



BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA MiPyME POBLANA
COMERCIALIZACION DE REFACCIONES AUTOMOTRICES

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

PRESENTA:
MARÍA DEL PILAR TORRES FLORES

DIRECTOR DE TESIS
DR. ALFREDO PEREZ PAREDES

PUEBLA, PUEBLA

SEPTIEMBRE 2018

Índice

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO.....	11
1.1 Planteamiento del Problema	11
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivo General.....	17
1.4 Objetivos Específicos.....	17
1.5 Hipótesis.....	19
1.6 Delimitación.....	19
Teórica.....	19
Geográfica.....	20
Unidades de Análisis.....	20
Tiempo.....	20
1.7 Metodología.....	20
1.8 Métodos y Técnicas.....	21
1.8.1.- Investigación Documental.....	21
1.8.2 Investigación de Campo.....	22
B.- Métodos Cuantitativos.....	23
1.9 Límites de la Investigación.....	24
CAPÍTULO II. ANALISIS DE LAS MIPYMES EN PUEBLA.....	25
2.1. Definición de Empresa.....	25
2.2. Clasificación de Empresas.....	26
Ventajas y Desventajas de las PYMES.....	28
Las empresas en México.....	32
2.3. Áreas Funcionales de la Empresa.....	34
2.4 Industria Automotriz en el Mundo.....	35
2.5 Industria Automotriz en México.....	36
2.6 Industria Automotriz en el Estado de Puebla.....	36
2.7 Las Refaccionarias en el Estado de Puebla.....	37
2.8 Las Refaccionarias en Puebla Capital.....	38

Capítulo III CONTROL DE INVENTARIOS	40
3.1 Que es inventario.....	40
3.2 Objetivos de los inventarios	40
Objetivos de Control y Seguridad.....	41
Objetivos de Productividad.....	41
Objetivos de Operatividad.....	41
Objetivos Financieros.....	41
3.3 Tipos de Inventario	42
Inventario Inicial	42
Inventario Final	42
Inventario Físico	42
Inventario de Producto Terminado	42
Inventario en Tránsito.....	43
Inventario de producción en proceso	43
Inventario en Consignación	43
Inventario Mínimo.....	43
Inventario Máximo.....	43
Inventario en línea.....	44
Inventario en Cuarentena.....	44
Inventario de Seguridad.....	44
Inventario de Anticipación.....	44
Inventario de Previsión	44
Inventario de lote o de tamaño de lote	45
Inventarios Estacionales.....	45
3.4 Definición de Sistema de Inventario	45
Políticas de Inventarios.....	46
3.5 Control de Inventarios	48
Objetivo del control de inventarios.....	49
Métodos de Valuación	51
Indicadores del Control de Inventarios.....	52
1) Stock Máximo	52
2) Stock mínimo (de seguridad).....	53

3) Punto de re-orden o pedido	53
Capitulo IV CASO PRÁCTICO	55
4.1. Análisis FODA.....	57
4.2. Misión, Valor y Valores	57
4.3 Objetivos.....	58
4.4 Organigrama	59
4.5 Políticas	60
Compras.....	60
Ventas.....	60
Crédito.....	61
4.6 Desarrollo de la Propuesta de mejora	61
Análisis de la entrevista efectuada a empleados y propietaria de la Refaccionaria	62
Estrategias para la implementación del sistema de control de inventarios	74
Estrategias ventas.....	75
4.7 Implementación De La Propuesta de Mejora Para El Control Interno De La Refaccionaria.....	77
Sistema de control de Inventario	77
Ubicación y Orden en el Almacén.....	79
Asignación de funciones	80
Actualización de Catálogos y promoción de productos.....	81
Beneficios a clientes constantes	81
Incentivos al personal	82
4.8 Determinación de Indicadores.....	82
4.9 Resultados	83
CONCLUSIÓN	85
BIBLIOGRAFÍA:	86

Índice de Tablas

Tabla 1 Vehículos de Motor Registrados.....	11
Tabla 2 Vehículos de Motor Registrados en Circulación.....	12
Tabla 3 Vehículos Automotores en Circulación por Estado.....	13
Tabla 4 Producción manufacturera y de la Industria Automotriz y sus proveedores: Puebla.....	15
Tabla 5 Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.....	26
Tabla 6 Clasificación de Empresas por Actividad Económica.....	27
Tabla 7 Ventajas y Desventajas que presentan las Pequeñas Empresas.....	29
Tabla 8 Ventajas y Desventajas que presentan las Medianas Empresas en México.....	30
Tabla 9 Número de Empresas en México.....	32
Tabla 10 Porcentaje de las Empresas en México.....	33

INTRODUCCIÓN

Las empresas representan en el actual contexto globalizado, el motor económico más importante de cualquier sociedad debido a que generan en México y en otras naciones el flujo de efectivo necesario para que los diferentes sectores de la economía, funcionen adecuadamente.

Por ello, es importante revisar el papel tan importante que juegan las MiPymes; el termino MiPymes involucra tres tipos de empresa, micro, pequeña y mediana empresa, y sin duda son las que más contribuyen a la generación de fuentes de empleo y a la generación del Producto Interno Bruto (PIB), que refleja el dinamismo económico que se genera cada vez que una empresa es creada. Las pequeñas y medianas empresas son parte sumamente importante de la economía de cualquier país, en México existen 5, 067,210 MiPymes, de las cuales 304,778 son parte del Estado de Puebla y 90,951 del Municipio de Puebla según datos del DENUA a pesar de ser un aspecto importante de un país, las MiPymes en México enfrentan diversos problemas en la actualidad que les impide mantenerse en el mercado, y muchas veces no llegan a cumplir una década de vida, esto es tema preocupante ya que de acuerdo al último censo económico realizado en el año 2014, las MiPymes representan más del 99% del total de las empresas de México que estas a su vez generan más del 73 % de empleo en el país.

Las causas de que una MiPyme no tenga el éxito esperando, son variadas, por citar algunas, encontramos que los empresarios de éstas lanzan sus productos o servicios de acuerdo a sus gustos personales o necesidades, sin antes conocer los gustos y necesidades del segmento de mercado al que se quieren dirigir, es decir, no realizan una investigación de mercado y no agregan valor al producto o servicio que ofrecen haciendo con esto que el consumidor no diferencie o tenga preferencia por este ante la competencia.

Quizá el principal problema de las MiPymes es que las personas que llevan a su cargo no tienen el conocimiento necesario del negocio, es decir, existe la aplicación de una administración empírica que concentra la toma de decisiones,

quien generalmente es el dueño o gerente, sin dar oportunidad a los colaboradores a empoderarse en el desarrollo de la innovación y la creatividad, que permita eficientar los recursos y establecer procesos de mejora continua que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

No hay que perder de vista que en el DENUE existen una gran clasificación de sectores y sub sectores donde se involucra todas las actividades económicas del país y una de ellas es el sector automotriz, sector que ha ido creciendo de manera importante al contar con diferentes plantas armadoras ubicadas geográficamente en lugares estratégicos que contribuye a la generación de más empresas y de fuentes de empleo, toda vez que a su alrededor se instale los diversos proveedores que también contribuyen con la contratación de personas generando enormes beneficios económicos en las comunidades donde se establecen.

La parte de la comercialización de los vehículos ensamblados también forma parte importante como eslabón de la cadena que permite comercializar los vehículos y hacerlos llegar al cliente final, que sin duda representan uno de los mercados económicos más importantes a nivel nacional ya que el consumo se realiza de manera interna, pero además se comercializa en otros mercados a nivel internacional.

Una vez comercializados los vehículos, los dueños de los mismos requieren de dar un mantenimiento a los automóviles y para ello se requiere de la adquisición de refacciones que son utilizadas por las agencias automotrices o por los talleres mecánicos que se encargan de esta actividad.

Es aquí donde entra el objeto de estudio de este trabajo de investigación debido a que es una empresa comercializadora de refacciones ubicada en el municipio de Puebla que es analizado para identificar cuáles son sus áreas de oportunidad y de esta manera proponer soluciones adecuadas a cada una de las diferentes problemáticas que se identifican.

En el presente trabajo de investigación se desarrollaron cuatro capítulos, que de manera sistematizada plantean diversas ideas, que permitieron identificar el

problema de investigación y posteriormente encontrar las propuestas de solución más convenientes.

A continuación se describen cada uno de los cuatro capítulos que conforman la tesis.

Capítulo I. Marco Metodológico: En éste capítulo se presenta el marco metodológico del presente trabajo de investigación en donde se muestra en primer lugar el planteamiento del problema, posteriormente se hace referencia a la justificación, se determinaron los objetivos general y específicos, posteriormente se muestra la hipótesis para finalizar con la los Métodos y Técnicas utilizadas.

Del presente capítulo podemos concluir que al ser México el mayor productor de automóviles en América Latina, se tiene que profundizar en las refaccionarias ya que cuentan con muchas deficiencias en su administración, requiriendo que se realice un análisis para llevar a cabo una planeación estratégica, es así como se propone implementar una propuesta de mejora con la finalidad de promover el desarrollo de la MiPyME, determinando la filosofía de la MiPyME, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la misma, definiendo estrategias y procedimientos que favorezcan el desarrollo de la refaccionaria.

Capítulo II. Análisis De Las MiPyMES En Puebla: En el presente capítulo, Análisis de las MiPyMES, se aborda la definición de empresa, su clasificación, las principales ventajas y desventajas de las MiPyMES así como las áreas funcionales. Posteriormente se desarrolla el tema de industria automotriz en el mundo, México y Puebla, además se toca el tema de las refaccionarias en Puebla y Puebla capital.

Del capítulo II concluimos que las MiPymes son importantes a pesar de tener tantas deficiencias, ya que entre sus ventajas principales están que contribuyen al desarrollo regional y generan empleos, absorbiendo con una parte de la PEA, y sin contar que las MiPyMES cuentan con una facilidad administrativa.

Hablando de la industria automotriz, México ocupa el primer lugar como productor en América Latina según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

En Puebla hay una gran cantidad de automóviles en circulación por lo cual las refaccionarias para dar mantenimiento a éstos son muy rentables.

Capítulo III. Control De Inventarios: En este capítulo se abordará el tema de inventarios desde la definición de los mismos, sus objetivos y se mencionaran los tipos de inventarios definiendo cada uno de ellos, así mismo se define el sistema de inventario, sus políticas y control. Por último se desarrolla el tema de métodos de valuación

En éste capítulo confirmamos que el concepto de inventario es de suma importancia en cualquier tipo de empresa pues evita robos y pérdidas, así como evitar que los productos se caduquen o desperdicien, mientras tanto financieramente hablando disminuyen costos de almacenaje.

Por la gran importancia que tiene el concepto de inventario en una organización, se debe contar con el sistema de inventario con el fin de tener políticas y controles de este, para abastecer en tiempo y forma.

Capítulo IV. Caso Práctico: En el presente capítulo se expone el caso práctico de una microempresa refaccionaria en la Ciudad de Puebla con problemas de crecimiento. Para comenzar se construye un FODA y se plantea la filosofía que se le construyó a la empresa, en ella se mencionan la misión, visión, valores y objetivos.

Por otra parte se muestra la estructura organizacional de la refaccionaria y sus políticas. Se desarrolló una propuesta de mejora, se muestran resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los propietarios y empleados de la refaccionaria.

En la implementación de la propuesta de mejora se muestra desde el sistema de control de inventario, la asignación de funciones, beneficios a clientes fieles e incentivos al personal.

Por último se determinan los indicadores y se explican los resultados obtenidos.

Del capítulo IV Caso práctico: Después del análisis de resultados se implementaron las estrategias establecidas obteniendo así un inventario actualizado con 90% de confianza.

Se definió la misión, visión, valores, objetivos y políticas, favoreciendo que el personal siga los lineamientos y los clientes se familiaricen con la empresa.

En base a los resultados obtenidos con la implementación de estrategias y con la expectativa de la mejora continua, el personal y clientes se encontraban motivados.

CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO

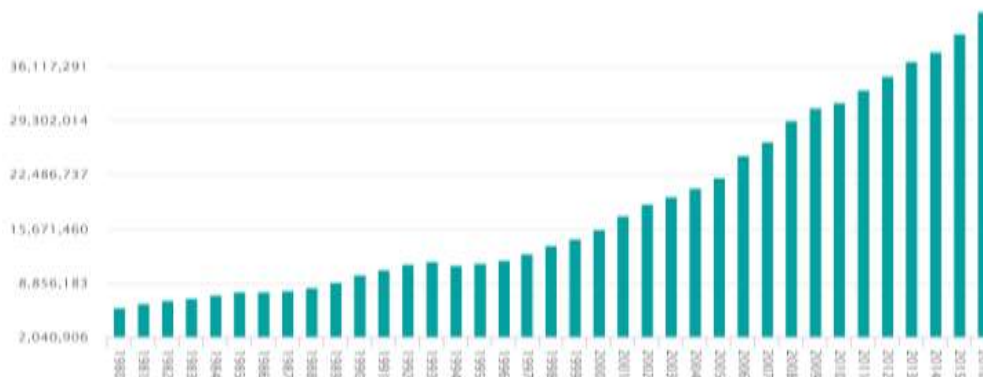
En el presente capítulo se presenta el marco metodológico del actual trabajo de investigación en donde se muestra en primer lugar el planteamiento del problema, posteriormente se hace referencia a la justificación, se determinaron los objetivos general y específicos, posteriormente se muestra la hipótesis para finalizar con los métodos y técnicas utilizadas.

1.1 Planteamiento del Problema

México es actualmente es el mayor productor de automóviles en América Latina, desplazando desde 2014 a Brasil, y de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), que se basa en la Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (OICA), desde 2014 México ocupa la séptima posición como fabricante de autos, después de China, Estados Unidos, Japón, Alemania, India y Corea del Sur, tras superar a países como España, Canadá y Brasil. (La economía, 2018).

Así también, de acuerdo a datos del INEGI el número de vehículos de motor registrados en el país en circulación al año 2016 asciende a la cantidad de 42'932,567 unidades (tabla 1), de las cuales según estimación de cifras con base a las ventas reportadas por la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) y la AMIA A.C., 30'089,169 corresponden a automóviles (tabla 2)

Tabla No. 1 Vehículos de Motor Registrados



Fuente:
[INEGI Estadísticas de Vehículos de Motor Registrados.](#)

Tabla No. 2 Vehículos de Motor Registrado en Circulación

Vehículos de motor registrados en circulación												
2017												
Denominación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total	29,186,788	29,265,840	29,355,236	29,428,014	29,506,166	29,589,490	29,668,456	29,748,31	29,821,514	29,898,090	29,989,758	30,089,169
Automóvil	363,998	364,660	365,320	366,068	366,798	367,467	368,181	368,88	369,706	370,483	371,290	372,077
Camión de carga	10,378,426	10,419,740	10,470,508	10,514,745	10,562,204	10,609,278	10,655,229	10,701,34	10,749,682	10,799,517	10,852,412	10,914,516

P Cifras preliminares a partir de 2014/01

Fuente:

Para 1991-2014: INEGI. Con base en datos proporcionados por los Gobiernos de los Estados. Para 2015 y 2017: INEGI Estimación de cifras con base a las ventas reportadas por la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) y la AMIA, A.C.

TABLA No.3 VEHICULOS AUTOMOTORES EN CIRCULACIÓN POR ESTADO

CLAVE DE LA ENT.	ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL	AUTOMÓVILES			
			SUMA	OFICIAL	PÚBLICO	PARTICULAR
	TOTAL	42,932,567	29,164,157	59,069	609,552	28,495,536
01	AGUASCALIENTES	543,800	342,003	1,121	4,654	336,228
02	BAJA CALIFORNIA ^{2/}	1,169,911	892,245	0	7,677	884,568
03	BAJA CALIFORNIA SUR	457,900	305,197	469	8,080	296,648
04	CAMPECHE	284,605	144,234	409	2,798	141,027
05	COAHUILA DE ZARAGOZA ^{2/}	800,196	493,857	328	8,242	485,287
06	COLIMA	312,913	161,833	1,021	2,128	158,684
07	CHIAPAS	809,822	407,593	2,466	12,257	392,870
08	CHIHUAHUA ^{2/}	1,634,548	1,139,419	2,611	3,380	1,133,428
09	CIUDAD DE MÉXICO	5,725,574	5,332,167	0	131,831	5,200,336
10	DURANGO	595,014	371,569	212	9,267	362,090
11	GUANAJUATO	1,883,204	1,033,519	8,696	10,243	1,014,580
12	GUERRERO	1,076,055	761,817	497	56,065	705,255
13	HIDALGO	1,014,157	595,124	1,958	9,289	583,877
14	JALISCO	3,429,847	2,012,979	5,426	17,789	1,989,764
15	MÉXICO	6,549,299	4,989,507	4,564	50,114	4,934,829
16	MICHOACÁN DE OCAMPO	2,078,184	1,034,859	574	25,823	1,008,462
17	MORELOS	576,327	410,535	10	17,709	392,816
18	NAYARIT	396,424	198,704	0	8,822	189,882
19	NUEVO LEÓN	1,997,592	1,488,363	3,097	32,883	1,452,383
20	OAXACA	527,466	231,449	2,698	19,986	208,765
21	PUEBLA	1,419,604	900,498	4,554	28,343	867,601
22	QUERÉTARO	498,347	351,523	1,099	7,480	342,944
23	QUINTANA ROO	688,047	410,125	168	40,194	369,763
24	SAN LUIS POTOSÍ	1,074,426	579,965	1,556	6,087	572,322
25	SINALOA	1,176,099	685,940	271	3,826	681,843
26	SONORA ^{2/}	967,700	628,751	4,199	3,127	621,425
27	TABASCO	568,367	336,385	1,975	8,494	325,916
28	TAMAULIPAS	1,154,222	793,125	2,562	10,309	780,254
29	TLAXCALA	445,909	327,139	726	1,104	325,309
30	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	1,919,354	1,138,280	766	53,091	1,084,423
31	YUCATÁN	722,719	450,075	4,410	6,042	439,623
32	ZACATECAS	434,935	215,378	626	2,418	212,334

^{1/} Vehículos Registrados al 31 de diciembre.

^{2/} Incluye vehículos fronterizos.

^{P/} Cifras preliminares.

Fuente: INEGI. Estadística de Vehículos de Motor Registrados en Circulación.

Continuando con los datos estadísticos que proporciona el INEGI, en base a la tabla No. 3, vemos que los Estados con mayor de parque vehicular al 31 de Diciembre de 2016 son: Estado de México, Ciudad de México y Jalisco, encontrando al Estado de Puebla en noveno lugar con un total de 1'419,604 unidades, superado por los ya mencionados además de Michoacán, Nuevo León, Veracruz, Guanajuato y Chihuahua, así también nos muestra que el estado con menor número de vehículos automotores es Campeche.

Otro dato que arroja tabla no. 3 es el número de automóviles por estado colocándose nuevamente a Puebla en noveno lugar con 900,428 vehículos, superado por los estados ya mencionados y hace así también otra clasificación, diferenciando el número de automóviles del sector oficial, público y particular, registrándose de éstos últimos 867,601 unidades, colocando a Puebla como el décimo estado con automóviles particulares registrados, lugar superado por los mismos estados además de Baja California.

Las industrias automotriz y de autopartes están íntimamente relacionadas. No existiría la segunda sin la primera. De hecho, la fabricación de automóviles comprende las estrategias de diseño, producción y reemplazo de autopartes, refacciones y accesorios (Román Enriquez)

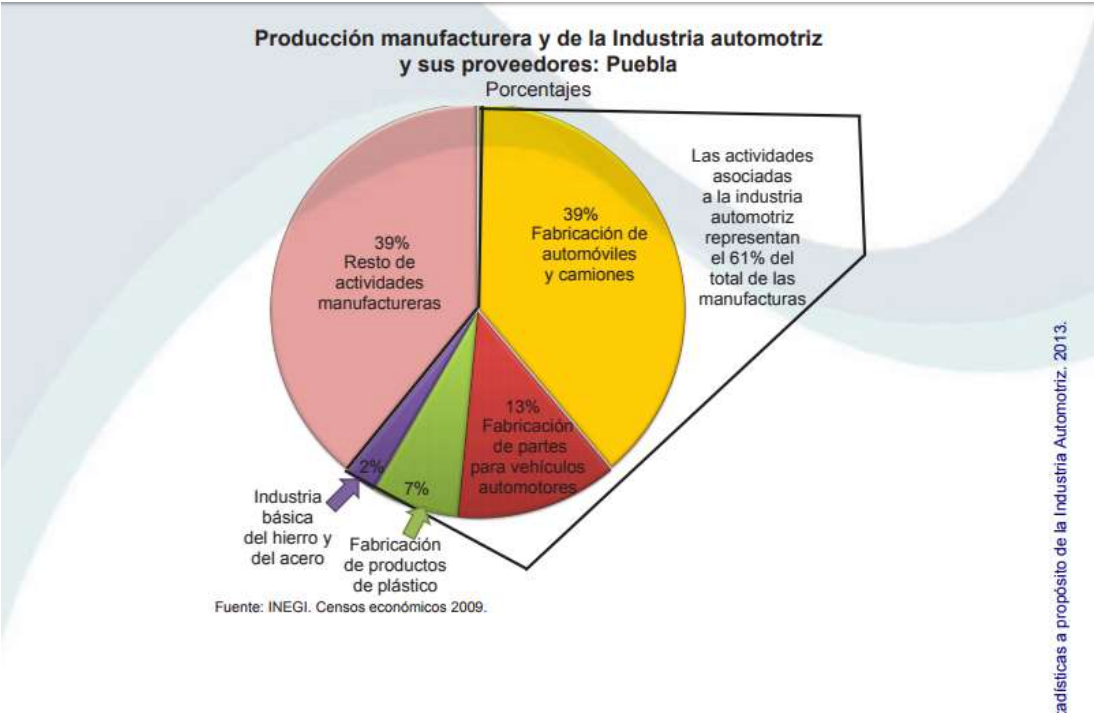
En Puebla se fabrica el 21.8 % de la producción de automóviles y camiones del país, siendo esta entidad la que más contribuye a ésta producción a nivel nacional.

Al interior del estado de Puebla sólo la producción de automóviles representa el 39% de la producción manufacturera y uno de sus principales proveedores es el de partes para vehículos automotores que aporta el 13% de la producción manufacturera. Otras actividades económicas como la de productos de plástico y las industrias básicas de hierro y del acero son insumos importantes en la fabricación de automóviles y camiones.

Las actividades que se desarrollan en torno a la industria automotriz representan el 61% de la producción manufacturera, lo cual significa que la estructura

económica de la entidad depende en buena parte de lo que esté ocurriendo con la industria automotriz en el país y en el mundo (INEGI, 2013)

Tabla No. 4: Producción manufacturera y de la Industria Automotriz y sus proveedores en Puebla



Fuente: INEGI, Censos económicos 2009

En apego a la legislación vigente (Ley del Impuesto sobre la renta) un automóvil se deprecia (disminuye su valor) a razón de un porcentaje de 25 % anual, pero en la práctica la vida útil de un automóvil usado es de trece años en promedio, según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, lo cual hace que mientras más años tiene requiere más mantenimiento, pero a diferencia de los autos de modelo más reciente, en donde el mantenimiento se hace en agencias automotrices, en los autos de más antigüedad no es así, por los altos costos que esto implica, sino que se buscan realizar su mantenimiento en diversos talleres y por tanto las refacciones que requieren son adquiridas en las refaccionarias de su preferencia o a sugerencia del mecánico al que acuden, buscando siempre la mejor opción y los precios más accesibles.

En Puebla capital existe un gran número de refaccionarias, y el número de ellas aumenta vertiginosamente, la gran mayoría son pequeñas refaccionarias, microempresas atendidas principalmente por su propietario y por sus familiares y/o empleados, muchas de ellas se especializan en solo un ramo de la gran variedad automotriz, como es eléctrico, suspensión, transmisión, etc. o bien especialistas en una marca: Nissan, VolksWagen, etc., también existen otras que abarcan la gran mayoría de aplicaciones automotrices, pero que por la gran variedad que abarcan su capacidad de compra y almacenamiento es poca, dificultando cubrir todos los requerimientos de sus clientes, y así también se han establecido grandes cadenas como son AutoZone y Refaccionarias California que enajenan todo tipo de refacciones además de prestar el servicio mecánico gratuito para fallas sencillas (cambio de baterías, de focos, etc.) todo esto implica que el mercado se vea compartido y por lo tanto que las ventas se vean disminuidas.

En la zona Norte de la ciudad éste incremento no ha sido la excepción, al contrario es uno de los lugares donde se encuentra un gran número de refaccionarias y por su situación geográfica pues se encuentra muy cerca de los límites del estado vecino de Tlaxcala y resulta muy accesible para sus habitantes adquirir productos en Puebla.

Éste trabajo se enfocará en la Refaccionaria objeto de estudio , establecida desde hace más de 15 años, en la zona arriba mencionada, cuenta con 3 empleados, inscrita ante el SAT en el Régimen de Incorporación Fiscal, el cual ofrece muchas facilidades para el cumplimiento fiscal, entre otras está el llevar contabilidad simplificada, por lo cual no es obligatorio contar con un programa contable que permita la elaboración de estados financieros, así como tampoco requiere contar con un sistema de control de inventarios con la respectiva toma física a fin de ejercicio, esto ha derivado en que no se haya tenido el compromiso de contar con elementos de control, que muy al margen del cumplimiento fiscal evita o minimiza fugas.

Con éstos antecedentes y al tener conocimiento de su situación actual se elaborará una propuesta en donde se involucrará a propietaria y empleados con la

intención de incrementar utilidades derivadas de las ventas y de la implementación de los sistemas de control.

1.2 Justificación

La refaccionaria tiene muchas deficiencias en su administración, requiriendo que se realice un análisis profundo para llevar a cabo una planeación estratégica, definiendo los procedimientos y estrategias necesarias para lograr un desarrollo comercial y económico, implicando el uso de recursos tecnológicos, personales y materiales, para hacerla competitiva en el ámbito refaccionario automotriz dentro de su localidad. Lo cual repercutirá en la implementación de un sistema de control de inventarios evitando por tanto faltantes, compras excesivas, falta de previsión, desorden y no tener una ubicación exacta del producto, y que se ve reflejado en negación de productos, atención inadecuada al cliente, ignorancia respecto a la rotación de inventarios, permitiendo obtener información inmediata de la existencia de mercancías y disminuyendo el tiempo de espera al cliente al no ser indispensable verificar físicamente la existencia del producto en cuestión. Fortaleciendo la actividad del personal y facilitando su trabajo. Así también delimitando tiempos y estableciendo definición de tareas.

1.3 Objetivo General

Implementar una propuesta de mejora con la finalidad de promover el desarrollo de la MiPyME a través de los sistemas de control y financiero, los estatutos valorales y fortalecimiento de los procedimientos para el incremento de sus utilidades mediante la propuesta de la Planeación Estratégica.

1.4 Objetivos Específicos

- Determinar la Misión, Visión, Filosofía y Valores de la MiPyME.
- Identificar Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la misma.
- Definir estrategias y procedimientos que favorezcan el desarrollo de la refaccionaria.

- Establecer sistemas de control electrónico que eviten mermas y faltante en los inventarios así como compras innecesarias.
- Incrementar las utilidades derivadas de las ventas.
- Facilitar la toma de decisiones para el desarrollo de la MiPyME..
- Definir el desarrollo administrativo y financiero de la refaccionaria aplicando procesos administrativos en el control de ventas.
- Impactar favorablemente en el ámbito laboral a los empleados mediante los sistemas de control.

La realización del presente trabajo nos lleva a plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿El desarrollo administrativo y financiero de la Refaccionaria caso de estudio se logrará mediante la Propuesta de Mejora estableciendo un sistema de control de inventarios que permita una correcta toma de decisiones?
- ¿La Propuesta de Mejora facilitará la toma de decisiones para el desarrollo de la MiPyME?
- ¿La mejora continua impactará el incremento de utilidades derivadas de las ventas?
- ¿El sistema de control electrónico del inventario evitará las mermas y faltantes, así como compras innecesarias?
- ¿Los procesos administrativos y financieros en el control de inventarios definirán el desarrollo administrativo y financiero de la Refaccionaria?
- ¿Los recursos humanos y materiales permitirán la implementación de la mejora continua?
- ¿Qué impacto tendrá en los empleados la implementación del sistema de control de inventarios?

1.5 Hipótesis

- La mejora continua es una herramienta esencial para el empresario en la toma de decisiones.
- La comercialización de refacciones se sustenta en la mejora continua.
- La mejora continua recurre a los mismos recursos humanos y materiales de la refaccionaria.
- El desarrollo de la Refaccionaria requiere de una mejora continua
- Los empleados de la Refaccionaria se benefician de la mejora
- El control a inventarios es parte sustancial de la mejora
- Las utilidades derivadas de las ventas son el resultado de la implementación de la mejora continua.
- Conocer la situación actual de la microempresa permite la implementación de la planeación estratégica.

1.6 Delimitación

Teórica

Los conceptos contemplados en “Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito” de Lourdes Münch (2006), “Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones” de Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro (2010), “Planeación estratégica teoría y práctica” de Estela García Sánchez, María Lourdes Valencia Velazco (2007) y “Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa” de Joaquín Rodríguez Valencia (2005), “Administración de Operaciones Producción y Cadena de suministros” de Chase R., Jacobs F & Aquilano N., serán los utilizados en el desarrollo de la presente investigación.

Geográfica

La Refaccionaria se encuentra ubicada al norte de la Ciudad de Puebla muy cerca de la zona norte, en donde existe mucha competencia en el ramo, como lo es la 46 Poniente , calle ampliamente conocida en donde se ofertan todo tipo de refacciones y autopartes, incluso de origen ilegal, pero cuyo precio suele resultar mucho más accesible que en el comercio formal, y la Diagonal Defensores de la República, lugar donde se concentran gran cantidad de refaccionarias de todas las áreas automotrices, así como de grandes empresas como AutoZone y Refacciones California.

Unidades de Análisis

La encargada de la refaccionaria y dos empleados de mostrador de la misma, así como un auxiliar, son los responsables de la atención al cliente y de todo el sistema de trabajo en la MiPyME, y serán quienes faciliten la información necesaria.

La Refaccionaria tiene varios años establecida y a pesar de ello su desarrollo ha sido muy lento, las utilidades son mínimas, no cuenta con sistemas de control , falta definir las funciones del personal y que se establezcan reglas y políticas.

Tiempo

El periodo de este proyecto abarcará de septiembre 2016 a Diciembre 2017, que incluye la obtención de la información hasta la definición de la planeación estratégica.

1.7 Metodología

El Tipo de Investigación es Cualitativa, se utilizara el Método deductivo que va de lo general a lo particular.

Se empleará el Tipo de Estudio Descriptivo de acuerdo a las características de la misma investigación.

David Garvin, propone 4 etapas para realizar una planeación estratégica:

1.-Se realizara el análisis FODA, con éste diagnóstico identificaremos las oportunidades y las amenazas, así también se hará un autodiagnóstico para identificar las fortalezas y las debilidades , haciendo posible crear dos o tres escenarios de situaciones que puedan presentarse para considerar las variables que puedan influir negativamente en el plan.

2.- Desde el marco de referencia de la empresa se delimitara el contexto para formular la estrategia: objetivos, plan de acción y recursos que harán posible llevar a cabo el plan de acción

3.- Unir la Formulación y la ejecución especificando metas y actividades para alcanzar dichos objetivos.

4.- Ejecutar los programas, implementando tareas y dándoles seguimiento.
(Ulloa A, 2015)

1.8 Métodos y Técnicas

Existen dos etapas fundamentales en el proceso de investigación:

En un primer momento las fuentes serán de segunda mano en la cual ésta empezará con la revisión literaria acudiendo a la biblioteca, hemeroteca, fuentes cibernética, etc. Esto nos lleva a dividir la investigación en dos etapas:

1.8.1.- Investigación Documental

Se emplea diversas fuentes de información como:

- a) Fuentes bibliográficas
- b) Fuentes Hemerográficas
- c) Fuentes Electrónicas

1.8.2 Investigación de Campo

Se apoya en las diferentes Técnicas de campo como: observación, cuestionario, encuesta, entrevista formal y estructurada, entrevista dirigida y observación por Encuesta. Todas las técnicas de recopilación de información se diseñan según el objeto de estudio de la investigación. Los métodos pueden ser cuantitativos o cualitativos.

A.-Métodos cualitativos.

Ésta investigación arroja datos descriptivos de acuerdo a las palabras de personas, ya sea escritas o habladas y la observación de la conducta.

- a) Es inductiva, pues se desarrollan conceptos partiendo de los datos, tienen un diseño de investigación flexible.
- b) El investigador ve a las personas o escenarios como un todo, estudiando el contexto de su pasado y presente.
- c) El investigador es sensible a los efectos causados sobre las personas que son objeto de estudio.
- d) Los investigadores se compenetran con las personas en estudio para comprender su punto de vista.
- e) Para el investigador todos los escenarios son dignos de estudio.

Los métodos cualitativos son recursos que acercan a la realidad, si algo los caracteriza es utilizar múltiples fuentes de datos.

Previo a la observación se requiere explorar y precisar los aspectos previos a la misma para posteriormente estructurar y sistematizar el instrumento final.

Requisitos para desarrollar la observación:

- Delimitar los objetivos de la observación.
- Especificar el procedimiento a utilizar o instrumentos necesarios de observación.
- Comprobación continúa

Tipos de observación

De Gortau dice: En la observación de campo es menester distinguir dos clases principales: la observación participante y la no participante. [En la primera participan] varios investigadores dispersos, con el fin de recoger reacciones colectivas. Otro tipo de investigación participante es aquella en la que los investigadores participan de la vida del grupo, con fines de acción social. (Quiroa, 2016)

En el caso de la observación no participante el investigador no se integra al grupo. Solicita su autorización para poder continuar en él, y poder observar los hechos.

La observación simple no controlada tiene como propósito examinar" los hechos de estudio que hagan posible la investigación.

La observación sistemática se efectúa según un plan de observación definido, identificando variables y la relación, objetivos y procedimientos de la observación.

A partir de la recopilación de información y de la situación de la empresa derivada del análisis FODA se elaborará una propuesta que conlleve a definir la planificación idónea para la empresa.

B.- Métodos Cuantitativos.

Se basa en técnicas estructuradas como lo es un cuestionario, son una serie de preguntas elaboradas minuciosamente sobre los aspectos y situaciones que se presentan en una investigación. Puede aplicarse a través de diferentes medios: a través de una entrevista, usando algún método electrónico o de forma personal

1.9 Límites de la Investigación

Esta investigación se realiza en la zona norte de la ciudad de Puebla, Pue., específicamente en la refaccionaria ubicada en dicha zona que como se mencionó anteriormente se enfoca a la comercialización de refacciones y hules automotrices.

Se realiza una entrevista a los involucrados, quienes son los que se están enfrentando diariamente a la problemática que se presenta e identificar los aspectos en que donde hay mayor incidencia de falta de control y/o irregularidades, para posteriormente analizar los resultados y elaborar la propuesta de mejora.

El periodo de la investigación comprende del mes de febrero al mes de diciembre 2017. Para su desarrollo se requiere de la adquisición de un sistema de control de inventarios así como de la respectiva capacitación del personal en su manejo. El presupuesto para la implementación de dicho sistema se limita a \$15,000.00 (Quince Mil Pesos 00/100 M.N.) que se aplicará principalmente en la adquisición del software requerido y equipo de cómputo con los requisitos suficientes para instalar el programa.

Del presente capítulo podemos concluir que al ser México el mayor productor de automóviles en América Latina, se tiene que profundizar en las refaccionarias ya que cuentan con muchas deficiencias en su administración, requiriendo que se realice un análisis para llevar a cabo una planeación estratégica, es así como se propone implementar una propuesta de mejora con la finalidad de promover el desarrollo de la MiPyME, determinando la filosofía de la MiPyME, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la misma, definiendo estrategias y procedimientos que favorezcan el desarrollo de la refaccionaria.

CAPÍTULO II. ANALISIS DE LAS MIPYMES EN PUEBLA

En el presente capítulo, Análisis de las MiPyMES, se aborda la definición de empresa, su clasificación, las principales ventajas y desventajas de las MiPyMES así como las áreas funcionales. Posteriormente se desarrolla el tema de industria automotriz en el mundo, México y Puebla, además se toca el tema de las refaccionarias en Puebla y Puebla capital.

2.1. Definición de Empresa

De acuerdo al Diccionario de la Real Lengua Española, una Empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (RAE, 2017)

Para Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro Prácticas de Gestión Empresarial, la empresa es una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la concepción de unos objetivos determinados. (García J.,Casanueva C. 2001)

La página Promonegocios.net la define de la siguiente manera “la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.” (Thompson)

2.2. Clasificación de Empresas

La Secretaría de Economía clasifica a las empresas de la siguiente manera:

Microempresas, son aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, ventas anuales hasta por cuatro millones de pesos, representan el 95 por ciento del total de las empresas en el país, generando el 40 por ciento de empleo y produciendo el 15 por ciento de PIB

Pequeñas Empresas, tienen entre 11 y 30 trabajadores y/o tienen ventas anuales arriba de los cuatro y cien millones, constituyen más del 3 por ciento del total de empresas, producen más del 14 por ciento del PIB

Medianas Empresas, son negocios de entre 31 y 100 trabajadores, con ventas entre 100 y 250 millones de pesos., representan el uno por ciento de empresas en el país, generan 17 por ciento del empleo y más del 22 del PIB

Grandes Empresas, son negocios dedicados a los servicios y tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y ventas superiores a los 250 millones

Lo anterior se tiene concentrado en la siguiente tabla:

Tabla 5. Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X

Fuente: DOF 27/03/2017

Otra clasificación es por la actividad económica en la que puede operar una empresa, independientemente del tamaño de esta, por ello se presenta la siguiente clasificación.

Tabla No. 6 Clasificación de empresas por actividad económica

Giro	Descripción	Clasificación	Ejemplos
Industrial	Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materiales.	Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales.	*Empresas Mineras *Empresas Pesqueras *Empresas Siderúrgicas
		Manufactureras. Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación.	*Empresas de Alimentos *Empresas de Ropa *Empresas Químicas
		Agropecuarias. Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.	*Agroindustrias *Empresas Ganaderas *Empresa Frutícolas
De Servicios	Son aquellas que generan un servicio para una colectividad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.	Sin concesión. Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.	*Hoteles *Restaurantes *Cines *Centros Deportivos *Centros de Belleza
De Servicios		Concesionadas por el estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiera.	*Instituciones Bancarias *Compañías de Seguros *Cajas de Ahorro *Casas de Bolsa
		Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.	*Empresas de Transporte *Aerolíneas *Empresas Marítimas *Empresas Gaseras

			*Gasolineras
Comerciales	Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de mercancías, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de adquisición, aumentando al precio de adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Son empresas intermedias entre productor-consumidor.	Mayoristas. Son aquellas que realizan ventas de mayoreo y medio menudeo.	*Empresas de productos para la construcción. *Empresas Mayoristas *Empresas Mayoristas de Fármacos.
		Minoristas. Son aquellas que venden mercancías al menudeo o en pequeña cantidad, de manera directa al consumidor.	*Empresas de Artesanías *Tienda de Abarrotes *Papelerías *Ferreterías
		Comisionistas. Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancías a consignación, percibiendo por ello una comisión.	*Empresas de Bienes Raíces *Agencia de Venta de Autos *Comisionistas Industriales *Concesionarios Autorizados

Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia.

Como se ha observado en las diferentes clasificaciones, cualquier empresa puede incluirse dependiendo de la actividad económica que desarrolla.

Ventajas y Desventajas de las PYMES

Es objetivo mostrar las ventajas y desventajas que normalmente presentan las empresas, ya que es de vital importancia conocer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades con el propósito de entender cuáles son los comportamientos que se tienen al interior de las organizaciones productivas que deben atender las situaciones externas a las entidades deben estar atentas a los cambios económicos, políticos y sociales que sin duda modifican su actuar al tratar de ser competitivos.

A continuación se presenta una tabla con estas ventajas y desventajas.

Tabla No. 7 Ventajas y Desventajas que presentan las Pequeñas Empresas

Ventajas	Desventajas
Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
Asimilación y adaptación de tecnología.	Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
Producción local y de consumo básico.	La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).	Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).	Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
La planeación y organización no requiere de mucho capital.	Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.	
Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).	

Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia

Tabla no. 8 Ventajas y Desventajas que presentan las Medianas Empresas en México

Ventajas	Desventajas
<p>Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</p> <p>Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.</p> <p>Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p> <p>Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.</p>	<p>Mantienen altos costos de operación.</p> <p>No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</p> <p>No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</p> <p>Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia</p> <p>No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p> <p>Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</p> <p>Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala</p>

	atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia

Sin duda se puede observar que las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se deben a razones de tipo económico, viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para las medianas empresas, pueden darse cuenta que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos.

Otro problema de las Pymes en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las Pymes como lo comenta (Rodarte, 2001) “que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y trámites. También existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere”.

Las empresas en México

Así mismo se presenta a continuación una tabla que muestra en términos de datos numéricos las empresas en México en el año 2013, clasificadas en relación a su tamaño y actividad económica, datos obtenidos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en el territorio nacional, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2013. Por ello, constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en los ámbitos público y privado.

Derivado de esta actualización, se incorporaron 36 mil 268 unidades económicas y se dieron de baja 27 mil 13 que se encontraron cerradas. Así, de las 4 millones 400 mil 943 unidades económicas que estaban registradas en la versión anterior del Directorio, ahora se presentan 4 millones 410 mil 199.

Tabla No. 9 Número de Empresas en México

Actividad Económica	Total de Empresas por Actividad Económica
Actividades Primarias	26,843
Industrialización	575,876
Comercio	2,352,113
Servicios	2,085,079
Total de Empresas por Número de Empleados	5,039,911

Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI

Como se observan son diferentes las actividades en las que se clasifican las unidades académicas del país, pero se muestra con ello la gran diversidad productiva que se tiene en la nación.

En México las empresas micros y pequeñas que están constituidas de 0 a 30 empleados representan el 98.16% del total de empresas a nivel nacional, las empresas con 31 a 100 empleados representan el 1.34 % empresas con entre 101 y 250 empleados significan el 0.31% y las grandes empresas con más de 251 empleados únicamente representan el 0.18% del total en el país.

A continuación se presentan estos datos en la siguiente tabla.

Tabla No. 10 Porcentaje de las empresas en México

Tamaño de la Empresa (Integrantes)	Número de Empresas	Porcentaje
0 – 30	4,947,681	98.16%
31 – 100	67,535	1.34%
101-250	15,624	0.31%
251 y Más	9,072	0.18%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Así mismo respecto al porcentaje de empresas por actividad económica, el comercio al por menor representa el 44% del total de empresas en todo el país, otros servicios excepto actividades gubernamentales el 14%, la industria manufacturera el 11%, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas 10%, servicios de salud y de asistencia social 4%, servicios educativos 3%, comercio al por mayor 3%.

Como se puede observar en los datos anteriores se presenta un ligero aumento en el número de empresas con respecto a años anteriores, así mismo se cuentan con datos con respecto a la apertura de micro y pequeñas empresas que en número son significativamente mayor en cuanto aportación a la economía en México, por lo cual a continuación se analizará información igualmente relevante de las empresas en Puebla.

Específicamente para el estado de Puebla, se encontró que de acuerdo a la información proporcionada por el INEGI, los micros y pequeños empresarios están representados por 301, 824 empresas que representan el 99.31% que como se observa este porcentaje se encuentra por encima de la media nacional; las medianas empresas están representadas por 1,779 empresas que apenas representan el 0.58% es decir ni siquiera el uno por ciento y por ultimo las grandes empresas solo son 318 que solo representan el 0.11 %, lo que refleja un total de 303, 921 empresas, lo que muestra como el estado de Puebla es una de las cuatro entidades públicas con mayor número de empresas, en el país.

Lo que se muestra en este capítulo, es la alta relevancia que tienen las empresas en México y específicamente en el estado de Puebla, sobre todo para el caso de las Micro y Pequeñas empresas que representan más del 99% del total y que generan una fuente importante de empleos.

Por ello el presente trabajo se enfoca al análisis del número de empresas toda vez que el objeto de estudio es una micro empresa dedicada a la comercialización de ropa en la colonia del Carmen, a continuación, se presenta el marco teórico que le dará sustento al presente trabajo de investigación.

2.3. Áreas Funcionales de la Empresa

Una empresa consta de varios departamentos, enfocados todos ellos a alcanzar los objetivos, generalmente son entre 5 y 7.

1. Dirección general, es la cabeza de la empresa, fija objetivos y encamina al resto de las áreas funcionales hacia ellos.
2. Auxiliar Administrativo, es apoyo de la dirección general, canaliza la información en función a la importancia o urgencia.
3. Administración y Recursos Humanos, en las MiPyMES generalmente es el empresario o propietario quien realiza éstas actividades, pues es quien contrata y dirige las operaciones de la empresa.

4. Producción, como su nombre lo dice es el departamento que produce los bienes que se comercializarán posteriormente.
5. Finanzas y/o contabilidad, es el área encargada de los registros contables, cálculo de impuestos y operaciones con entidades externas, necesarias para el funcionamiento de la empresa, tales como bancos, dependencias municipales, estatales y en su caso federales.
6. Publicidad y Mercadotecnia, hace investigación de mercado para alimentar de información al departamento correspondiente para mejorar el producto o servicio, así como posicionar en el mercado el mismo a través de medios publicitarios.
7. Informática, al depender cada vez más de la tecnología, es necesario mantener en buen estado el equipo de cómputo para lograr los objetivos empresariales.

2.4 Industria Automotriz en el Mundo

En Europa durante el siglo XIX aparece el automóvil, llegando al Continente Americano hacia fines de dicho siglo y a la fecha ha tenido una gran evolución, existiendo en el mercado una gran variedad de marcas y cada una de ellas a su vez con una diversidad enorme de modelos, consolidando una industria que genera ventas anuales de gran magnitud de tal manera que la revista Forbes en un artículo de fecha 13 de Octubre de 2013 enumera a las 15 empresas automotrices más importantes del mundo, que en conjunto obtuvieron ventas por 1.5 billones de dólares.

A continuación se relacionan en orden de importancia: Volkswagen Group (Alemania), Toyota Motor (Japón), Daimler (Alemania), Ford Motor (Estados Unidos), BMW (Alemania), General Motors (Estados Unidos), Nissan Motor (Japón), Honda Motor (Japón), Hyundai Motor (Corea del Sur), SAIC Motor (China), Renault (Francia), Volvo (Suecia), Kia Motors (Corea del Sur), Tata

Motors (India), Suzuki Motor (Japón). Además, como se puede denotar estas empresas corresponden a los países más representativos.

2.5 Industria Automotriz en México

De acuerdo al periódico digital Economista hoy el 04 de Abril de 2016, México ocupa la séptima posición en el top 10 de países con mayor producción de automóviles en el mundo, el primero de América latina y el segundo mayor exportador global.

Actualmente hay 15 plantas en operación de las distintas marcas: Kia, BMW, General Motors, Toyota, Ford, Fiat-Chrysler, Volkswagen y Honda, y durante los próximos años se abrirán 5 más, incluyendo la nueva planta de Ford en San Luis Potosí.

El 80% de los autos que se fabrican en nuestro país tiene como destino el mercado estadounidense. En segundo lugar está Canadá, y le siguen Alemania, Colombia y Argentina.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía al año 2014 circulaban en el País 38'025,389 vehículos automotores, de los cuales 25"543,908 son automóviles.

Así también reporta que la industria automotriz es un sector estratégico en el país ya que aportó el 14.4 % del empleo manufacturero y generó impacto en 157 actividades, de las cuales 84 fueron manufactureras, durante el mismo año.

2.6 Industria Automotriz en el Estado de Puebla

En base a los datos emitidos también por el INEGI, nos encontramos que en el Estado de Puebla en 2014 circulaban 1'315,969 vehículos automotores y de ellos

65% son automóviles, y ya concretamente en el municipio de Puebla Capital que es donde se concentran el mayor número de automóviles en el Estado existen 417,828. Pero de éstos automóviles el 80% de ellos son vehículos de años anteriores, y para conservarlos funcionales en óptimas condiciones es necesario darles mantenimiento. La misma fuente de datos reporta que la industria automotriz es un sector estratégico.

2.7 Las Refaccionarias en el Estado de Puebla

Para dar el mantenimiento a los vehículos en circulación, existe una gran cantidad de opciones, y aun cuando éstos vehículos pueden ser de servicio de carga o de personal o bien motocicletas nos enfocaremos en el uso automotriz , en el caso de autos nuevos o de pocos años de antigüedad ingresan a una agencia automotriz y ahí son atendidos en forma integral, pero así también la erogación es elevada, a alternativa para autos de modelos anteriores o incluso para nuevos es acudir a talleres particulares, lo cual implica una gran diversificación, es decir existen talleres mecánicos, eléctricos, de cajas de dirección, de suspensión, de hojalatería, etc., y para realizar su trabajo requieren adquirir las piezas necesarias en refaccionarias que a su vez tienen las mismas variedades que los talleres e incluso más.

Éstas refaccionarias pueden ser de autoservicio como en el caso de Auto Zone, que son grandes empresas trasnacionales en donde tanto se adquiere el producto requerido como en caso de requerir algún cambio o reparación menor se le realiza sin costo alguno, lo cual suele resultar atractivo al cliente, aun cuando en muchas ocasiones el precio de las refacciones o accesorios sea más elevado.

Otra opción son las grandes cadenas de refaccionarias, cuya oferta es grande, a precios accesibles, pero que la mayoría de las veces están limitadas a ofrecer productos de una misma línea o incluso marca.

Las empresas arriba mencionadas se localizan principalmente en las grandes ciudades del Estado como son Puebla Capital, Cholula, Tehuacán.

Pero también existen otras refaccionarias que son MiPyMes, y que también ofrecen productos de diferentes calidades, precios, marcas, líneas, etc. Y que resultan accesibles a los consumidores, tanto por precio, variedad, cercanía, etc. Y se localizan en todo el Estado de Puebla.

2.8 Las Refaccionarias en Puebla Capital

La Ciudad de Puebla se encuentra en una zona de tránsito intenso tanto por el tamaño de la misma, lo cual implica gran número de automóviles circulando, como automóviles de paso, ya que es punto intermedio para acceder a diferentes lugares de la República Mexicana, y tiene gran demanda en el sector refaccionario en todos sus puntos cardinales, pero enfocándonos en el norponiente de la ciudad, que es zona clave en la capital, ya que es puerta de entrada para diferentes puntos del interior del estado así como de otros estados (Tlaxcala, Ciudad de México, Estado de México) tanto en vehículos particulares como en servicio de transporte público pues está la Central de Autobuses de Puebla (CAPU) se detecta un número elevado de refaccionarias en ésta zona para atender la demanda que se tiene.

Según datos del INEGI a 2014 las ventas de comercio al por menor de partes y refacciones automotrices nuevas fueron de 57,923 millones de pesos en toda la República Mexicana, y de acuerdo a cálculos extraoficiales un 7.3% se comercializa en el Estado de Puebla, del cual un 49% corresponde a Puebla Capital, lo cual nos arroja un cálculo aproximado de 2,071 millones de pesos de ventas para éste municipio, lo que corrobora la gran demanda y oferta de éste rubro, poniendo de manifiesto lo importante que es la ciudad en el giro.

Del capítulo II concluimos que las MiPymes son importantes a pesar de tener tantas deficiencias, ya que entre sus ventajas principales están que contribuyen al

desarrollo regional y generan empleos, absorbiendo con una parte de la PEA, y sin contar que las MiPymes cuentan con una facilidad administrativa.

Hablando de la industria automotriz, México ocupa el primer lugar en América Latina.

En Puebla hay una gran cantidad de automóviles en circulación por lo cual las refaccionarias para dar mantenimiento a estos son muy rentables.

Capítulo III CONTROL DE INVENTARIOS

En este capítulo se abordara el tema de inventarios desde la definición de inventarios, sus objetivos y se mencionan los tipos de inventarios definiendo cada uno de ellos, así mismo se define el sistema de inventario, sus políticas y control. Por último se desarrolla el tema de métodos de valuación

3.1 Que es inventario

El inventario es un concepto muy importante en la empresa, se refiere a los productos que están en posesión de la empresa, pero así también corresponde a la acción de verificar las entradas, salidas, existencia de esos mismos bienes, con la finalidad de favorecer el control de los mismos.

El concepto de inventario en una empresa de acuerdo a la página emprendepyme.net “se basa en todos los productos y materias primas que posee la empresa y que son potenciales para la futura venta y que proporcione beneficios a la organización. El inventario está formado por todo el stock de la empresa que no se ha vendido, las materias primas que se poseen que les permiten crear nuevos productos y todos aquellos productos que se encuentran en el proceso de producción de la empresa y próximamente ya estarán disponibles para su venta” (Emprendedores PyME, sin fecha)

“Son las existencias de una pieza o recurso utilizado en una organización” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)

3.2 Objetivos de los inventarios

Hay diferentes razones para establecerlos en función al área de la empresa, de tal manera que tenemos:

Objetivos de Control y Seguridad

- Prevenir o disminuir accidentes por malas prácticas de almacenaje
- Evitar pérdidas por robo, a través de implementar sistemas de seguridad
- Proteger la mercancía contra daños

Objetivos de Productividad

- Evitar pérdidas por obsolescencia o caducidad
- Optimizar el uso de los materiales
- Disminuir desperdicios y el reproceso

Objetivos de Operatividad

- Disminuir costos de almacenaje
- Contar con abasto suficiente para evitar faltantes de materia prima en la producción.
- Eficientar las compras
- Organizar efectivamente el almacén.

Objetivos Financieros

- Evitar capital inmovilizado disminuyendo el inventario (Munoz, Otero, & Zambrano, 2013)
- Informar a contabilidad del valor de los mismos.
- Optimizar la inversión del capital en la adquisición de mercancías o materiales

Pero no siempre se puede lograr éstos objetivos por diferentes causas:

-La oferta y demanda afectan los requerimientos del abastecimiento del almacén.

-Con la intención de obtener mejor precio se adquiere mayor cantidad de lo requerido.

-Los proveedores no tienen capacidad para surtir en tiempo y forma la mercancía solicitada.

3.3 Tipos de Inventario

Inventario Inicial

Refleja el valor de la mercancía al inicio de operaciones o bien al inicio del ejercicio fiscal que es el primero de enero de cada año.

Inventario Final

Es el determinado al cierre del ejercicio fiscal, que es el 31 de diciembre de cada año, y en caso de finiquitar operaciones el que se refleje en los estados financieros al momento de decidirlo.

Inventario Físico

Corresponde a la existencia real de la mercancía, obtenida mediante el conteo o pesaje de todos y cada uno de los artículos que la comprenden, lo cual sirve para que los auditores verifiquen que el registro de los mismos representa el valor real del inventario, y que en caso de existir una discrepancia entre ambos debe adecuarse dicho registro. Regularmente se efectúa a fin de año.

Inventario de Producto Terminado

Representa la existencia de los productos manufacturados a raíz de la transformación de la materia prima y que se encuentran completamente disponibles a la venta.

Inventario en Tránsito

Se refiere a la mercancía que se encuentra en vías de traslado de los proveedores y/o hacia los clientes y no puede incluirse en ningún otro tipo de inventario, su función es útil únicamente para saber qué es lo que se tiene en un medio de transporte.

Inventario de producción en proceso

Se refiere a la mercancía parcialmente manufacturada a la que suelen faltarle alguna etapa o proceso para ser un artículo terminado y poder ponerse a la venta.

Inventario en Consignación

Se trata de mercancía que se encuentra en venta y en donde el propietario ya sea una persona física o moral la entrega a un tercero para que la lleve a cabo, pero que el título de propiedad lo conserva el primero.

Inventario Mínimo

También conocido como stock mínimo, es “el stock de seguridad que debe tener una empresa de un artículo para poder seguir ofreciendo el servicio a sus clientes, de acuerdo a las previsiones y estadísticas que ha realizado” (Samuel, 2017). Si no se cuida, es probable no poder cumplir con el tiempo de entrega o no contar con el producto al momento que el cliente lo requiere.

Inventario Máximo

“Es el volumen máximo de productos que la empresa puede mantener en su almacén” (Samuel, 2017) de esto depende que los productos no se amontonen y se deterioren, ya que al tener más cantidad de mercancía de la necesaria puede generar pérdidas por el espacio insuficiente y el hacinamiento que se provoca, produciendo roturas o incluso que se pierdan.

Inventario en línea

“Aquel que aguarda a ser procesado en la línea de producción” (SoyConta, 2013)

Inventario en Cuarentena

“Es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestibles u otros.” (Scribd), “un ejemplo sería en el caso de la comercialización de los vinos que necesitan un tiempo de fermentación y entre más añejo esté, mejor es su sabor” (Multishoes LTDA, 2008).

Inventario de Seguridad

“Cantidad mínima de existencias que una empresa tiene para cubrir necesidades en caso de que falle el aprovisionamiento” (La gran enciclopedia de Economía).

Inventario de Anticipación

Lo utilizan las empresas cuando por la demanda que se presentará a futuro y que generalmente se encuentra muy bien definida requieren anticipar la adquisición de los productos para hacer frente a dicha demanda, por ejemplo juguetes en la época navideña.

Inventario de Previsión

Es cuando se toman medidas para evitar algunos riesgos que se pueden prever, como lo es la falta de mercancía en un futuro por cualquier causa.

Inventario de lote o de tamaño de lote

De acuerdo a Julián Andrés Zapata Cortes, en el libro “Fundamentos de la gestión de inventarios” “consiste en una determinada cantidad de mercancía en un periodo establecido, a solicitar al proveedor y se hace por medio de una orden de compra física o electrónica, de tal manera por ejemplo si se hace un pedido cada diez semanas, el tamaño promedio del lote “Q”, será igual a la demanda correspondiente a diez semanas. De ahí que el tamaño del lote “Q”, varía en forma directamente proporcional al tiempo transcurrido entre pedidos y mientras más tiempo exista entre ellos, mayor tendrá que ser el porcentaje del inventario que variará en forma proporcional al tamaño del lote. (Zapata Cortes, 2014)

Inventarios Estacionales

“Su objeto es hacer frente a un aumento esperado de las ventas, por ejemplo en un supermercado se observa un incremento de la demanda de helados en verano o de turrónes en navidades” (Miranda González, Rubio Lacoba, Chamorro Mera, & Bañegil Palacios, 2012)

3.4 Definición de Sistema de Inventario

“Es el conjunto de políticas y controles que vigilan los niveles del inventario y determinan aquellos a mantener, el momento que es necesario reabastecerlo y qué tan grandes deben ser los pedidos.” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)p.547

Otra definición es la de SCRIBD, que en su página Web dice que “sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de cualquier empresa existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas. (SCRIBD)

Un sistema de inventario proporciona la estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes en existencia. El sistema es responsable de pedir y recibir los bienes: establecer el momento de hacer los pedidos y llevar un registro de lo que se pidió, la cantidad ordenada y a quién. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)p.550.

Existen dos métodos básicos para su control

Políticas de Inventarios

La política de inventario se refiere a la filosofía (lineamientos) de como la organización da respuesta a las preguntas de cuanta cantidad ordenar y en qué momento se realiza una orden e incluye el posicionamiento geográfico de los stocks. Ésta decisión depende del comportamiento de la demanda y de la estrategia de la compañía.. (Zapata Cortes, 2014)

Para lograrlo es necesario considerar lo siguiente:

- Capacidad para almacenar
- Mantener los productos necesarios para satisfacer las ventas
- Identificar los artículos perecederos
- El periodo que dura la producción.
- Protegerse por el constante aumento de precios
- Protegerse por la posible escasez de mano de obra y de materias primas
- El costo que implica la conservación del inventario

Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser:

1. Determinar el grado de inversión en los inventarios que se desea.
2. Conservar lo más cerca de lo planificado el nivel del inventario físico

Políticas De Manejo De Inventarios

Tal y como se mencionó anteriormente, las políticas de manejo de inventario son los lineamientos con los cuales se administra el inventario en las organizaciones, y son las encargadas de definir la cantidad de mercancía a ordenar, en qué momento se deben realizar dichas ordenes, cuales son los productos a ordenar y donde deben ubicarse (en términos de locaciones) dichos materiales. Los principales tipos de inventario se listan a continuación.

- Revisión continua o perpetua del inventario
- Revisión periódica del inventario
- Sustitución de ventas (Zapata Cortes, 2014)

Política De Revisión Continúa Del Inventario

“La capacidad de respuesta de un artículo mide la facilidad de dicho artículo para satisfacer la demanda futura. Para el cálculo, se suman los pedidos solicitados no recibidos de un determinado artículo con su inventario disponible en el almacén, y al resultado se descuentan los pedidos atrasados” (Zapata Cortes, 2014)

Se trata de identificar los elementos necesarios para que haya abastecimiento de mercancías en una organización, a través de la verificación todo el tiempo de los niveles de inventario en bodega, y ésta revisión continúa hace posible conocer exactamente la cantidad de productos al momento y es posible saber en qué momento es necesario realizar una orden, esto es, que en un sistema de revisión continua se verifica el nivel que cierto artículo tiene cada vez que se tiene una salida ya sea por venta o a solicitud de la tienda y en ese momento se identifica si se requiere reabastecerlo en el próximo pedido, así también para tener conocimiento si la disponibilidad del mismo es suficiente para futuros pedidos del cliente.

A continuación se señalan las ventajas que tienen:

-Posibilita un mejor control de la mercancía ya que cuenta con la existencia real al momento de requerirlo y por tanto facilita la toma de decisiones.

-Hace más fácil el recuento físico si se decide realizarlo para poder verificar el inventario.

-Permite ofrecerle al cliente una mejor atención y servicio, disminuir costos, prever adquisiciones.

Política De Revisión Periódica Del Inventario

La revisión periódica del inventario, se efectúa cada cierto tiempo (periodos), se calcula la cantidad de inventario existente y la cantidad se necesaria para llegar al nivel de inventario óptimo. Es utilizada cuando en la empresa se dificulta efectuar una revisión continua del inventario o bien si se ha definido que los niveles de inventario se revisarán cada cierto tiempo. Pero tiene los siguientes inconvenientes:

-Se desconoce el volumen exacto de existencias al momento y no es posible dar seguimiento y/o establecer políticas de productos para evitar daños o pérdida de los mismos, así como la rentabilidad correspondiente.

-Resulta oneroso, pues se requiere detener la actividad de la organización para poder efectuar el recuento físico de los productos, lo que implica malgastar los recursos con los que cuenta.

3.5 Control de Inventarios

La planeación y control de los mismos depende del tipo de empresa en donde se va a aplicar. Para ello identificamos principalmente dos tipos de ellas:

Empresas de Transformación

Son aquellas en donde existe un proceso productivo, en donde la materia prima pasa por un proceso de transformación para finalizar con la entrega de un producto terminado

Empresas de Comercialización

Sólo adquieren, almacenan y venden productos terminados.

Por otro lado al hablar de la palabra control, se refiere al dominio que se tiene sobre una situación, objeto, actividad, etc., de ahí que se defina al control de inventarios como “el dominio que se tiene sobre los haberes o existencias pertenecientes a una organización” (Sierra y Acosta, Guzman Ibarra, & Garcia Mora).

Objetivo del control de inventarios

El propósito del control de inventarios es asegurar el funcionamiento de las actividades de la empresa mediante la optimización conjunta de los siguientes tres objetivos:

- Servicio al cliente
- Costos de inventario
- Costos operativos. (Zapata Cortes, 2014)

La planeación y control de los inventarios busca satisfacer en primer plano los objetivos de los departamentos que se relacionan más directamente con las operaciones de la empresa como son; ventas, producción y finanzas.

1. Departamento de ventas. Objetivo.- Proporcionar el nivel de servicio adecuado al departamento de ventas.

2. Departamento de producción. Objetivo.- Mantener la fluidez en los procesos productivos.

3. Departamento de finanzas. Objetivo.- Optimizar los costos de la inversión en inventarios. (Sierra y Acosta, Guzman Ibarra, & Garcia Mora)

En el control de inventarios encontramos dos aspectos:

1. Control Operativo, que abarca el movimiento físico del inventario y de la conservación de las existencias en el nivel requerido.
2. Control Contable, que hace referencia al registro adecuado y a los informes de movimientos y existencias tanto en unidades como en valor, a partir de la compra hasta que se entrega al cliente.

Ventajas con el control de inventarios

1. Conservar al mínimo el capital invertido
2. Reducir retrasos en la producción por insuficiencia de existencias
3. Disminuir costos financieros elevados causados por exceso de existencias
4. Previene que no se realicen las ventas por carecer de mercancías
5. Minimizar riesgos de robos y fraudes, obsolescencia, deterioro o caducidad
6. Disminuye inversión en mobiliario para el almacenaje de grandes cantidades
7. Favorece la política de adquisiciones aprovechando los descuentos y cualquier beneficio financiero
8. En caso de baja de precios disminuye o elimina pérdidas
9. Disminuye el costo de la toma de inventario físico del ejercicio.

Métodos de Valuación

Las empresas deben valorar sus mercancías, para así valorar sus inventarios, calcular el costo, determinar el nivel de utilidad y fijar la producción con su respectivo nivel de ventas. (Gómez, 2001)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define los siguientes métodos para evaluar los inventarios (Instituto Mexicano de Contadores Públicos)

Costos identificados. Por las características de ciertos artículos, en algunas empresas es factible que se identifiquen específicamente con su costo de adquisición y/o de fabricación.

Costo Promedio. La forma de determinarlo es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables en su adquisición, fabricación o preparación, entre el número de artículos adquiridos o producidos.

Primeras Entradas Primeras Salidas. (PEPS). Se basa en la suposición de que los primeros artículos que entren al almacén son las primeras salidas a la producción o al consumo.

Últimas Entradas Primeras Salidas. (UEPS). Este método consiste en que los últimos artículos ya sean materias primas o productos terminados al entrar al almacén son los primeros en salir, ya sea a la producción o a la venta del producto.

Las entidades que utilicen este método de valuación, sus inventarios quedaran costeados a precios más antiguos, mientras que en el estado de resultados su costo estará actualizado y reflejará un mayor costo de ventas.

En el método (PEPS) sucede lo contrario, el inventario queda valuado a costo más alto, mientras que en el estado de resultados el costo de ventas refleja un valor menor.

Detallistas. La forma de valuar sus inventarios mediante este método, parte del precio de venta de los artículos, disminuyéndoles el margen de utilidad bruta para obtener el costo de ventas por grupo de artículos.

Cada entidad debe seleccionar el sistema de costos y el método de valuación de inventarios que más se adecue a sus necesidades y deberá utilizarlo en forma consistente.

En todos los casos si existen devoluciones sobre compras se hará el registro por el valor cubierto al momento de la adquisición, que es el valor efectivamente pagado; por otro lado si un cliente hace una devolución esta se registrará por el monto considerado en el registro de salida, según el método de valuación determinado.

Enfocándose en el sistema del control de inventarios en empresas comerciales, se tiene que los mismos representan el mayor activo circulante de la empresa, de ahí la importancia de realizar una gestión adecuada, para lo cual hay que considerar:

Indicadores del Control de Inventarios

1) Stock Máximo

Es la cantidad máxima de un determinado artículo que deseas mantener en tu almacén según el costo que representa para tu empresa y el tiempo que toma en venderlo a tus clientes. Ciertas compañías consideran conveniente contar con un inventario grande en casos específicos como:

- a) El producto es de muy alta rotación o se tiene identificada una temporalidad definida.
- b) El costo de almacenamiento es bajo y el de transportarlo alto.
- c) El tiempo de surtido por parte del proveedor es largo.
- d) Se especula sobre incrementos en el precio de los productos y/o materiales. (Castro, 2014)

2) Stock mínimo (de seguridad)

Es la cantidad mínima de determinado artículo que deseas mantener en tu almacén, la cual, en caso de ser menor que el mínimo requerido, puede generar un problema de abastecimiento importante y pérdidas para la empresa. *¿Cuándo a una empresa le interesa mantener su nivel de inventarios bajo?*

- a) Cuando el tiempo de entrega por parte de tu proveedor es inmediato.
- b) Cuando los costos de realizar un pedido son bajos, sin importar frecuencia o cantidad.
- c) Al identificar el artículo como de bajo movimiento y en ocasiones con alto costo.
- d) Cuando se tienen acuerdos de mucha confianza con los proveedores.
- e) Se especula que habrá decremento en los precios del bien. (Castro, 2014)

3) Punto de re-orden o pedido

Es el nivel de existencias en el cual se ha de realizar el pedido para reaprovisionar el almacén. Cuando se realiza el pedido se ha de tener en cuenta el tiempo que el proveedor tarda en servirlo (plazo de aprovisionamiento), para no quedar por debajo del stock de seguridad (Manene, 2012)

Actualmente hay una gran diversidad de programas de cómputo que ayudan a las empresas obtener reportes al momento de su inventario, facilitando la toma de decisiones, ya que manejan existencia real, costeo real en caso de desearlo o bien utilizar métodos PEPS ó UEPS si así les es conveniente, detectan artículos de lento movimiento, mejora el servicio a clientes, elimina errores humanos, enlaza las operaciones con otros departamentos por ejemplo contabilidad, que al momento de ejecutar la venta, disminuye el inventario, emite el comprobante fiscal de dicha venta y genera la póliza contable en base al comprobante emitido. Entre estos programas tenemos Aspel SAE, ERP SAP Bussines One, Bind ERP , Intelisis ERP, en donde ERP se refiere a Enterprise Resource Planning , que es

un software de gestión de negocios, para empresas organizadas en módulos como Finanzas, Compra-Venta, Producción, etc., pero cuyo costo implica desembolsar varios miles de pesos.

También existen los programas puntos de venta, que son sistemas enfocados en el proceso de venta, a partir de la captura de los productos en una base de datos, manteniendo un control de existencias, y permitiendo elaborar informes de ventas, etc, que pueden representar un gasto mucho más accesible, especialmente a las microempresas, ya que en promedio el software está en el mercado desde algunos cientos hasta menos de cinco mil pesos. Desarrolla

En el capítulo III confirmamos que el concepto de inventario es de suma importancia en cualquier tipo de empresa pues evita robos y pérdidas, así como evitar que los productos se caduquen o desperdicien, mientras tanto financieramente hablando disminuyen costos de almacenaje.

Por la gran importancia que tiene el concepto de inventario en una organización, se debe contar con el sistema de inventario con el fin de tener políticas y controles de este, para abastecer en tiempo y forma.

Capitulo IV CASO PRÁCTICO

COMERCIALIZACION DE REFACCIONES AUTOMOTRICES

En el presente capítulo se presenta el caso práctico de una microempresa refaccionaria en la Ciudad de Puebla con problemas de crecimiento. Para comenzar se construye un FODA y se expone la filosofía que se le construyó a la empresa, en ella se mencionan la misión, visión, valores y objetivos.

Por otra parte se muestra la estructura organizacional de la refaccionaria y sus políticas. Se desarrolló una propuesta de mejora, se muestran resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los propietarios y empleados de la refaccionaria.

En la implementación de la propuesta de mejora se muestra desde el sistema de control de inventario, la asignación de funciones, beneficios a clientes fieles e incentivos al personal.

Por último se determinan los indicadores y se explican los resultados obtenidos.

Refaccionaria caso de Estudio

Es una microempresa establecida desde hace 18 años, en la zona norte de la ciudad de Puebla, propiedad de una persona física y con giro actual de compra venta de refacciones y hules automotrices, el espacio físico con que cuenta es de noventa metros cuadrados, cuenta con tres empleados, las ventas anuales son de un promedio de quinientos mil pesos, no presenta crecimiento, todo lo contrario parece decrecer, en donde se hace necesario un análisis general de la empresa pues de continuar ésta tendencia, la empresa está sujeta a desaparecer.

Así también sus obligaciones fiscales son simplificadas, pues está inscrita en el SAT en el Régimen de Incorporación Fiscal, que está vigente desde el año 2014 y el cual ofrece muchas facilidades para el cumplimiento fiscal, ya que a diferencia del régimen de Actividades Empresariales (antes régimen general de ley), presenta sus declaraciones bimestrales, y son definitivas, además sólo es necesario llevar contabilidad simplificada, lo cual implica que no es obligatorio

contar con un programa contable que permita la elaboración de estados financieros, así como tampoco requiere registrar, valorar sus inventarios y/o efectuar inventario físico al final del ejercicio y que con la gran diversidad de artículos que se venden haría necesaria la adquisición de un sistema (ERP, ya descritos anteriormente en el capítulo III) que le facilitaría dicha tarea, y que conlleva un gasto elevado para el tamaño de empresa que es. Más sin embargo si se requiere tener un control de los inventarios, pues es un punto focal en el negocio, y que adolece de dicho control, que entre otros, presenta los siguientes errores:

1. Se desconoce el número de artículos y el total de que hay en existencia de cada uno de ellos

2. No se encuentra acomodado totalmente por familias (suspensión, frenos, afinación, etc.)

3. Los espacios no siempre son los adecuados

4. No existe una política de devoluciones sobre compra, ni sobre venta, ni un espacio físico para colocarlas e identificarlas fácilmente, ya sea para entregarlas al proveedor si son las primeras o colocarlas en el anaquel correspondiente en caso de que sean devoluciones sobre venta.

5. No se solicita oportunamente la recompra de un producto por no saber si hay en existencia o no, ya que si no se anotó en pedido inmediatamente al realizar la venta y entonces sólo se detecta al momento de que un cliente lo solicita y al buscarlo se encuentran con la falta de él.

6. Con la falta de control se favorecen las pérdidas por daño, obsolescencia o sustracción.

Por otro lado se tienen otras situaciones que se enumeran en el análisis FODA que a continuación se presenta:

4.1. Análisis FODA

FORTALEZAS Experiencia en el ramo Ubicación geográfica Diversidad de productos Acreditación del negocio	DEBILIDADES Falta de control interno Falta de actualización y capacitación Inventarios obsoletos e incompletos Pérdidas de mercancía Poco interés del personal por falta de incentivos económicos
OPORTUNIDADES Crecimiento Ampliación del espacio Establecer relación comercial con talleres de la zona	AMENAZAS Competencia alrededor Incrementos de precio constantes Poca fidelidad de clientes Disminución en plazo de crédito de proveedores Aumentos a mínimos de compra Ingreso de nuevas marcas de automóviles al país

4.2. Misión, Valor y Valores

Una vez realizado el análisis FODA, es necesario definir la guía del negocio, que sirva para determinar los objetivos de la empresa, es decir, la misión, visión y valores de la misma:

Misión: Somos una Refaccionaria con gran variedad de productos a precios accesibles buscando la satisfacción constante de nuestros clientes, quienes son atendidos con respeto, honradez y agilidad.

Visión: Ser la Refaccionaria con la existencia más amplia y precios competitivos de la zona, buscando el mayor beneficio para nuestros clientes, proveedores, empleados y propietaria.

Valores:

Actitud de Servicio, buscamos dar la mejor atención a nuestra clientela, ofreciendo en su caso opciones a sus requerimientos.

Responsabilidad, entendemos el compromiso para con nuestros clientes y nuestra empresa para ofrecer productos de la mejor calidad.

Respeto, a nuestros clientes y nuestra comunidad, propiciando un mejor entorno.

Honradez, para con la empresa y con nuestros clientes, propiciando confianza en nuestra atención.

4.3 Objetivos

Corto Plazo

Implementar sistema de control de inventario en un plazo máximo de 6 meses

Diseñar y desarrollar página web de la empresa en el primer año.

Establecer sistema de incentivo en base a ventas para el personal en el primer año.

Mediano Plazo

Incrementar ventas en 20 por ciento durante al segundo año

Identificar las mejores opciones para los clientes a fin de otorgar descuentos o promociones en base a su fidelidad.

Largo plazo

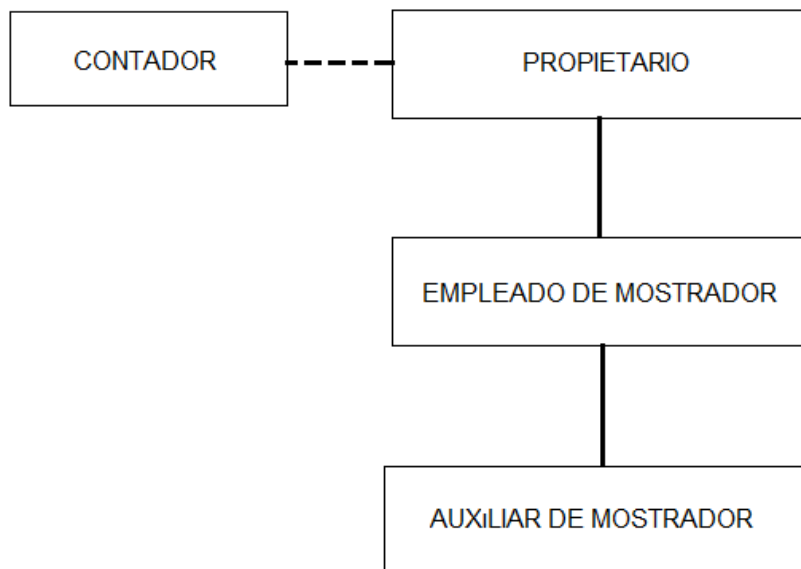
Incrementar ventas en 10 a 15 por ciento constante a partir del tercer año

Realizar ventas vía electrónica.

Adquirir el activo necesario para poder efectuar entregas a domicilio, cuando el cliente lo solicite.

4.4 Organigrama

REFACCIONES Y AUTOHULES DE PUEBLA ORGANIGRAMA



4.5 Políticas

Aun cuando el enfoque del presente análisis son los inventarios, que es donde se encuentra la mayor falta de control, se hace necesario establecer las políticas para todas las áreas y que serán las directrices a seguir:

Compras

- a) Las compras se realizarán con el proveedor que mejores condiciones proporcione sobre los productos requeridos.
- b) Se dará prioridad en cuanto a adquisiciones de mercancía al proveedor que otorgue crédito y que sus precios estén a valor de mercado.
- c) Cuando un proveedor reduzca o descuenta en 10% por lo menos el precio de los productos requeridos, se adquirirán con él, aun cuando el pago se haga de contado.
- d) El pago de las facturas se hará en la fecha de vencimiento marcada por el proveedor, y en caso contrario, si hubiera un descuento no efectuado por falta de pago en tiempo, el responsable de pagos será quién a título personal cubrirá el pago en exceso.

Ventas

- a) El cliente será atendido con respeto, agilidad y honradez
- b) Se le ofrecerán las diferentes marcas que se manejan sobre un producto, permitiendo que él decida cual desea adquirir.
- c) Los cambios y devoluciones se harán en un plazo máximo de 7 días, lo cual se hará del conocimiento del cliente al momento de la adquisición.
- d) Referente a los productos que no es posible realizar cambios (tales como partes eléctricas), se le informará al cliente para evitar futuros inconvenientes.

Crédito

- a) Para otorgar crédito a clientes se llenará solicitud de crédito, así como la firma de un pagaré por el monto máximo otorgado.
- b) En dicha solicitud se solicitarán 3 referencias comerciales, mismas que serán confirmadas antes de otorgar el crédito
- c) El plazo para cubrir será de 30 días máximo, en caso de exceder el mismo, se causarán intereses.
- d) El monto máximo otorgado será de veinte mil pesos, y en caso de que sea un cliente que haya presentado cierto atraso en algún pago se reducirá al cincuenta por ciento.

Almacén

- a) Los artículos recién adquiridos se verificarán físicamente, previo a su almacenamiento
- b) Las devoluciones a proveedores se colocarán y mantendrán hasta su entrega en el área asignada como tal.
- c) Las devoluciones de los clientes se ubicarán en el lugar correspondiente de inmediato, previa verificación de las mismas.

4.6 Desarrollo de la Propuesta de mejora

Una vez que se ha definido la misión, visión, valores, objetivos y políticos, se procede a desarrollar la propuesta para su implementación.

En primer lugar es necesario identificar plenamente los puntos clave en la falta de control en el Inventario, se procede a elegir cuál es la mejor opción que hay para lograrlo, y se decide por la entrevista, la cual es “una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes.” (Grados Espinosa & Sánchez Fernández, 2007), podría pensarse que es una simple conversación, pero no es una conversación normal,

sino formal, en donde como la definición lo dice tiene un objetivo, y a partir los resultados que arroje se podrán tomar las mejores decisiones; se determina como población a la que se aplicará la entrevista a los tres empleados y propietaria y se aplica en forma individual.

Posteriormente se definen las preguntas que se incluyen en la entrevista, y se determina que en las instalaciones de la refaccionaria se realice la misma. A continuación se presentan las preguntas de la entrevista con sus respectivas respuestas, para poder efectuar el análisis.

Análisis de la entrevista efectuada a empleados y propietaria de la Refaccionaria

1. ¿Existe algún sistema de control de inventarios?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
Suma	4	100

Gráfico 1: Existencia de control de inventarios



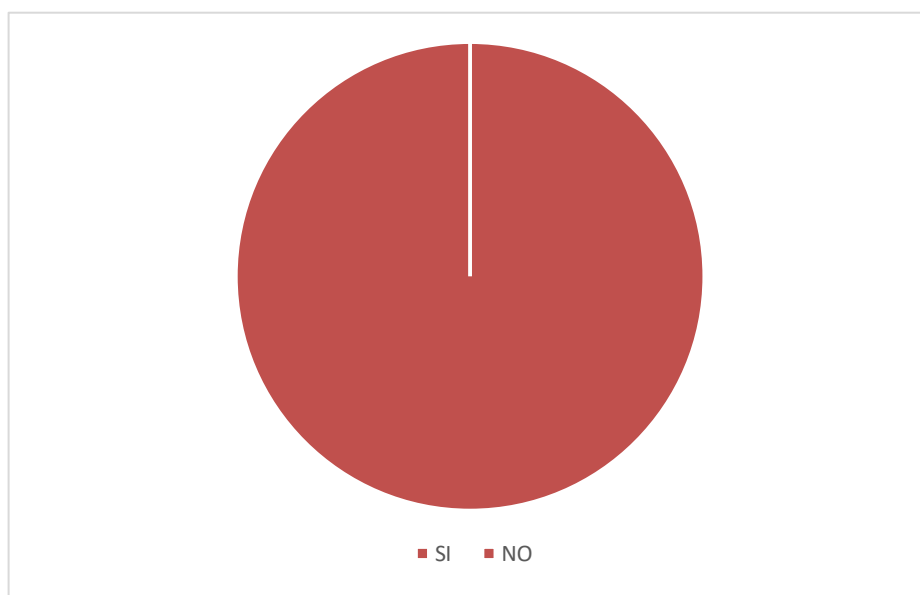
Fuente: Elaboración Propia

En ésta pregunta los 4 entrevistados coincidieron que no existe ningún sistema de control de inventarios, lo que refleja el pleno conocimiento de la ausencia del mismo.

2.- ¿Sabe Ud. el número de artículos que existen y el total que hay de cada uno de ellos?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
Suma	4	100

Gráfico 2: Existencia de Mercancías



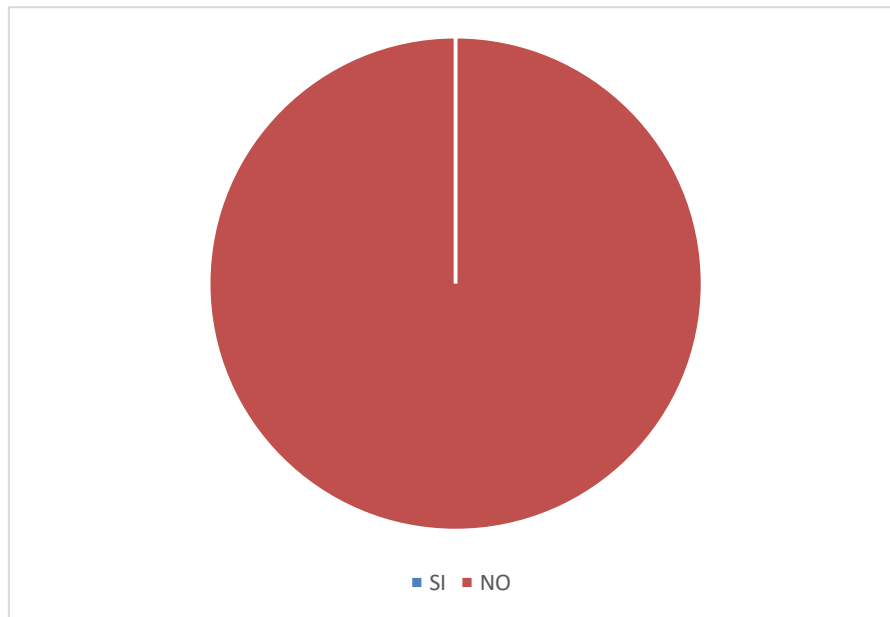
Fuente: Elaboración Propia

En ésta pregunta nuevamente el 100 por ciento de los entrevistados, coinciden en desconocer la existencia del número de artículos que se tienen en la refaccionaria, y mucho menos el total que hay de ellos, haciendo más evidente la falta de control que en el inventario.

3.- ¿Hay algún control o forma de identificar las entradas y salidas de mercancías?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
Suma	4	100

Gráfico 3: Registro de Entradas y Salidas de mercancía



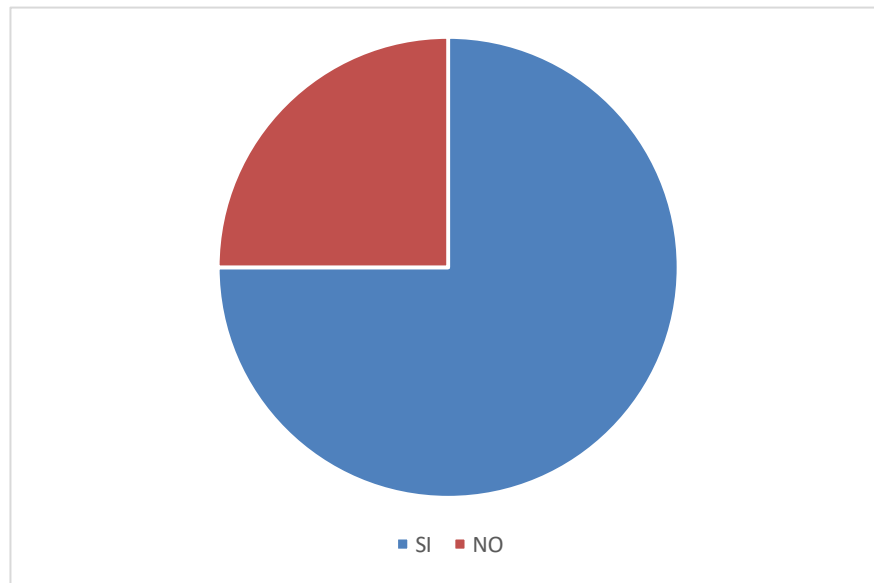
Fuente: Elaboración Propia

La respuesta a ésta pregunta es negativa por los 4, y además el personal manifiesta desconocer en qué consistiría dicho sistema o método, y que en caso de tenerlo necesitarían capacitación y supervisión para manejarlo adecuadamente.

4.-¿La mercancía se encuentra clasificada y se señala su ubicación?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	3	75
NO	1	25
Suma	4	100

Gráfico 4: Clasificación y Ubicación de la mercancía



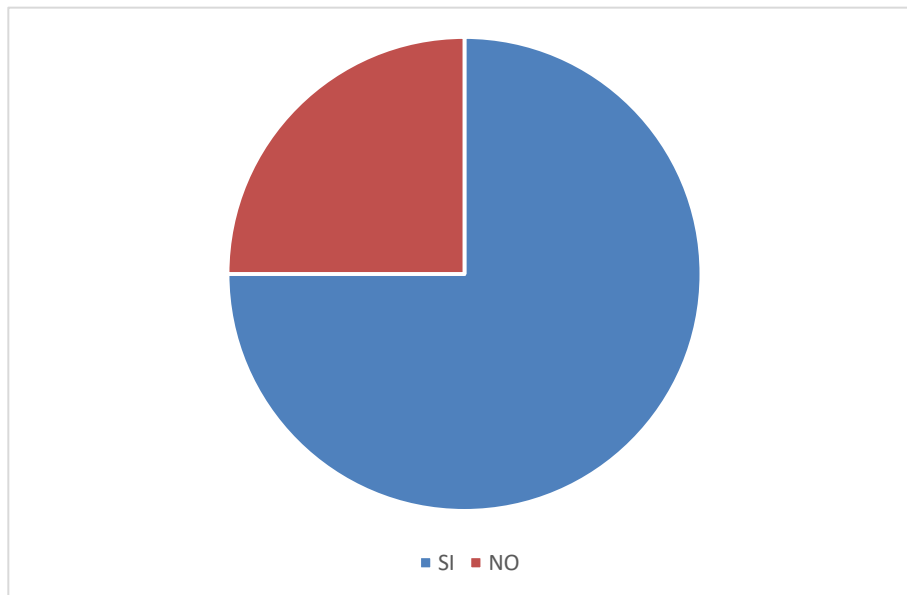
Fuente: Elaboración Propia

La respuesta a ésta pregunta por parte de los empleados y auxiliar de mostrador resultó afirmativa, manifestando que los artículos se encuentran ubicados por familias o aplicaciones automotrices, y que el 70 por ciento por lo menos se encuentra identificado en el espacio correspondiente con etiquetas. Más sin embargo la propietaria dice que aun cuando la gran mayoría de líneas de producto se encuentran ubicadas y rotuladas adecuadamente, algunos se encuentran en espacios diferentes, por ejemplo cilindros maestros están en un anaquel, sus repuestos están en otro lugar alejado de los mismos.

5.- ¿Localiza fácilmente la mercancía en el espacio destinada para ella?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	3	75
NO	1	25
Suma	4	100

Gráfico 5: Fácil localización de los productos



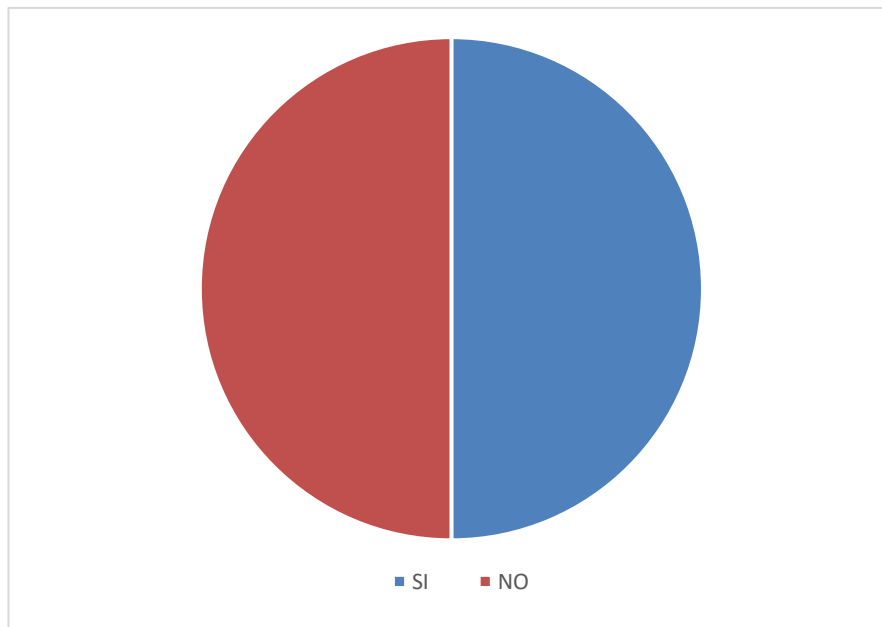
Fuente: Elaboración Propia

Al igual que en la respuesta anterior los empleados dicen que los artículos son fácilmente localizables, y la propietaria manifiesta que se tiene una ubicación específica y de fácil identificación hay ocasiones que se niegan los productos, pues aparentemente no hay, y más tarde se encuentran fuera de lugar, lo cual implica que los empleados no devuelven o acomodan algún producto invariablemente en su lugar, debiendo hacer extensivo éste compromiso con todo aquel que esté relacionado con el manejo de mercancía para evitar negarla.

6.- ¿Se verifica la caducidad de los productos?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	2	50
NO	2	50
Suma	4	100

Gráfico 6: Caducidad de la mercancía



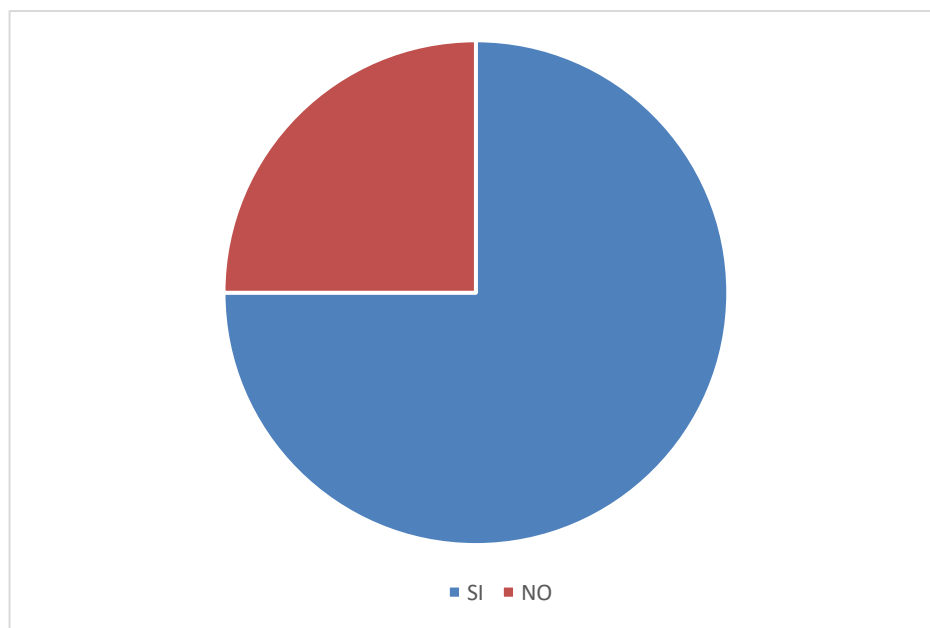
Fuente: Elaboración Propia

En respuesta a ésta pregunta los empleados manifiestan que si se verifica, pero no son muchos productos los que se pueden ver implicados en ésta limitante, el auxiliar de mostrador manifiesta que nunca lo ha hecho, pues ignoraba que hubiera productos que la tuvieran, y la propietaria comenta que no se hace de manera habitual, pues en ocasiones se tienen artículos ya vencidos y que no se desplazan por lo tanto, pero así también manifestó que son pocos los productos que la tienen.

7.-¿Los artículos más antiguos son los que se desplazan primero?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	3	75
NO	1	25
Suma	4	100

Gráfico 7: Desplazamiento de mercancía



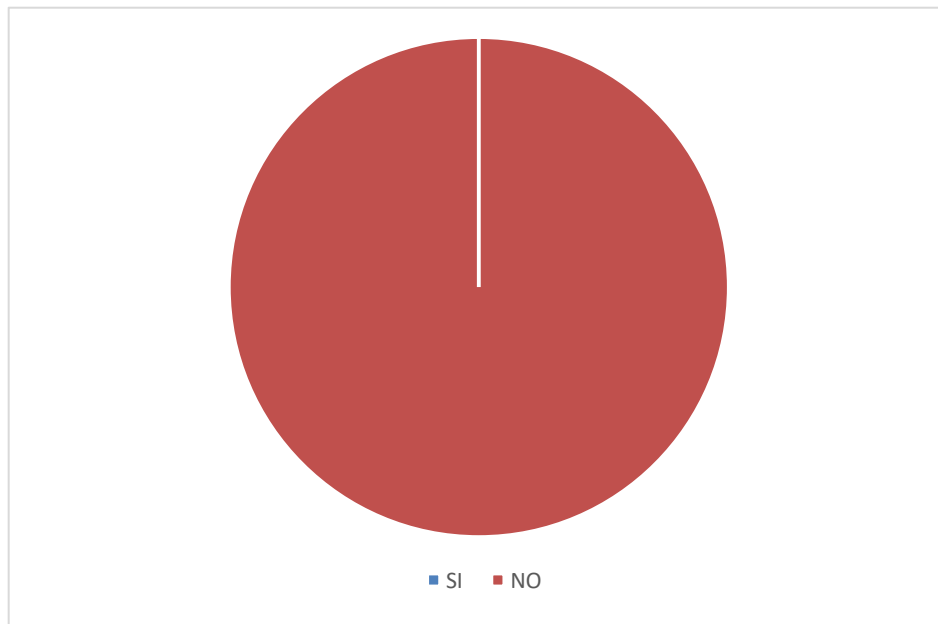
Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta los empleados coinciden en su respuesta, que la mercancía se marca individualmente en su mayoría con el mes y año de recepción, de tal manera que si llega una pieza nueva se acomoda al final, de tal manera que la más antigua sea la que quede a la mano y por tanto es la primera que se vende, pero la propietaria manifiesta que existe mercancía antigua, y que ya ha sido resurtida, pero que en su gran mayoría si se sigue ese procedimiento.

8.-¿Existe un área destinada para devoluciones a proveedores?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
Suma	4	100

Gráfico 8: Área de Devoluciones a proveedores



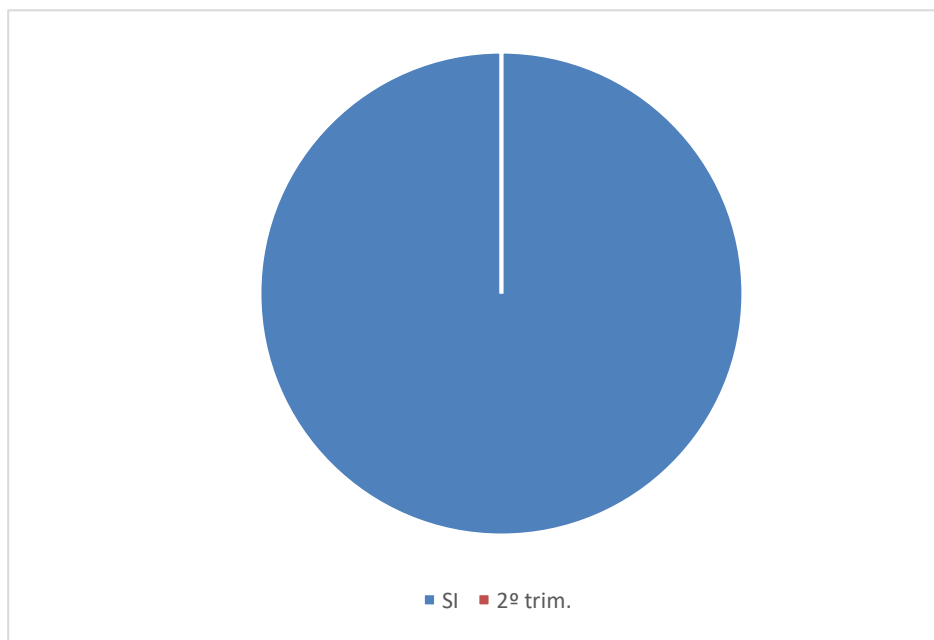
Fuente: Elaboración propia

La respuesta es negativa al cien por ciento, y a decir de todos, cuando se presenta que el proveedor envía algún producto incorrecto, en mal estado o en exceso a lo solicitado, se coloca en un espacio en el anaquel frontal, el cual es insuficiente en ocasiones de tal manera que la mercancía se pone en el suelo, o si coincide que hay devoluciones de más de un proveedor, los artículos pueden revolverse, retrasando la identificación del proveedor correspondiente a la hora de la devolución.

9.-¿Ha negado algún producto por no encontrarlo al momento y después lo ha localizado?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	4	100
NO	0	0
Suma	4	100

Gráfico 9: Negación de mercancía



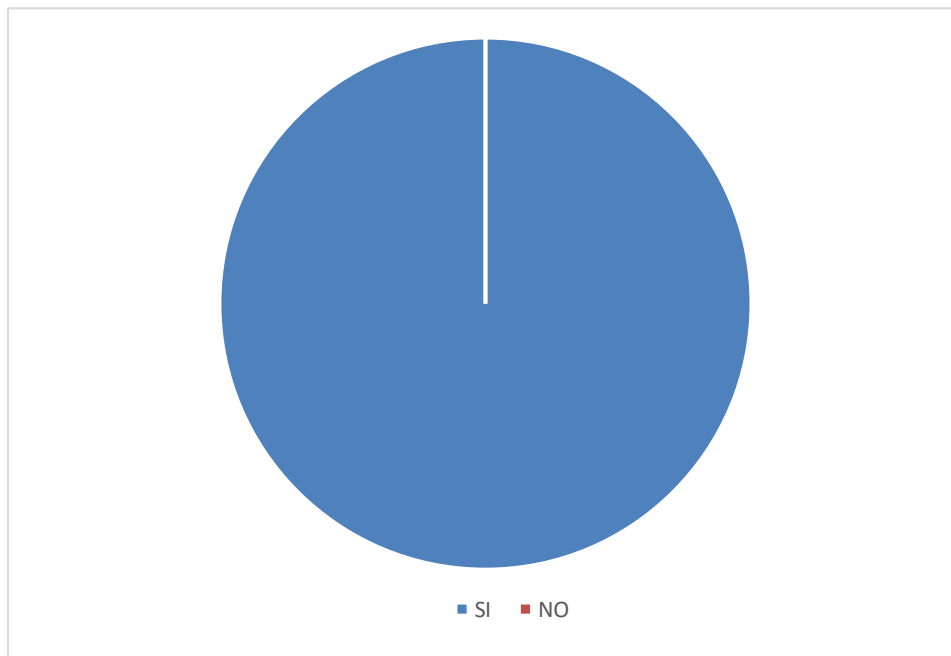
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta puede parecer reiterativa a la pregunta 5, pero es más específica en el sentido de perder una venta por no encontrar los artículos en el momento que el cliente lo solicita, y que aun teniéndolo en existencia se coloca mal y no es localizado, la respuesta fue negativa y en forma generalizada.

10.-¿Los artículos de mayor movimiento son los más accesibles?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	4	100
NO	0	0
Suma	4	100

Gráfico 10: Accesibilidad de la mercancía



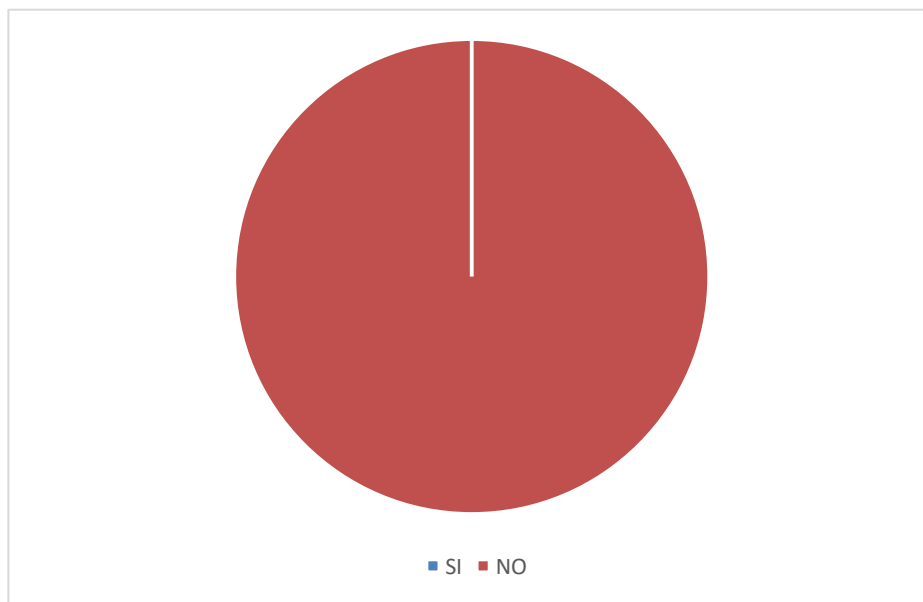
Fuente: Elaboración propia

Todos coincidieron en responder en forma afirmativa, pero abundando sobre el tema los empleados comentan que se requiere una reforma estructural para poder optimizar aún más los espacios y hacer más accesible la disponibilidad de los productos y eso redundaría en una mejor y más rápida atención al cliente, así como en mayor orden y mejor control.

11.- Considera confiable el procedimiento para realizar las compras?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
Suma	4	100

Gráfico 11.- Confiabilidad en el proceso de compras



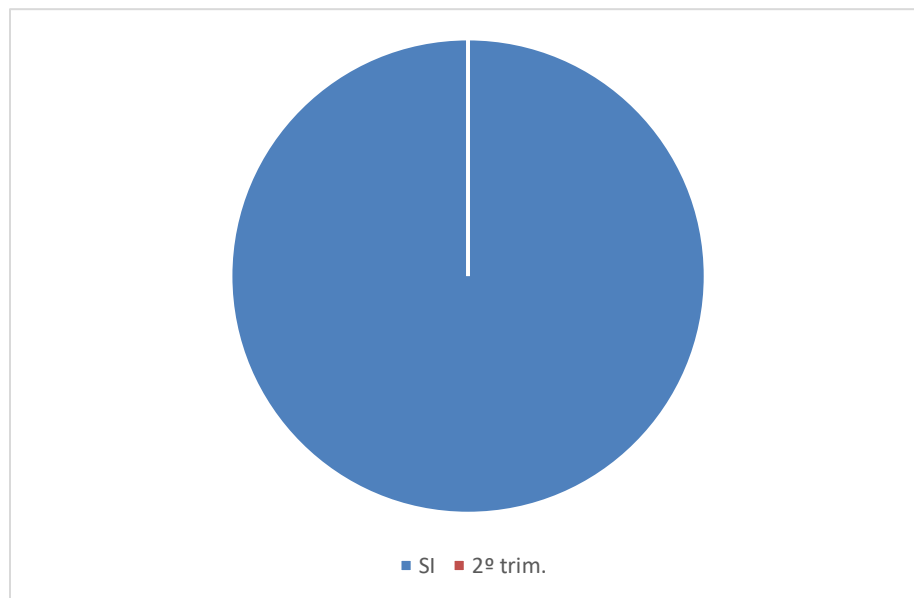
Fuente: Elaboración propia

La respuesta generalizada es no, en primer lugar quien realiza la venta es quien anota el producto para solicitarlo, pero puede suceder que algo los distraiga y no se anote, o bien por evitar el olvido se anota pero sin verificar si efectivamente haga falta y eso provoca o producto en exceso, o bien devoluciones a los proveedores, los cuales pueden imponer una comisión por dicha devolución y al no haber un sistema para verificar existencia, se vuelve un método no confiable.

12.-¿Considera necesaria la implementación de un sistema de control de inventario?

Opciones	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	4	100
NO	0	0
Suma	4	100

Gráfico 12: Implementación del sistema de control de inventario



Fuente: Elaboración propia

Los 4 entrevistados afirman que es necesario se implemente un sistema de control de inventarios, pero hay cierta renuencia por parte del personal pues considera que implicará más trabajo y requerirán capacitación, y por otro lado la propietaria manifiesta que no cuenta con los recursos económicos suficientes para adquirir un sistema.

Estrategias para la implementación del sistema de control de inventarios

1.-Implementar un sistema de control de inventario, con la finalidad de tener una adecuada administración de la mercancía y evitar gastos innecesarios o bien robos hormiga. Para ello se requiere cotizar diferentes opciones de terminal punto de venta y ver cuál de ellas se adapta a las necesidades de la empresa, que sea flexible, maleable, confiable, fácil de usar, que proporcione información actualizada, con la debida captura en tiempo y forma, que permita realizar conteos parciales aleatorios, determinados en función del movimiento del producto a efecto de verificar que la compra y venta de mercancía ha sido registrada correcta y oportunamente, en cuyo defecto se implementarán las medidas necesarias para evitar que en lo sucesivo se presente y en caso necesario definir sanciones o penalizaciones.

2.-Definir políticas de compras y devoluciones sobre compras, en donde una persona sea la responsable de verificar los requerimientos reales de la empresa y definir parámetros y coordinar relaciones de negocios con proveedores.

3.- Reorganizar la ubicación de mercancía para su mejor y rápida localización, para lo cual se requiere conocer plenamente la aplicación de los productos que se venden para poder agruparlos y asignar un espacio en donde se puedan mantener en conjunto y que resulte accesible para su despacho, en función a la mayor o menor demanda de los mismos.

4.- Asignación de un área para devoluciones sobre compras, a fin de evitar se confundan con los artículos que si corresponde se mantengan en la empresa para su venta, y que será posible una vez que se haya ejecutado el punto anterior.

5.-Capacitación al personal respecto al uso del sistema de control de inventario, una vez analizado, y decidido cuál es el sistema que resulta más conveniente adquirir, es indispensable, que todos los involucrados reciban capacitación y se encuentren familiarizados con su uso.

Estrategias ventas.

Adicional a los requerimientos de inventarios, se requiere definir estrategias adicionales:

1.-Diseño y desarrollo de la página web de la empresa, para que clientes potenciales puedan conocer, cotizar, incluso adquirir nuestros productos. Mediante la página acercaremos a nuestros clientes a la empresa, mostrándoles la misión, visión y valores, nuestros antecedentes, las diferentes líneas de productos que manejamos, así como las opciones de marcas de los mismos,, de tal manera que en caso de requerirlo pueda solicitar la cotización de la mercancía de su interés, y si el cliente se encuentra en la franja delimitada para entrega sin costo se le podrá hacer llegar de esa manera, de otra forma mediante un pequeño cargo adicional dependiendo la distancia lo recibirá, para lo cual se le informará que el pago se realizará a la entrega del producto o si así lo desea puede efectuar previo al envío una transferencia electrónica a nuestra cuenta bancaria.

2.-Capacitar y actualizar al personal respecto a los diferentes productos que surgen en el mercado, así como de los ya existentes para la mejor orientación al consumidor. Constantemente se están incrementando las líneas de productos en el mercado, esto ya sea por las diferentes marcas que se han introducido en los últimos años en nuestro país, bien por los diferentes modelos que se lanzan cada año de las marcas con más antigüedad en el México, o por el hecho de que las maquiladoras amplían sus moldes para poder elaborar un mayor número de partes y así también porque las características de los materiales de elaboración van evolucionando permitiendo ofrecer a los clientes el mismo producto con dos o tres opciones de material como por ejemplo gomas de amortiguador que pueden encontrarse en hule, neopreno o silicón, o las mangueras que hay en nitrilo, tramadas internamente o tramadas exteriormente, todo esto hace necesario conocer que característica es la ideal a considerar dependiendo el uso, durabilidad, etc. y si el personal no cuenta con la debida capacitación y conocimiento de los productos, esto no será posible, de ahí que resulta

indispensable que los proveedores capaciten al personal de la refaccionaria, ya sea mediante cursos o talleres en donde se muestren los nuevos productos, sus usos y beneficios o bien mediante folletería que incluya dicha información, misma que puede ser accesible al público en general para que le sea más fácil decidir por la opción que mejor se acomode a sus necesidades. Todo esto repercute en las ventas, pues el cliente al saber que acude a un lugar donde le será proporcionada la mayor información que existe sobre un producto y que le permitirá hacer la mejor elección en base a sus necesidades, gustos y/o posibilidades económicas, sentirá la confianza suficiente para continuar con compras posteriores.

3.- Elaborar planes promocionales y de descuentos para clientes constantes. El tener un automóvil implica darle mantenimiento periódico para que su funcionamiento sea óptimo y proporcione un manejo confiable y seguro, por eso una vez que hemos conseguido que nuestros clientes se vuelvan frecuentes, elaboramos una serie de beneficios para ellos, de tal manera que les resulte más atractivo continuar comprando en la refaccionaria. Entre otros se diseña una tarjeta con descuentos dependiendo de número de compras en el periodo de doce meses a partir de la compra inicial y que consistirá en un descuento del cinco por ciento a partir de la cuarta compra, dicho descuento no es aplicable a lubricantes y/o acumuladores., ésta tarjeta se entregará la primera vez que se presente en el comercio el cliente en cuestión y sólo será válida la tarjeta durante el periodo referido. Si se decide hacer extensiva a clientes aún no identificados como frecuentes se les entregará al momento de realizar una compra superior a \$500.00 y los descuentos se aplicaran con las mismas limitantes.

4.- Establecer un sistema de incentivos al personal en base a ventas, a fin de motivarlo a incrementar las mismas. Con el incremento en ventas se hace necesario ofrecer una motivación al personal para que mantenga o aumente el nivel de ventas, para lo cual se determinará un monto mínimo de venta a la semana, para que sean acreedores a un porcentaje sobre las mismas que será

acumulado a su salario semanal. El porcentaje será del 1.5 por ciento sobre una venta mínima individual a la semana por quince mil pesos.

4.7 Implementación De La Propuesta de Mejora Para El Control Interno De La Refaccionaria

Una vez efectuado el análisis de la entrevista e identificado los puntos clave en la falta de control del inventario y para lograr el objetivo principal de éste trabajo, se ha determinado el proceso a seguir y presentado a la propietaria, para que decida tomar las medidas necesarias para su implementación, dicho proceso se señala a continuación.

Sistema de control de Inventario

Un aspecto focal para lograr implementar el control es la adquisición del sistema de control de inventario, que como se describió en el Capítulo III existe una gran variedad de opciones, pero en base al límite económico que se tiene para este fin, se opta por adquirir el software, específicamente el sistema iTPV básico, que controla ventas, inventarios, clientes y cuentas por cobrar, permite registrar ventas, cierre de caja, genera códigos de barras, maneja los productos por categoría y facilita se le asignen atributos a los mismos, controla insumos, informa de máximos y mínimos, así también señala ventas por productos y ventas por vendedor, permite usuarios con varios permisos y respalda y restaura la base de datos, éste sistema permite escalar a otras versiones del mismo y que presentan mayor número de funciones haciendo más completa la información que proporciona.

Como complemento del sistema punto de venta se requiere adquirir un kit punto de venta que incluye impresora térmica, lector de código de barras alámbrico y cajón de dinero, la impresora es para emitir al cliente el comprobante de la compra hizo, y que al ser obligatoria la emisión del mismo y entrega, favorece que la venta se registre al momento evitando omitir su inclusión en el reporte diario, además

puede emitir cotizaciones; el lector de código de barras facilita tanto el registro de las adquisiciones como el de las ventas al evitar anotar cada dato de los códigos de barra que regularmente son series de números de varios dígitos y puede ser que se haga equivocadamente, ocasionando retrasos en cualquiera de las actividades arriba mencionadas, y el cajón de dinero es compatible con la impresora, además conectado al sistema iTPV controla la apertura del mismo, y contiene varias divisiones tanto para billetes y monedas.

El equipo de cómputo es obsoleto, pues tiene varios años de uso y como es bien sabido la tecnología evoluciona rápidamente, lo cual hace necesario un nuevo equipo, que sea compatible con el software y se decide por un equipo de escritorio marca Acer, procesador Celeron, con 4 GB en RAM, y Disco Duro de 500 GB.

El conjunto no excede el límite económico señalado en el Capítulo I.

Para obtener información confiable, se debe alimentar el sistema con la existencia física inicial, para lo cual se realiza un inventario físico, más para evitar la pérdida de ventas por cierre del establecimiento mientras se realiza, se decide que los artículos de mayor movimiento como son aceites, aditivos, anticongelantes, bujías, filtros y focos se cuenten en fin de semana, que de por si se cierra por descanso, previo acuerdo con el personal, y de los demás productos se hará el recuento durante la jornada habitual.

Una vez efectuado el conteo, cada vez que se adquiera mercancía y con la factura respectiva se dará ingreso al sistema a todos y cada uno de los artículos, sin que se proceda a acomodarlos en la ubicación correspondiente si no se ha realizado el registro previo.

Así también al efectuarse una venta, se pasarán los productos por el lector de código de barras a fin de emitir el comprobante de la misma por medio de la impresora térmica, y a la par quedara registrada la salida en el sistema.

Por último, se recomienda realizar un inventario físico aleatorio en forma periódica, con la finalidad de detectar pérdidas, errores, u omisiones.

Ubicación y Orden en el Almacén

Otro punto de atención es hacer una reingeniería de espacios, pues como se comentó en el análisis a las preguntas de la entrevista, se evidenció que hay muchas deficiencias al respecto, por lo cual se procede de la siguiente manera:

En primer lugar se identifican plenamente los artículos que corresponden a la misma familia o aplicación, tal como sería filtros de aire, filtros de aceite, suspensión, frenos, iluminación, etc. ubicándolos en una misma sección, por ejemplo en el anaquel A-1 se sitúa el área de suspensión, y se subdivide el mismo de tal manera que se acomodan rotulas en un espacio, terminales exteriores en otro, terminales interiores, horquillas, bujes para horquilla, etc. sucesivamente, y se hace de forma consecutiva en base al número o clave asignado por el fabricante y por la cual se localizan en los catálogos, sin que se mezclen entre ellos, es decir, todas las rotulas en consecutivo numérico, las terminales de la misma manera, etc.

También es requerimiento favorecer el flujo de mercancías ubicando los artículos de alta rotación en un espacio de fácil acceso para su venta inmediata, por lo que se determinan cuáles son los artículos de mayor demanda y se colocan lo más cerca posible del área de mostrador, como es el caso de los aceites, aditivos, anticongelantes, focos, bujías, filtros, facilitando una mejor y rápida atención al cliente, disminuyendo sus tiempos de espera. Y bajo éste mismo criterio se analizan los artículos de mediana y baja rotación para ubicarlos en el área y anaquel que se considere adecuada para su ágil desplazamiento.

En cada espacio asignado también se señala con etiquetas el lugar que le corresponde a cada artículo, anotando la clave o número correspondiente, y de ser posible la aplicación que tiene, esto con la finalidad de que en caso que el lugar se encuentre vacío se recupere el producto o bien en caso de devolución o venta no efectuada se acomode correctamente, disminuyendo al máximo que los artículos se encuentren fuera del lugar que se les asignó y no sea posible efectuar la venta.

Asignación de funciones

Para facilitar la implementación del control de inventarios es de vital importancia asignar funciones al personal, nombrando un responsable de compras así como un responsable de almacén, funciones que se decide recaigan en los empleados de mostrador, y el auxiliar de mostrador apoyará a ambos en dichas funciones.

El responsable de almacén tiene entre otras actividades definir junto con la propietaria los espacios que se asignarán a los productos y la forma en que se coloca los datos de ellos, además atiende la solicitud de la propietaria cuando ella defina la fecha para toma de inventario físico, por lo cual revisará constantemente se encuentren debidamente en su lugar los productos, así también verificará continuamente las condiciones y características de los mismos y de sus empaques para recomendar en su caso una ubicación especial para evitar se dañe o deteriore, como es el caso de juntas de estaño, espejos, focos, etc. y cualquier otra recomendación que a su criterio considere necesaria. Acomodará los artículos que se adquieran en el lugar correspondiente una vez que el responsable de compras los haya incluido en el sistema punto de venta.

El responsable de compras será quien negocie con los proveedores las mejores condiciones para adquirir mercancía si es que la propietaria no le es posible atenderlos, así también confirmará los requerimientos de abastecimiento para evitar que se solicite productos en exceso o bien que se hayan realizado ventas y no se hayan registrado en el pedido correspondiente a cada proveedor, para éste fin se diseñan los formatos o manera de realizarlo. También será responsable de registrar en el sistema cada compra efectuada, con el cotejo y respaldo de la factura respectiva.

Así también se define que en cada artículo se anote el precio, mes y año de compra y el proveedor que lo vendió.

Por otro lado en conjunto ambos responsables asignaran un espacio de fácil localización para ubicar la mercancía que se encuentra sujeta a devolución a los

proveedores, con la finalidad de devolverla a la brevedad y evitar se acomode en el anaquel que le corresponde.

Actualización de Catálogos y promoción de productos

Solicitar a los proveedores que frecuentemente actualicen la información que se tiene de la marca y/o productos que manejan, y ofrezcan material impreso que contenga dicha información de los mismos, y que de ser posible sea extensivo a los clientes, dicho material puede ser catálogos, revistas, dípticos, folletería en general, así como ser incluidos en eventos donde se capacite o informe sobre la aparición de nuevos productos. Todo esto hará que la atención proporcionada al cliente sea lo más soportada técnicamente.

Así también solicitar a los proveedores lleven a cabo eventos promocionales de sus productos en las instalaciones de la refaccionaria , para que los clientes tengan acceso a los beneficios obtenidos al adquirir sus productos directamente con ellos como puede ser mercancía con descuento, atención especializada, etc. así como obsequios por la preferencia otorgada, ya sea en función al monto de compra, o bien artículos promocionales, etc., además que los clientes puedan externar dudas o inconformidades directamente al fabricante o mayorista.

Como fue señalado anteriormente además del control de inventarios, hay otros aspectos que también es apremiante atender para favorecer el incremento a las utilidades en función a las ventas y que están contemplados en los objetivos de ésta propuesta de mejora:

Beneficios a clientes constantes

Se establece un sistema de lealtad para aquellos clientes constantes o frecuentes, en donde se crea un programa en donde a partir de la cuarta compra se hace efectivo un cinco por ciento de descuento sobre la compra actual, siempre y cuando sea de productos o montos similares o inferiores a los anteriores, exceptuando en éste beneficio a los aceites para motor o transmisión, así como

las baterías, cuyo margen de utilidad es muy bajo y se corre el riesgo de reducir o eliminar dicho margen. Todos los requisitos y condiciones se imprimirán en una tarjeta con folio que será entregada al cliente cuando adquiera productos con un monto mínimo de quinientos pesos 00/100 M.N., y cuya vigencia será por doce meses a partir de la compra inicial.

Incentivos al personal

El ofrecer un incentivo económico al personal en base a las ventas realizadas también puede favorecer el incremento de las mismas y por tanto de las utilidades, y haciendo una comparativa con otras empresas en donde se le otorga a los vendedores una comisión por las ventas realizadas y efectivamente pagadas, la propietaria determina una comisión de 1.5 por ciento sobre el total de la venta semanal que realice cada empleado de mostrador con un monto mínimo de quince mil pesos, y será sumada al salario semanal de quien obtenga esa venta mínima.

4.8 Determinación de Indicadores

- a) El primer indicador se aplica a inventarios, determinando que en base al reporte de inventario emitido por el sistema punto de venta se compare contra un inventario físico aleatorio, de forma mensual, cuyo parámetro de artículos es definido por la propietaria de la empresa con apoyo del responsable del almacén, por lo cual la propietaria decide que conceptos verificar, por decir un mes se puede establecer el conteo de aceites, otro mes se checarán bujías, en otra fecha filtros, lo cual se puede realizar sin que se vean afectadas las operaciones normales de la refaccionaria, es decir no se cerrará para poder realizar éste procedimiento. Si llega a haber diferencias, se cuantificaran y se tratará de identificar el porqué de ellas, y en caso de no encontrar una causa justificable se fincarán las responsabilidades correspondientes.
- b) Respecto a los beneficios de cliente constante, se totaliza el monto de los descuentos otorgados lo que permite determinar las ventas de productos

incluidos en dicho beneficio, probablemente el primer año no sea tan identificable, pero al contar con el sistema de control de inventarios, en años posteriores se hará más fácil comparar el desplazamiento de los productos entre un periodo y otro, y lo más importante, verificar si fueron adquiridos aplicando el descuento, si éste resultado no ha repercutido en un incremento en ventas, se reevaluará su continuidad o modificación.

- c) El sistema de incentivos al personal en base a ventas, también permitirá se determine el crecimiento individual en ventas cotejando las actuales con las del ejercicio anterior de cada participante, y al igual que el indicador anterior será posible a partir del segundo año con el sistema punto de venta. Si no refleja un aumento de las ventas, ya sea en forma general o en su defecto en forma individual se analizará si es necesario reforzar con alguna capacitación o bien reasignar de actividades.

4.9 Resultados

De acuerdo a la implementación de las estrategias definidas se tiene lo siguiente:

El inventario se encuentra actualizado, de tal manera que al momento de requerir conocer la existencia de algún producto, el sistema proporciona la información con una confianza del 90 por ciento, pues la revisión física periódica cotejado con la existencia que reporta el sistema punto de venta ha permitido disminuir los faltantes, el deterioro de mercancía, además de evitar compras innecesarias o en exceso, y la veracidad en la información obtenida se incrementará de acuerdo al reforzamiento que se haga de éste punto.

El definir la misión, visión y valores de la empresa, y hacerlos del conocimiento del personal así como de terceros ajenos ha generado identificación con los conceptos utilizados, y favoreciendo la buena disposición para actuar en base a los lineamientos establecidos por parte del personal y por el lado de los clientes ha

logrado se familiaricen con el criterio de la empresa y favorezca la comunicación entre ambas partes.

Se ha logrado el acercamiento con los proveedores que son distribuidores de lubricantes y refacciones, propiciando la realización de eventos promocionales de sus productos, donde los han presentado a mecánicos, clientes y personal de la refaccionaria, ya sea mediante la instalación durante cierto número de horas de un camión en la calle, al cual se introducen para recibir información y mercancía con descuento o bien artículos promocionales, como ocurrió con la marca de aceite Mobil que dio playeras, folletos, y una plática sobre las diferentes opciones que ofrece con su respectiva aplicación, resolviendo las dudas que se presentaron y permitiendo un contacto directo; o bien con entrega de folletería y revistas que proporcionan actualización constante de la mercancía que se encuentra en el mercado.

El personal se encuentra debidamente motivado, pues aunque no todas las semanas se ha logrado, los incentivos recibidos favorecen el interés de realizar las ventas y ponen empeño y cuidado de atender al cliente adecuadamente así como mantener el inventario suficiente y necesario para poder efectuar dicha venta.

Algunos sectores de clientes han mantenido su constancia respecto a las compras que efectúan en la refaccionaria, pues también sienten correspondida su lealtad al recibir el descuento ofrecido sobre sus compras, de acuerdo a los puntos definidos en implementación de la propuesta.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo se realizó con la finalidad de elaborar una propuesta de mejora para la Refaccionaria, en donde después de haber fundamentado en forma teórica y práctica, se determina la metodología para efectuar un análisis y detectar los aspectos focales de la problemática presentada, definiendo y elaborando estrategias.

En base a los objetivos delimitados se observa que el desarrollo administrativo y financiero de la Refaccionaria se logra mediante el establecimiento del sistema de control de inventarios permitiendo una correcta toma de decisiones.

El control de inventarios logra optimizar los recursos con que cuenta la refaccionaria tanto materiales como humanos para ese fin, así como proporcionar una confianza razonable en los reportes obtenidos del mismo.

Así también disminuye o evita robos hormiga, así como mermas o bajas por material obsoleto o caduco, empaques en mal estado, o no localización de artículos por ubicación equivocada de los mismos, además de compras en exceso o innecesarias.

Los empleados se ven impactados favorablemente por la implementación del sistema electrónico de control, pues una vez asignándoles funciones y reestructurado la ubicación de los productos para su fácil acceso, facilita la verificación de indicadores y la determinación de los estímulos a los que se hacen acreedores al cumplir las metas establecidas.

Finalmente las utilidades derivadas de las ventas se ven incrementadas al implementar la propuesta de mejora, pues se brinda una mejor y ágil atención al cliente, lo que ha propiciado un incremento de los mismos, además de obtener una respuesta adecuada al programa de lealtad por parte de los consumidores frecuentes. En resumen se puede decir que la propuesta de mejora tiene un impacto favorable en la empresa en general

BIBLIOGRAFÍA:

Castro, J. (21 de 10 de 2014). *Corponet*. Obtenido de <http://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios>

Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Río de Janeiro: Mc Graw Hill.

Emprendedores PyME. (sin fecha). Obtenido de <https://www.empredepyme.net/inventario>

Gómez, G. (11 de 06 de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-valoracion-de-inventarios/>

Grados Espinosa, J. Á., & Sánchez Fernández, E. (2007). *La entrevista en las Organizaciones*. México, D.F.: El Manual Moderno.

INEGI. (2013). *INEGI*. Obtenido de http://www.internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/Automotriz.pdf

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (s.f.). Obtenido de Instituto Mexicano de Contadores Públicos: <http://imcp.org.mx/areas-de-conocimiento/costos/la-definicion-de-un-sistema-de-costo-y-el-metodo-de-valoracion-de-inventarios-han-sido-temas-muy-controvertidos-entre-los-contadores-publicos-por-lo-que-comentaremos-brevemente-en-que-consiste-un-sis/>

La economía. (2018). Obtenido de La economía: <http://laeconomia.com.mx/produccion-de-autos-mexico/>

La gran enciclopedia de Economía. (s.f.). Obtenido de La gran enciclopedia de Economía: www.economia48.com/spa/d/inventario-de-seguridad.htm

Manene, L. M. (08 de 08 de 2012). *LUIS MIGUEL MANENE*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>

Miranda González, F. J., Rubio Lacoba, S., Chamorro Mera, A., & Bañegil Palacios, T. M. (2012). *Manual de Dirección de Operaciones*. Madrid: Paraninfo.

Multishoes LTDA. (20 de octubre de 2008). Obtenido de Multishoes LTDA: www.multishoesltda.blogspot.mx/2008/10/tipos-de-inventarios.html

Münch, L. (2013). *Planeación Estratégica El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

Munoz, v., Otero, A., & Zambrano, V. (25 de 09 de 2013). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare:
<https://es.slideshare.net/CARuizP/objetivos-de-los-inventarios>

Perez, A., & Llanos, V. (16 de 05 de 2012). *Manejar el Almacén*. Obtenido de Manejar el Almacén:
<http://anngi-manajeralamacen.blogspot.mx/2012/05/objetivo-de-los-inventarios.html>

Quiroa, S. (2016). *Calameo*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/0051747592fa587ac3ce8>

RAE. (2017). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.del.rae.es/?id=EsuT8Fg>

Román Enriquez, M. (s.f.). *Contactopyme.gob.mx*. Obtenido de
www.contactopyme.gob.mx/estudios/docs/Autopartes_edomex.doc

Samuel. (19 de 04 de 2017). *My Gestión*. Obtenido de My Gestión:
<https://www.mygestion.com/blog/que-son-el-stock-minimo-y-el-stock-maximo-en-el-inventario>

Sánchez, E. G. (2012). *Planeacion estratégica Teoría y práctica*. México: Trillas.

Scribd. (s.f.). Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/37596409>

SCRIBD. (s.f.). Obtenido de SCRIBD: Sistemas de inventarios:

Sierra y Acosta, J., Guzman Ibarra, V., & Garcia Mora, F. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net:
www.eumed.net/libros-gratis/2015/1444/index.htm

SoyConta. (30 de Octubre de 2013). Obtenido de SoyConta: <http://www.soyconta.mx/definicion-y-tipos-de-inventario/>

Thompson, I. (s.f.). *Promonegocios.net*. Obtenido de
(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definición-concepto.html>).

Torres Salazar, M., & García Mancera, P. (s.f.). *inventio*. Obtenido de inventio:
<http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/262/815>

Ulloa A, S. (01 de 02 de 2015). *Planeaciòn Estratègica*. Obtenido de
<http://strategicplanningiadeu.blogspot.com/?view=classic>

Zapata Cortes, J. (2014). *esumer.edo.co*. Obtenido de esumer.edo.co:
www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/libros/Fundamentosdelagestiondeinventarios.pdf

