con una gran inversión financiera en su negocio, el pequeño empresario debe hacer todo lo posible para reducir los riesgos asociados con la realización de inventarios.

Un inadecuado manejo de los inventarios puede comprometer la operación del sistema de la empresa (tanto por la tenencia excesiva de bienes o la poca tenencia de los mismos). Por lo tanto el control de los inventarios es una cuestión que se torna esencial para la gerencia. El control de los bienes en custodia es un aspecto crítico de una administración exitosa, sobre todo cuando el mantener inventarios es una cuestión que implica alto costo. (Narasimhan, McLeavey, & Billington, 1996, p. 91)

Las compañías no pueden darse el lujo de tener retenido en los inventarios una gran cantidad de dinero, debido a altos niveles de existencias. Los objetivos de un buen servicio al cliente y una producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los niveles de inventario en un nivel mínimo, de este modo no incurrir en gastos innecesarios que puedan afectar la situación económica de la empresa. Dicho esto, uno de los grandes desafíos del control de inventarios consiste en

mantener los niveles adecuados de inventarios para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia y pueda invertir mejor su capital.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. se ha dedicado durante 24 años a la compra y venta de repuestos para todo tipo de vehículos. Esta empresa no ha tenido un sistema eficiente para controlar sus inventarios, provocando que las existencias físicas no coincidan con lo que debería haber según documentos. Esto resulta en desconocimiento del valor y el volumen real de los inventarios.

La situación actual de la empresa revela que ha sido administrada de forma poco científica, sin una base o sustento técnico, por lo que no tiene un control efectivo sobre sus inventarios. La sección financiera es también manejada de forma empírica, al realizarse tan sólo un registro general, lo que dificulta lograr registros contables detallados y sistemáticos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Un Deficiente control de inventario en la gestión administrativa de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.

¿Qué tan factible es implementar un sistema eficiente de control de inventarios en la gestión administrativa en Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué alternativa sería la más factible para implementar un sistema eficiente de control interno en la gestión administrativa del inventario en la empresa?
- ¿Por qué la empresa precisa de controles que garanticen el correcto manejo del inventario?

- ¿Qué factores potencian o limitan un sistema de control de inventarios en la gestión administrativa en Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.?
- ¿Qué beneficios presenta la implementación de un sistema eficiente de control de inventarios en la gestión administrativa en la empresa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar la gestión administrativa de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. a través de la implementación de un sistema eficiente de control interno de inventario que brinde a la gerencia información clara, oportuna y confiable para la toma de decisiones, al mismo tiempo que reduzca los costos, aumente la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procedimientos aplicados en la empresa para la recepción, almacenaje, registro y despacho de inventarios.
- Analizar las deficiencias que presenta la empresa en los procedimientos del manejo de inventarios.
- Determinar cómo el manejo de inventarios afecta el nivel de satisfacción de los clientes.
- Definir propuestas para mejorar la gestión administrativa a través de control de inventarios de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.
- Proponer la implementación de un sistema eficiente de control interno de inventarios.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En todas las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes, se debe de cumplir a cabalidad el buen manejo de los inventarios para tratar de minimizar los costos, de esta manera, lograr que la empresa pueda invertir en productos que realmente necesita, mejorando así su rentabilidad. Se debe tomar en cuenta que el buen manejo de los inventarios constituye un factor importante para el éxito o fracaso de una empresa, cualquiera que sea sus especialidad, tamaño o complejidad. Meigs & Larsen (1991), en cuanto a los principios de auditoria, considera que:

Un buen control interno es un medio para suministrar datos precisos del costo para los inventarios, así como de exactitud al informar sobre cantidades físicas. Los controles internos inadecuados pueden ocasionar pérdidas, permitiendo que la gerencia use datos erróneos de costo al fijar precios. Si las cuentas no proporcionan un cuadro realista del costo de los inventarios en existencia, el costo de las mercancías manufacturadas y el costo de la mercancía vendida, los estados financieros pueden ser muy engañosos, tanto en las utilidades como en la situación financiera. (p. 510)

Multi-Repuestos Automotrices refleja una desorganización en el área de inventarios, sin un control eficiente que permita un crecimiento a nivel comercial y una planificación general, por lo que el diseño e implementación de un sistema eficiente de control de inventarios podría dar solución a dichas situaciones y optimizar sus recursos, de forma que los clientes obtengan una mejor atención, y por ende, una mayor satisfacción en sus necesidades. Ante tal situación, es necesario un estudio dirigido a evaluar los distintos niveles de eficacia y eficiencia de los controles de inventarios, cabe mencionar que el objetivo de la investigación, es eminentemente constructivo, ya que no se limita a identificar las deficiencias; sino a proponer medidas que se consideran convenientes, señalando las posibles mejoras que se lograrán con un eficiente control interno de los inventarios. Una vez aprobadas por la gerencia, la empresa logrará obtener mayores beneficios con un alto nivel de motivación, operatividad y rendimiento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de estudio, definidos los objetivos y preguntas de investigación, se prosigue a sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores también denominan elaboración del marco teórico. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el sustento del estudio a realizarse.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamérica.

Actualmente, Birch, (1998); reconoce a las PYMES como las organizaciones generadoras de empleos, de bienestar y satisfacción a la comunidad; siendo la familia, según Kirchoff (1987), un elemento importante para alcanzar la lucratividad en los negocios.

De acuerdo a Varela (2001), en las investigaciones realizadas se ha demostrado que tanto en Latinoamérica como en los países desarrollados, comparando las grandes empresas con las PYMES; los negocios pequeños, entre otros:

- Generan más empleos, que los negocios grandes y antiguos.
- Innovan y producen más avances tecnológicos.
- Resisten más los cambios ambientales.
- Poseen mayor reto intelectual.

Salomon & Shulterbrandt (2002), afirman en su artículo, que Latinoamérica se encuentra enfrentando problemas económicos, sociales y gubernamentales, de corrupción entre otros, mismos que afectan directamente a la microempresa y a las PYMES.

Aunado a lo anteriormente señalado, la falta de información estadística correcta, limita la posibilidad de encontrar una solución a dichos problemas. Entre las características que definen a las PYME, se pueden señalar que se caracterizan por deficiencias en:

- Recursos financieros y tecnológicos
- Apoyo gubernamental
- Organización
- Leyes antimonopólicas
- Estadísticas
- Manejo de fondos
- Incentivos gubernamentales

Es importante tener como antecedentes las causas que propician que algunas empresas no logren establecerse, para así tratar de evitar las situaciones que puedan causar la quiebra de las mismas. Según Pickle (1988), el 7% de los fracasos de las empresas se debe a un mal manejo de los inventarios; el 2% por los malos hábitos, la displicencia, problemas familiares, apatía de los gerentes y el personal administrativo; el 9% por la falta de otorgamiento de crédito; el 45% por un bajo volumen de ventas, que se pueden atribuir a la incompetencia o a la inexperiencia de los administradores de la empresa.

En América, la diferencia entre las naciones del norte y del sur, se observa por el hecho de que las primeras, mantienen economías más sustentables que generan empleos con sueldos competitivos, y empleados con mejor nivel educativo. Existe un nuevo perfil empresarial en esta región y sostiene que existe una nueva tendencia, u opinión, que ha sido apoyada en las estadísticas públicas y privadas, referente a la incorporación de un nuevo perfil del empresario y es la introducción de personal universitario, como son los jóvenes emprendedores.

Estos jóvenes emprendedores, se ven motivados por contar con:

- Satisfacción laboral.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Capacidad para enfrentar nuevos desafíos.

Dado que los obstáculos que vive este empresario son el exceso de regulaciones y las dificultades para financiarse, se ha desarrollado un nuevo perfil del empresario, con las siguientes características:

- Experiencia técnica.
- Interés en el trabajo.
- Innovador.
- Importancia a la calidad y al adiestramiento.
- Buen administrador al saber delegar funciones y tareas.
- Valora el trabajo en equipo.
- Estimula la asociatividad y la actividad gremial, como forma de reforzar la capacidad de negociación.
- Contratan consultores para temas específicos, que se animan a sondear mercados externos, aún antes de consolidarse en la plaza local.
- Buscan adentrarse en el Marketing.

Este nuevo perfil del moderno empresario latinoamericano, ayuda a minimizar el desgaste natural de los primeros años de la empresa y los riesgos de la economía global y local.

Para Kantis H, fundador de Dinámica SE, y sus colaboradores Angelelli, & Morri (2004), “el 50% de las empresas más dinámicas, son creadas por graduados universitarios, y si a eso se le agrega la cantidad de empresas dirigidas por personas con un grado universitario incompleto, el porcentaje se eleva al 75% de la firmas dinámicas”. Los emprendedores en América Latina, son personas de clase media baja, motivados para aprender por la necesidad de realización personal y el deseo de contribuir en la sociedad. Argentina, aparece como uno de los países con mayor auge para triunfar en las aperturas de PYME, debido al incremento de la tasa universitaria en los últimos 20 años, respecto al total de la población.

La historia económica de los países desarrollados ha evidenciado claramente que una de las claves de éxito, ha sido el impulso y fortalecimiento del sector de micro, pequeñas y medianas empresas. A nivel de América Latina, ésta área de negocios ha mostrado un importante crecimiento y constituye un factor importante de los desarrollos de las economías, por esta razón se ha estimulado el estudio de este tema por diversos actores sociales como: gobiernos, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales e instituciones de enseñanza superior (Arroyo, 2005).

La internacionalización de las PYMES, además de contribuir a la generación de empleo y al incremento de los ingresos, brinda la posibilidad de agregar valor en origen e introducir mejoras en la producción que aumenten la participación de este tipo de agentes en los mercados, promoviendo un mayor dinamismo empresarial. Para ello es fundamental reducir las brechas de productividad incorporando tecnología, innovaciones y conocimiento a sus productos, así como impulsar mejoras en la gestión.

Es común que cada vez más personas impulsadas por su iniciativa y un gran optimismo, inicien una nueva empresa para buscar el éxito. Una gran cantidad de este tipo de personas contribuyó a forjar la grandeza de los EEUU ya que individualmente realizaron diferentes y numerosas tareas que constituyeron y todavía hoy forman parte del mundo norteamericano (Pickle, 1988).

Sistema de gestión de las PYMES

El sistema de gestión de toda empresa es indispensable, ya que incluye la misión y visión de la empresa y la manera de realizar las actividades cotidianas de la misma.

Según Biasca & Rodríguez (2003):

Muchas empresas pequeñas tradicionalistas transmiten oralmente las experiencias, de padres a hijos, sin documentar nada. Esta práctica, válida en algún tiempo y común en la mayoría de nuestras empresas pequeñas, ahora es obsoleta y ocasiona que la organización no pueda desarrollarse adecuadamente. Por un lado, impide la reproducción y el crecimiento de la operación al depender de una o pocas personas que han recibido las experiencias del fundador. Por otra parte, esto ocasiona que, al faltar la persona o personas que tienen los conocimientos, la existencia de la organización se ponga en riesgo y su situación sea muy peligrosa. En ocasiones las mismas personas que poseen los conocimientos los guardan celosamente, pensando que así aseguran su permanencia en la organización al hacerla depender de sus habilidades. (pp. 9-10)

2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

Según la Política de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, creada mediante Acuerdo Ejecutivo N° 010-2004 del 18 de mayo de 2004, clasifica las empresas de la siguiente manera:

Microempresa

Tiene de uno a diez trabajadores asalariados permanentes. Las ventas mensuales promedio son de 3,125 dólares, y la inversión promedio en activos fijos es de 2,400 dólares. Es de baja rentabilidad, predomina el trabajo manual y el uso de tecnologías simples; opera de manera informal, y no cuenta con registros contables y administrativos.

Pequeña empresa

Tiene de 11 a 25 trabajadores asalariados permanentes. Las ventas mensuales promedio son de 9,375 dólares; la inversión promedio en activos fijos es de 25 mil dólares. Tiene más rentabilidad y ha incorporado más tecnología; cuenta con algunos registros y controles administrativos contables.

Mediana empresa

Tiene de 26 a 150 trabajadores asalariados permanentes. Las ventas mensuales promedio son de 154 mil dólares y una inversión en activos fijos mayor a 25 mil dólares y menor a 200 mil dólares; existe división interna del trabajo, opera formalmente y cuenta con controles administrativos contables.

Principales características de las PYMES en Honduras

Parte de la problemática enfrentada en el momento de generar estrategias de apoyo al desarrollo de las PYME en Honduras es la falta de información estadística precisa.

Barquero (2003) afirma:

Las PYMES en Honduras representan aproximadamente 260,000 establecimientos, que proveen empleo al 45% de la Población Económicamente Activa del país. Entre 1996 y 2000, el número de PYMES se vio incrementado en 32%, lo que representa un incremento del empleo generado por el sector de 34%. Aunque no existen datos exactos de la contribución de las PYMES al ingreso doméstico bruto, se estima que en el ámbito de la región centroamericana, las PYMES contribuyen con aproximadamente el 12% del total de ingresos.

Otra característica importante de las PYMES hondureñas, es que la mayoría (74%) son empresas de subsistencia, están ubicadas en zonas urbanas, dedicadas a actividades comerciales y trabajan la mayoría de manera informal, debido a la complejidad y falta de claridad de los procedimientos de registro. También es importante recalcar el hecho de que la mayoría de las PYMES trabajan con métodos de producción tradicionales y de baja tecnología. En cuanto a financiamiento se refiere, la mayoría costea por sí misma sus propias actividades debido a la dificultad para poder acceder a préstamos de las instituciones.

En cuanto al apoyo público recibido por las PYMES, se puede decir que no existen políticas especiales orientadas a promover el desarrollo del sector. Fue hasta el año 2000 que se decidió crear

un órgano interinstitucional encargado de consultar y coordinar los esfuerzos públicos y privados para promover el sector.

La creación de dicha comisión es considerada de gran importancia y como el punto de partida para el desarrollo de esfuerzos institucionalizados mejor coordinados para promover el desarrollo de las PYMES hondureñas, objetivo que debe formar parte de la estrategia nacional. (p. 14)

Para poder iniciar con el establecimiento de estrategias, las empresas tanto grandes y medianas deben tener claro cuáles son sus objetivos, misión, visión, el recurso con que cuentan y tener claramente definido quienes serán sus clientes y en base a ellos definir los productos y servicios que demandan (Biasca & Rodríguez, 2003).

Caracterización de las MIPYMES en Honduras

Los dueños o socios principales de MIPYMES en su mayoría trabajaron en un negocio similar al que actualmente poseen, como se muestran en la Tabla 1, ya que representan el 43% de la micro, el 43% de la pequeña y el 45% de la mediana empresa. El hecho de haber trabajado en un negocio similar se considera la fuente principal del emprendimiento porque brinda la ventaja de acelerar la curva de aprendizaje del negocio así como la experiencia en el manejo del mismo.

Tabla 1. Migración y Actividad Económica de las MIPYMES en Honduras

Migración, Actividad Económica Emprendimiento		Tamaño de la empresa		
		Micro %	Pequeña %	Mediana %
A que se dedicaba antes de tener el negocio actual	<i>Trabajaba en un negocio similar al que posee</i>	43%	43%	45%
	<i>Empleado asalariado en otro negocio</i>	22%	19%	20%
	<i>Empleado asalariado en gobierno</i>	6%	7%	5%
	<i>Tenia otro negocio</i>	9%	8%	8%
	<i>Desempleado/hacia un oficio doméstico</i>	9%	6%	4%
El negocio fue iniciado, heredado o comprado	<i>Lo inició</i>	87%	83%	80%
	<i>Lo heredó</i>	6%	7%	7%
	<i>Lo compró</i>	7%	9%	7%
Edad en que inició el primer negocio (promedio)		30	29	28
Años de experiencia en el tipo de negocio que posee (promedio)		15	17	19
Alguna vez migró a otro país (USA, España, etc.)		13%	16%	16%

Fuente: (Valenzuela, 2013)

Los tamaños de las empresas se correlacionan directamente con los años de existencia del negocio. Entre más años tiene de existencia, más grande es la empresa en aspectos de acumulación de activos, de experiencia, de conocimiento. La Tabla 2, muestra que la mayoría de las MIPYMES están funcionando en un lugar permanente fuera de la vivienda como tienda, local comercial, taller o quiosco (70% micro, 81% pequeña y 86% mediana empresa).

Tabla 2. Relación Años de Existencia y Tamaño de las MIPYMES en Honduras

Años de existencia, Lugar de funcionamiento, Propiedad del negocio por zona geográfica		Zona Geográfica			
		Distrito Central	San Pedro Sula	Resto Urbano	Rural
		%	%	%	%
Lugar dónde funciona el negocio	<i>En la vivienda, con una instalación</i>	8%	1%	21%	34%
	<i>En la vivienda, sin una instalación</i>	7%	1%	3%	14%
	<i>Local permanente fuera de la vivienda</i>	79%	92%	69%	45%

Fuente: (Valenzuela, 2013)

Los dueños de MIPYMES que realizan la función de Gerente General son el 85% a nivel micro, 90% a nivel pequeño y un 89% a nivel medio, como puede observarse en la Tabla 3. Se identifica que a mayor tamaño de empresa, más tiende a tener una estructura organizacional completa con un gerente, un administrador y un contador diferentes al dueño. Adicionalmente se identifican que las empresas tienen entre un 11% y 14% de empleados con grado universitario.

Tabla 3. Relación Tamaño y Estructura Organizacional de las MIPYMES en Honduras

Recepción de Remesas, Importancia del Ingreso, Previsión Social		Tamaño de la empresa		
		Micro	Pequeña	Mediana
		%	%	%
El dueño es el Gerente General		85%	90%	89%
Estructura organizacional que posee.	<i>Estructura completa (Gerente, Administrador, Contador)</i>	11%	34%	57%
	<i>Estructura semi-completa (Gerente y Administrador ó Gerente y Contador)</i>	21%	33%	27%
	<i>Estructura incompleta (Solo Gerente ó solo Administrador)</i>	68%	33%	16%
¿Qué porcentaje de sus empleados tienen grado universitario?		11%	14%	12%

Fuente: (Valenzuela, 2013)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO (EMPRESA)

Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. fue fundada el 2 de mayo de 1991 como una empresa familiar, dedicada a la compra y venta de repuestos automotrices para motores gasolina y diésel, suspensión, dirección y accesorios para auto.

Cuenta con 24 años de experiencia en el mercado de la línea de repuestos con marcas de alta calidad procedentes de varios países, su única sucursal se encuentra ubicada en Comayagüela M.D.C.

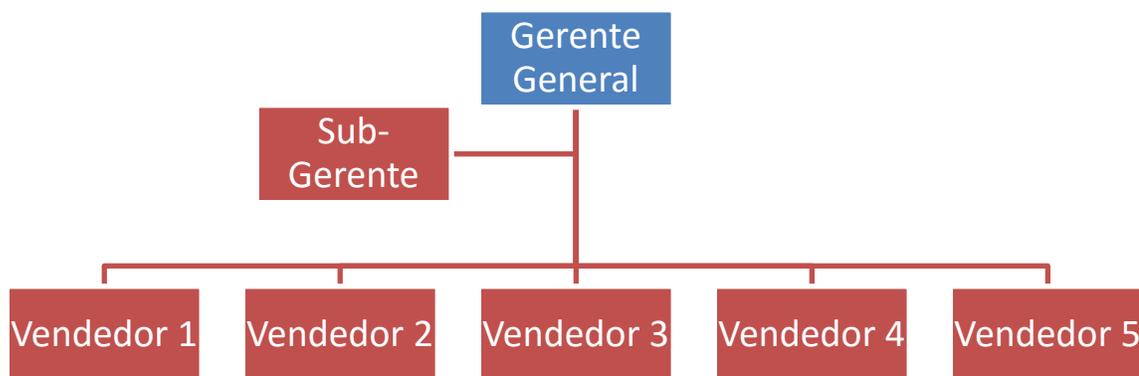


Figura 1. Organigrama Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 CONTROL INTERNO

El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas. (Shuster, 1992, p. 2)

El control interno se entiende como el proceso que se ejecuta en las empresas para la evaluación de operaciones, ya sea en base a efectividad y eficiencia, confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas dentro de la empresa. El conocimiento del control interno ayudará a cualquier entidad a obtener logros específicos en su desempeño con eficiencia y eficacia, que son

aspectos importantes para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas trazadas. Este control se tomará en forma de un proceso integrado, con objetivos, estrategias y políticas establecidas que concuerdan con los objetivos de la institución para cumplir con sus metas corporativas.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento de la normativa. (SIGEN, 2014)

2.2.1.1 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno incluye controles que pueden ser catalogados como:

- Controles administrativos
- Controles contables

Control Interno Administrativo

“Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección” (Aguirre, 2006).

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa, y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamiento de personal y controles de calidad.

Control Interno Contable

Comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis.

Las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

- a) la custodia de los activos o elementos patrimoniales;
- b) salvaguardar los datos y registros contables, para que las cuentas anuales o estados contables de síntesis que se elaboren a partir de los mismos sean efectivamente representativos constituyan una imagen fiel de la realidad económico-financiera de la empresa.

Deberá de estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa. Sin una información contable veraz, ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente (Control Interno, 2009).

2.2.1.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO OPERATIVO

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno - Estructura Integrada) en septiembre de 1992, y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización; esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes durante los últimos decenios.

Al respecto, es importante resaltar el concepto de la “responsabilidad” (accountability), como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones. En este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados. (Estupiñan, 2006, p. 2)

El éxito de una empresa depende del logro de sus objetivos, por esto es importante planearlos de una manera clara y medible, para así verificar que se estén llevando a cabo de la manera correcta. La planeación y el control están estrechamente ligados, ya que la primera prescribe conductas y

resultados deseados y el control ayuda a mantener o replantear conductas y resultados reales, detectando errores y desviaciones en los planes u objetivos.

2.2.1.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Beltran (2013) define que los objetivos del control interno se orientan al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- Garantizar procesos de planeación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza de la organización.
- Protección de los recursos y activos en cuanto a su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.
- Cumplimiento de las metas trazadas por la administración de la empresa.
- Garantizar una información confiable y veraz.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, y la economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Cumplir con los reglamentos de la empresa.
- Prevenir errores, riesgos e irregularidades.
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Crear conciencia de control.
- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión.

2.2.2 MODELOS DE CONTROL INTERNO

2.2.2.1 MODELO COSO I, II, III

COSO I

El Informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es considerado internacionalmente hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. El Informe COSO plantea un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible.

El modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido

de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional. (Estupiñan, 2006, p. 2)

La actual definición del control interno emitida por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control COSO, amplía el concepto de la siguiente manera:

“...un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos...”

Se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas y, en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada de los procesos esenciales en la administración de las empresas.

Según Estupiñan (2006), el modelo COSO implementa cinco componentes principales:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y monitoreo

Ambiente de Control

Constituido por el conjunto básico de procesos, normas y políticas que funcionan como base para la ejecución del control interno en la empresa. Este refleja el comportamiento ético y el ambiente de control vigente respecto al comportamiento y obligaciones de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que se le asigna al control interno. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. (SIGEN, 2014, p. 12)

Entre los factores del ambiente de control se incluye la integridad y valores éticos por los que se rige la empresa, sean estos sus valores organizacionales, códigos de conducta, políticas y procedimientos. La responsabilidad de supervisión que debe llevarse a cabo por medio de las autoridades superiores cumpliendo así con el control interno.

De igual manera se define la estructura organizacional y su nivel jerárquico y responsabilidades. Deberán existir los controles adecuados de reclutamiento de personal y desarrollo de competencias, y el cumplimiento de responsabilidades y rendición de cuentas.

Evaluación de Riesgos

Refiriéndose al análisis e identificación de riesgos en base al logro de objetivos de la empresa, implementando así un proceso que se integrará a la planeación de estrategias y evaluación de riesgos. El objetivo principal del proceso es identificar y evaluar riesgos para que la empresa pueda de manera concreta disminuir su impacto en la realización de los objetivos.

Para que la evaluación de riesgos se aplique de manera adecuada, los objetivos de la empresa deberán estar bien definidos y documentados, teniendo claro la manera en la cual se llegará a cumplir con los mismos. Estos deben ser comunicados de manera clara y concisa a todas las áreas de la empresa (Castañeda, 2013).

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los riesgos deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos.

Actividades de Control

“Abarca las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización” (SIGEN, 2014, p. 29).

Dichas actividades serán definidas por la empresa, se llevarán a cabo en todas las áreas de la misma, ya sea para detectar o para prevenir riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos. Las actividades de control sobre las operaciones o transacciones deben complementarse con actividades de supervisión a nivel general.

Información y Comunicación

Este aspecto engloba los procedimientos que proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones que permiten tener un buen control de la empresa. Esta información de suma importancia, ya que es el elemento clave para el proceso de control interno basado en el cumplimiento de objetivos. Debe existir una comunicación eficaz, que fluya en todas direcciones a través de todos los ámbitos de la empresa (SIGEN, 2014).

Supervisión y Monitoreo

Para asegurar el funcionamiento correcto de los controles internos, estos deben ser monitoreados de manera constante. Así se determinará si los controles son efectuados de la manera en la que fueron planeados o si estos deben ser adaptados en base a los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende controles regulares realizados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones (Dorta, 2005).

COSO II

Implantar un sistema de gestión de riesgo corporativo es una de las prioridades de las compañías ya que les permite mejorar la rentabilidad y lograr la consecución de objetivos. Por eso, se ha puesto en marcha un proyecto, denominado COSO II, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora para lograr los objetivos perseguidos y crear valor en la compañía. (Abella, 2006)

Esta administración de riesgos empresariales amplía lo relacionado con el control interno, proveyendo un centro de atención más robusto y extensivo sobre el tema amplio de la administración de riesgos del emprendimiento. No tiene la intención, y no reemplaza, la estructura conceptual integrada de control interno, sino que la incorpora, de manera que las compañías pueden decidir mirar esta estructura conceptual de administración de riesgos del emprendimiento, tanto para satisfacer las necesidades de control interno como para moverse hacia un proceso más pleno de administración de riesgos (Estupiñan, 2006).

De esta manera, se ha desarrollado un proyecto para la elaboración de una metodología capaz de abordar la gestión de riesgos en las empresas, con un enfoque integrador y que suponga una verdadera oportunidad de creación de valor para las empresas. Dicha metodología ha recibido el nombre de Enterprise Risk Management Framework (conocido como ERM o COSO II).

Para Abella (2006), el sistema COSO II recoge los siguientes conceptos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de traslaparse.

Según Abella (2006), el modelo interrelaciona sus objetivos con los siguientes elementos:

- Ambiente interno. El ambiente interno de la compañía es la base sobre la que se sitúan el resto de elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su “apetito” de riesgo.
- Establecimiento de objetivos. Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión establecidas.
- Identificación de acontecimientos. La incertidumbre existe y, por tanto, se deben considerar aspectos externos e internos que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Resulta pues imprescindible dentro del modelo la identificación de dichos acontecimientos, que podrán ser negativos o positivos.
- Evaluación de riesgos. Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente, y posteriormente en el riesgo residual.
- Respuesta al riesgo. La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar.

- Actividades de control. Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.
- Información y comunicación. La adecuada información es necesaria a todos los niveles de la organización, de cara a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos.
- Supervisión. La metodología ERM debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización. (Abella, 2006)

Una gestión de riesgos corporativos con este enfoque ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas en el camino, todo ello con la creación de valor como objetivo último por parte de las mismas.

COSO III

La tercera versión, COSO III, se publicó en el año 2013. Este renovado Marco Integrado de Gestión de Riesgos incluye novedades: Aumenta la confianza en cuanto a la eliminación de riesgos y consecución de objetivos. Mejora la agilidad de los Sistemas de Gestión de Riesgos en su adaptación con los entornos también aporta mayor claridad referente a la comunicación y la información.

Este Marco Integrado COSO III, proporciona mayor cobertura de riesgos en las entidades. Las modificaciones más significativas con las que cuenta, desde COSO II son estructuradas por componentes:

Entorno de control.

- Nos encontramos con cinco principios que detallan: la importancia de la integridad y valores éticos; la importancia del modo de operar de la administración y su filosofía, la relevancia de contar con una estructura organizativa, una adecuada asignación de responsabilidades y el valor de las políticas de recursos humanos.

- Se aclaran las relaciones entre los elementos que componen el control interno para subrayar la relevancia del entorno de control.
- Se incrementa la información sobre el gobierno corporativo de una entidad, apreciando diferencias en estructuras, requisitos, sectores y tipos de entidades.
- Se refuerza la supervisión del riesgo, así como la relación entre el riesgo y su respuesta. (Metodología COSO III para la Gestión de Riesgos, 2015)

Evaluación de riesgos.

- Se amplía la categoría de objetivos de reporte.
- Se señala que la evaluación de riesgos incluye: identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
- Se incluyen conceptos como velocidad y persistencia de riesgos, como criterios de evaluación.
- Se tiene en cuenta la tolerancia al riesgo en la evaluación de niveles aceptables de riesgo.
- Se considera el tipo de riesgo conectado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
- Se amplía la consideración de riesgo al fraude.

Actividades de control.

- Se señala que las actividades de control vienen determinadas por procedimientos y políticas.
- Se tiene en cuenta el rápido cambio y la evolución de la tecnología.
- Se acentúa la diferenciación entre controles automáticos y controles generales de tecnología.

Información y comunicación.

- Se puntualiza la importancia de la calidad de la información dentro del sistema de control interno.

- Se penetra en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
- Se exalta el impacto de los requisitos legales sobre seguridad y protección de la información.
- Se muestra el impacto de la tecnología y otros medios de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.

Actividades de monitoreo y supervisión.

- Se hace más clara la terminología, a través de la definición de dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones independientes y evaluaciones continuas.
- Se ahonda en la relevancia del uso de proveedores de servicios externos y la tecnología. (Metodología COSO III para la Gestión de Riesgos, 2015)

Por otra parte, cuando se habla de mejoras de este marco actualizado, se manifiesta que se encuentra acompañado de dos nuevos documentos: el relativo al control interno de la información financiera externa (ICEFR) y los mecanismos de evaluación a utilizar para poder valorar la eficacia del control interno.

2.2.2.2 CONTROL DE OBJETIVOS PARA SISTEMAS DE INFORMACIÓN (COBIT)

El COBIT es un modelo para auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización.

Este modelo evalúa, monitorea y enfatiza en el control de negocios y la seguridad IT, y que abarca controles específicos de IT desde una perspectiva de negocios. COBIT, lanzado en 1996, es una herramienta de gobierno de TI que ha cambiado la forma en que trabajan los profesionales de IT.

Vinculando tecnología informática y prácticas de control, COBIT consolida y armoniza estándares de fuentes globales prominentes en un recurso crítico para la gerencia, los profesionales de control y los auditores. (EAFIT, 2007)

COBIT se aplica a los sistemas de información de toda la empresa, incluyendo las computadoras personales, mini computadoras y ambientes distribuidos.

Está basado en la filosofía de que los recursos de TI necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados, para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos.

COBIT se compone de cuatro elementos principales:

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Este dominio cubre la estrategia y las tácticas y se refiere a la identificación de la forma en que la tecnología de información puede contribuir de la mejor manera al logro de los objetivos del negocio. Además, la consecución de la visión estratégica necesita ser planeada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas. Finalmente, deberán establecerse una organización y una infraestructura tecnológica apropiadas.

ADQUISICIÓN E IMPLANTACIÓN:

Para llevar a cabo la estrategia de TI, las soluciones de TI deben ser identificadas, desarrolladas o adquiridas, así como implementadas e integradas dentro del proceso del negocio. Además, este dominio cubre los cambios y el mantenimiento realizados a sistemas existentes.

SOPORTE Y SERVICIOS:

En este dominio se hace referencia a la entrega de los servicios requeridos, que abarca desde las operaciones tradicionales hasta el entrenamiento, pasando por seguridad y aspectos de continuidad. Con el fin de proveer servicios, deberán establecerse los procesos de soporte necesarios. Este dominio incluye el procesamiento de los datos por sistemas de aplicación, frecuentemente clasificados como controles de aplicación.

MONITOREO:

Todos los procesos necesitan ser evaluados regularmente a través del tiempo para verificar su calidad y suficiencia en cuanto a los requerimientos de control. Estos dominios y objetivos de control facilitan que la generación y procesamiento de la información cumplan con las características de efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento y confiabilidad.

Estos dominios agrupan objetivos de control de alto nivel, que cubren tanto los aspectos de información, como de la tecnología que la respalda. Asimismo, se deben tomar en cuenta los recursos que proporciona la Tecnología de Información, tales como: datos, sistemas de aplicación, tecnología (plataformas), instalaciones y el recurso humano. (EAFIT, 2007)

2.2.2.3 AUTO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO (AEC)

La AEC es un enfoque práctico que proporciona metodologías, guías y técnicas que se requieren para evaluar la efectividad del control en los procesos de negocios dentro de las organizaciones.

La AEC es una metodología utilizada para revisar los objetivos clave del negocio, los riesgos involucrados con su logro y evaluar los controles internos existentes, a efectos de diseñar actividades de control que permitan administrar dichos riesgos. Es decir, es un proceso a través del cual se examina y evalúa la efectividad del control interno con la finalidad de otorgar una razonable garantía en el logro de los objetivos organizacionales.

La AEC se basa en la premisa de que la gerencia es responsable por el plan, funcionamiento, mantenimiento, monitoreo y evaluación del control interno. Su misión clave es proveer un mecanismo para extender la responsabilidad por el control interno existente, ayudando a que grupos operativos tomen la iniciativa para efectuar el análisis de riesgos y controles. Esto implica que grupos de personas con conocimiento de los procesos y actividades tengan la oportunidad de iniciar e implantar correcciones, otorgando valor agregado a la entidad al efectuar su trabajo o prestar sus servicios cada vez mejor. (Autoevaluación de Controles, 2006)

2.2.3 GESTIÓN DE INVENTARIO

2.2.3.1 DEFINICIÓN DE INVENTARIO

Muller (2005) afirma:

Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. Un inventario puede ser algo tan elemental como una botella de limpiador de vidrios empleada como parte del programa de mantenimiento de un edificio, o algo más complejo, como una combinación de materias primas y sub ensamblajes que forman parte de un proceso de manufactura. (p. 1)

Se define un inventario como la acumulación de materiales (materias primas, productos en proceso, productos terminados o artículos en mantenimiento) que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura.

2.2.3.2 TIPOS DE INVENTARIO

Según Muller (2005), existen tres tipos de inventarios básicos:

Materias Primas: se compone de artículos materiales que va a ser utilizados en la elaboración de productos terminados, como por ejemplo tuercas, tornillos, harinas o azúcar.

Productos en Proceso: se compone por materiales que han ingresado al proceso de producción, pero no se encuentran aún completos, como por ejemplo los sub ensamblajes.

Productos Terminados: se compone por los productos completos que se van a vender, como por ejemplo los asientos de un bar, el pan o las galletas. (p. 5)

La mayoría de inventarios podría clasificarse dentro de alguna de las categorías anteriores, para el caso de los inventarios en ambientes de distribución, los cuales suelen dedicarse a la reventa de producto terminado, tendrán un orden y características diferentes en sus sistemas de distribución, tamaño y manera de ser controlados.

De igual forma se clasifican los inventarios por su función de la siguiente manera (Noori & Radford, 1997):

Inventario de Seguridad o de Reserva, es el que se mantiene para compensar los riesgos de paros no planeados de la producción o incrementos inesperados en la demanda de los clientes.

Inventario de Desacoplamiento, es el que se requiere entre dos procesos u operaciones adyacentes cuyas tasas de producción no pueden sincronizarse; esto permite que cada proceso funcione como se planea.

Inventario en Tránsito, está constituido por materiales que avanzan en la cadena de valor. Estos materiales son artículos que se han pedido pero no se han recibido todavía.

Inventario de Ciclo, resulta cuando la cantidad de unidades compradas (o producidas) con el fin de reducir los costos por unidad de compra (o incrementar la eficiencia de la producción) es mayor que las necesidades inmediatas de la empresa.

Inventario de Previsión, se acumula cuando una empresa produce más de los requerimientos inmediatos durante los periodos de demanda baja para satisfacer las de demanda alta.

2.2.3.3 FUNCIÓN DE LOS INVENTARIOS

Según Rodríguez (2013) en cualquier organización los inventarios añaden una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de máquina a máquina y que estas se preparen para producir una sola parte.

Funciones:

- Eliminación de irregularidades en la oferta
- Compra o producción en lotes o tandas
- Permite a la organización manejar materiales perecederos
- Ahorro de mano de obra

2.2.3.4 IMPORTANCIA DE LOS INVENTARIOS

Siguiendo a Muller (2005),

En un ambiente manufacturero justo a tiempo, el inventario se considera un desperdicio. Sin embargo, si la organización tiene dificultades en su flujo de caja o carece de control sólido sobre (i) la transferencia de información electrónica entre los departamentos y los proveedores importantes, (ii) los plazos de entrega y (iii) la calidad de los materiales que recibe, llevar inventario desempeña papeles importantes. Entre las razones más importantes para constituir y mantener un inventario se cuentan:

- Capacidad de predicción: Con el fin de planear la capacidad y establecer un cronograma de producción, es necesario controlar cuánta materia prima, cuántas piezas y cuántos subensamblajes se procesan en un momento dado. El inventario debe mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa.
- Fluctuaciones en la demanda: Una reserva de inventario a la mano supone protección; no siempre se sabe cuánto va a necesitarse en un momento dado, pero aun así debe satisfacerse a tiempo la demanda de los clientes o de la producción. Si puede verse cómo actúan los clientes en la cadena de suministro, las sorpresas en las fluctuaciones de la demanda se mantienen al mínimo.
- Inestabilidad del suministro: El inventario protege de la falta de confiabilidad de los proveedores o cuando escasea un artículo y es difícil asegurar una provisión constante.
- Protección de precios: La compra acertada de inventario en los momentos adecuados ayuda a evitar el impacto de la inflación de costos.
- Descuentos por cantidad: Con frecuencia se ofrecen descuentos cuando se compra en cantidades grandes en lugar de pequeñas.
- Menores costos de pedido: Si se compra una cantidad mayor de un artículo, pero con menor frecuencia, los costos de pedido son menores que si se compra en pequeñas cantidades una y otra vez (sin embargo, los costos de mantener un artículo por un periodo de tiempo mayor serán más altos). Con el fin de controlar los costos de pedido y asegurar precios favorables, muchas organizaciones expiden órdenes de compra globales acopladas con fechas periódicas de salida y recepción de las unidades de existencias pedidas. (p. 3)

La falta de control de inventarios puede terminar en el fracaso de una microempresa, si su inventario es demasiado grande, este puede redundar en la inactivación del dinero de la empresa o el desperdicio por inutilización. Por el contrario, un inventario inadecuado e insuficiente, provoca que no pueda suplir la demanda de mercancía con solicitud y eficacia. (Pickle, 1988, p. 29)

2.2.3.5 ROL DEL INVENTARIO EN LA CADENA DE SUMISTRO

Un rol importante que el inventario desempeña en la cadena de suministros es incrementar la cantidad de la demanda que se puede satisfacer teniendo listo y disponible el producto cuando el cliente lo desea. Otro rol significativo que el inventario desempeña es reducir el costo explotando las economías a escala que puedan existir durante la producción y distribución.

Las cadenas de suministros son una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y fuera de la empresa y entre diferentes etapas que se combinan para satisfacer las necesidades de los clientes. Los enfoques para observar los procesos son de ciclo y de empuje/tirón (push/pull). En el enfoque de ciclos los procesos se dividen en serie de ciclos, cada uno se realiza entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministros, como por ejemplo clientes y almacenes. El enfoque del proceso de empuje y tirón depende de si los procesos son ejecutados en respuesta a un pedido del cliente o en anticipación a éste. Según sea la empresa, se utilizan diferentes combinaciones de enfoque en los procesos para la cadena de abastecimiento. (Chopra & Meindl, 2013)

2.2.3.6 COSTOS RELACIONADOS CON EL INVENTARIO

La mayoría de los modelos básicos de inventarios se basan en compensaciones o intercambios de costos como criterios para el análisis. El costo total de los inventarios está compuesto por los siguientes costos:

Costo de los pedidos (o de preparación): Es el costo de cualquier actividad realizada para reabastecer inventarios. En los modelos comerciales se denomina costo del pedido (costos administrativos en los que se incurre desde que se emite la requisición de compra hasta que se recibe el pedido, se ingresa al inventario y se paga por los bienes recibidos). En los modelos de producción se utiliza el término costos de preparación, los cuales están conformados por todos los costos administrativos y de oficina necesarios para el apoyo a la producción.

Costos de conservación: Son aquellos en los que se incurre al tener un determinado nivel (cantidad de productos) de inventarios durante un determinado periodo específico. Pueden entenderse también como los asociados con el mantenimiento y la propiedad de los inventarios.

Costos por agotamientos (falta de existencias): Estos costos son en los que se incurre al no poder satisfacer la demanda.

Costos de adquisición (producción): En los modelos comerciales, es el costo directo asociado con la compra real de un determinado artículo. En los modelos de producción, este costo se denomina de producción. Generalmente el costo unitario se supone constante sin importar la cantidad de productos que se compren o fabriquen. Debe tenerse en cuenta que puede variar si hay descuento por grandes volúmenes de compra o disminución en el costo de fabricación por grandes corridas de producción. (Davis & Mckeown, 1994, p. 488)

García (2004) ofrece una estimación de estos costos como valor porcentual sobre el valor del producto almacenado o guardado:

Costos de mantenimiento:

- Costo del espacio e instalaciones entre 0,5% y 2%
- Costo de mantenimiento (incluye personal) entre 4% y 6%
- Costos de obsolescencia y caducidad entre 0% y 20%
- Costos de robo y desaparición entre 0,2% y 5%

Costos de oportunidad:

- Asociado al capital inmovilizado entre 5% y 20%. (p. 23)

Los inventarios en las empresas de producción constituyen uno de los activos de mayor valor, por lo tanto este tipo de organizaciones debe buscar una adecuada gestión de los mismos con el fin de garantizar la continuidad en el tiempo de sus operaciones.

2.2.3.7 SISTEMAS DE INVENTARIO

Con frecuencia, los precios de los artículos sufren variaciones en cada compra que se hace durante el ciclo económico, todo esto dificulta el cálculo del costo de la mercancía vendida y el costo de la mercancía disponible. Para ello existen dos métodos que ayudan a determinar el costo del inventario.

2.2.3.7.1 SISTEMA PERIÓDICO

Charles, Sundem, & Elliot (2000) lo definen como “sistema mediante el costo de los bienes vendidos, se calcula periódicamente, recurriendo solo a conteos físicos, sin llevar registros diarios de las unidades vendidas o disponibles” (p.224).

El sistema periódico no mantiene un registro continuo ni disponible, solo se apoya en el conteo físico real. Para ser usado con efectividad se debe tener capacidad de control en el inventario mediante una supervisión visual. Es generalmente usado por las empresas pequeñas o medianas, ya que en este sistema solo puede conocerse el monto del inventario después de haber procedido a realizar un conteo físico de las existencias a una fecha determinada y luego valorarlas.

2.2.3.7.2 SISTEMA CONTINUO

Se define como “el sistema que mantiene un registro permanente y continuo el cual se deduce diariamente las existencias y el costo de los bienes vendidos” (Charles et al., 2000, p. 223). Este sistema ofrece un alto grado de control al momento de tomar decisiones acerca de qué cantidad comprar, qué precios pagar, cómo fijar los precios al cliente, ya que los registros están siempre actualizados.

Cuando una empresa es organizada, requiere conocer en cualquier momento cómo están sus inventarios. Utilizando este método le permite mantener los inventarios entre un máximo y un mínimo evitando así que las existencias bajen de tal manera que en un momento dado no haya suficiente y no se puedan suplir los pedidos, y se conoce la cantidad existente de cada rubro.

2.2.3.8 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO

2.2.3.8.1 SISTEMA ABC

El sistema ABC o modelo Pareto, es basado en el principio de gestión de la materialidad creado por Vilfredo Pareto, un ingeniero y economista del Renacimiento. Este notó que la mayoría de las situaciones es controlada por unas pocas variables, de este modo controlando estas pocas variables se controla la situación. (Fogarty, 1991) Popularmente se le conoce como el modelo 20/80, este método se basa en el caso de los inventarios donde el 80% de los costos están distribuidos en un 20% de los productos. El análisis consiste en tomar el costo anual de cada uno de los productos, ordenarlos de forma descendente, obtener el porcentaje de representatividad de este producto sobre el total del costo, luego se comienza a obtener el porcentaje de representatividad acumulado, hasta llegar al 80%. Cuando se tiene este 80%, se dice que estos son productos A, es decir los productos de mayor importancia que son más populares y de uso más frecuente. Luego se continúa con el porcentaje acumulado y se obtienen los productos tipo B y C que serían los productos con el movimiento más lento, que son para el caso de los B los que van entre el 80 y 95% del costo total, y para el C los que van entre el 95% y 100%.

Según Fogarty (1991), al aplicar este modelo se involucra las siguientes:

1. Clasificar los artículos en categorías en base a su importancia
2. Establecer diferentes formas de control para las diferentes clasificaciones de artículos, siendo estas de acorde a la importancia de las mismas. (p. 176)

La utilidad que proporciona esta clasificación en la administración de inventarios es básica, pues gracias a dicha clasificación es posible enfocar la atención en el manejo y control de las clasificaciones, en forma balanceada, de acuerdo con las necesidades de control de éstas.

López (2012) explica las zonas ABC de la siguiente manera:

Control para ZONAS “A”

Las unidades pertenecientes a la zona “A” requieren del grado de rigor más alto posible en cuanto a control. Esta zona corresponde a aquellas unidades que presentan una parte importante del valor total del inventario. El máximo control puede reservarse a las materias

primas que se utilicen en forma continua y en volúmenes elevados. Para esta clase de materia prima los agentes de compras pueden celebrar contratos con los proveedores que aseguren un suministro constante y en cantidades que equiparen la proporción de utilización, tomando en cuenta medidas preventivas de gestión del riesgo como los llamados "proveedores B".

Control para ZONAS "B"

Las partidas "B" deberán ser seguidas y controladas mediante sistemas computarizados con revisiones periódicas por parte de la administración.

Los lineamientos del modelo de inventario son debatidos con menor frecuencia que en el caso de las unidades correspondientes a la Zona "A". Los costos de faltantes de existencias para este tipo de unidades deberán ser moderados a bajos y las existencias de seguridad deberán brindar un control adecuado con el quiebre de stock, aun cuando la frecuencia de órdenes es menor.

Control para ZONAS "C"

Esta es la zona con mayor número de unidades de inventario, por ende un sistema de control diseñado pero de rutina es adecuado para su seguimiento. Un sistema de punto de reorden que no requiera de evaluación física de las existencias suele ser suficiente.

2.2.3.8.2 PUNTO DE REÓRDEN

En la gestión de inventarios, nivel de existencias que indica que se debe realizar un nuevo pedido teniendo en cuenta, entre otros aspectos, el volumen de ventas y el tiempo que tarda el proveedor en servir el pedido. Se trata de evitar el coste de ruptura y de minimizar el coste de pedido y de posesión del bien (Control Interno, 2009).

Para saber cuándo pedir, se utiliza la fórmula:

Punto de reorden = (consumo promedio diario x tiempo de entrega) + mínimo en inventario.

Plossl (1987) concluye que las cantidades de pedidos son por lo general fijas y recalculadas solo cuando se esperan cambios significativos de la demanda, pero también se pueden utilizar técnicas para actualizar los puntos de reorden de la manera que se considere adecuada. Estas se podrán modificar por cambios esperados de la demanda y deben estar en sintonía para su cálculo.

Existen diversas técnicas para señalar el punto de reorden desde papeles en los estantes o anaqueles a los sistemas informativos que solicitan los pedidos automáticamente cuando se llega el nivel mínimo de inventarios. Estos puntos de reorden deben ser aprobados y estudiados por los departamentos de compras y almacén para su control y vigilancia. Debe haber instrucciones claras y precisas de lo que debe hacerse con las requisiciones colocadas.

2.2.3.8.3 JUSTO A TIEMPO

El Sistema de Inventarios Justo a Tiempo (JIT), es tanto una teoría como una técnica, se basa en la idea de que siempre que sea posible no debería producirse ninguna actividad en un sistema hasta que haya una demanda para ello.

Está basado en la filosofía del KANBAN (japonesa), es un "sistema de tirón", impulsado por la demanda en el punto más bajo de la cadena. Cuando se produce o fabrica, el objetivo es producir solo aquellas cantidades necesarias para la demanda inmediata.

Fogarty (1991) concluye que “El Justo A Tiempo ve que el inventario no agrega valor sino que incurre en costos, y por lo tanto es una pérdida.” (p. 568)

Fogarty (1991), define los siguientes principios básicos para esta filosofía:

- A. Todos los residuos, cualquier cosa que no agregué valor al producto o servicio, debe ser eliminado. El valor es cualquier cosa que aumenta la utilidad del producto o servicio para el cliente o reduce el costo a clientes.
- B. JIT es un viaje interminable, pero con pasos gratificantes e hitos.
- C. El inventario es desperdicio. Cubre problemas que deben ser resueltos en lugar de ocultarse. Los residuos pueden ser eliminados gradualmente mediante la eliminación de pequeñas cantidades de inventario del sistema, la corrección de los problemas que se derivan, y luego la eliminación de más de inventario.
- D. La definición de calidad de los clientes, sus criterios para evaluar el producto, debe conducir el diseño del producto y el sistema de fabricación. Esto implica una tendencia hacia productos cada vez más personalizados.
- E. La flexibilidad en la fabricación, incluyendo la respuesta rápida a las solicitudes de entrega, el diseño y cambios de cantidad, es esencial para mantener una alta calidad y bajo costo con una línea de productos cada vez más diferenciados.

- F. El respeto mutuo y el apoyo basado en la apertura y la confianza debe existir entre la organización, sus empleados, sus proveedores y sus clientes.
- G. Se requiere un esfuerzo de equipo para lograr la capacidad de fabricación de clase mundial. Administración, el personal y la mano de obra debe participar. Esto implica el aumento de la flexibilidad, la responsabilidad y la autoridad proporcionada al trabajador por hora.
- H. El empleado que realiza una tarea a menudo es la mejor fuente de mejoras sugeridas en la operación. Es importante emplear los cerebros de los trabajadores, no simplemente sus manos. (p. 568)

2.2.3.8.4 CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (EOQ)

La cantidad económica de pedido es el tamaño de la orden que disminuye al mínimo los costos totales de inventarios. El objetivo de la administración de inventarios será llegar a ese costo mínimo. La cantidad Económica de Pedido (EOQ) es el modelo fundamental para el control de inventarios. Es un método que tomando en cuenta la demanda de un producto, el costo de mantener el inventario, y el costo de ordenar un pedido, produce como salida la cantidad óptima de unidades a pedir para minimizar costos por mantenimiento del producto (Nahmias, 2007).

Este modelo fue desarrollado en 1913 por Ford Whitman Harris, el modelo de cantidad económica de pedido es ampliamente utilizado como herramienta de gestión de inventarios en multitud de empresas a nivel mundial. Esta herramienta abre la ventana a la optimización de la cantidad por orden minimizando los costos. El modelo de cantidad económica de pedido se caracteriza por su sencillez a la hora de calcular la cantidad por orden o pedido. Así mismo, los supuestos que introduce este modelo facilitan su aplicación pues se asume la existencia de variables constantes como la demanda (Chopra & Meindl, 2013).

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Análisis Interno: “Tiene por finalidad evaluar las características de la empresa enumerando los recursos con que cuenta, las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades, así como los problemas que se presentan” (Biasca & Rodríguez, 2003, p. 199).

Cadena de suministros: “Se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente” (Chopra & Meindl, 2013, p. 1).

Control Administrativo: “Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección” (Aguirre, 2006).

Control Contable: “Procedimientos para salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables” (Shuster, 1992, p. 2).

Control interno: Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad, corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas. (Shuster, 1992, p. 2)

Inventario: “Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados” (Muller, 2005, p. 1).

Inventario ciclo: “Es la cantidad promedio de inventario utilizado para satisfacer la demanda entre las recepciones de embarques del proveedor” (Chopra & Meindl, 2013, p. 48).

Inventario de seguridad: “Es el que se mantiene en caso de que la demanda excede las expectativas; se mantiene para contrarrestar la incertidumbre” (Chopra & Meindl, 2013, p. 48).

Inventario estacional: “Se acumula para contrarrestar la variabilidad estacional predecible de la demanda” (Chopra & Meindl, 2013, p. 48).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Después de desarrollar la perspectiva teórica, es imperativo determinar la metodología de la investigación a utilizar. Ésta involucra el alcance de la misma, tipo de enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información que serán necesarios para llevar a cabo el estudio.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 4. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independientes	Dependientes
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES S. DE R. L.	¿Qué tan factible es implementar un sistema eficiente de control de inventarios en la gestión administrativa en Multi-Repuestos Automotrices S de R L?	¿Qué alternativa sería la más factible para implementar un sistema eficiente control de inventario en Multi Repuestos Automotrices S de R L?	Optimizar la gestión administrativa de Multi-Repuestos Automotrices S de R L a través de la implementación de un sistema eficiente de control interno que brinde a la gerencia información clara oportuna y confiable para la toma de decisiones, asimismo que reduzca los costos y aumente la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa	Identificar los procedimientos aplicados en la empresa para la recepción, almacenaje registro y despacho de inventarios.	Políticas internas de manejo de Inventario.	Sistema eficiente de control de inventarios
		¿Por qué la empresa precisa de controles que garanticen el correcto manejo del inventario?		Analizar las deficiencias que se tienen en los procedimientos del manejo de inventarios.	Registro de Entradas y Salidas de inventarios.	
		¿Qué factores potencian o limitan un sistema de control de inventarios en la gestión administrativa en Multi-Repuestos Automotrices S de R L?		Definir propuestas para mejorar el control de inventarios de Multi-Repuestos Automotrices S de R L.	Satisfacción del cliente.	
		¿Qué beneficios presenta la implementación de un sistema eficiente de control de inventarios en la gestión administrativa en la empresa?		Proponer la implementación un sistema eficiente de control interno de inventarios.	Instalaciones de la empresa.	

3.1.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES



Figura 2. Definición de las variables

- **Políticas internas de manejo de Inventario:** Las políticas internas de la empresa son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados.
- **Registro de entradas y salidas de inventarios:** Proceso que para pedir, recibir, contabilizar y gestionar los distintos productos que se venden la empresa.
- **Satisfacción del cliente externo:** Según Kotler "la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían" (p.128).
- **Instalaciones de la empresa:** Las instalaciones de la empresa cubren aspectos relacionados con área de trabajo, espacio físico, iluminación, orden y limpieza, así como áreas comunes.

3.1.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Tabla 5. Definición operacional de las variables - Políticas internas de manejo de inventario

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional					
Políticas internas de manejo de inventario	Las políticas internas de la empresa son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados.	Es el conjunto de actividades y técnicas utilizadas para mantener la cantidad de artículos (materiales, materias primas, producto en proceso y producto terminado) en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad de faltante sean de una magnitud significativa.	Controles Internos eficientes	Sistemas de Inventario	¿Tiene la Empresa un Sistema de Control de Inventarios?	Si No	1 2
					¿Cree usted que los repuestos están debidamente clasificados y codificados?	Si No	1 2
					¿Cree usted que una mejora en los sistemas de control de inventarios agilizaría la operatividad de la empresa?	Si No	1 2
					¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de control de inventario que le brindara ventajas a su empresa?	Si No	1 2
				Medición de los Inventarios.	¿Que tan frecuente realiza levantamiento de inventario la empresa?	Una vez al año Dos veces al año Más de dos veces al año	1 2 3
					¿Qué sistema de Inventarios Utiliza para Registrar los Movimientos de Inventarios?		
				Costo de Mantenimiento	¿Conoce usted con certeza los productos existentes en las bodegas y anaqueles?	Si No	1 2
				Costo de Adquisición	¿Compra Mercadería del Exterior?	Si No	1 2
				Métodos de Valuación	¿Qué Método de Valuación de Inventarios Utiliza?	Costo promedio PEPS	1 2

Tabla 6. Definición operacional de las variables - Registro de entradas y salidas de inventario

Registro de Entradas y Salidas de inventario	Proceso que para pedir, recibir, contabilizar y gestionar los distintos productos que se venden la empresa	Conocer como se realizan los registros de entrada y salida del inventarios de la empresa	Controles Internos eficientes	Deterioro del valor de los Inventarios	¿Cuenta la empresa con un elevado nivel de obsolescencia o perdida de mercadería?	Si No	1 2
				Requisitos Mínimos de Controles de inventarios	¿Cree usted que el registro de salidas y entradas de productos son los mas adecuados?	Si No	1 2
					¿Quién Controla las Entradas y Salidas de la Mercadería?	Gerente Sub gerente Todos los empleados	1 2 3
					¿Maneja algún método que le evite pedir mas de las cantidades necesarias de los productos que comercializa?	Si No	1 2
					¿Maneja algún método que le indique en que cantidades y en que momento hacer los pedidos?	Si No	1 2
					¿Cómo se manejan los Procedimientos de Entrada y Salida de Mercadería?	Ordenes Escritas Ordenes verbales	1 2
				Formatos de Registro de Control de Inventarios	¿Que controles utiliza para registrar los movimientos de inventario?		
					¿Verifica cuando llegan los pedidos a la empresa que estos cumplan con las especificaciones establecidas a los proveedores?	Si No	1 2

Tabla 7. Definición operacional de las variables - Satisfacción del cliente

Satisfacción del Cliente	Según Kotler "la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían" (p.128).	Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar.	Controles Internos eficientes	Conocer la satisfacción de los clientes de Multi Repuesto Automotrices en relación a la disponibilidad de productos y asesoría.	¿Que tan frecuentemente los clientes buscan un repuesto y no lo encuentran en Multi-Repuestos?		
					¿Hace cuanto es cliente de Multi-Repuestos Automotrices?	De 0 a 1 año De 1 a 2 años De 3 años en adelante	1 2 3
					¿Cada cuanto realiza compras en Multi Repuestos Automotrices?	Diario Quincenal Mensual Semestral	1 2 3 4
					¿La atención que ha recibido en la adquisición del producto es rápida?	Si No A veces	1 2 3
					¿Ha encontrado el producto que usted anda buscando?	Si No	1 2
					¿Cuando un repuesto que usted busca y que en Multi-Repuestos no lo tienen, le dan opciones para encontrarlo?	Siempre En ocasiones Nunca	1 2 3
					¿Que explicación le dieron, de porque no esta el producto?	No tienen en existencia Repuesto exclusivo de agencia Producto Excaso	1 2 3

Tabla 8. Definición operacional de las variables - Satisfacción del cliente e Instalaciones de la empresa

Satisfacción del Cliente	Según Kotler "la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían" (p.128).	Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar.	Controles Internos eficientes	Conocer la satisfacción de los clientes de Multi Repuesto Automotrices en relación a la disponibilidad de productos y asesoría.	¿Como considera la calidad de los productos de la empresa?	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	1 2 3 4 5
					¿Es Multi-Repuestos su mejor opción para compra?	Definitivamente Si Muy Probable No estoy seguro Poco probable Definitivamente No	1 2 3 4 5
					¿Con que frecuencia encuentra los repuestos que usted busca en Multi-Repuestos Automotrices?	Siempre Frecuentemente A veces Rara vez Nunca	1 2 3 4 5
					¿Por que motivo decidió hacer su compra en Multi-Repuestos Automotrices?	Calidad de productos Precios Entrega Inmediata Asesoría Brindada	1 2 3 4
					¿Como ha sido su experiencia utilizando los repuestos y accesorios que vende Multi-Repuestos Automotrices?	Excelente Muy Buena Buena Regular Mala	1 2 3 4 5
					Instalaciones de la empresa	Un edificio es una construcción hecha a partir de materiales sólidos y que se emplea para alojar a personas y objetos, y para la realización de diversas actividades comerciales.	Las instalaciones de la empresa cubren aspectos relacionados con area de trabajo, espacio fisico, iluminacion, orden y limpieza, asi como areas comunes.
¿El espacio físico de la empresa esta de acuerdo a las necesidades del almacén?	Si No	1 2					
¿Existe orden en el almacén?	Si No	1 2					

3.1.4 HIPÓTESIS

H_i: El Fortalecimiento empresarial de Multi-Repuestos Automotrices se ve afectado en forma directa por la falta de un sistema de control interno en los inventarios.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación se realizó utilizando un enfoque mixto con predominancia cualitativa, se buscó comprender la perspectiva de los propietarios, empleados y clientes de la empresa en relación con los hechos que suceden dentro de la empresa, de esta manera poder profundizar en sus experiencias, perspectivas y opiniones.

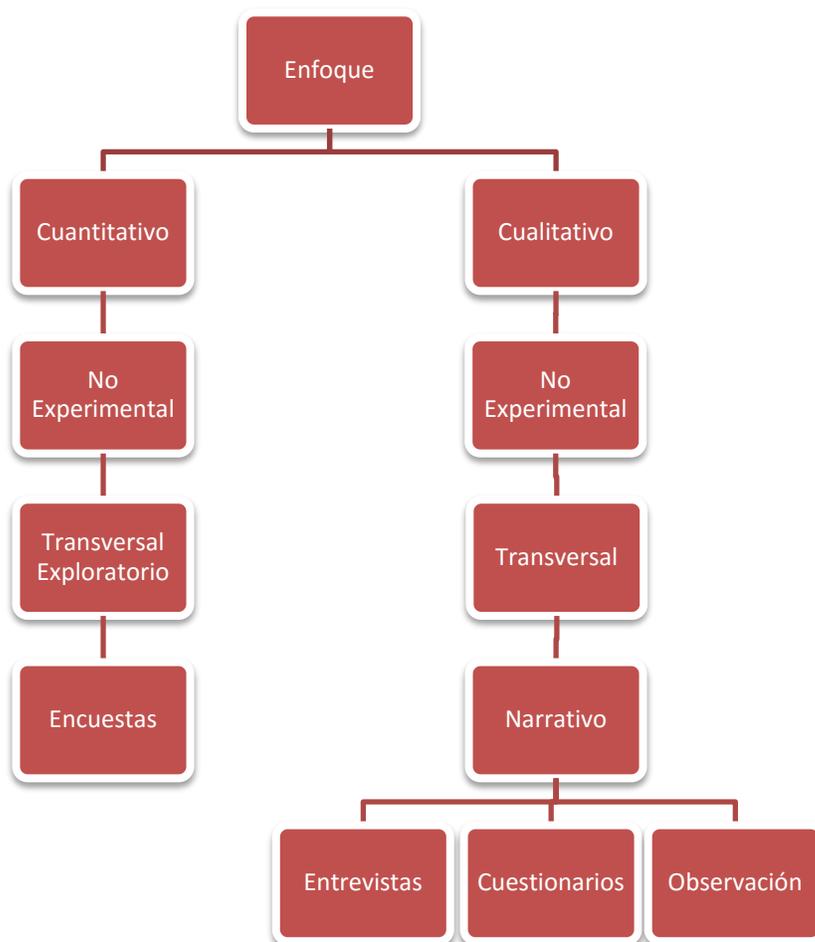


Figura 3. Esquema del Enfoque de la Investigación

La presente investigación puede considerarse de tipo descriptiva, porque tiene como propósito la descripción de un evento o fenómeno tal cual ocurre en la realidad.

Se plantea un proceso inductivo ya que se describen las experiencias del propietario de Multi-Repuestos Automotrices, dichas experiencias fueron descritas mediante las entrevistas realizadas, siendo el pilar del enfoque cualitativo implementado; así mismo se plantea un proceso deductivo, ya que inicialmente se indica la teoría para posteriormente establecer la hipótesis.

MÉTODOS

Inductivo: “Explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas, van de lo particular a lo general” (R. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 8).

Deductivo: “Utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (R. Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 7).

Descriptivo: “Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto, o situación” (R. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 103).

Analítico: “Proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2006, p. 56).

Sintético: “Integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad” (Bernal, 2006, p. 56).

Histórico: Se analiza la trayectoria concreta de la teoría y su condicionamiento a los diferentes períodos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera que el diseño de la investigación aplicada en este estudio está definido en la modalidad de investigación no experimental, dado que como investigadores no se ejerce control ni

manipulación alguna sobre las variables de la investigación. La aplicación se realizó dentro de la empresa Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. Asimismo se plantea un diseño narrativo debido a que el investigador describe y analiza las opiniones de los propietarios, los clientes y los empleados de la empresa.



Figura 4. Etapas de la Investigación

- **Fase I: Identificación del problema de investigación**

Identificación del problema así como sus antecedentes, elaboración de preguntas de investigación y objetivos que nos permiten brindar propuestas para resolver el problema planteado.

- **Fase II: Formulación de objetivos**

La formulación de objetivos a alcanzar y cumplir por medio de la presente investigación, estos están orientados a resolver el problema antes identificado.

- **Fase III: Revisión de la literatura**

Revisión detallada de la literatura del tema investigado, esto con el objetivo de tener un buen fundamento y marco teórico que permita guiar el estudio.

- **Fase IV: Definición de la metodología e instrumentos**

Definición del enfoque con el cual se llevó a cabo la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearían para la recolección de información.

- **Fase V: Análisis de la información**

Recolectar y analizar la información de las diversas fuentes para tener mayor información sobre la situación actual de la empresa.

- **Fase VI: Resultados, conclusiones y recomendaciones**

Se interpreta la información recolectada mediante las herramientas y técnicas utilizadas, lo cual genera un diagnóstico de la situación actual, posible inconvenientes o deficiencias, y posibles soluciones al problema planteado.

- **Fase VII: Propuesta**

Aplicar las recomendaciones, definiendo la alternativa más factible para solventar el problema planteado.

3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está formada por:

- Los dos propietarios y cinco empleados con los que cuenta Multi-Repuestos Automotrices. Por lo que, para efectos de la ejecución y desarrollo de la entrevista y cuestionario no se extrajo ninguna muestra, si no que el estudio se realizó con todos los elementos de la población.
- Los clientes actuales de Multi-Repuestos Automotrices, que de acuerdo a los propietarios, basados en reglas empíricas, mensualmente atienden un promedio de 600 clientes, entre los cuales se incluyen clientes minoristas, mayoristas y talleres automotrices. Por lo que para efecto de estudio se considera una muestra no probabilística por conveniencia conformada por 60 clientes.

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis seleccionada para esta investigación fue:

Propietarios (Gerente General y Sub-Gerente), empleados y clientes de Multi-Repuestos Automotrices que se encuentra ubicada en la ciudad de Tegucigalpa.

3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA

Los resultados que se obtuvieron se presentan en base a porcentajes, extraídos de la información obtenida mediante las técnicas empleadas en la unidad de análisis (propietarios, empleados y clientes) brindada por el gerente general de la empresa, el resto de los funcionarios que trabajan en la empresa y los clientes.

3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

- Cuestionario

3.4.1.1 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

3.4.2 TÉCNICAS

Entre las técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes:

- Investigación documental
- Investigación de campo
- La observación

La investigación documental está basada en los antecedentes, literatura en general relacionada al tema y todas las teorías que sustentan nuestro tema de investigación, así como información adicional de la empresa, que fue muy valiosa para ampliar el conocimiento de la misma, y para desarrollar la investigación.

En la investigación de campo se desarrolló el trabajo más esencial de la presente investigación, ya que se trabajó directamente con el recurso humano que actualmente trabaja en la empresa en cada uno de los puestos que fueron unidad de análisis para la investigación.

En esta se aplicaron herramientas tales como la encuesta, entrevista, cuestionario y observación.

Encuestas/Cuestionario

Herramienta aplicada para recopilar información de manera estructurada y con preguntas cerradas con la finalidad de procesar la información e interpretarla a través del análisis para lograr un equilibrio general en la empresa para obtener mejores resultados y un buen desarrollo organizacional en la misma.

Entrevista

Se elaboró y se aplicó una entrevista con preguntas estructuradas y generales, dirigida a los propietarios de la empresa para poder recolectar e interpretar información de la situación actual de la empresa.

Observación

Esta herramienta fue fundamental para el desarrollo de la investigación debido a que se observó el desarrollo de todas las operaciones de la empresa. Este proceso de observación, fue la base para definir la situación actual de la empresa con respecto a toma de decisiones y control de inventarios. De igual manera, se detectaron procesos que no estaban funcionando de la manera óptima. Esto permitió obtener un diagnóstico de los principales problemas y deficiencias y la base para plantear las soluciones a los mismos.

Proceso de Aplicación

En la presente investigación se aplicaron tres instrumentos en Multi-Repuestos Automotrices: un cuestionario para los empleados de la empresa conformada de nueve preguntas; la entrevista dirigida a los propietarios, conformada de 21 preguntas; y la encuesta aplicada a los clientes, estructurada de 15 preguntas. Los instrumentos fueron revisados y aprobados por los asesores metodológico y temático, para su validación y posteriormente se llevó a cabo la aplicación.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron diferentes fuentes de información primaria y secundaria. Las principales fuentes de información primaria fueron los propietarios, empleados y clientes de Multi-Repuestos Automotrices.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas en la presente investigación fueron la encuesta aplicadas a los empleados en la empresa. Esto con el objetivo de recolectar datos del sistema de control de inventarios actual de Multi-Repuestos Automotrices; asimismo la entrevista aplicada a los propietarios de la empresa y la encuesta a los clientes.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Con respecto a las fuentes secundarias utilizadas en la presente investigación, se analizaron informes, libros electrónicos y físicos, estudios y documentos oficiales sobre temas relacionados con los sistemas de control de inventarios, los cuales fueron de gran aporte a la investigación.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

La empresa no cuenta con información financiera confiable, lo que impide realizar modelos financieros o calcular indicadores de rentabilidad de la misma. De igual manera no cuenta con registros para determinar la cantidad de clientes actuales, razón para lo cual la muestra se consideró no probabilística a conveniencia.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como objetivo, analizar la información obtenida en el cuestionario, encuestas y las entrevistas realizadas a los empleados, clientes y propietarios de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L., mismas que han servido de insumos para conocer la situación actual de la empresa y para el desarrollo de la investigación realizada.

4.1 RESULTADOS CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

- **Antigüedad laboral**

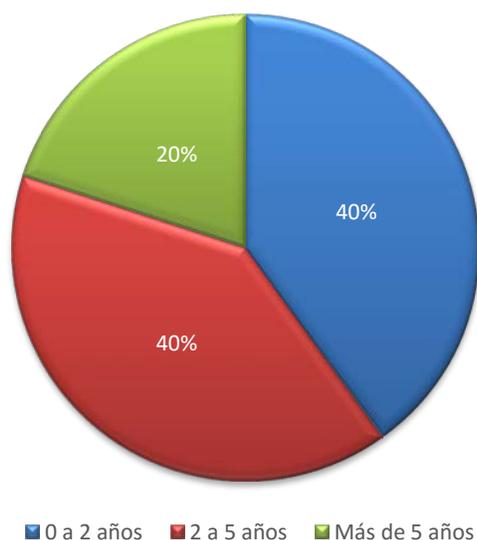


Figura 5. Antigüedad Laboral Empleados Multi-Repuestos Automotrices

El 40% de los empleados de Multi-Repuestos Automotrices tiene una antigüedad menor a 2 años; un 40% tiene de 2 a 5 años de laborar en la empresa, y solo el 20% tiene más de 5 años de laborar en la empresa. Esto indica que la rotación es alta, considerando que, únicamente los propietarios tienen un conocimiento pleno de la operatividad de la empresa, por lo que es necesario que exista una sucesión administrativa, manuales y políticas de la empresa, principalmente para el control de inventario.

1.- ¿Considera usted que el sistema de control de inventario que existe en la empresa es eficiente?

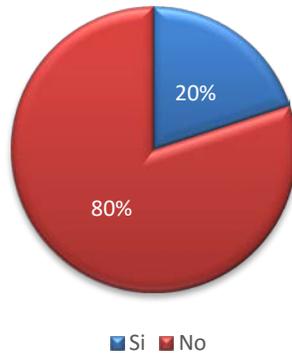


Figura 6. Eficiencia del sistema de control de inventario actual

El 80% de los empleados de Multi-Repuestos Automotrices respondió que el sistema de control de inventario actual de la empresa no es eficiente debido al descontrol que existe en el manejo de los repuestos y accesorios para vehículos. Sin embargo, un 20% del personal restante considera que es eficiente. Este resultado nos demuestra que la empresa requiere de una propuesta para mejorar los controles de inventario que permita mejorar la operatividad y niveles de eficiencia de Multi-Repuestos Automotrices.

2.- ¿Cree usted que repuestos están debidamente codificados y clasificados?

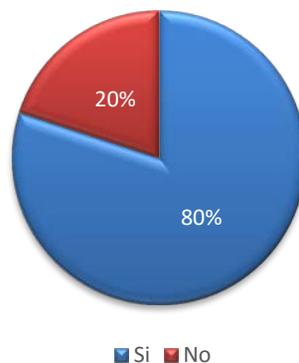


Figura 7. Codificación y clasificación de los repuestos

El 80% del personal detalla que la empresa no cuenta con una debida codificación y clasificación de los repuestos existentes, pero existe un 20% del personal que piensan que la empresa si tiene una buena clasificación de los productos.

Por lo que existe una gran debilidad en este aspecto, ya que es necesario que todo el personal esté de acuerdo en una clasificación adecuada para que no exista confusión a la hora de realizar las operaciones en la empresa.

3.- ¿Conoce usted con certeza la cantidad de productos que existen en las bodegas y anaqueles?

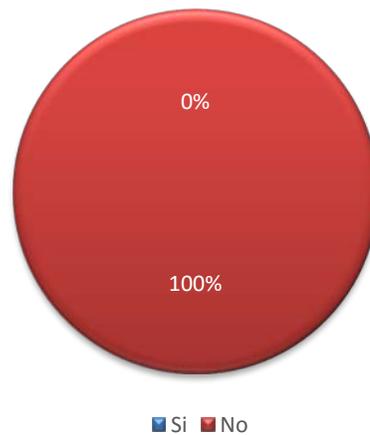


Figura 8. Conocimiento sobre la cantidad de repuestos de vehículos y accesorios existentes

El 100% de los empleados desconoce la cantidad de repuestos y accesorios con los que cuenta la empresa y no existe seguridad en las decisiones tomadas, ni en las operaciones realizadas al momento de las ventas a los clientes.

Esto es producto de la desorganización de los estantes y bodegas, lo que nos indica que la empresa Multi-Repuestos Automotrices podría beneficiarse significativamente de un re-ordenamiento del manejo de sus inventarios.

4.- ¿Cree usted que el registro actual de entradas y salidas de los productos es el más adecuado?

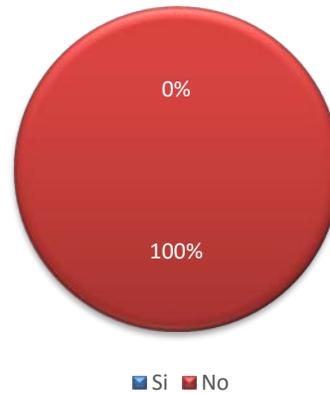


Figura 9. Idoneidad de registro de entradas y salidas de producto

Se puede observar que el 100% de los encuestados considera que los registros de entrada y salida de los repuestos son inadecuados. Esto sugiere que no existen controles que permitan llevar un orden de toda la mercancía que entra o sale de la empresa, lo que incide en el ineficiente control de inventario actual. Este resultado confirma lo obtenido en la pregunta anterior, y reafirma la necesidad de la empresa de revisar urgentemente su sistema de inventarios.

5.- ¿Se le ha capacitado en el manejo de inventarios?

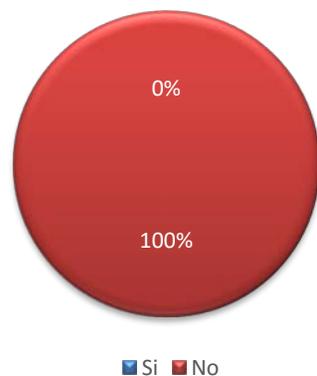


Figura 10. Capacitación de empleados en control de inventarios

El 100% de los empleados de la empresa no han sido capacitados en el manejo de inventarios. La falta de capacitación causa que los empleados tengan menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y eficaz.

Asimismo, no logran comprender lo que el cliente necesita, por lo que se reduce la satisfacción del mismo. Esto impacta en las ganancias de la empresa.

6.- ¿El espacio físico está de acuerdo a las necesidades del almacén?

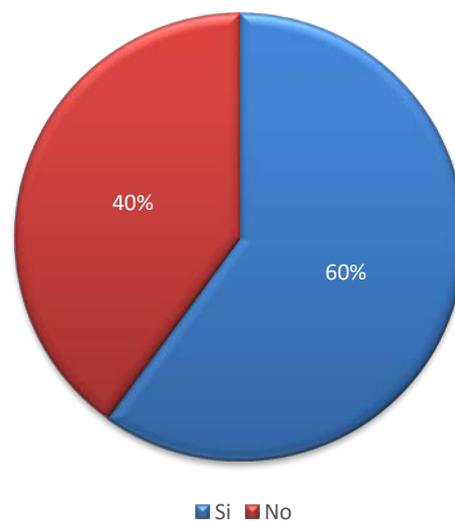


Figura 11. Espacio físico del almacén

El 60% de los empleados definieron que el espacio físico de la empresa está de acuerdo a las necesidades de almacén. Sin embargo, el 40% opina que el espacio físico no es adecuado, debido a las limitaciones que se presentan al circular por los pasillos de la empresa y bodega.

No obstante, mediante la observación física, se pudo comprobar que existe en algunos puntos claves del local, desorganización de los repuestos que obstaculizan el paso del personal.

Cabe mencionar que se pueden implementar técnicas en la empresa que permitan un mayor aprovechamiento de las instalaciones de la misma.

7.- ¿Cree usted que una mejora en los sistemas de control de inventarios agilizaría la operatividad de la empresa?

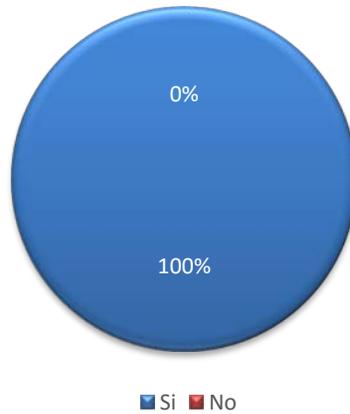


Figura 12. Mejora en sistema de control de inventarios

El 100% de los encuestados piensan que con un mejor control de inventarios se mejoraría la operatividad de la empresa. Este resultado confirma la necesidad de plantear una propuesta de mejoras en el sistema de control de inventario.

8.- ¿Cree usted que los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con el servicio y productos brindados?

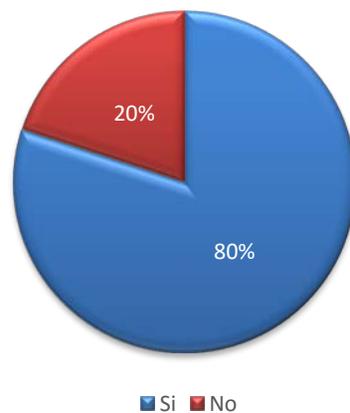


Figura 13. Satisfacción del cliente

El 80% de los empleados de la empresa opinan que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y productos que brindan; ya que los repuestos y accesorios que venden son de calidad, a buenos precios. Este resultado se relaciona también al hecho de que los empleados dan asesoría a los clientes sobre sus compras. Cabe mencionar que el 20% no se encuentran satisfechos con el servicio, debido al limitado personal. A demás, cuando está lleno de clientes o no se cuenta con el producto disponible, los clientes deben esperar mucho tiempo para ser atendidos, por lo que muchos se van ya que no tienen tiempo disponible.

9.- ¿Si de usted dependiera, que tipo de cambios haría para mejorar la forma de manejar los inventarios?

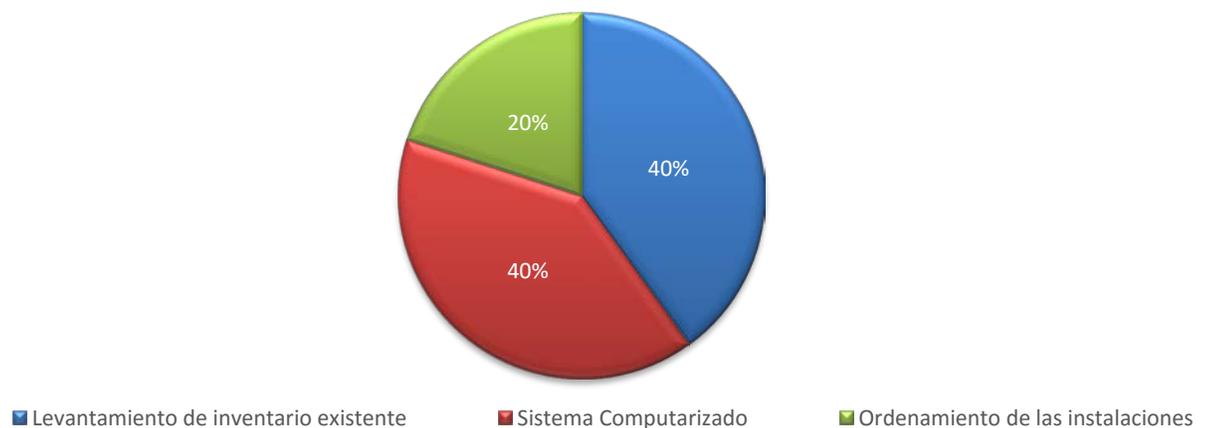


Figura 14. Cambios que haría para manejar mejor los inventarios

El 40% de los empleados de la empresa definen que una de las formas en que se puede mejorar la forma de manejar los inventarios, es realizar un levantamiento periódico de la mercadería que se tiene disponible en la empresa, ya que esto permitiría conocer con detalle los productos con que se cuenta. Asimismo, un 40% considera que la empresa necesita un sistema computarizado para el control de inventarios.

Cabe mencionar que esto requiere de una inversión significativa, y para ello previamente la empresa debe realizar un levantamiento de inventarios y definir la codificación de los mismos. El 20% restante sugiere que se ordenen las bodegas y los estantes por productos, marca y funcionalidad, para que sea más rápida la atención al cliente de acuerdo al producto que solicita.

4.2 RESULTADOS ENTREVISTA PROPIETARIOS

AMILCAR EDGARDO INESTROZA CARCAMO (GERENTE PROPIETARIO)

CARLOS ARMANDO INESTROZA GODOY (SUB-GERENTE PROPIETARIO)

¿Tiene la empresa un sistema de control de inventarios?

El sistema de control de inventarios que ha manejado Multi-Repuestos Automotrices, desde su fundación hace 24 años, es principalmente visual y basado en la experiencia que se tiene del negocio de la venta de repuestos.

El Sr. Amílcar Inestroza definió que, al estar al mando de la empresa, diariamente se pueden identificar los repuestos que más se venden o que más busca el cliente, y en base a esta observación se realizan los pedidos de mercadería.

¿Qué tan frecuente realiza levantamiento de inventario la empresa?

El gerente afirmó que, en los últimos 15 años la empresa no ha realizado un levantamiento de inventario para determinar la cantidad disponible de repuestos. Este se determina simplemente en base a la observación de los estantes y bodegas. Comenta el gerente que: “en ocasiones a los clientes se les ha dicho que no tenemos lo que buscan, sin embargo en días posteriores nos damos cuenta que hay cajas en bodegas sin ser colocadas en los estantes”. Esto ocasiona pérdida de clientes, ventas y reducción de ganancias, y acentúa la urgente necesidad de hacer un mejor manejo de los inventarios de la empresa.

¿Qué tipos de controles sobre los inventarios lleva la empresa?

La empresa no realiza controles del movimiento del inventario, únicamente son las facturas de compra y venta de mercadería, las mismas no son cotejadas con la existencia actual. La contabilidad es manejada por un contador externo. Según el Sr. Carlos Inestroza: “A él se le entrega toda la documentación y el realiza los asientos contables y estados de situación financiera”.

¿Cuenta la empresa con un elevado nivel de obsolescencia o pérdida de mercadería?

Se desconoce el nivel de obsolescencia o pérdida de mercadería que se tiene en la empresa. Los propietarios confirman que algunos productos ya no son solicitados por los clientes, ya que existen pocos vehículos en circulación con la necesidad de esos repuestos. Sin embargo, no han contabilizado a cuánto asciende este valor, ni el porcentaje que representa esta obsolescencia del valor total del inventario.

¿Compra mercadería del exterior?

Aproximadamente el 70% de la mercadería que la empresa compra es importada del exterior (Panamá, Estados Unidos y Japón). Cuando se realizan las compras, la validación del pedido la realizan entre todos los empleados, asignando una factura y lote de mercadería a cada uno.

¿Existe orden en el almacén, los materiales están codificados y rotulados por rubros?

Un empleado es el encargado de colocarle el costo según la factura. Señala el Sr. Carlos Inestroza que “se coloca el precio de costo en la caja de cada repuesto, utilizando la codificación con letras del abecedario, de la “A” a la “J” que representan los números del “0” al “9”, por lo que se combinan las mismas para determinar el costo de compra. En base a esto se define el precio de venta por los vendedores, siempre solicitando la aprobación de uno de los propietarios, ya que se debe considerar el margen de ganancia. La empresa no aplica ningún método que evite pedir más de las cantidades necesarias de los productos que comercializa o cuándo se deben realizar los pedidos, ya que esto se determina siempre en base al criterio de los propietarios. Por estos resultados, puede notarse que la empresa Multi-Repuestos Automotrices se beneficiaría mucho con la adopción de un mejor sistema de control de inventarios.

¿Cuándo un repuesto solicitado por un cliente no lo tienen, que hacen?

Cuando no se tiene disponible un producto para un cliente, existen instrucciones para que se obtengan por los vendedores, ya sea solicitándole al proveedor una entrega inmediata, o mediante alianzas con algunas de las empresas cercanas para el préstamo o intercambio de mercadería. En

última instancia recurren a la reventa, que consiste en comprar el repuesto en otra empresa cercana y luego vendérselo al cliente. En estos casos, menciona el Sr. Amílcar Inestroza: “la ganancia de la venta es inferior o en muchos casos nula; ya que se realiza con la finalidad de que el cliente realice la compra en la empresa y regrese en futuras ocasiones”. Se considera que los clientes de la empresa se encuentran satisfechos; dado que se venden productos de calidad, se brinda asesoría en cuanto a marcas de productos, y se forman alianzas con algunos pequeños talleres en Tegucigalpa y mayoristas en zonas foráneas.

¿Quién controla las entradas y salidas de la mercadería?

No se cuenta con una persona que específicamente controle las entradas y salidas de mercadería. Considerando la estructura de la empresa, comenta el Sr. Carlos Inestroza que “para el caso de los pedidos grandes para talleres y mayoristas, las cantidades que se envían son ordenadas por los vendedores. Sin embargo, antes de enviarlas son revisadas por mi persona considerando la magnitud e imagen de la empresa. Para las ventas al por menor, los vendedores entregan el producto, sin revisión por nosotros”.

¿El espacio físico está de acuerdo a las necesidades del almacén?

El espacio físico de la empresa no es suficiente para todo el inventario que se tiene, dos locales y una bodega adicional en la vivienda de los propietarios. Debido a las fluctuaciones en la tasa de cambio del lempira con respecto al dólar estadounidense, y descuentos que ofrecen los proveedores, los pedidos se están realizando en mayor cantidad para abaratar costos. De igual manera, definen los propietarios que no se ha tenido el tiempo de ubicar el producto en los estantes, ni colocar códigos, sino que los van dejando donde se observa un lugar, teniendo el cuidado de indicar a los vendedores donde se ubican para cuando sean solicitados por los clientes.

¿Se contrató personal idóneo para el manejo de inventarios o se ha capacitado al existente?

Las contrataciones de los empleados se realizan por recomendaciones, considerando que estos deben tener conocimiento y experiencia en el rubro de los repuestos, ya que la empresa no cuenta

con programas de capacitación para los empleados. Lo que si se realiza, es un aprendizaje continuo basado en la experiencia e indicaciones de los propietarios.

¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de control de inventario que le brindara ventajas a su empresa?

Ambos propietarios están de acuerdo en implementar un sistema de control de inventario que le brinde ventajas a su empresa, ya que definen que: “el inventario es el activo más importante que tenemos; y la rotación del mismo es lo que nos permite cubrir todos los costos y gastos mensuales de la empresa y obtener una utilidad”.

4.3 RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Género del entrevistado

Femenino	9	15%
Masculino	51	85%
	60	100%

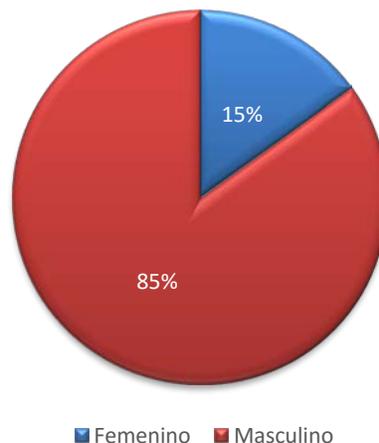
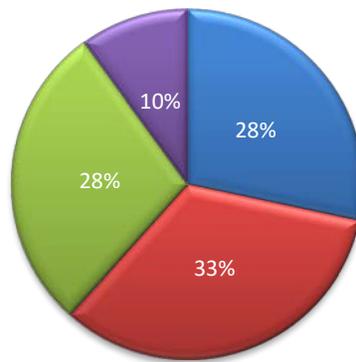


Figura 15. Género del entrevistado

Se entrevistó un total de 60 clientes, de los cuales un 15% eran mujeres y un 85% hombres. Demostrando así que, aunque la mayoría de los clientes de Multi-Repuestos Automotrices son del género masculino, se debe considerar el mercado de clientes femenino, ya que éstas, aunque en menor número, también son parte de la clientela de la empresa.

Edad del entrevistado

20-30 años	17	28%
31-40 años	20	33%
41-50 años	17	28%
51 en adelante	6	10%
	60	100%



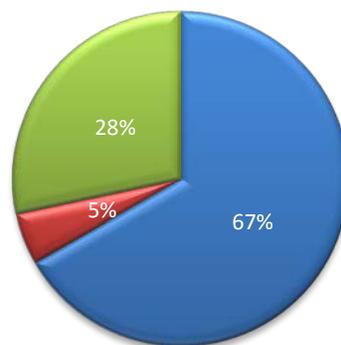
■ 20-30 años ■ 31-40 años ■ 41-50 años ■ 51 en adelante

Figura 16. Rango de edad de los clientes

Las edades de los clientes entrevistados, en un 28%, están entre los 20 a 30 años; un 33% entre los 31 a 40 años; un 28% entre los 41 a 50 años; y un 10% restante mayor de 51 años. Estos resultados demuestran que los clientes se distribuyen de manera uniforme entre las edades desde 20 a 50 años, con una pequeña población mayor a los 51 años.

Tipo de Cliente

Minorista	40	67%
Mayorista	3	5%
Taller	17	28%
	60	100%



■ Minorista ■ Mayorista ■ Taller

Figura 17. Tipo de Cliente

Multi-Repuestos Automotrices vende tanto a clientes minoristas 67%, talleres 28% y mayorista 5%. Es el cliente minorista el que representa el mayor porcentaje de las ventas de la empresa.

Sin embargo los talleres forman un importante segmento de los clientes, por lo que estos deben ser de igual importancia para la empresa.

1.- ¿Es la primera vez que compra en Multi-Repuestos Automotrices?

Si	22	37%
No	38	63%
	60	100%

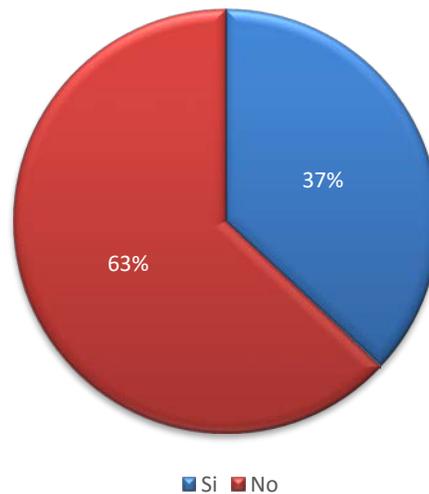


Figura 18. Primera vez en Multi-Repuestos Automotrices

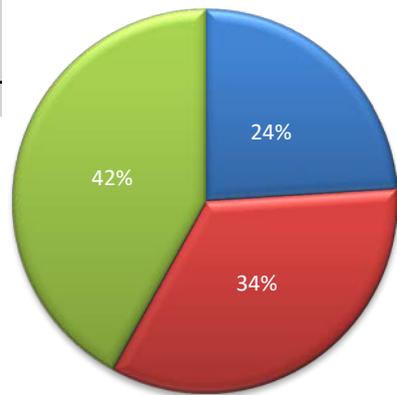
De un total de 60 encuestados, el 37% realizaba por primera vez una compra en Multi-Repuestos Automotrices, mientras que un 63% eran clientes recurrentes de la empresa.

Este resultado nos demuestra que la empresa sigue atrayendo nueva clientela en busca de repuestos, a pesar de no contar con estrategias de mercadeo o publicidad.

De igual manera, los clientes que ya han visitado las instalaciones de la empresa retornan para realizar nuevas compras. La empresa cuenta con clientela tanto nueva como recurrente, demostrando que los servicios y productos brindados por Multi-Repuestos son del agrado suficiente para atraer clientela nueva y mantener la ya establecida.

2.- ¿Hace cuánto es cliente de Multi-Repuestos Automotrices?

De 0 a 1 año	9	24%
De 1 a 2 años	13	34%
De 3 años o más	16	42%
	38	100%



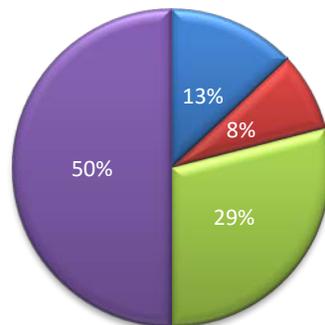
■ De 0 a 1 año ■ De 1 a 2 años ■ De 3 años o más

Figura 19. Antigüedad de la Clientela Multi-Repuestos Automotrices

Del 63% del total de los encuestados (60) que ya habían visitado Multi-Repuestos Automotrices (38), se detectó que, un 42% eran clientes de más de tres años de antigüedad, y 34% clientes entre uno o dos años de antigüedad; y los clientes con un año o menos un 24% de este segmento. Este resultado demuestra que la empresa genera lealtad en sus clientes, ya que en su mayoría son clientes antiguos.

3.- ¿Cada cuánto realiza compras en Multi Repuestos Automotrices?

Diario	5	13%
Semanal	3	8%
Quincenal	11	29%
Semestral	19	50%
	38	100%



■ Diario ■ Semanal ■ Quincenal ■ Semestral

Figura 20. Frecuencia de compra

Del 63% del total de los encuestados (60) que ya habían visitado Multi-Repuestos Automotrices (38), el 50% realiza compras en la empresa de manera semestral, por lo que a pesar de ser la mayoría, su frecuencia de compra es menor al resto. Un 29% realiza compras quincenales, un 8% semanales, mientras que compras diarias son realizadas por un 13% de los clientes recurrentes. De esta manera se concluye que un 50% de estos clientes recurrentes realiza compras continuas al menos dos veces al mes, siendo este el segmento de clientes que más aporta a los ingresos de Multi-Repuestos Automotrices, por su frecuencia de compra.

4.- ¿La atención que ha recibido en la adquisición del producto es rápida?

Si	22	37%
No	24	40%
A veces	14	23%
	60	100%

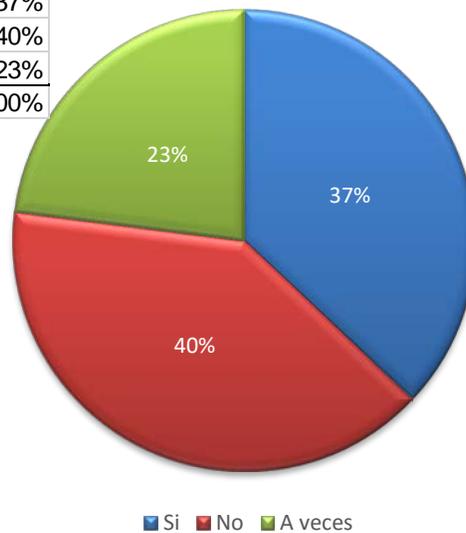


Figura 21. Prontitud de la atención

La prontitud de la atención a los clientes brindada por la empresa demuestra inconsistencia. Un 40% de la población asegura que el servicio no es rápido, cifra similar a la que sí piensa que el servicio es rápido, 37%. Un 23% restante asegura que a veces es rápido el servicio, este resultado demuestra un alto grado de inconsistencia a la hora de prestar los servicios. La clave para garantizar la satisfacción del cliente, además de la calidad de los productos, es la prontitud en el servicio y el trato que recibe de parte de la empresa. Por lo que se considera primordial que el cliente siempre reciba un servicio oportuno a la hora de realizar sus compras en Multi-Repuestos Automotrices.

5.- ¿Ha encontrado el producto que usted anda buscando?

Si	42	70%
No	18	30%
	60	100%

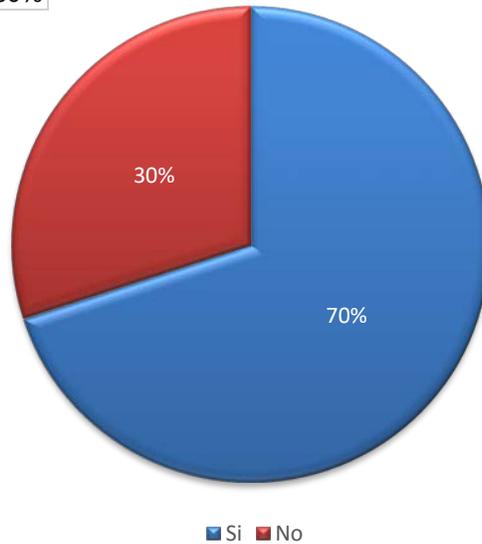


Figura 22. Disponibilidad de producto

Un 70% encontró, en esta visita, el producto por el cual visitó Multi-Repuestos Automotrices, siendo esto positivo para la empresa. Sin embargo, un 30% de los clientes no lograron encontrarlo, generando una percepción negativa de parte de los clientes.

La empresa debe poner mucha atención a este resultado, porque tiene un porcentaje significativo de sus clientes que no están satisfechos al no encontrar lo que buscan. Es necesario determinar los motivos por esta situación de clientes insatisfechos, y así tomar las acciones necesarias para reducir este porcentaje de clientes que no encuentran lo que buscan en Multi-Repuestos Automotrices.. Se debe manejar con cuidado este tipo de opiniones negativas de los clientes, y si es posible, determinar cuál es la razón por la que no se cuenta con dicho repuesto, y realizar las acciones necesarias para que este inconveniente no suceda de nuevo.

6.- ¿Cuando un repuesto que Usted busca en Multi-Repuestos no lo tienen, le dan opciones para encontrárselo?

Siempre	27	64%
En ocasiones	14	33%
Nunca	1	2%
	42	100%

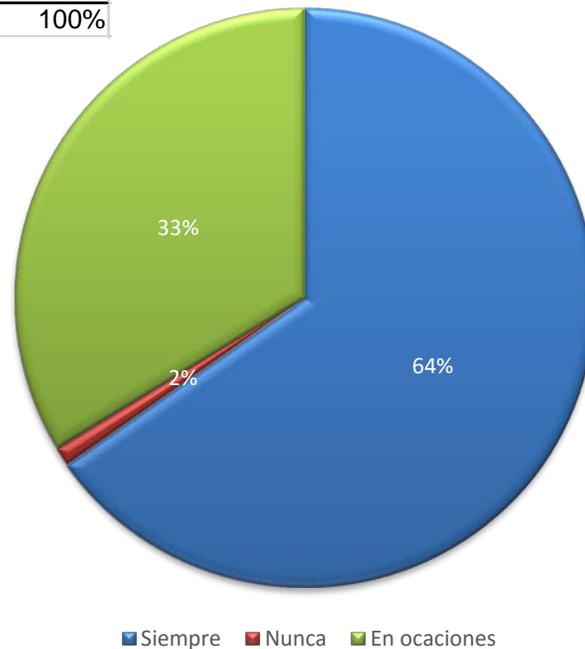


Figura 23. Servicio de ayuda en caso de no contar con el repuesto

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que actualmente si encontraron el producto (42) pero que en visitas anteriores no encontraron lo que buscaban, un 64% indico que siempre se le brindó ayuda para poder solventar su problemática y encontrar el repuesto.

Un 33% mencionó que ocasionalmente se le brindó la ayuda, pero no siempre y un 2% afirmó nunca haber recibido asistencia con su problemática.

Estos resultados muestran una nueva inconsistencia en el servicio brindado por Multi-Repuestos Automotrices. En caso de no contar con el repuesto en la empresa, se debe dar una solución al cliente.

7.- ¿Que explicación le dieron, de porque no está el producto?

No tienen en existencia	6	33%
Repuesto exclusivo de agencia	8	44%
Producto escaso	4	22%
	18	100%

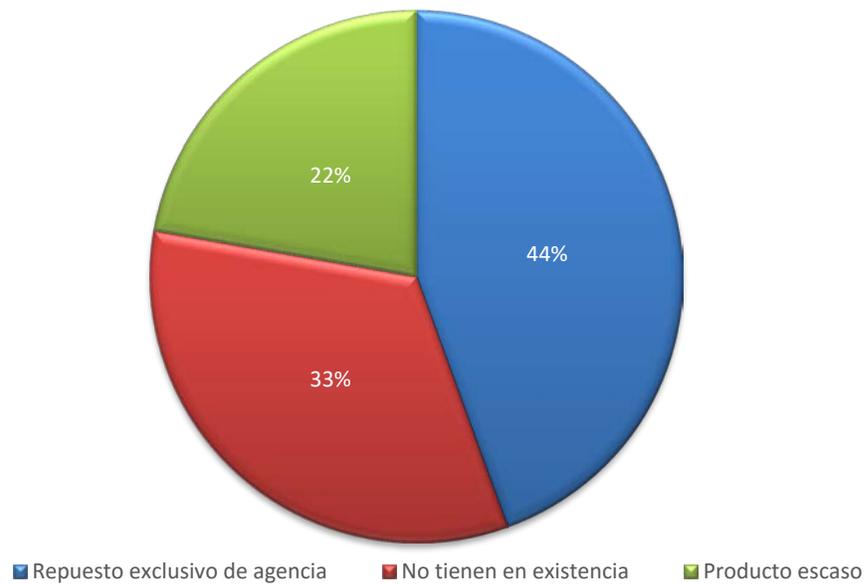


Figura 24. Explicación ausencia de producto

Existió un 30%, equivalente a 18 encuestados de la población total (60), no encontró el producto que buscaba en Multi-Repuestos Automotrices. De este segmento de clientes, un 44% buscaban repuestos exclusivos de las agencias de vehículos, un 33% no se tenía en existencia y un 22% buscaban repuestos que son escasos en el mercado.

Los repuestos exclusivos de agencia no pueden ser comprados en otro lugar, por tanto es entendible la falta de estos en el inventario de la empresa y los clientes fueron orientados a la agencia más cercana. El 33% que no encontró el producto, demuestra una falta de control y manejo del nivel de inventario, con el que las ventas se ven afectadas directamente, así como el nivel de satisfacción del cliente. El 22% restante resulta de productos que son escasos y que son poco solicitados en el mercado; para estos, se realizan pedidos especiales y se les brinda la ayuda necesaria a los clientes que la necesiten. Estos resultados demuestran una actitud positiva de servicio al cliente en cuanto a la ayuda y orientación brindada.

8.- ¿Cuando usted compró su producto, éste fue entregado a tiempo?

Si	15	35%
No	32	75%
	42	100%

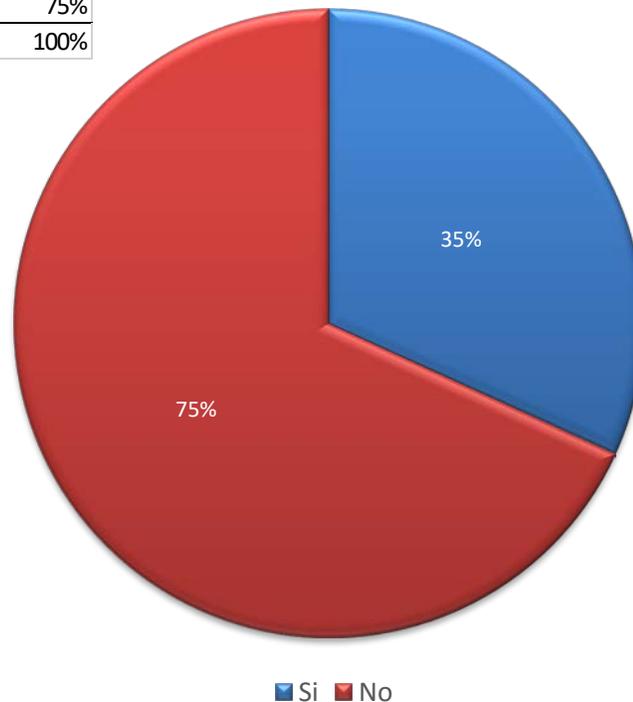


Figura 25. Se entrega a tiempo del producto

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), un 75% no lo recibió a tiempo, esto por diferentes problemas desde la tardanza de búsqueda en la bodega o en los anaqueles, hasta no saber si se tenía en existencia y tener que consultar con el encargado.

Caso contrario, un 35% si consideró que el producto fue entregado de manera rápida y a tiempo. Este resultado refleja claramente el deficiente manejo que existe de los inventarios en la empresa, ya que, a pesar de recibir el producto, este no es entregado a tiempo.

Esto puede darse por la falta de organización de las bodegas, anaqueles y el conocimiento de los empleados de la ubicación de los productos.

9.- ¿Cómo considera la calidad de los productos de la empresa?

Excelente	5	12%
Muy Buena	30	71%
Buena	7	17%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
	42	100%

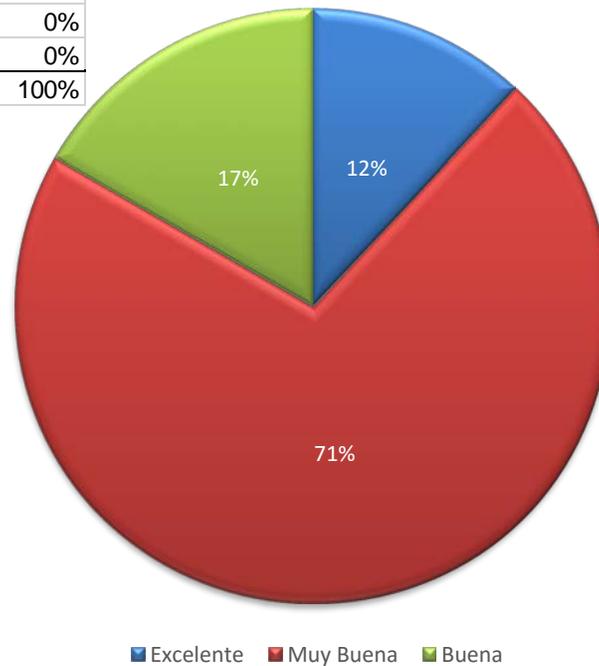


Figura 26. Calidad de los productos ofrecidos

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), un 71%, consideran de muy buena calidad los productos que vende la empresa, 17% los consideró buenos y un 12% los consideró excelentes.

Es importante resaltar que ningún cliente entrevistado se expresó negativamente de los productos que ofrece Multi-Repuestos Automotrices.

Este resultado demuestra que la calidad de los productos ofrecidos son una fortaleza de la empresa, y esta condición debe verse apoyada por un buen manejo de los inventarios y los servicios brindados a los clientes.

10.- ¿Es Multi-Repuestos su mejor opción para comprar?

Definitivamente si	7	17%
Muy probablemente	24	57%
No estoy seguro	10	24%
Poco probable	1	2%
Definitivamente no	0	0%
	42	100%

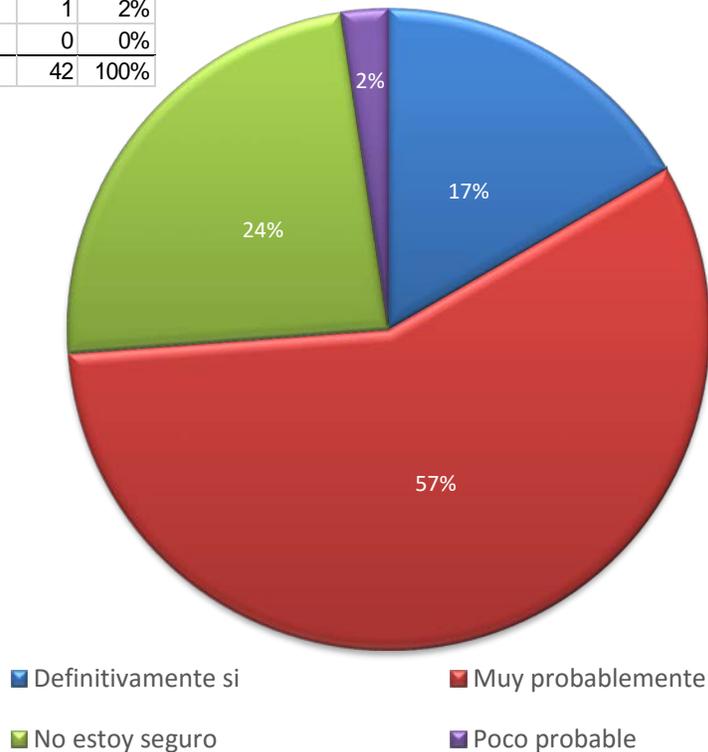


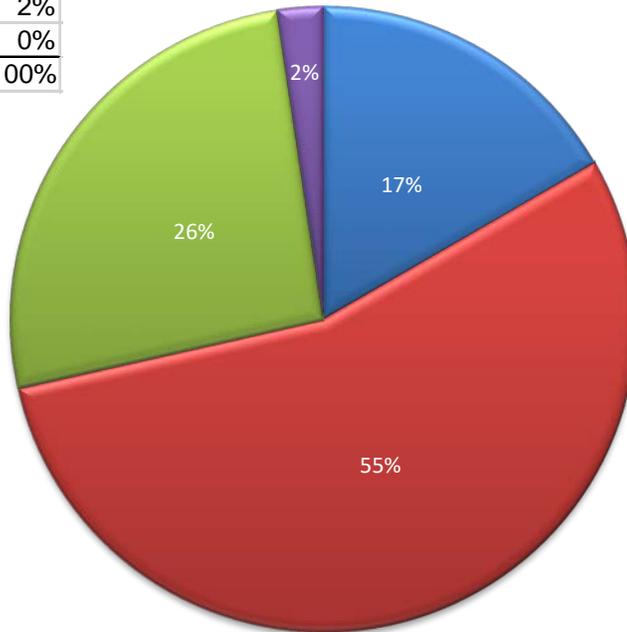
Figura 27. Primera opción de compra

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), un 74% de los mismos definieron que la primera opción de compra de repuestos es Multi-Repuestos Automotrices, mientras un 24% no está seguro, y solo un 2% lo consideró poco probable.

Estos resultados son consistentes con el resultado anterior sobre la calidad de los productos, y demuestran que la empresa está muy bien posicionada en la mente de sus clientes, con un alto porcentaje que consideraría a Multi-Repuestos Automotrices su primera opción para la compra de repuestos.

11.- ¿Con qué frecuencia encuentra los repuestos que usted busca en Multi-Repuestos Automotrices?

Siempre	7	17%
Frecuentemente	23	55%
A veces	11	26%
Rara vez	1	2%
Nunca	0	0%
	42	100%



■ Siempre ■ Frecuentemente ■ A veces ■ Rara vez ■ Nunca

Figura 28. Frecuencia en que clientes encuentran repuestos necesario

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), un 72% aseguran que siempre o frecuentemente encuentran los repuestos que buscan y un 26% a veces encuentra los repuestos que buscan. Solamente un 2% indicó que rara vez encuentra lo que busca.

Aunque positivo, este resultado demuestra que aún se puede mejorar el control de inventario de la empresa, esta debe contar con una amplia gama de inventario para poder hacer frente a las necesidades de la empresa y sus clientes. A pesar de tener un alto porcentaje de clientes que si encuentra los productos deseados, debe trabajarse para mantener los niveles de inventario óptimo.

12.- ¿Por qué motivos decidió hacer sus compras en Multi-Repuestos Automotrices?

Calidad del producto	4	9%
Precios	26	62%
Entrega Inmediata	0	0%
Asesoría Brindada	12	29%
	42	100%

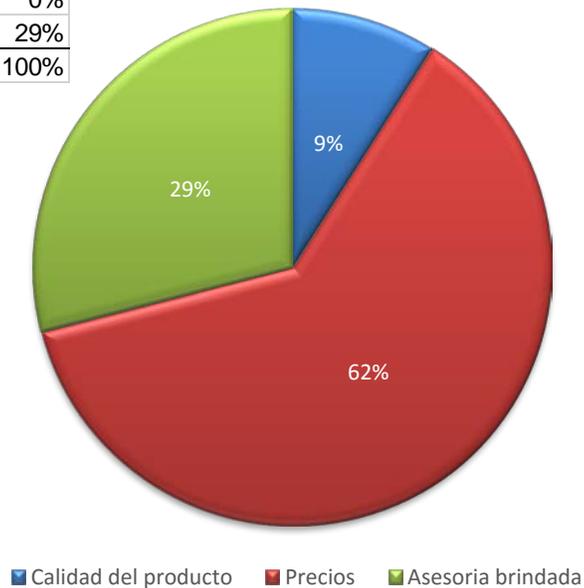


Figura 29. Motivo de compra

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), está claro que los precios competitivos que brinda la empresa, son el principal motivo para realizar la compra (62%); además de la asesoría brindada por parte de los empleados para los clientes, con un 29%.

Esto demuestra que los precios que brinda la empresa son accesibles para los clientes, así como el buen servicio al cliente que se les brinda por parte del personal al momento de realizar la transacción de compra, esto ayudado por la calidad de los productos que ofrece la empresa. Dichas condiciones aumentan la fidelidad y la satisfacción de los clientes que visitan Multi-Repuestos Automotrices en la búsqueda de repuestos.

13.- ¿Multi-Repuestos Automotrices cumple con las garantías ofrecidas por un producto defectuoso o dañado?

Si	20	48%
No	0	0%
No he tenido inconven	22	52%
	42	100%

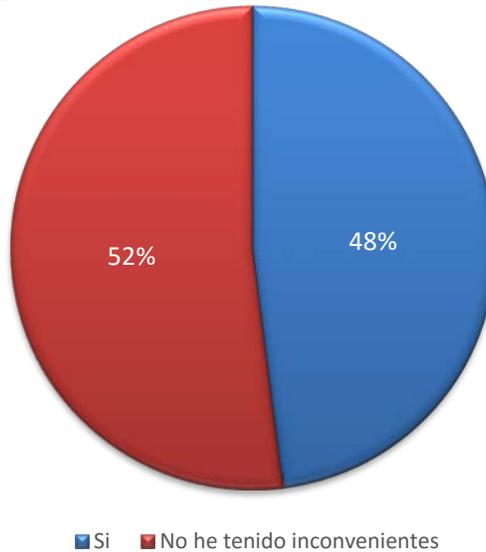


Figura 30. Cumplimiento de garantías de producto

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), indica que los clientes están 100% satisfechos con las garantías que ofrece la empresa. Los clientes de Multi-Repuestos Automotrices en un 52%, no han tenido inconvenientes con los productos ofrecidos por la empresa; y el restante 48% ve que la empresa cumple con sus políticas.

Esto confirma la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa a sus clientes, lo cual ha favorecido para el crecimiento que ha tenido la misma durante los últimos años. Así mismo, los propietarios han sabido seleccionar a sus proveedores tanto nacionales como internacionales, los cuales les otorgan garantía sobre los repuestos y marcas reconocidas que distribuye Multi-Repuestos Automotrices.

14.- ¿Multi-Repuestos Automotrices ofrece frecuentemente productos nuevos que vayan de acuerdo a sus necesidades?

Si	34	81%
No	8	19%
	42	100%

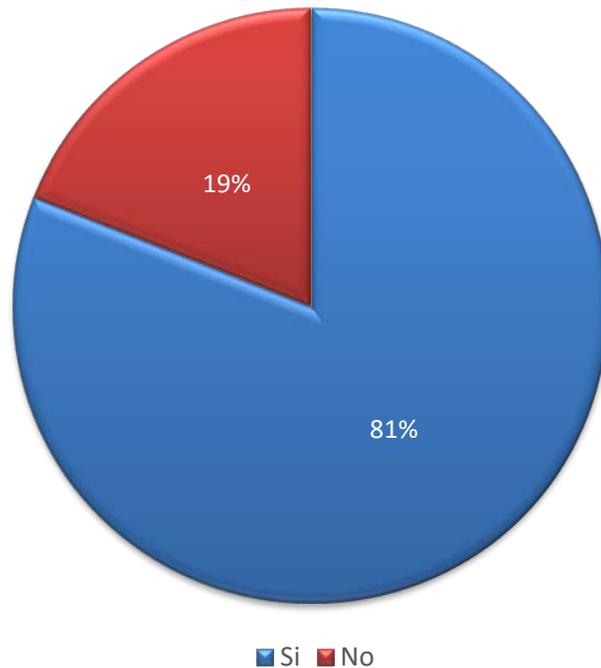


Figura 31. Oferta de nuevos productos

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), el 81% de los clientes afirmó que Multi-Repuestos Automotrices es capaz de brindar nuevos productos que satisfacen las necesidades de sus clientes. El restante 19%, aseguró que no era así. Es importante que la empresa renueve y maneje nuevos productos y servicios que aporten soluciones a los clientes, para así mejorar su rendimiento y satisfacción de los clientes.

De esta manera se logra detectar nuevos productos y se manejan de manera adecuada los productos que ya no estén en circulación para irlos descartando del inventario. Por eso la importancia de mantener un control adecuado de los inventarios de la empresa y brindar los productos óptimos y actualizados para los clientes al conocer sus necesidades.

15.- ¿Cómo ha sido su experiencia utilizando los repuestos y accesorios que vende Multi-Repuestos Automotrices?

Excelente	9	21%
Muy Buena	19	45%
Buena	11	26%
Regular	3	7%
Mala	0	0%
	42	100%

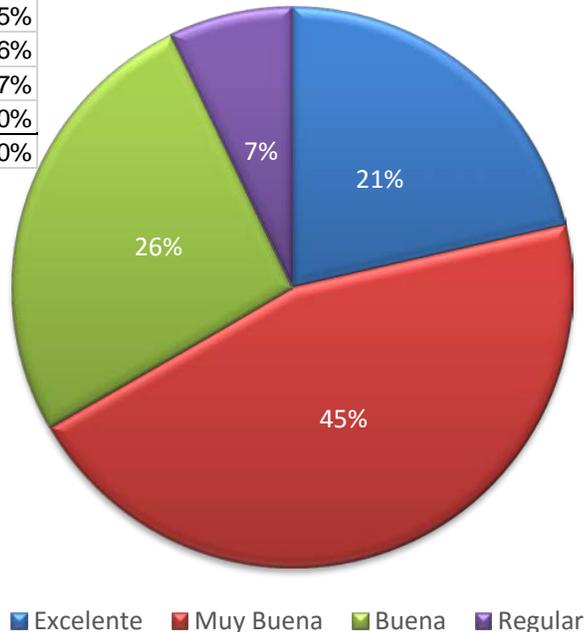


Figura 32. Experiencia utilizando productos de Multi-Repuestos Automotrices

Del 70% del total de clientes entrevistados (60), que sí encontraron el producto solicitado (42), el 92% de los clientes expresaron haber tenido excelente, muy buena o buena experiencia al hacer sus compras en Multi-Repuestos. Solo un porcentaje mínimo (7%) indicó que la experiencia fue regular, y ninguno dijo que había sido mala.

La empresa cumple con brindar a sus clientes una atención óptima, pero siempre debe considerarse el hecho de la mejora continua para los servicios que brinda, considerando que son factores claves para lograr la satisfacción del cliente que permita la fidelización de los mismos, para con ello aumentar ventas y el reconocimiento de la empresa en el mercado

4.4 ANÁLISIS FODA MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES



Figura 14. FODA Multi-Repuestos Automotrices

Según el análisis FODA, se nota que Multi-Repuestos Automotrices puede aprovechar las oportunidades del entorno para seguir creciendo. No obstante, se debe tratar de corregir las debilidades, mejorando la parte administrativa y sobre todo ejerciendo un mejor control de los movimientos de inventario.

4.5 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H_i: El Fortalecimiento empresarial de Multi-Repuestos Automotrices se ve afectado en forma directa por la falta de un sistema de control interno en los inventarios.

Según los empleados de la empresa:

- El 80% respondió que el sistema de control de inventario actual de la empresa no es eficiente, debido al descontrol existente en el manejo de los repuestos y accesorios para vehículos. El 100% de los empleados considera que los registros que existen en la empresa no representan ningún control de entrada y salidas de los repuestos; asimismo, no existen formularios de control que permitan llevar un orden de toda la mercancía que entra a la empresa

Según los propietarios:

- El sistema de control de inventarios que ha manejado Multi-Repuestos Automotrices desde su fundación hace 24 años, es principalmente visual y basado en la experiencia que se tiene del negocio de la venta de repuestos.
- En ocasiones, a los clientes se les ha dicho que no tienen lo que buscan. Sin embargo, posteriormente se dan cuenta que tienen cajas en bodegas sin ser colocadas en los estantes. Esto ocasiona pérdida de clientes, ventas y reducción de ganancias, y enfatiza la urgente necesidad de hacer un mejor manejo de los inventarios de la empresa.

Según los clientes:

- Un 75% de los clientes manifestó no haber recibido a tiempo el producto solicitado. Esto debido a diferentes problemas, desde la tardanza de búsqueda en la bodega o en los anaqueles, hasta no saber si se tenía en existencia. El 33% del total de encuestados no encontró el producto, esto también demuestra una falta de control y manejo del nivel de inventario.

4.6 Diagrama de Ishikawa Multi-Repuestos Automotrices



Figura 33. Ishikawa Multi-Repuestos Automotrices

En los resultados y análisis se confirma que uno de los principales problemas de Multi-Repuestos Automotrices es que no se cuenta con una correcta administración del inventario de repuestos, por lo que es recomendable implementar un sistema eficiente de control de inventarios.

La empresa debe contar con registros de control de entradas y salidas de inventarios el, para saber exactamente con que se cuenta y que es lo que hace falta en la bodega, al conocer el inventarios se podrán clasificar los repuestos y colocarlos agrupados en las estanterías disponibles dentro de la bodega de repuestos. Así se mantendrá un orden en la bodega, facilitando el acceso a todos los repuestos y reduciendo el tiempo de búsqueda al momento de algún requerimiento, que permita aumentar la satisfacción del cliente.

Luego con base en los historiales de utilización de repuestos pronosticar los requerimientos de varios meses y así poder determinar el stock máximo, el stock mínimo, el nivel de reorden para mantener un inventario optimo en todo momento. De esta forma evitar faltantes, de igual forma evitar excesos que representan costos para la empresa. Siempre es de vital importancia dar seguimiento a la implementación del sistema de control de inventario, por lo que se debe capacitar al personal.

6 M's

1. **Materiales:** Para la implementación de un sistema de control de inventario eficiente en Multi-Repuestos Automotrices S de R L, entre los materiales a utilizar se encuentran los formatos de registros de entradas y salidas (requisiciones de compra, orden de compra, hoja de control de inventarios, requisición de pedido a bodega y hoja de despacho de bodega), asimismo como la instalación de señalética en las instalaciones de la empresa.
2. **Mano de Obra:** Los propietarios, empleados y personas encargadas de brindar la capacitación asimismo las encargadas de elaborar los formatos de registros y señalética.
3. **Equipos:** Vitrinas, estantes o anaqueles y repisas de la empresa en las cuales se almacena el inventarios; las cuales serán ordenadas asimismo para los encargados de los formatos computadoras e impresoras.
4. **Medio Ambiente:** Aprovechamiento de espacios físicos y orden de las bodegas, así como la aceptación de los empleados y propietario para la implementación de un eficiente sistema de control de inventarios.
5. **Medición:** Mediante los indicador clave de rendimiento (KPI) que permitan a la empresa acortar el tiempo de espera para la realización de pedidos, lo cual mejorará su ciclo de caja y enviará el producto al cliente de una manera más rápida asimismo la reducción de la obsolescencia, minimizando los impuestos y teniendo suficiente inventario a la mano en todo momento.
6. **Métodos:** Políticas internas de manejo de inventario, que permitan la asignación de recursos, definición del rol de propietarios y empleados asimismo una estandarización de procesos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en las técnicas de investigación utilizadas, se plantean las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a las preguntas de investigación y objetivos planteados.

5.1 CONCLUSIONES

1. El sistema de inventario de la empresa es deficiente debido a que desde la fundación de Auto-Repuestos Automotrices S. de R. L., los controles y toma de decisiones se realizan en base a la experiencia de los propietarios. Por lo que se requiere implementar procesos y lineamientos que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones estratégicas y operacionales.
2. La falta de clasificación, codificación, inexistencia de formularios y formatos adecuados, resulta en que las operaciones diarias de inventarios de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. se realicen sin soportes adecuados, aunado a la ausencia de procedimientos básicos correctamente definidos, que generan desorden y congestión en el área de bodega. Todo esto trae como consecuencia, la pérdida de clientes y pérdidas de índole monetaria; así como pérdida de tiempo al ubicar la mercancía, lo que ha ocasionado ciertas dificultades al momento de organizar, comprar o vender repuestos.
3. Los resultados obtenidos permiten constatar que es necesario que Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. tome los correctivos y medidas para reducir al máximo las diferencias y deficiencias en el sistema de inventario; de esta manera lograr mayor exactitud en los registros de las mercancías y control físico que le permitan aumentar la eficiencia en las operaciones, la productividad, y que se mejore la motivación de los empleados y el servicio al cliente.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones acordes a las conclusiones para lograr cambios positivos en Multi-Repuestos Automotrices; asimismo, definir y priorizar las acciones que se deben tomar para la implementación de un sistema eficiente de control de inventario.

1. Diseñar e implementar un eficiente sistema de control de inventarios y buen uso de los formatos de registro de entradas y salidas de los repuestos y accesorios que vende la empresa. Esto permitirá un mejoramiento en el control del inventario, y ayudará a registrar las operaciones de manera más sencilla. De esta manera se contribuye al manejo con fluidez y control de los inventarios, y al mismo tiempo proporciona información confiable que servirá para la toma de decisiones dentro de Multi-Repuestos Automotrices S. de R.L.
2. Manejar los documentos internos y externos con las respectivas firmas de responsabilidad, que ayudarán a llevar de mejor manera el proceso de administración de inventarios y a la vez que se encuentren ordenados cronológicamente para que sirvan de respaldo a todos los movimientos del inventario que se desarrollan diariamente. La designación de tareas y responsabilidades ayudará a la organización de los procesos dentro de Multi-Repuestos Automotrices S. de R.L., y generará un orden en la cadena de mando.
3. Reducir la inversión de mercadería innecesaria, puesto que los recursos que se destinan pueden ser mejor invertidos, ya que tener una mercadería sin rotación genera gastos que pueden invertirse en áreas o en inventario que sea de mayor utilidad para los fines de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.
4. Asegurar que la empresa cuente con inventario suficiente dependiendo de la demanda de repuestos, asimismo inculcar a los empleados la cultura de atención al cliente para incrementar la fidelización del mismo.
5. Implementar un eficiente control de inventario, le permitirá evitar sanciones y multas a la empresa, que puedan poner en riesgo la operatividad y continuidad en el mercado, por el incumplimiento de obligaciones tributarias derivados de la falta de registros precisos de compra, venta y almacenaje de inventarios.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se presenta la propuesta a realizarse en Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L. para implementar un sistema eficiente de control de inventario, que comprende diferentes formatos, procesos administrativos y métodos para mejorar el manejo de inventarios de la empresa. Estos fueron elaborados y considerados en base a la información que se recabó de los instrumentos aplicados para el desarrollo de esta investigación.

La propuesta se presenta de la siguiente manera:

6.1 PROPUESTA SISTEMA EFICIENTE DE CONTROL DE INVENTARIO

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES

6.3.1.1 SEIRI

6.3.1.2 SEITON

6.3.1.3 SEISO

6.3.1.4 SEIKETSU

6.3.1.5 SHITSUKE

6.3.2 IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL DE INVENTARIO

6.4 PRESUPUESTO

6.5 CRONOGRAMA

La propuesta será entregada al Gerente y Sub-Gerente de la empresa para revisión y aprobación, misma que servirá para mejorar la gestión administrativa de los inventarios, y con ello reducir costos, incrementar ganancias y la satisfacción de sus clientes.

6.1 PROPUESTA - SISTEMA EFICIENTE DE CONTROL DE INVENTARIO

Se diseñó un sistema eficiente de control de inventarios para mejorar la gestión administrativa de Multi-Repuestos Automotrices de S. de R. L. La aplicación de este sistema busca solventar las

necesidades observadas durante la investigación de campo, donde se logró establecer la existencia de deficiencias en los sistemas de control de inventarios utilizados.

6.2 INTRODUCCIÓN

Con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo se pudo comprobar que Multi- Repuestos Automotrices S. de R. L. necesita implementar un sistema de control de inventarios, debido a la forma empírica y deficiente en el control actual. Los resultados obtenidos en la investigación de campo fueron muy satisfactorios, ya que se demuestra la aceptación por parte de los empleados y propietarios de la empresa para la implementación de una nueva forma de control de los inventarios. La implementación del método de las 5S y el sistema de control con los procedimientos y formularios propuestos, ayudará en la agilización de la búsqueda de los repuestos para la venta; proporcionando una mejor atención al cliente y evitando posibles extravíos de repuestos y que al mismo tiempo se podrá establecer el punto de reorden.

6.3 PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN MULTI- REPUESTOS AUTOMOTRICES

Objetivo General: Implementar la metodología de 5S aplicando sus principios básicos en Multi-Repuestos Automotrices con el fin de generar espacios limpios y ordenados de manera permanente y aumentar los niveles de productividad de la empresa.

Tabla 9. El método de las 5S

SEIRI	○ Seleccionar o clasificar
SEITON	○ Organizar u ordenar
SEISO	○ Limpiar
SEIKETSU	○ Bienestar personal, estandarización
SHITSUKE	○ Disciplina y hábito

El plan de implementación de las 5S consta de los siguientes puntos:

6.3.1.1 SEIRI - SELECCIONAR:

- Identificar elementos innecesarios

Lista de elementos innecesarios: Esta lista permite registrar los elementos innecesarios, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación.

- Plan de acción para retirar los elementos innecesarios.

Para estos materiales se debe preparar un plan para eliminarlos gradualmente. El plan debe indicar los métodos para eliminar los elementos: desecharlo, venderlo, devolverlo al proveedor, destruirlo o utilizarlo, etc.

6.3.1.2 SEITON – ORDEN:

Definir lugar donde se deben ubicar aquellos repuestos y accesorios que se necesitan con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados.

Procedimiento recomendado para la implementación de Seiton:

1. Determinar sitios de ubicación para cada elemento.
2. Señale cada lugar para que todos los empleados conozcan la finalidad del mismo.
3. Defina la forma de guardar cada elemento, teniendo en cuenta que sea fácil de identificar donde está, de poder usar, de volver a colocar en su sitio y fácil de reponer.

Métodos recomendados para implementar Seiton:

Controles visuales: Representado mediante un elemento gráfico o físico, de color o numérico y muy fácil de ver.

Mapa: Permite mostrar donde ubicar las herramientas, elementos de seguridad, extintores de fuego, duchas para los ojos, pasillos de emergencia y vías rápidas de escape, armarios con documentos o elementos de la máquina, etc.

Marcación con colores: La marcación con colores se utiliza para crear líneas que señalen la división entre áreas de trabajo y movimiento, seguridad y ubicación de materiales.

Codificación de colores: Se usa para señalar claramente las piezas, herramientas, conexiones, tipos de lubricantes y sitio donde se aplican.

6.3.1.3 SEISO - LIMPIEZA:

Mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene en Multi-Repuestos Automotrices, lo cual no es responsabilidad total de la empresa sino que también depende de la actitud de los empleados que laboran en ella. La limpieza nos lleva al orden, y el orden nos lleva a reducir costos.

Procedimiento

1. Limpiar el lugar de trabajo y equipo después de su uso.
2. Quitar el polvo y la suciedad de aquellos elementos que no competen al equipo de limpieza general.
3. Limpiar las herramientas después de su uso y comprobar su funcionalidad.
4. Identificar cualquier desorden o situación anormal, sus causas y establecer las acciones oportunas para su eliminación.
5. Elaborar un programa de limpieza con tareas específicas para cada lugar o sección de trabajo.

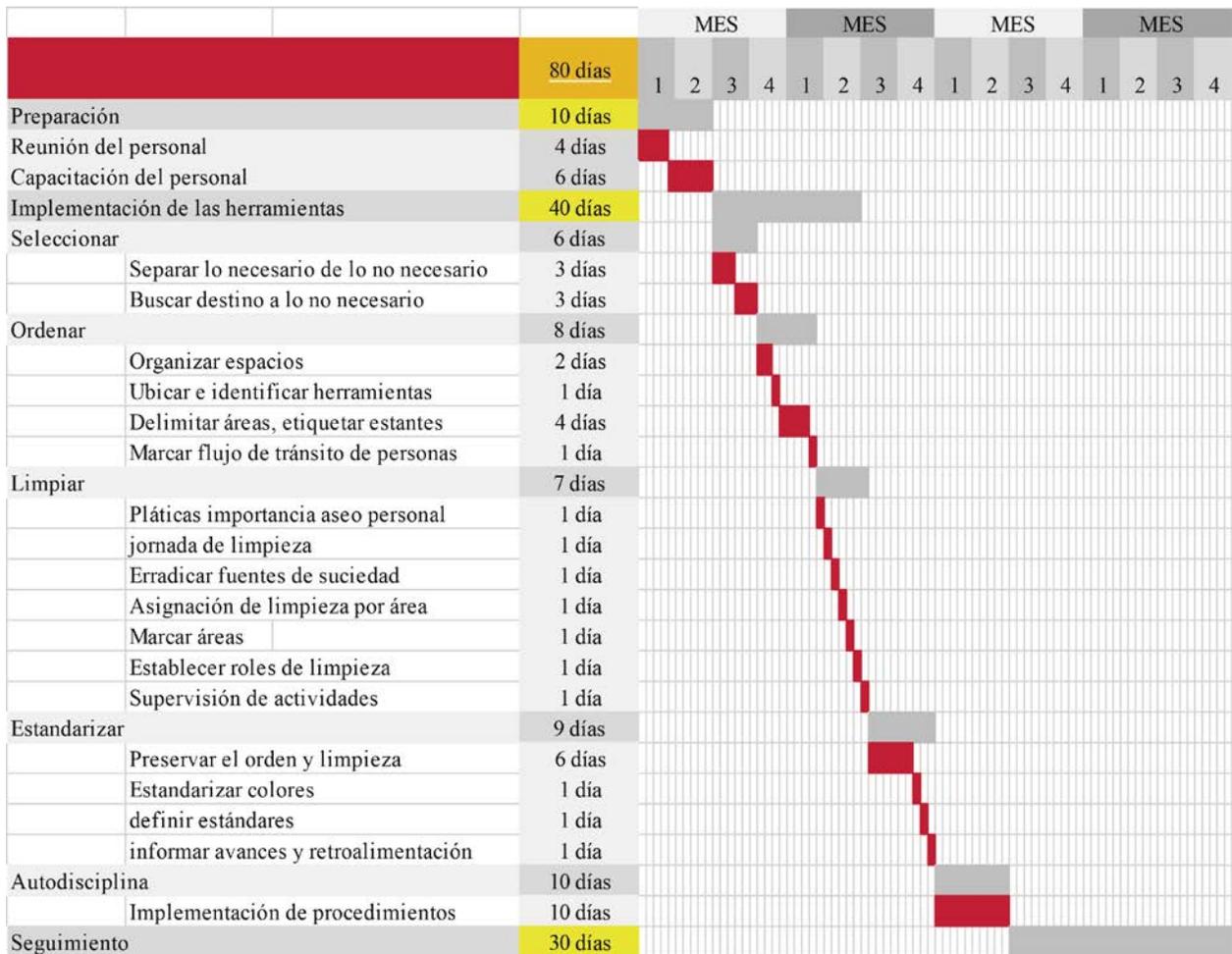
6.3.1.4 SEIKETSU- ESTANDARIZACIÓN:

Mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S".

6.3.1.5 SHITSUKE - DISCIPLINA:

Mejorar los estándares de disciplina de los empleados, y con ello el cliente se sentirá más satisfecho, ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN:



6.3.2 IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL DE INVENTARIO

6.3.2.1 I ETAPA: CONTRATACIÓN DEL ENCARGADO DE INVENTARIOS

Para la implementación de un sistema eficiente de control de inventario es necesario contratar al candidato idóneo para el puesto de Encargado de Inventario, ya que es un puesto clave para liderar el control del mismo, pues este será el responsable de realizar las actividades relacionadas con el movimiento, rotación, y existencia de la mercadería registradas en los inventarios, así como controlar las diferencias entre inventarios físico y las cifras que consta en los libros contables. La contratación del Encargado de Inventario será responsabilidad del Gerente de Multi-Repuestos Automotrices.

6.3.2.2 II ETAPA: ELABORACIÓN DE REGISTROS DE COMPRAS

En esta etapa se presentan los procedimientos a seguir para realizar las compras, ya sea en el exterior como en el interior del país, que mejoren el control de ingreso de los repuestos a las bodegas de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.

Políticas de registro de compras

- Realizar compras previa revisión de existencias en bodega.
- El responsable de inventarios deberá solicitar al menos tres cotizaciones de diferentes proveedores, presentarlas al Sub-Gerente para solicitar la autorización y elaborar la orden de compra de acuerdo a los productos seleccionados por este.
- Toda compra deberá estar respaldada por la documentación requerida.
- El encargado de inventarios debe analizar y seleccionar a los proveedores que den las mejores condiciones de pago y calidad en los repuestos.
- Es responsabilidad del encargado del inventario verificar que los repuestos ingresen en las condiciones solicitadas y de ser así firmará conforme.
- Programación de adquisiciones, estableciendo mínimos y máximos de existencia de repuestos.

- Sub-Gerente es responsable de verificar que se cumpla lo establecido en el procedimiento de compras.

Procedimientos a seguir para registrar las compras de repuestos en el exterior o interior del país.

Para que la compra de repuestos sea ágil y que haya existencia en el momento que se requiera, se debe cumplir el proceso de adquisición propuesto, el cual muestra una serie de pasos y requisitos que se necesitan para lograr el control y la manera de registrar los inventarios.

Tabla 10. Procedimiento de Compra Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.

Procedimiento a seguir para el registro de compra en Multi-Repuestos Automotrices				
P a s o	Descripción	Responsable		
		Sub-Gerente	Encargado de Inventario	Contador Externo
1	Revisión de Inventario Actual		Inicio	
2	Existirá una orden de requerimiento de compra para los repuestos solicitados. Esto sera registro de cuanto inventario hay en existencia y cuanto se debe comprar. (Formulario Requisición de compra ver anexo 4).		Requisición de compra	
3	El encargado de Inventario hará las cotizaciones correspondientes para los repuestos solicitados con la autorización de la cotización, se procede a generar la orden de compra (formulario orden de compra ver anexo 5).		Cotización Orden de Compra	
4	El sub-gerente solicita la autorización de la orden de compra	Autorización		
5	Con la orden de compra autorizada, se procede a el pedido de los repuestos a los proveedores.		Pedido de Repuestos	
6	Cuando el proveedor entrega la mercadería, el encargado de los Inventarios antes de firmar y pasar factura para pago , la mercadería debe ser revisada, que esta se encuentre en perfecto estado y que es lo solicitado.		Recepción y revisión del pedido	

7	Después de haber analizado los diferentes métodos de valuación, recomendamos utilizar el Promedio Ponderado. Se utilizará la hoja de control de inventario elaborada en excel. Este formulario es utilizado por el encargado de inventario para registrar las entradas y salidas de repuestos, las cuales serán registradas al costo de adquisición. Se deberá asignar un código para cada repuesto según sus características (formulario hoja de control de inventarios ver anexo 6).		Valuación y codificación de repuestos	
8	el encargado de los inventarios da ingreso a bodega a la mercadería para ubicar la en los estantes, de una manera ordenada y fácil de encontrar.		Ingreso de repuesto a bodega	
9	Los registros son entregados al contador externo, este registra los movimientos efectuados y el impacto que estos tendrán en los estados financieros de la empresa.			Registro Contable
	Fin del proceso de compra			FIN

6.3.2.3 III ETAPA: ELABORACIÓN DE REGISTROS DE VENTAS

En esta etapa se muestran los procedimientos a seguir para realizar operaciones de ventas, de manera que exista un control eficiente de las salidas de inventario en Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.

Políticas de registro de ventas de repuestos.

- Mantener listas de precios de todos los repuestos para la venta, accesible a todos los vendedores.
- Cada vendedor deberá elaborar y firmar todas las facturas por las ventas que realice.
- Por cualquier error en facturación se hará responsable a la persona que realizó la venta.
- El encargado de inventarios deberá realizar la salida de los repuestos diariamente para mantener actualizadas las existencias.
- Incentivar al personal de ventas, ofreciéndoles el 1% de comisión por ventas realizadas al mes.

Procedimientos a seguir para registrar ventas de repuestos

Tabla 11. Procedimiento de Venta Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.

Procedimiento a seguir para el registro de ventas en Multi-Repuestos Automotrices						
P a s o	Descripción	Cliente	Responsable			
			Vendedor	Encargado de Inventario	Gerente	Contador Externo
1	El vendedor registra la solicitud de el repuesto mediante una requisición de pedido a bodega (formulario requisición de pedido ver anexo 7).		Solicitud de repuesto a bodega			
2	El encargado de inventario entrega los repuestos al vendedor a través de una hoja de despacho (formulario hoja de despacho ver anexo 8).			Entrega de repuesto de bodega		
3	El vendedor procede a la elaboración de la factura para el consumidor final .		Emisión de factura			
4	Cuando el cliente cancela en caja el repuestos es entregado con su comprobante correspondiente con sello de despacho.				Despacho del repuesto	
5	El encargado de los Inventarios debe registrar la salida del inventario en la hoja de control de inventario en el excel.			Registro de salida en hoja de control de inventario		
6	La documentación es luego enviada al contador para que se realice el registro contable.					Registro contable por ventas
	Fin del proceso de venta					FIN

6.3.2.4 IV ETAPA: EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIOS

En esta etapa se muestran los pasos a seguir para la ejecución del sistema de control de los inventarios.

Políticas para la ejecución del control

- Asignar las responsabilidades sobre el control que el encargado de Inventario debe de realizar en cuanto a entradas y salidas de repuestos.
- Verificar que se presente toda la documentación requerida por el contador externo.

- Verificar que los repuestos sean entregados, según lo descrito en factura, por el Gerente al momento de realizar el cobro.
- Verificar que el conteo físico de inventario se haga cada seis meses.
- Revisar existencias de repuestos cada ocho días, para abastecer bodega.
- Asegurar los inventarios mediante la adquisición de una póliza de seguro.
- Los repuestos que no hayan tenido movimiento por más de dos años, serán considerados como obsoletos.

Acciones a seguir para llevar a cabo el control de los inventarios.

A continuación se presentan las acciones que se deben realizar y las responsabilidades de llevar a cabo la implementación.

Tabla 12. Acciones de control de inventario

Acciones	Responsables
Restringir el acceso de personas no autorizadas a la bodega.	Encargado de Inventario
No se deben ingresar los repuestos a bodega sin antes haber sido valuados y codificados por el encargado de inventario.	Encargado de Inventario
Contratación del Encargado de Inventario.	Gerente
Designar y acondicionar el espacio de la empresa utilizado como bodega.	Sub-Gerente
Cada ingreso por compra de repuestos deberá estar respaldado por documentación respectiva.	Encargado de Inventario
Revisión constante de las existencias en la bodega para verificar los repuestos para pedir en la próxima compra.	Encargado de Inventario

Revisar los Inventarios constantemente para conocer cuales tienen lentitud de movimientos para evitar la obsolescencia de los repuestos.	Encargado de Inventario
Realizar conteo físico del inventario cada seis meses.	Vendedores y Encargado de Inventario, supervisado por el Gerente
Las ventas de los repuestos deben de ser respaldadas por documento de factura.	Vendedores
Para entregar el producto se debe verificar si es lo que el cliente quería y si es el precio acordado en la venta.	Gerente

Medición del desempeño del control de inventarios

Después de implementar el sistema de control de inventarios, la medición se realizará a través de la revisión constante del desempeño de las personas responsables que se cumplan los procedimientos a seguir sobre el control de los inventarios.

El Gerente se debe encargar de:

- Que la implementación se lleve a cabo conforme a los procedimientos proporcionados en cada una de las etapas del esquema.
- Verificar si la persona que se contrató para ocupar el puesto de Encargado de Inventarios es el idóneo para realizar las actividades correspondientes.
- Verificar que la documentación utilizada en el proceso de compras se esté utilizando correctamente.
- Verificar que se cumpla correctamente el proceso de ventas.

Tabla 13. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Problema	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
		General	Específico			
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL MULTI-REPUESTOS AUTOMOTRICES S. DE R. L.	Deficiente control de inventario en la gestión administrativa de Multi-Repuestos Automotrices S. de R. L.	Optimizar la gestión administrativa de Multi-Repuestos Automotrices S de R L a través de la implementación de un sistema eficiente de control interno que brinde a la gerencia información clara oportuna y confiable para la toma de decisiones, asimismo que reduzca los costos y aumente la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa	Identificar los procedimientos aplicados en la empresa para la recepción, almacenaje registro y despacho de inventarios.	Los controles y toma de decisiones se realizan en base a la experiencia de los propietarios.	Se requiere implementar procesos y lineamientos que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones estratégicas.	Sistema eficiente de control de inventarios
			Analizar las deficiencias que se tienen en los procedimientos del manejo de inventarios.	La falta de clasificación, codificación, inexistencia de formularios y formatos adecuados, resulta en que las operaciones diarias de inventarios se realicen sin soportes adecuados.	Manejar los documentos internos y externos con las respectivas firmas de responsabilidad, que ayudarán a llevar de mejor manera el proceso de administración de inventarios.	
			Definir propuestas para mejorar el control de inventarios de Multi-Repuestos Automotrices S de R L.	Los resultados obtenidos permiten constatar que es necesario que se tome los correctivos y medidas para reducir al máximo las diferencias y deficiencias en el sistema de inventario	Diseñar un eficiente sistema de control de inventarios y buen uso de los formatos de registro de entradas y salidas de los repuestos y accesorios que vende la empresa.	
			Proponer la implementación un sistema eficiente de control interno de inventarios.	Un sistema eficiente de inventario permite lograr mayor exactitud en los registros de las mercancías y control físico que le permitan aumentar la eficiencia en las operaciones, la productividad, y que se mejore la motivación de los empleados y el servicio al cliente	Implementar un sistema eficiente de control de inventarios que permitira un mejoramiento en el control del los inventarios y ayudará a registrar las operaciones de manera más sencilla y la toma de decisiones dentro de la empresa.	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abella, R. (2006). COSO II y la Gestión Integral de Riesgo del Negocio.
- Aguirre, J. (2006). *Auditoría y Control Interno* (1era Edición). Madrid: Editorial Cultura S. A.
- Amaro, Z. (2009). *Pymes en México*. Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado a partir de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/amaro_z_bi/capitulo_2.html#
- Arroyo, I. (2005). La Cultura y el Proceso de Globalización en el desarrollo de las Pymes. *Revista Universidad de Costa Rica*, 1-15.
- Autoevaluación de Controles. (2006). Universidad de la República de Uruguay.
- Barquero, I. (2003). El Estado y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. PNUD.
- Beltran, L. (2013). Economía. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado a partir de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2nda Edición). México: Pearson Educación.
- Biasca, R., & Rodríguez, M. (2003). *El Nuevo Sistema de Gestión para Lograr PYMES de Clase Mundial* (1 era Edición). México: Editorial Norma.
- Birch, D. (1998). Who creates Jobs? *The Public Interest*.
- Castañeda, L. (2013). Propuesta de un Sistema de Control Interno en Colombia con Base en el Modelo COSO. Presentado en Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, D.F.: UNAM.
- Charles, H., Sundem, G., & Elliot, J. (2000). *Introducción a la contabilidad Financiera* (2nda Edición). México: Pearson Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministros* (5ta Edición). México: Pearson Education.
- Control Interno. (2009). *La Gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado a partir de La Gran Enciclopedia de Economía. (2009). Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/control-interno-contable/control-interno-contable.htm>
- Davis, K. R., & Mckeown, P. G. (1994). *Modelos Cuantitativos para la Administración* (1era Edición). México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Dorta, V. J. (2005). Teorías Organizativas y los Sistemas de Control Interno. *Revista Legis de Contabilidad y Auditoría*.

EAFIT. (2007). Cobit: Modelo para Auditoría y Control de Sistemas de Información, 54. Recuperado a partir de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/COBIT%20audit%20y%20control%20sists%20inf.pdf>

Estupiñan, R. (2006). *Administración de Riesgos ERM y la Auditoria Interna* (1era Edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fogarty, D. W. (1991). *Production & Inventory Management* (2nda Edición). South-Western Publishing Company.

Garcia, J. P. (2004). *Gestión de Stocks de Demanda Independiente*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

Kantis, H., Angelelli, P., & Morri, K. (2004). *Desarrollo Emprendedor América Latina y la experiencia internacional* (1era Edición). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado a partir de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=829131>

Kirchoff, J. (1987). Family contributions to productivity and profitability in small business. *Journal of Small Business Management*, 25(4). Recuperado a partir de <https://www.questia.com/read/1G1-6164805/family-contributions-to-productivity-and-profitability>

López, B. (2012). Clasificación de Inventarios - Ingeniería Industrial. Recuperado a partir de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administraci%C3%B3n-de-inventarios/clasificaci%C3%B3n-de-inventarios/>

Meigs, W., & Larsen., J. (1991). *Principios de Auditoria* (2nda Edición). México: Editorial Diana.

Metodología COSO III para la Gestión de Riesgos. (2015). Recuperado a partir de <https://www.isotools.org/2015/01/19/iso-90012015-metodologia-coso-iii-gestion-riesgos/#sthash.rWF1nyMk.dpbs>

Muller, M. (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios* (1era Edición). Editorial Norma.

Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones* (5ta Edición). Compañía Editorial Continental.

Narasimhan, S., McLeavey, D., & Billington, P. (1996). *Planeación de la producción y control de inventarios* (2nda Edición). Prentice Hall.

Noori, H., & Radford, R. (1997). *Administración de operaciones y producción: calidad total y respuesta sensible rápida*. (G. Villamizar, Trad.). Colombia: McGraw-Hill.

Pickle, H. (1988). *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas* (1ra Edición). México.

Plossl, G. (1987). *Control de la Producción y de Inventarios*. (E. Alcántara, Trad.) (2nda Edición). México: Prentice Hall.

Política de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Pub. L. No. 10-2004 (2004).

Rodríguez, M. (2013). FUNCIONES DE LOS INVENTARIOS. Recuperado a partir de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/16/funciones-de-los-inventarios/>

Salomon, G., & Shulterbrandt, S. (2002). Las Microempresas, las PYMES y Latinoamérica. *Revista Inter.-Forum*. Recuperado a partir de <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/020302artprin3.html>

Shuster, J. (1992). *Control Interno* (1era Edición). México: Macchi.

SIGEN. (2014). *Normas Generales de Control Interno*. Argentina.

Valenzuela, C. (2013). Diagnóstico Sectorial de la MIPYME No Agrícola en Honduras. Proyecto BID - SIC. Recuperado a partir de <http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf>

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (3ra Edición). Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Empleados

Cuestionario	
DATOS GENERALES Nombre de la Empresa: _____ Cargo que desempeña: _____ Género: _____ Tiempo de Laborar en la empresa: _____	
1.- ¿Considera usted que el sistema de control de inventario que existe en la empresa es eficiente?	si no
2.- ¿Cree usted que los repuestos estan debidamente codificados y clasificados?	si no
3.- ¿Conoce usted con certeza la cantidad de productos que existen en las bodegas y anaqueles?	si no
4.- ¿Cree usted que el registro de las entradas y de salida de los productos son los mas adecuados?	si no
5.- ¿Se le ha capacitado en el manejo de inventarios?	si no
6.- ¿El espacio físico está de acuerdo a las necesidades del almacén?	si no
7.- ¿Cree usted que una mejora en los sistemas de control de inventarios agilizaría la operatividad de la empresa?	si no
8.- ¿Cree usted que los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con el servicios y productos brindados?	si no
9. Si de usted dependiera, que tipo de cambios haría para mejorar la forma de manejar los inventarios de repuestos?	
Gracias por su colaboración Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación realizada	

Anexo 2. Entrevista a Propietarios

Entrevista		
DATOS GENERALES		
Nombre de la Empresa: _____		
Cargo que desempeña: _____		
Género:		
Tiempo de Laborar en la empresa: _____		
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación realizada con fines académicos.		
PREGUNTAS		
1. ¿Tiene la Empresa un Sistema de Control de Inventarios		
Si	No	
2. ¿Qué tan frecuente realiza levantamiento de inventario la empresa?		
Una vez al año	Dos veces por año	Más de dos veces al año
3. ¿Que tipos de controles sobre los inventarios lleva la empresa?		
4. ¿Cuenta la empresa con un elevado nivel de obsolescencia o pérdida de mercadería?		
Si	No	
5. ¿Existe una bodega para el almacenamiento de la Mercadería?		
Si	No	
6. ¿Qué Método de Valuación de Inventarios Utiliza?		
7. ¿Compra Mercadería del Exterior?		
Si	No	
8. ¿Qué sistema de Inventarios Utiliza para Registrar los Movimientos de Inventarios?		
9. ¿Cómo se manejan los Procedimientos de Entrada y Salida de Mercadería?		
Ordenes Escritas		
Ordenes Verbales		
Por Correo Electrónico		
Porqué _____		

10. ¿Quién Controla las Entradas y Salidas de la Mercadería?
11.-¿ Se contrato personal idóneo para el manejo de inventarios o se ha capacitado alexistente?
Si No
12. ¿Maneja algún método que le evite pedir mas de las cantidades necesarias de los productos que comercializa?
Si No
13.- ¿Maneja algún método que le indique en que cantidades y en que momento hacer los pedidos?
Si No
14.- ¿Verifica cuando llegan los pedidos a la empresa que cumplas con las especificaciones establecidas a los proveedores?
Si No
15.-¿Existe orden en el almacén, los materiales están codificados y rotulados por rubros?
Si No
16.- ¿El espacio físico está de acuerdo a las necesidades del almacén?
Si No
17.- ¿Mantienen un control de la frecuencia y tipo de repuestos que solicitna los clientes y no se encuentran disponibles?
Si No
18.- ¿Cuando un repuesto solicitado por un cliente no lo tienen, que hacen?
a) Nada, no hay. b) Se le ofrece conseguirselo en cierto tiempo
19.- ¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de control de inventario que le brindara ventajas a su empresa?
Si No
20.- ¿Cree usted que los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con el servicio y productos brindados?
Si No
21.- De acuerdo con su experiencia, que mejoras se pueden hacer en la forma que maneja los inventarios de repuestos la empresa?

Anexo 3. Encuesta a Clientes

Encuesta				
<p>La siguiente encuesta se realiza con el fin de conocer la satisfacción de los clientes de la empresa Muti Repuestos Automotrices.</p> <p>Le agradeceremos nos brinde unos minutos de su tiempo y responder las siguientes preguntas:</p>				
1.- ¿Es la primera vez que compra Multi-Repuestos Automotrices?				
Si	No	* En caso que su respuesta sea si, pase a la pregunta 4		
2.- Hace cuando es cliente de Multi- Repuestos Automotrices?				
De 0 a un 1 año	De 1 a 2 años	De 3 años en adelante		
3.- ¿Cada cuanto realiza compras en Multi Repuestos Automotrices?				
Diario	Quincenal	Mensual	Semestral	
4.- La atención que ha recibido en la adquisición del producto es rápida?				
Si	No	A veces		
5.- ¿Ha encontrado el producto que usted anda buscando?				
Si	No	En caso que su respuesta sea no, pasar a la pregunta 7		
6.- Cuando un repuesto que Usted busca en Multi-Repuestos no lo tienen, le dan opciones para encontrarlo?				
Siempre	A veces	Nunca		
7.- ¿ Que explicación le dieron, de porque no esta el producto?				
No tienen en existencia	Repuesto Exclusivo de Agencia	Producto Escaso		
8.- ¿Cuando usted compro su producto, éste fue entregado a tiempo				
Si	No, que explicación le dieron por el retraso? _____			
9.- ¿Como consiera la calidad de los productos de la empresa?				
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
10. Es multi-Repuestos su mejor opcion para comprar...?				
Definitivamente si				
Muy probablemente				
No estoy seguro				
Poco probable				
Definitivamente no				

11- ¿Con qué frecuencia encuentra los repuestos que usted busca en Multi - Repuestos Automotrices?				
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara Vez	Nunca
12.- ¿Por qué motivos decidió hacer sus compras en Multi- Repuestos Automotrices?				
Calidad de los Productos	Precios	Entrega Inmediata	Asesoría brindada	
13.-Multi Repuestos Automotrices cumple con las garantías ofrecidas por un producto defectuoso o dañado?				
Si	No	No ha tenido inconvenientes		
14 - Multi Repuestos Automotrices ofrece frecuentemente productos nuevos que vayan de acuerdo a sus necesidades				
Si	No			
15.- ¿Cómo ha sido su experiencia utilizando los repuestos y accesorios que vende Multi Repuestos Automotrices?				
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Datos Demograficos				
Genero F		M		
Edad _____				
Cliente Minorista		Mayorista		Taller
Gracias por su colaboración				
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación realizada				

