

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE CONTABILIDAD



PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
OPERATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA  
GESTIÓN LOGÍSTICA DE ENTRADA DE LA EMPRESA DSD  
REPRESENTACIONES S.A.C. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

Wendy Elizabeth Saavedra Silva  
Martin Jean Piere Segura Vásquez

Chiclayo, 14 de julio de 2017

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
OPERATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA  
GESTIÓN LOGÍSTICA DE ENTRADA DE LA EMPRESA DSD  
REPRESENTACIONES S.A.C. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

POR:

**Wendy Elizabeth Saavedra Silva  
Martin Jean Piere Segura Vásquez**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla  
Presidente de Jurado

---

C.P. Pedro Jesús Cuyate Reque  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Leoncio Oliva Pasapera.  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2017**

## DEDICATORIA

A Dios, por las muchas bendiciones que me ha dado, especialmente por la familia que tengo y porque sé que me acompaña en cada paso.

A mis padres por su apoyo incondicional, por el esfuerzo que ellos han hecho y hacen día a día para darme lo mejor, por sus consejos y la motivación que me dan para cumplir mis metas.

A mi compañero constante, quien está presente en cada momento de mi vida y me alienta a ser mejor.

*Wendy Elizabeth Saavedra Silva*

A Dios por bendecirme y guiar mis pasos en mi caminar constante; y por ayudarme a sobrepasar las dificultades que se me presentan día a día.

A mis padres, quienes han sido pilares fundamentales en mi formación tanto académica, profesional y personal, brindándome la oportunidad y recursos para lograrlo.

Y a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y aliento constante.

*Martin Jean Piere Segura Vásquez*

## AGRADECIMIENTO

A Dios y a nuestras familias, especialmente a nuestros padres, así como a todas las personas que nos apoyaron durante todo el trayecto de la carrera.

Un especial agradecimiento a nuestro asesor, Leoncio Oliva Pasapera, por brindarnos su tiempo y apoyo, lo que nos ha permitido culminar el presente estudio.

## RESUMEN

Actualmente la gestión logística ocupa un lugar de mucha importancia en las empresas comercializadoras; siendo sumamente importante la Logística de Entrada, ya que esta se encarga de la gestión de proveedores, plan de adquisiciones, de compras, almacén y gestión de inventarios. Por ello debe de llevarse un adecuado manejo operativo y de registro de dichos procesos.

Esta investigación tiene como finalidad proponer un manual de procedimientos operativos en la empresa DSD Representaciones S.A.C. la cual se dedica a la comercialización de lubricantes y neumáticos para autos. Esta propuesta se realizó en base a una previa evaluación de los procesos y del desempeño de la gestión logística de entrada; mediante la elaboración de gráficos de sus procesos, el empleo de un cuestionario de control interno, y la aplicación de indicadores de gestión.

En base a la evaluación realizada se concluyó que la situación actual del proceso logístico en la empresa es deficiente; debido al tiempo excesivo que esta toma, y el escaso control y verificación de los productos recibidos por el personal del área.

La propuesta de esta tesis pretende mejorar las deficiencias encontradas en los procesos de compra y recepción de los principales productos que comercializa la empresa. Para ello se rediseñaron los flujogramas de dichos procesos; además se proponen indicadores de gestión logística para ser aplicados por la empresa y medir su desempeño, lo que permitirá tener una mejora constante y tomar decisiones acertadas.

### **Palabras claves:**

Logística, Indicadores de gestión, Procedimientos operativos

## ABSTRACT

Currently, logistics management has a place of high importance in commercial companies; being significant The Inbound Logistics, as it is in charge of supplier management, procurement plan, purchasing, warehouse, and inventory management. Consequently, must be kept an appropriate operating and recording management of these processes.

The aim of this research is to propose a Manual of Operating Procedures for the company DSD Representaciones S.A.C. which is dedicated to the marketing of lubricants and car tires. This proposal was formulated on the basis of a prior assessment of the processes and performance of the Inbound Logistics management; through graphics development of processes, the use of an internal control questionnaire, and the application management indicators.

Based on the evaluation work it was concluded that the current situation of the logistics process in the company is deficient; due to the excessive time it takes, and the lacking control and verification of received products by the area staff.

This thesis development intends to improve the deficiencies found in the purchasing and receiving processes of the main products that the company commercializes. To this end, the flowcharts of these processes were redesigned; besides we propose logistics management indicators to be applied by the company and measure their performance, which will allow a constant improvement and make wise decisions.

### **Keywords:**

Logistics, Management indicators, Operating procedures

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN.....	11
II.	MARCO TEÓRICO .....	14
2.1.	Antecedentes del tema de investigación .....	14
2.2.	Bases teórico-científicas.....	17
2.2.1.	Gestión logística .....	17
2.2.2.	Indicadores del desempeño de la logística de entrada.....	32
2.2.3.	Empresa comercial .....	38
III.	METODOLOGÍA .....	45
3.1.	Tipo de estudio .....	45
3.2.	Población, muestra de estudio y diseño de la muestra.....	45
3.2.1.	Población y muestra de estudio: .....	45
3.2.2.	Diseño de la muestra: .....	45
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	45
3.3.1.	Métodos:.....	45
3.3.2.	Técnicas de recolección de datos: .....	46
3.3.3.	Instrumentos de recolección de datos:.....	46
3.4.	Plan de procesamiento para análisis de datos .....	46
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	48
4.1.	Aspectos generales de la empresa DSD Representaciones SAC .....	48
4.1.1.	Descripción de la empresa .....	48
4.1.2.	Descripción de los productos .....	49

4.1.3.	Estructura organizacional .....	52
4.1.4.	Misión, visión y valores .....	53
4.2.	Análisis de las funciones y los procesos realizados en la empresa.....	54
4.2.1.	Descripción de funciones .....	54
4.2.2.	Descripción de procesos y procedimientos del área logística .....	57
4.2.3.	Relación de las deficiencias y causas.....	65
4.3.	Indicadores aplicados en el proceso de logística de entrada .....	66
4.3.1.	Calificación de proveedores .....	66
4.3.2.	Pedidos rechazados .....	68
4.3.3.	Volumen y valorización de compra.....	74
4.4.	Diagnóstico del control interno .....	79
4.5.	Discusión .....	80
<b>V.</b>	<b>PROPUESTA Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>84</b>
5.1.	Propuesta .....	84
5.2.	Conclusiones.....	98
5.3.	Recomendaciones.....	99
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>100</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de desempeño en la gestión de compras .....	34
Tabla 2 Indicadores de gestión de inventarios .....	35
Tabla 3 Indicadores de desempeño en la gestión de almacenes.....	37
Tabla 4 Instrumentos de recolección de datos .....	46
Tabla 5: Productos genéricos .....	49
Tabla 6: Productos con mayor rotación - lubricantes .....	50
Tabla 7: Productos con mayor rotación - neumáticos .....	51
Tabla 8 Deficiencias causa – efecto.....	65
Tabla 9 Calificación de proveedores.....	66
Tabla 10 Pedidos rechazados Repsol .....	68
Tabla 11 Pedidos rechazados Goodyear .....	69
Tabla 12 Utilidad no percibida por productos rechazados y a destiempo - Repsol.....	71
Tabla 13 Utilidad no percibida por productos rechazados y a destiempo - Goodyear .....	72
Tabla 14 Valorización de productos ingresados en malas condiciones - Repsol .....	73
Tabla 15 Volumen y valorización de compra - Repsol .....	75
Tabla 16 Volumen y valorización de compra - Goodyear .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso logístico .....	19
Figura 2 Función logística de la empresa .....	19
Figura 3 Flujo de materiales.....	29
Figura 4 Mapa de procesos .....	42
Figura 5 Ejemplo de mapa de procesos.....	42
Figura 6 Ciclo operativo de una organización comercial .....	44
Figura 7 Organigrama de la empresa DSD .....	52
Figura 8 Organigrama funcional de la unidad logística en DSD .....	54
Figura 9 Flujograma 1 Proceso logístico de entrada en DSD.....	58
Figura 10 Flujograma 2 Requerimiento de compras de lubricantes - DSD .....	62
Figura 11 Flujograma 3 Requerimiento de compras de neumáticos - DSD .....	63
Figura 12 Calificación de proveedores .....	67
Figura 13 Pedidos rechazados Repsol.....	69
Figura 14 Pedidos rechazados Goodyear.....	70
Figura 15 Productos ingresados en malas condiciones.....	74
Figura 16 Valorización de compra en S/. - Repsol.....	76
Figura 17 Volumen de compra en unidades - Repsol.....	76
Figura 18 Valorización de compra en S/. - Goodyear.....	78
Figura 19 Volumen de compra en unidades - Goodyear .....	78
Figura 20 Flujograma 4 Proceso de compra de lubricante.....	91
Figura 21 Flujograma 5 Proceso de compra de neumáticos .....	94

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente la demanda del sector automotriz ha hecho que el mercado de lubricantes tenga mayor crecimiento, esto gracias al aumento y renovación del parque automotor, el desarrollo de la industria, el crecimiento de los sectores transporte, comercio y turismo, lo cual genera la búsqueda de nuevas estrategias y el ingreso de nuevos competidores en el sector de transporte de personas.

En la investigación realizada se determinó que es relevante y conveniente evaluar la gestión de la logística de entrada a fin de proponer un manual de procedimientos operativos, ya que esta es un área de vital importancia en una empresa comercial, por lo que es necesario verificar la efectividad de todos sus procesos para poder descubrir, construir y sostener una ventaja competitiva en el tiempo, que ayude a diferenciarse y estar a la vanguardia del mercado.

La empresa peruana “DSD REPRESENTACIONES SAC” objeto de estudio, en la actualidad no cuenta con políticas organizacionales para el manejo de los procesos de adquisición y almacenamiento de productos, las cuales no se encuentran redactadas para la comprensión y aplicación permanente de los miembros de la organización.

Por ello, se plantea la siguiente interrogante: ¿La propuesta de un manual de procedimientos operativos, permitirá mejorar el desempeño de la gestión logística de entrada en la empresa DSD Representaciones S.A.C. de la ciudad de Chiclayo?

Medina (2003), manifiesta que la logística de entrada enmarca las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de productos, dejándolos disponibles para su transformación o venta. Esto implica actividades de gestión de inventarios, planificación y compras, políticas de stocks, niveles de rotación, y la correcta planificación de sus necesidades

de abastecimiento de insumos y productos terminados, por ello debe de llevarse un adecuado manejo operativo y de registro de dichos procesos.

En el estudio realizado se encontraron problemas en la comunicación de data entre las áreas involucradas en el proceso de compra, esto genera dificultades en la toma de decisiones por parte de la gerencia, respecto al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico interno. Por lo que se asumió en la hipótesis que la propuesta de un manual de procedimientos operativos contribuiría a mejorar el desempeño de la gestión logística de entrada en la empresa DSD Representaciones S.A.C. de la ciudad de Chiclayo.

Esta investigación tuvo como objetivo general, evaluar el desempeño de la logística de entrada para proponer un manual de procedimientos operativos en la empresa DSD representaciones S.A.C.; como objetivos específicos, se identificó y describió la organización y las estrategias logísticas de la empresa, analizándose las funciones y los procesos de compras e inventarios en la empresa, mediante la elaboración de flujogramas, se analizó el comportamiento de los indicadores logísticos de compras e inventarios en la empresa, se diagnosticó el Control interno existente en la gestión logística de entrada y se propuso un manual de procedimientos operativos para la mejora de la logística de entrada.

Se evidenció que la entidad no cuenta con un personal calificado en el área de almacén, lo que genera el ingreso de productos defectuosos o en mal estado. Además, se comprobó que existen deficiencias en cuanto a la entrega de la mercadería por parte de los proveedores, ocasionando así demoras en los plazos establecidos en la recepción de la mercadería y por ende se producen retrasos en la entrega de pedidos a clientes.

Para ello se evaluó cada una de las operaciones involucradas en relación con el alcance de los objetivos y metas establecidas en la empresa, así como el cumplimiento de las mismas, materializándose con la recomendación de alternativas para el mejoramiento de los

procedimientos y controles operativos, plasmados en el manual propuesto en este estudio. En dicho manual se han rediseñado los procesos del Área Logística y se proponen indicadores de gestión para ser aplicados al área y medir su desempeño.

Para la mejora de la eficiencia de la logística de entrada de la empresa, se debe aplicar el manual propuesto en esta investigación, puesto que contribuirá a reducir la problemática encontrada, agilizándose y optimizándose los procesos del Área logística.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del tema de investigación

Al revisar diversas fuentes bibliográficas para la elaboración del presente trabajo de investigación se han encontrado las siguientes tesis:

Reyes (2010) En su tesis denominada: *Auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías, en una comercializadora de productos para el hogar. Universidad de San Carlos, Guatemala.* Procedió a realizar la auditoría de los procesos, utilizando la metodología que describen los Boletines de Auditoría Operacional y los lineamientos básicos que proveen las Normas Internacionales de Auditoría.

Comentario:

Los resultados del estudio mostraron ciertos hallazgos de ineficiencias que afectaban el área del inventario y almacenamiento de mercaderías de la empresa, generando riesgos tanto operativos como financieros para el logro de sus objetivos de comercialización.

Sandoval (2012). *Auditoría operacional en el área de inventarios en una empresa comercializadora de aceites y lubricantes para autos. Universidad de San Carlos, Guatemala.* Se realizó esta investigación para detectar los riesgos críticos de este proceso e identificar oportunidades de mejora.

Comentario:

La conclusión a la que se llegó fue que los inventarios constituyen el rubro más importante del activo corriente de las empresas comercializadoras, cuya salvaguarda se logra con la

implementación de controles internos capaces de prevenir y detectar fraudes y pérdidas considerables.

Se recomienda que la administración de inventarios se haga uso de los diferentes sistemas informáticos que tengan la capacidad de guardar registros de procesos realizados por los usuarios, así mismo se recomienda segregar las funciones del personal que maneja el inventario

Izquierdo y León (2015). *Auditoria operativa a la gestión del inventario De la empresa ecuatoriana de negocios, ECUNE S.A. en el primer semestre del año 2014*. Teniendo como objetivo:

Evaluar los procesos de gestión y control del inventario de la empresa Ecuatoriana de Negocios, Ecune S.A. mediante la aplicación de una auditoria operativa al primer semestre del año 2014, para establecer las recomendaciones debidas que permitan mejorar el manejo de las existencias.

Comentario:

Se pudo evidenciar que no se encuentra actualizado el listado de los inventarios, situación verificada en el inventario físico efectuado en las bodegas de la compañía porque existían nuevos productos con una nueva identificación, y otros discontinuados.

Alvares (2009). *Análisis y propuesta de implementación de pronósticos y gestión de inventarios en una distribuidora de productos de consumo masivo*. Cuyo propósito fue:

Realizar el análisis de los procesos de gestión de inventarios y de la planificación de las compras realizadas en una distribuidora de productos de consumo masivo que tiene cerca de dos años funcionando.

Asimismo, se indica:

La propuesta de mejora se basa en dos puntos que a su vez se complementan: Implementar pronósticos de ventas y mejorar la gestión de los inventarios.

Comentario:

La gestión de inventarios es sumamente importante en las empresas comercializadoras porque es aquí donde se concentra la mayor parte de los activos de la empresa, es necesario planificar y evaluar los procesos que se llevan a cabo aquí.

Arteaga y Olguín (2014). *La mejora en el sistema de control interno de logística y su influencia en la gestión financiera de la empresa comercial Cipsur E.I.R.L. - año 2014*. La que tiene como objetivo general: “Determinar de qué manera la mejora en el sistema de control interno de logística influye en la gestión financiera de la empresa comercial CIPSUR EIRL – año 2014” en la que se concluyó que:

El sistema de control interno del área de logística en la empresa es deficiente, lo cual se refleja principalmente en la mala elaboración del manual de organización y funciones de la empresa, así como en la carencia de políticas y manual de procedimientos logísticos, trayendo como consecuencia que la información brindada por el área no sea correcta, oportuna y confiable.

Comentario:

El cumplimiento de las políticas y manuales para las diferentes actividades del departamento de logística permitirán al área tener un mayor control sobre el inventario de la empresa, porque estos se definían por la experiencia del personal del área y las

decisiones tomadas por el Jefe de Logística y la Gerencia de la empresa.

Alva; Reyes y Villanes (2006). *Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Cuyo objetivo es: “Desarrollar una metodología que permita a las empresas analizar el desempeño de la Logística de Entrada, identificando sus problemas y orientándolas hacia el desarrollo de alternativas de mejora mediante el uso de las herramientas que esta especialidad desarrolla”.

Comentario:

El área de logística de Green Export trabaja sin procedimientos ni políticas que le permitan organizar su trabajo, conjugado con la falta de información en el SAP a tiempo no permite tomar decisiones adecuadas llegando a tener en algunos casos roturas de stock.

El área logística no gestiona los inventarios incurriendo en compras de urgencia para abastecer de materiales de alta rotación en los procesos productivos. Con la matriz de posicionamiento y el manejo de procedimientos se logrará el control de materiales que deben manejarse con compras de reposición.

## **2.2. Bases teórico-científicas**

### **2.2.1. Gestión logística**

#### **2.2.1.1. Concepto de logística**

Según Castellanos (2009), la logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente, el almacenamiento de artículos, servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un

punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Por esta razón, la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, porque puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto.

Para Casanovas & Cuatrecasas (2011), la logística planifica, controla e implementa de manera eficiente y eficaz el flujo y almacenamiento de materia prima, productos en proceso y productos terminados, con la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Alva, Reyes y Villanes (2006), Manifiestan que la logística es en sí misma un sistema, es una red de actividades relacionadas con el propósito de administrar el flujo continuo de materiales y personas pertenecientes al canal logístico. La idea es que, si se visualizan las acciones desarrolladas en una empresa, de manera aislada, va a ser muy difícil captar la estructura del sistema como un todo, es decir, no se va a lograr establecer claramente como alguna acción o acciones pueden afectar o ser afectadas por otras actividades.

La Figura 1 ilustra algunas de las actividades incluidas en un sistema logístico, donde las entradas principales incluyen recursos naturales, humanos, financieros y de información, los encargados de la logística deben planear, implementar y controlar estas entradas en varias formas, incluyendo materias primas, productos en proceso y productos terminados. Las salidas del sistema logístico incluyen la ventaja competitiva que puede llegar a tener la organización como resultado de una orientación al mercado, una eficiencia operativa y un movimiento eficiente y efectivo de los productos terminados hacia los clientes.

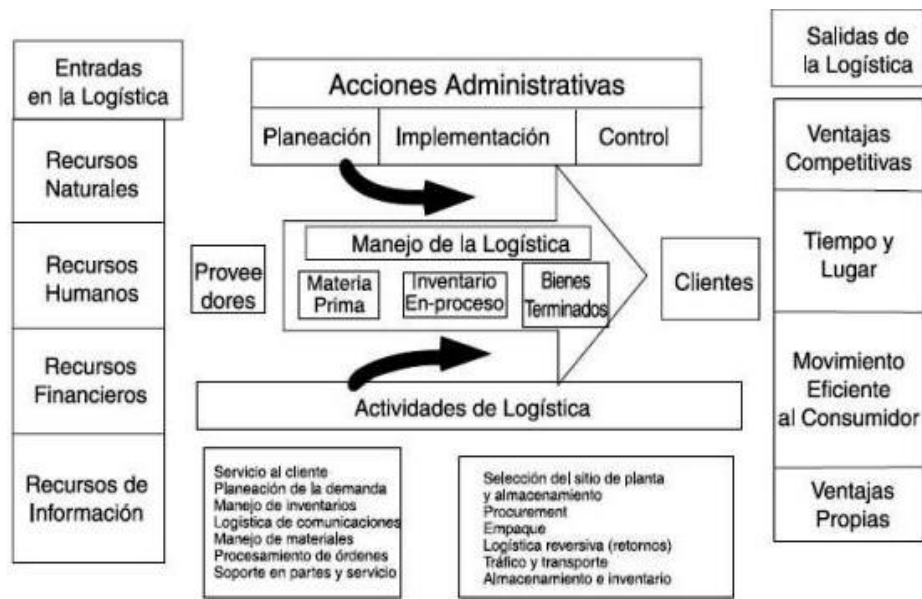


Figura 1 Proceso logístico  
 Adaptado de *Strategic Logistics Management* (p. 3), por Stock, J. y Lambert, D.

## LA FUNCIÓN LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

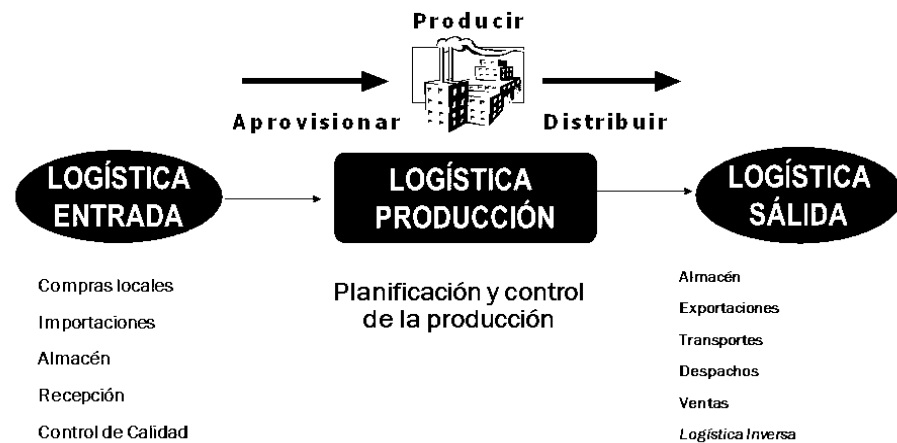


Figura 2 Función logística de la empresa  
 Adaptado de *Administración Logística* por Urquiza G. 2014

### 2.2.1.2. Concepto de logística de entrada

Alva, Reyes y Villanes (2006), manifiestan que la logística de entrada se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que pueden ser materias primas, materiales, partes, piezas, etc. desde los proveedores hasta el comienzo del proceso

productivo en empresas productivas. Debe observarse que en empresas netamente comerciales también se presenta y con gran fuerza el aprovisionamiento, lo que en estos casos generalmente se trata de la adquisición de productos terminados que se utilizan para satisfacer las necesidades del cliente final.

La gestión de la logística de entrada lleva implícito la toma de un conjunto de decisiones que deben contribuir al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico.

Para Medina (2003), La logística de entrada enmarca las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de productos, dejándolos disponibles para su transformación o venta. Esto implica actividades de gestión de inventarios, planificación y compras, políticas de stocks, niveles de rotación, y la correcta planificación de sus necesidades de abastecimiento de insumos y productos terminados.

### **2.2.1.3. Gestión de compras**

Según Montoya (2002), las compras son una actividad calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resume en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Quiroga (2009), indica que comprar es una función que tiene como objetivo adquirir aquellos bienes y servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio. Aunque esta función

pueda constituir una actividad de vital importancia para la empresa, como puede verse, solo es parte de las operaciones que debe realizar para provisionarse.

**a) Funciones del departamento de compras:** Son muchas las funciones y actividades que se deben realizar dentro de un departamento de compras. Algunas funciones se pueden considerar como compartidas y otras de responsabilidad absoluta con respecto de otras áreas de la empresa, por lo que el comprador debe estar atento y acucioso para que las otras áreas y personas procedan a efectuar y a agilizar las operaciones que se deriven de las decisiones de compras.

Las funciones propias del departamento de compras son:

1. Atender oportunamente los proveedores (sin discriminaciones entre grandes o pequeños).
2. Recibo de muestras y cotizaciones.
3. Análisis y definición de nuevos productos en forma oportuna.
4. Análisis y aceptación de nueva lista de precios.
5. Revisar y actualizar las bases de datos.
6. Negociar descuentos y condiciones de pago.
7. Visitar la competencia y el medio.
8. Visitar las plantas e instalaciones de los proveedores.
9. Visitar los almacenes propios de la compañía.
10. Visitar las bodegas o centros de distribución y zonas de almacenaje y despachos de mercancías.
11. Determinación de precios de venta acorde con los márgenes de utilidad y los precios de la competencia.
12. Asistencia a lanzamientos y eventos que apoyen la comercialización de productos.

13. Establecer excelentes y efectivas relaciones con los colegas de la competencia.
14. Determinar las cantidades de compra.
15. Conocer la rentabilidad de los productos y de los proveedores.
16. Estar informado permanentemente de las necesidades del consumidor.

**b) Objetivos de la gestión de compras:** Ferrín (2013), Los objetivos básicos de la gestión de compras son:

1. **Previsión de necesidades:** Se efectúan mediante una estimación basada en el comportamiento que se produjo en el pasado ajustándola a través de los cambios en las expectativas de futuro. La incidencia del plan de ventas-producción en el plan de compras es fundamental, porque los materiales deben de estar disponibles cuando se necesitan, ni mucho antes por el excesivo coste de los recursos inmovilizados, ni después, por los costes de carencias de ellas. Compras debe informar inmediatamente a ventas acerca de los aumentos de los precios y esta medida permitirá el efecto de estos aumentos de precios de compra sobre los de venta.
2. **Precios de compra:** Casi siempre el objetivo primordial trata de obtener el mejor precio por los adecuados valores de calidad y plazo de entrega.
3. **Plazos de entrega:** La fiabilidad en el cumplimiento de los plazos evita sobrecostes por fallos de suministros o por exceso en la anticipación de las necesidades.
4. **Cumplimiento de las especificaciones:** Los rechazos por falta de calidad representan si empre un coste para el

comprador. A medida que se compran productos más elaborados, la calidad es un objetivo más importante.

5. **Rotación de las existencias:** Minimizar el inventario, con un razonable nivel de servicio, permite liberar recursos inmovilizados.
6. **Evitar el riesgo de obsolescencia:** La vigilancia de las innovaciones en el mercado permite actuar sobre las existencias de productos que corren el riesgo de quedar obsoletos.
7. **Contratos de compra:** un contrato abierto en el que se pacte el suministro de un amplio periodo de tiempo, sujeto a pedidos parciales, suele mejorar el precio de compra porque permite al proveedor su más racional planificación.
8. **Relación favorable con los proveedores:** las buenas y continuadas relaciones con los buenos proveedores permiten acceder a mejores precios o condiciones y aprovechar mejor sus esfuerzos de investigación y desarrollo.
9. **Plantilla de compras:** La adecuada organización del equipo de personas, la especialización del comprador en determinados mercados y la disposición de la aplicación informática idónea generan productividad.

**c) Principios básicos de la función de compras:**

Quiroga (2009), Tres son los principios en los que deben basarse todas las actividades orientadas a la compra de bienes y servicios:

1. **Organización:** Organización del servicio de compras con el fin de ejercer su función de una forma eficaz. Para ello, cada componente deberá tener definidas:
  - Sus misiones y tareas.
  - Sus objetivos y responsabilidades.
2. **Previsión:** Definir y desarrollar las técnicas de compra siguientes:
  - Prospecciones del mercado y análisis económicos del entorno con el fin de determinar el nivel de precios del mercado y su evolución.
  - Marcar las políticas de proveedores y los objetivos del ahorro.
3. **Control:** Establecer un sistema de control sobre la actividad del servicio de compras que permita contrastar los logros con los objetivos establecidos:
  - Constituir un banco de datos sobre: Los productos y sus costes; como también los proveedores y los servicios prestados, cuantificando los niveles de calidad, de entrega, de precios y de servicios.
  - Analizar los costes generados.

d) **Proveedores:** Para Montoya (2002), Son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeña en la existencia y en futuro de la empresa. Adicionalmente los proveedores ayudan en parte a financiar los inventarios, presentan novedades a los clientes y brindan asesoramiento en cuanto a la comercialización de los

productos, a su vez capacitan y entrenan a la fuerza de ventas, compartiendo información sobre participación, tendencias y cambios de mercado.

**Evaluación de proveedores:** Ferrín (2013), menciona que un buen proveedor es el que en todo momento es honesto y honrado en su trato con los clientes, con sus propios empleados y consigo mismo; es el que tienen las instalaciones industriales adecuadas y el nivel técnico necesario para poder suministrar materiales ajustados a las especificaciones del comprador, en las cantidades solicitadas y en el plazo prometido; es aquel cuyos precios son razonablemente adecuados tanto para el comprador como para sí mismos; es el que esta alerta a la necesidad de un constante desarrollo de sus productos y procesos de fabricación.

#### **2.2.1.4. Inventarios**

##### **a) Definición:**

Ferrín (2013) lo define como el conjunto de productos almacenados en espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes los consumen, sin imponerles las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores.

Según Parra (1999), inventarios es un término que indica un depósito de mercancías, materias primas u otro objeto cualquiera. Si se considera al inventario como bienes económicos, estos tienen su razón de ser en la utilidad que nos reportan, pues permiten disponer de un artículo en el momento que lo necesitamos, en el lugar deseado y en la cantidad justa.

Asimismo, Valenzuela (2005), define a los inventarios como bienes tangibles con la posibilidad de ser almacenables, que las empresas adquieren en el exterior, con la finalidad de utilizarlos en el proceso productivo para la obtención de productos finales, o bien para el mantenimiento de los equipos productivos. De una manera más general, podríamos definirlos como los bienes de propiedad de la empresa destinados a la venta o a su transformación e incorporación del proceso productivo.

**b) Clases de inventario:**

Según Parra (1999), los inventarios se clasifican atendiendo a la función que desempeñan, de acuerdo a esta clasificación se tienen:

**1. Inventario de seguridad o protección:** se define como el volumen de existencias que tenemos en almacén por encima de lo que normalmente vamos a necesitar, para hacer frente a las fluctuaciones en exceso de la demanda, y/o a los retrasos imprevistos en la recepción de los pedidos. Puede hacerse necesario el inventario de seguridad en las siguientes situaciones:

- Demanda aleatoria y plazo de entrega conocido.
- Demanda conocida y plazo de entrega aleatorio.
- Demanda y plazo de entrega aleatorios.
- Cuando el sistema de aprovisionamiento se realice mediante fechas fijas preestablecidas.

**2. Inventario medio:** Es la cantidad de inventario concreta, equivalente a las distintas cantidades de inventario que hemos tenido en el almacén durante un periodo de tiempo determinado. Este concepto es necesario para

efectuar un análisis de los costes de mantenimiento y para calcular el número de rotaciones en unidad de tiempo. El inventario medio para un plazo de aprovisionamiento es la medida aritmética de ambos extremos, y, en términos monetarios, nos expresa la inversión que, por término medio, tenemos realizada en inventario, y que supone una inmovilización financiera.

- 3. Inventario de anticipación:** Son aquellos que encuentran su justificación en la necesidad de aprovisionarse en el único momento en el que las materias se encuentran disponibles si se trata de artículos de producción estacional o periódica; o también que sea conveniente aprovisionarse en el momento en el que los precios del artículo son más bajos, para así especular con ellos, vendiéndolos cuando los precios del artículo son más altos, o proceder a su utilización en períodos posteriores cuando el aprovisionamiento sea más costoso.
- 4. Inventario sobrante:** Comprende todos los artículos en buen estado que dejan de necesitarse y hay que darles una salida, bien sea utilizándolos en cualquier otro menester si es posible, bien devolviéndolos al proveedor, vendiéndolos o tirándolos si no hay otra alternativa.
- 5. Inventario activo:** Es el inventario que hace frente a las demandas normales del proceso productivo de la empresa o de los clientes, y puesto que es el inventario que va satisfaciendo las demandas que no son ocasionadas por motivos ajenos al normal funcionamiento de la actividad empresarial.

c) **Clasificación de los inventarios en empresas comerciales:**

En cuanto a la clasificación de los inventarios en empresas que se dedican a la comercialización el autor Parra (1999), los clasifica en:

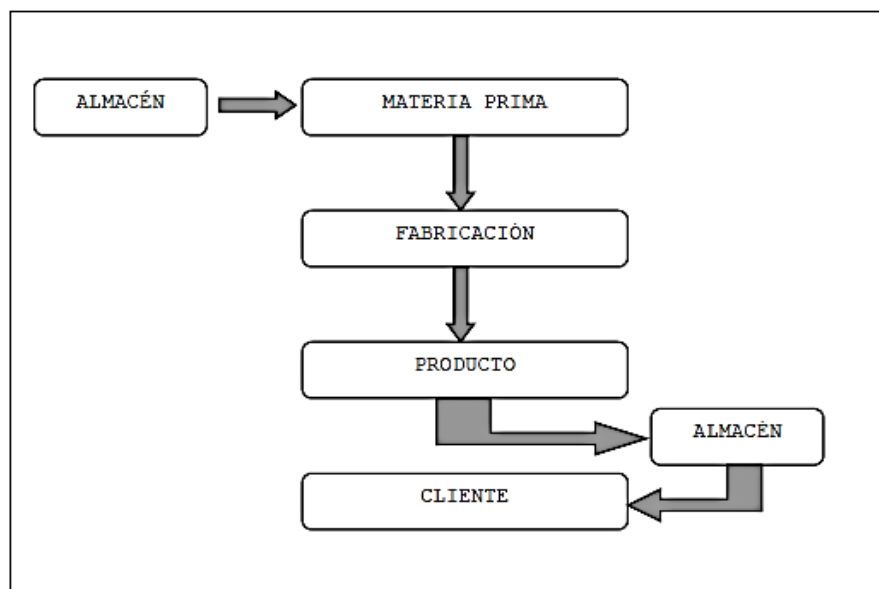
1. **Artículos básicos:** Al referirnos a inventarios de artículos básicos hablamos de los productos que perfilan el carácter de una empresa y hacen que se incluya en un determinado sector de actividad. Por ejemplo, una empresa distribuidora de electrodomésticos, sus productos básicos serían lavadoras, cafeteras, etc.
2. **Artículos complementarios:** Están constituidos por artículos no esenciales, pero sí necesarios para una mejor atención al cliente, tales como papel envolvente, bolsas auxiliares para el cliente, etc.
3. **Artículos obsoletos o pasados de moda:** Están formados por artículos sobrantes de periodos de venta anteriores. Estos inventarios suponen un coste para la empresa, por lo que se ha de intentar deshacerse de ellos de la mejor forma posible, montando una campaña de venta a bajo precio, o incluso destruyéndolos si no se encuentra posibilidades de aprovechamiento y ocupan un lugar en el almacén que es necesario para almacenar otros artículos.
4. **Artículos deteriorados o defectuosos:** Estos inventarios no suelen ser de mucho volumen en las empresas comerciales porque, normalmente, el proveedor se hace responsable de las piezas defectuosas en la mayoría de los casos, sobre todo si el defecto es de fabricación.

#### d) Gestión de inventarios:

Parra (1999), define a la gestión del inventario como un proceso que no se detiene en el tiempo, sino que supone una actividad continuada.

Asimismo, Ferrín (2013), manifiesta que el objetivo básico de la función de gestión de inventarios es la custodia de los productos, en condiciones apropiadas para el suministro al proceso de fabricación-venta, evitando el deterioro del material y permitiendo la realización de inventarios de control. Esto supone la realización de ciertas tareas:

1. Recepción
2. Almacenamiento
3. Comprobación periódica
4. Expedición



*Figura 3 Flujo de materiales*  
Adaptado de *Logística Integral* por Anaya, J. 2000

### **Beneficios de la gestión de inventarios:**

Según Ferrín (2013), los beneficios de la Gestión de Inventarios son:

1. **La rotación:** Es la magnitud que mide el grado de renovación de los productos almacenados; es decir, el flujo de movimiento de los productos, respecto a su nivel de inventario. Todos los productos, de cualquier clase que sean, deben estar sometidos a un cierto grado de renovación, por el cual los que entraron en primer lugar al almacén deben ser los primeros en salir.
2. **El margen:** El margen durante un periodo de tiempo determinando se obtiene por diferencia entre la cifra de ventas y el coste de ventas. Este margen debe soportar los gastos del negocio y producir, por diferencia, el beneficio.
3. **Rentabilidad de inventarios:** La rentabilidad se puede medir con un cociente entre el resultado y la inversión. Una forma de medir la rentabilidad de los productos consiste en ver qué relación guarda el margen que producen con la inversión de dinero inmovilizada en ellos a través del stock.

#### **2.2.1.5. Almacén**

##### **a) Definición:**

Para García (2010), un almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales de productos. La manera de organizar y administrar el departamento de almacenes depende de varios factores, tales como el tamaño y plan de organización de la compañía,

el grado de centralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción. Sin embargo, para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacenes:

1. Recepción de materiales en el almacén.
2. Registro de entradas y salidas del almacén.
3. Almacenamiento de materiales.
4. Mantenimiento de materiales y del almacén.
5. Despacho de materiales.
6. Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

**b) Almacenamiento:**

Ferrín (2013), indica que el almacenamiento consiste en la ubicación de los productos recibidos en el lugar que les corresponde, de acuerdo con su módulo de almacenaje. Conviene disponer, mediante señalización de los pasillos, de un código de ubicación.

De esta manera se identifica cualquier punto de almacenamiento con las tres dimensiones del código de ubicación.

**c) Salidas de almacén:** Para Ferrín (2013), hay distintas modalidades de prestación de este servicio según sea la estructura organizativa, que veremos en los siguientes apartados:

1. **Entrega en el propio almacén:** Es una opción clásica, que requiere dotar al almacén de una zona de despacho con el correspondiente mostrador. Este sistema de despacho

es el más sencillo desde el punto de vista del almacén. No le obliga a dotarse más que de medios para el transporte interno.

**2. Entrega al usuario en sus instalaciones:** obliga a establecer procedimientos de petición al almacén. Existen empresas que utilizan sistemas de correo electrónico mediante red local que transmiten las peticiones de forma instantánea. En este caso, el almacén puede efectuar cada día la preparación de peticiones acumuladas hasta la hora de inicio de sus actividades y programar su envío mediante un reparto por el recorrido de las instalaciones que han solicitado.

**3. Expediciones a clientes del exterior de la empresa:** Suponen la entrega de la mercancía a un transportista, normalmente ajeno a nuestra empresa. Es necesario confeccionar un boletín de transporte, indicando el número de bultos y su peso, así como la dirección de envío al cliente. Este documento es fundamental para comprobar la entrega. Un sistema extendido en el ámbito de la distribución comercial consiste en establecer rutas de reparto. Este sistema trata de economizar los gastos de transporte concentrando las expediciones de clientes de una misma zona geográfica, permitiendo negociar con los proveedores de transporte mejores tarifas por camión completo por retornos.

### **2.2.2. Indicadores del desempeño de la logística de entrada**

Iglesias (2014), menciona que medir los procesos operativos y las distintas variables que inciden en la gestión logística de la empresa es muy importante para su funcionamiento, dado que impactan directamente en la actitud y comportamiento de sus

miembros, situándolos en un punto de evaluación respecto a los objetivos planteados y alcanzados.

Para poder realizar dicho control es imperativo extraer un conjunto de indicadores, los cuales varían de acuerdo con el proceso o con la actividad en consideración, y proporcionan una cuantificación del desempeño de la gestión logística.

Los indicadores logísticos son medidas de rendimiento cuantificables aplicadas a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso operativo que se realiza en la cadena de trabajo. Las principales características que estas medidas deben cumplir son:

1. Relacionarse con la misión, visión, estrategia corporativa y factores de competitividad de la organización.
2. Enfocarse en el método para conseguir resultados y no tanto en los resultados mismos.
3. Ser significativas y enfocadas en la acción, de tal manera que los trabajadores puedan mejorar el resultado de los indicadores mediante su trabajo.
4. Ser coherentes y comparables. En la medida de lo posible deben ser estándar para permitir evaluaciones comparativas (benchmarking) entre diversas organizaciones.

#### **2.2.2.1. Indicadores de desempeño en la gestión de compras:**

Martínez (2007), afirma que el fin concreto de la gestión de compras es satisfacer las necesidades de la empresa “maximizando el valor del dinero invertido”.

Zuluaga, Gómez & Fernández (2014) presentan un conjunto de indicadores de desempeño para los procesos de abastecimiento y compra con sus respectivos objetivos.

Tabla 1 Indicadores de desempeño en la gestión de compras

Indicador	Objetivo
<b>Costos de compras</b>	Medir los costos de compras relacionados con los procesos internos y gestión de proveedores.
<b>Tiempo de entrega del proveedor por pedido</b>	Medir el tiempo desde que se envía la orden de pedido al proveedor hasta que este entregue el producto en las instalaciones.
<b>(%) de quejas sobre productos adquiridos y entregados</b>	Determinar el % de quejas respecto a la cantidad de pedidos realizados por la empresa. Además, se incluye entrega perfecta en cantidad, referencia y tiempo.
<b>Numero de compras a proveedores calificados</b>	Medir la cantidad de compras que se realizan a proveedores calificados como estrategia de competitividad.

Además, Mora (2008), manifiesta que los indicadores de la gestión de compras son los siguientes:

- **Calificación de proveedores:** Tiene como objetivo conocer y controlar la calidad de los proveedores.

Cálculo:

$$C. P. = \frac{\text{No Proveedores calificados}}{\text{No Total de proveedores}}$$

- **Calidad de los pedidos generados:** Tiene por objetivo controlar la calidad de los pedidos generados por el área de compras.

Cálculo:

$$C. P. G. = \frac{\text{No Pedidos generados sin problemas}}{\text{No Total de pedidos generados}} * 100$$

- **Volumen de compra:** Tiene como objeto controlar el crecimiento de las compras en un mes.

Cálculo:

$$V. C. = \frac{\text{Valor de compra en S/}}{\text{Total de las ventas en S/}}$$

- **Pedidos rechazados:** Tiene por objeto controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad de las entregas por parte de los proveedores.

Cálculo:

$$E. P. R. = \frac{\text{No Pedidos rechazados}}{\text{No Total órdenes de compra emitidas}} * 100$$

#### 2.2.2.2. Indicadores de gestión de inventarios:

Zuluaga, Gómez & Fernández (2014) presentan un conjunto de indicadores relacionados con la gestión de inventarios, con sus respectivos objetivos.

Tabla 2 Indicadores de gestión de inventarios

Indicador	Objetivo
<b>Rotación de inventarios</b>	Medir el número de veces que un inventario gira o se renueva en un periodo de tiempo. Se calcula como ventas sobre inventario promedio del periodo.
<b>Cobertura de inventario</b>	Tiempo que la cantidad e inventario permite cubrir las necesidades de los clientes. Se calcula como 1 dividido la rotación por 365 días.

<b>Inventario dañado y obsoleto</b>	Mide la cantidad de inventario dañado sobre el inventario total. Este valor se puede considerar en costos o unidades según la necesidad de la empresa.
<b>Costo del inventario</b>	Costo de inventario considerando productos, recursos para gestión, obsolescencia, mermas. Para medir el % de participación del inventario, se divide la cantidad de este sobre los ingresos.

Para Mora (2008), los indicadores del inventario son:

- **Índice de rotación del inventario:** Tiene por objeto controlar la cantidad de los productos despachados desde el centro de distribución.

Cálculo:

$$R. I. = \frac{\text{Ventas acumuladas/mes}}{\text{Inventario promedio/mes}} = \text{Número de veces/mes}$$

- **Duración del inventario:** Tiene por objeto controlar la duración de los productos en el centro de distribución.

Cálculo:

$$D. I. = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$$

- **Valor económico del inventario:** Tiene por objeto controlar el valor de las mercancías que se encuentran almacenadas con respecto a las mercancías que está saliendo por ventas.

Cálculo:

$$V. E. I. = \frac{\text{Costo ventas del mes}}{\text{Valor inventario físico}}$$

### 2.2.2.3. Indicadores de desempeño en la gestión de almacenes:

Anaya (2008) afirma que el objetivo fundamental es una correcta gestión de almacenes se basa en el principio de conseguir el grado de servicio requerido por el mercado, donde se desea que haya disponibilidad de mercancías para su entrega inmediata al cliente, rapidez de entrega de la mercancía y fiabilidad en la fecha prometida de entregar al cliente, a un nivel e costos aceptable para la empresa.

Los indicadores de desempeño logístico permiten medir el cumplimiento de objetivos y utilización de recursos en la gestión de almacenes, Zuluaga, Gómez & Fernández (2014) consideran como principales indicadores los siguientes:

Tabla 3 Indicadores de desempeño en la gestión de almacenes

Indicador	Objetivo
<b>Tiempo de ciclo en la recepción</b>	Medir el tiempo dese que se descarga el camión hasta que este se inspecciona y registra en el sistema de información.
<b>(%) de utilización de espacio o posiciones de almacenamiento</b>	Medir la utilización de espacio de almacenamiento a través de la división de la utilización actual (m <sup>2</sup> o posiciones) sobre su capacidad.
<b>Eficiencia de los equipos de manejo de materiales</b>	Se calcula como el tiempo de utilización de los equipos sobre el tiempo total disponible o utilización actual (kg cajas, pallets entre otras unidades de carga) sobre la capacidad disponible.
<b>Exactitud de la preparación de pedidos</b>	Determinar los porcentajes de órdenes de pedidos preparaos correctas dividido con el total de ordenes preparadas.
<b>Nivel de servicio de inventario para pedidos</b>	Medir el porcentaje de órdenes de pedido que son atendidas con el inventario disponible en la empresa dividido el número de ordenes totales despachadas

<b>Cantidad de productos no despachados</b>	Medir los productos que no son enviados a los clientes por pedido respecto al total de productos solicitados.
<b>Promedio de líneas despachadas por hora</b>	Medir el numero promedio de productos recogidos por línea de pedido por hora por trabajador en el almacén con el objeto de analizar su eficiencia en el desarrollo de sus tareas
<b>Productividad de almacén y costos</b>	Medir la cantidad de órdenes atendidas por el almacén dividido el costo del personal del almacén por un periodo de tiempo. Además, se sugiere la medición de costos.

- **Costo de unidad almacenada:** Tiene por objeto controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.

Cálculo:

$$C.U. A. = \frac{\text{Costo del Almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$$

### 2.2.3. Empresa comercial

#### 2.2.3.1. Definición de empresa:

Según López (2009), una empresa es una mezcla de dinero y de personas que trabajan juntas organizadamente, la cual produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes).

Para Bravo (2000), la empresa es una organización que convierte factores en bienes y servicios los cuales puede vender,

dicha organización puede ser desde la más simple (unipersonal) hasta la más compleja y de gran diversidad y potencialidad.

#### **2.2.3.2. Fin de las empresas:**

El fin de las empresas es reunir un conjunto de factores y dirigir la producción que desempeña una variedad de funciones dentro de la empresa. A cargo de la dirección de la misma se encuentra el empresario, haciendo uso de sus facultades directivas.

Existen dos razones por las que la producción y la distribución se organizan mediante empresas:

- Uso del mercado: conlleva costos de transacción; y
- Producción en grupo, que permite la expansión del producto.

#### **2.2.3.3. Empresa comercial:**

Aguirre (2005) sostiene que esta empresa no contempla la puesta en marcha de un proceso productivo, sino que su objetivo básico consiste en la simple comercialización de los productos que adquiere por lo general a empresas de tipo industrial. Las características básicas de este tipo de empresas se resumirían en los aspectos siguientes:

1. Por su naturaleza comercial, requieren de instalaciones destinadas al almacenamiento de sus productos.
2. Dentro de sus activos, las existencias y los saldos de clientes son los de mayor importancia.
3. Sus fuentes de financiación proceden, por lo general, del crédito concedido por sus proveedores y del descuento en entidades bancarias de los efectos comerciales girados a sus clientes.

Desde el punto de vista de auditoría, siempre en términos generales, este tipo de compañías son las que presentan un menor grado de dificultad en su ejecución, si bien, por la sencillez de su funcionamiento, también suelen ser las que menor importancia conceden a los aspectos administrativos y de control interno.

En la revisión de empresas comerciales, la problemática del auditor se centra fundamentalmente en el análisis de las existencias y cuentas a cobrar.

#### **2.2.3.4. Procesos operativos de la empresa:**

##### **a) Definición de proceso**

Guerrero (2011) define como procesos al conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

##### **b) Procesos de gestión**

Son los procesos estratégicos de la organización; también se denominan procesos de liderazgo. Dichos procesos establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización. Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.

Lugo (2015) menciona que todo proceso consta de 6 elementos:

1. Objetivo: Define cual es el fin de dichos procesos.
2. Alcance: Determina el inicio y el fin en el que el proceso se encuentra inmerso.
3. Entradas y salidas: El elemento de entrada consiste en lo que viene del anterior proceso; y el elemento de salida es, lo creado en el presente procesos.

4. Recursos: Hace referencia a todo aquello de lo que requiere el proceso para su correcto funcionamiento ya sean recursos materiales o humanos.
5. Diagrama de flujo: Es una representación gráfica que contiene a cada una de las actividades del proceso enlazadas entre si, distinguiéndose los elementos de entrada y salida.
6. Indicador de desempeño: es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

### **c) Mapa de procesos**

Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen. Para obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macro procesos) en función del tipo de actividad y de su importancia.

Lugo (2015), menciona que el mapa de procesos permite determinar los procesos de una organización y conocer su estructura como un todo, reflejando una interacción general entre los mismos. No obstante, los mapas de procesos no permiten saber cómo son los procesos por dentro y como permiten la transformación de entradas en salidas.



Figura 4 Mapa de procesos  
Adaptado de Ministerio de salud

### Ejemplo de Mapa de Procesos



Figura 5 Ejemplo de mapa de procesos  
Adaptado de *Gestión de procesos e indicadores de gestión* por Lugo 2015

#### **d) Procesos operativos**

Son los procesos que transforman los recursos en el producto o servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo.

Son la razón de ser de la organización sin los cuales no tendría sentido, además son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.

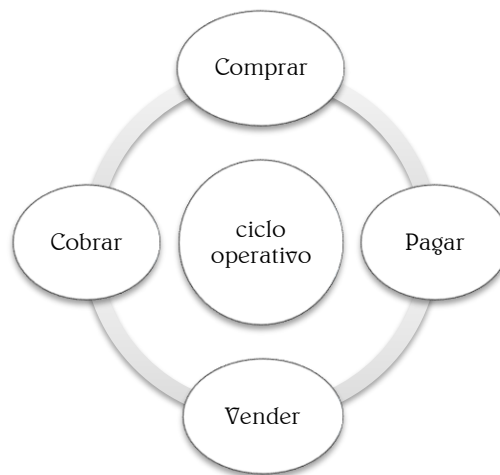
Entre algunos procesos operativos se tiene, el proceso productivo, los procesos logísticos, el proceso de compras, proceso de ventas.

#### **e) Ciclo operacional**

Phalen; Campo; Bursesi; Cho J Yong y otro (2000), nos dicen que el ciclo operativo de una empresa es el conjunto de operaciones básicas que debe realizar una organización para lograr sus objetivos y metas que se ha propuesto, este ciclo depende del objetivo de cada organización (industrial, comercial, agropecuaria, de servicios, minera, etc.)

El ciclo operativo de una organización comercial consiste en vender bienes en las mismas condiciones que fueron adquiridas. Debe realizar las siguientes operaciones:

1. Comprar bienes
2. Pagar las compras realizadas
3. Vender bienes
4. Cobrar las ventas realizadas.



*Figura 6 Ciclo operativo de una organización comercial*  
Adaptado de *Teoría contable aplicada 2000*

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de estudio**

El presente trabajo de investigación de acuerdo a la naturaleza de estudio que se planteó, se trata de una investigación aplicada – no experimental, porque sus objetivos están orientados a evaluar el desempeño de los procesos de compras e inventarios de la empresa DSD Representaciones S.A.C.

#### **3.2. Población, muestra de estudio y diseño de la muestra**

##### **3.2.1. Población y muestra de estudio:**

La población está constituida por el personal que labora en la empresa DSD Representaciones S.A.C. y la muestra está comprendida por los trabajadores involucrados en el proceso de la Gestión de Logística de Entrada (5 trabajadores).

##### **3.2.2. Diseño de la muestra:**

El tipo de muestreo utilizado en este estudio es no probabilístico, puesto que los elementos de la muestra fueron elegidos de manera intencional, porque son unidades típicas de la población que se desea conocer.

Por ser una población pequeña, para la presente investigación no se determinó un tamaño diferente de muestra, aplicándose un cuestionario de control interno al personal del área de logística de la empresa.

#### **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **3.3.1. Métodos:**

El método empleado en la investigación fue el teórico, donde se revisó documentos internos de la empresa, se estudió las

características fundamentales y las relaciones esenciales del objeto de estudio en el campo de la logística de entrada.

### 3.3.2. Técnicas de recolección de datos:

Las técnicas que se utilizaron para recolección de datos fueron:

- Técnicas de entrevista, la cual permitió obtener información mediante un diálogo mantenido con los empleados de las áreas involucradas.
- Observación, mediante ella se observó el comportamiento y ejecución de los procedimientos en la organización, de tal manera que fue posible analizar la relación de los procesos.
- Revisión de documentos e información de la empresa, esta técnica permitió analizar material impreso con el fin de complementar datos.
- Revisión bibliográfica.

### 3.3.3. Instrumentos de recolección de datos:

Tabla 4 Instrumentos de recolección de datos

Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de datos
Entrevista	Guía de entrevista
Observación	Flujo gramas de procesos
Análisis documental	Registros Notas de campo

## 3.4. Plan de procesamiento para análisis de datos

La entrevista al jefe de logística de la empresa DSD Representaciones S.A.C. fue realizada para obtener información sobre el diagnóstico situacional de la empresa, mediante esta entrevista se obtuvieron datos importantes para llevar a cabo la investigación, como fue, la descripción de los procesos llevados

a cabo por el área logística, las políticas de la empresa relacionadas al área de estudio, existencia de documentación de control utilizada en el área. La información fue usada para describir la organización y las estrategias logísticas de la empresa.

El cuestionario de control interno aplicado al área de logística de entrada, se realizó a fin de recoger información concerniente al desarrollo de los procesos de compras e inventarios. Con la información que se obtuvo se pudo saber si el área mantiene un plan de adquisiciones, si existen registros de los inventarios llevados a cabo y si estos se realizan constantemente, la existencia de cotizaciones solicitadas previamente a las compras efectuadas y órdenes de compra para todas las adquisiciones, el seguimiento y control hecho a las compras efectuadas y los controles existentes para verificar el ingreso de las mercaderías en óptimas condiciones a almacén. Dicha información fue utilizada para diagnosticar el control interno que existe en la gestión logística de entrada de la empresa.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Aspectos generales de la empresa DSD Representaciones SAC

#### 4.1.1. Descripción de la empresa

La empresa peruana “DSD Representaciones SAC” objeto de estudio en la presente tesis, inició sus actividades el 01 de junio del año 2007, se encuentra ubicada en Av. Salaverry 232 - Urbanización Patazca – Chiclayo. Dicha empresa pertenece al sector económico de venta al por mayor no especializada, dedicada a la comercialización de lubricantes y neumáticos para autos.



En cuanto a la comercialización de lubricantes y neumáticos para autos la empresa en la actualidad es distribuidor autorizado de Repsol y Goodyear, los cuales son sus principales proveedores.

#### 4.1.2. Descripción de los productos

Tabla 5: Productos genéricos

<b>Productos genéricos:</b>	
<p><b>Neumáticos</b></p> <p>La marca principal de neumáticos que ofrece la empresa es Goodyear, el cual ofrece un portafolio de productos de calidad inigualable, siendo líder mundial en la producción y comercialización de neumáticos. Estos productos satisfacen ampliamente las necesidades del parque automotor nacional y además son exportados a otros mercados donde la marca está presente, confirmando así su alto estándar internacional.</p>	
<p><b>Lubricantes</b></p> <p>La empresa pensando en satisfacer las necesidades de los diferentes clientes y mercados, comercializa los productos de las marcas Castrol, Shell, Móvil y Repsol; siendo esta última, la marca más representativa, pues cuenta con los mejores productos lubricantes y especialidades, respondiendo a las normas de calidad más elevadas de organismos internacionales y empresas fabricantes de motores que aprueban, utilizan y recomiendan estos productos.</p>	

#### 4.1.2.1. Cartera de productos con mayor rotación – Lubricantes:

Tabla 6: Productos con mayor rotación - lubricantes

Nº	Producto	Promedio mensual de unidades vendidas	Descripción
1	REPSOL RP MOTO TOWN 4T 20W50 - 1 LITRO	3454	Aceite lubricante para motos con motores de 4 tiempos de baja, media y alta cilindrada.
2	REPSOL RP – ELITE SUPER 20W/50 -1 LITRO	1252	Aceites de motor para carros, lubricante multigrado para motores de gasolina y Diesel.
3	REPSOL RP MULTI G 20W50 -1LITRO	712	Lubricante multigrado para vehículos gasolina, Diesel, GLP y GNC
4	REPSOL RP HIGH MILEAGE 25W60 - 1LITRO	526	Aceite lubricante multigrado válido para vehículos gasolina con un alto kilometraje.
5	RP MOTO RIDER 4T 20W50 1 LITRO	247	Aceite Lubricante para motores de 4T de baja, media y alta cilindrada.
6	REPSOL RP ELITE NEO 10W30 -1LITRO	508	Aceite para vehículos gasolina y diésel ligero que no dispongan de sistemas de post-tratamiento de gases de escape.
7	REPSOL RP EXTRA PREMIUM 40 1LITRO	308	Aceite lubricante mono grado particularmente indicado para su uso en motores gasolina y diésel de ciclo cuatro tiempos que no estén sometidos a exigencias.
8	RP ELITE INJECTION 10W40 1LITRO	390	Aceite lubricante de tecnología sintética de muy alto nivel de calidad, diseñado específicamente para el uso en modernos motores de turismo gasolina y Diesel.
9	RP CARTAGO MULTIGRADO EP 80W90 1LITRO	206	Aceite lubricante multigrado de Extrema Presión, recomendado para el empleo en diferenciales de vehículos o en grupos de transmisión hipoides y helicoidales, así como en cajas de cambio manuales.
10	REPSOL RP MOTO TOWN 2T 160 ML	269	Aceite para motores de 2 tiempos de uso general. Indicado para todo tipo de modelos de motocicletas y especialmente adecuado para el uso arranque-parada en circulación urbana.

#### 4.1.2.2. Cartera de los productos con mayor rotación – Neumáticos

Tabla 7: Productos con mayor rotación - neumáticos

Nº	Producto	Promedio mensual de Unidades vendidas	Descripción
1	GY 165/65 R13 DUCARO HI- MILER 77T	35	Neumático para automóvil Modelo con tecnología TredLife, la cual maximiza la pisada, permitiendo un mayor contacto de la llanta con el suelo.
2	GY 185/70R13 ASSURANCE 86T	27	Neumático para automóvil, Ofrece mayor kilometraje y mayor adherencia a superficies mojadas, a través de su tecnología y diseño exclusivo.
3	GY 175/65R14 ASSURANCE 82T	29	Neumático con tecnología única y el diseño optimizado de la banda de rodadura, proporcionan hasta un 16% más de kilometraje, mejor agarre en mojado y la economía de combustible.
4	GY STEELMARK 295/80 R22.5 AHS 152/148M 16PR	45	Neumático para camión con banda de rodamiento optimizada, provee resistencia y durabilidad del casco, mejora la maniobrabilidad y provee un desgaste uniforme.
5	GY STEELMARK 11R22.5 AMS 148/145M 16PL	53	Neumático para camión desarrollado para ejes de dirección, mejora la maniobrabilidad y provee un desgaste uniforme
6	GY STEELMARK 295/80 R22.5 AHD 152/148M	28	Llanta radial para ejes de tracción en servicios de largo trayecto.
7	GY 155/70R13 GPS2 75T	25	Neumático desarrollado para ser utilizada en vehículos compactos y sedanes.
8	GY 185/65 R14 ASSURANCE 86T	18	Neumático para autos el cual proporciona mayor confianza y direccionalidad, con total control y máxima tracción sobre pavimentos secos y curvas.
9	GY 1200-20 HI- MILER CT162 18PR CHASQUI	17	Neumático para camión, permite minimizar el desgaste de la llanta, ofreciendo una extra amortiguación a los impactos.
10	GY 205/70R15C G32 PLUS 106/104S	20	Llanta para auto con una respuesta precisa y un agarre firme en curvas, suponiendo superficies tanto húmedas como secas.

### 4.1.3. Estructura organizacional

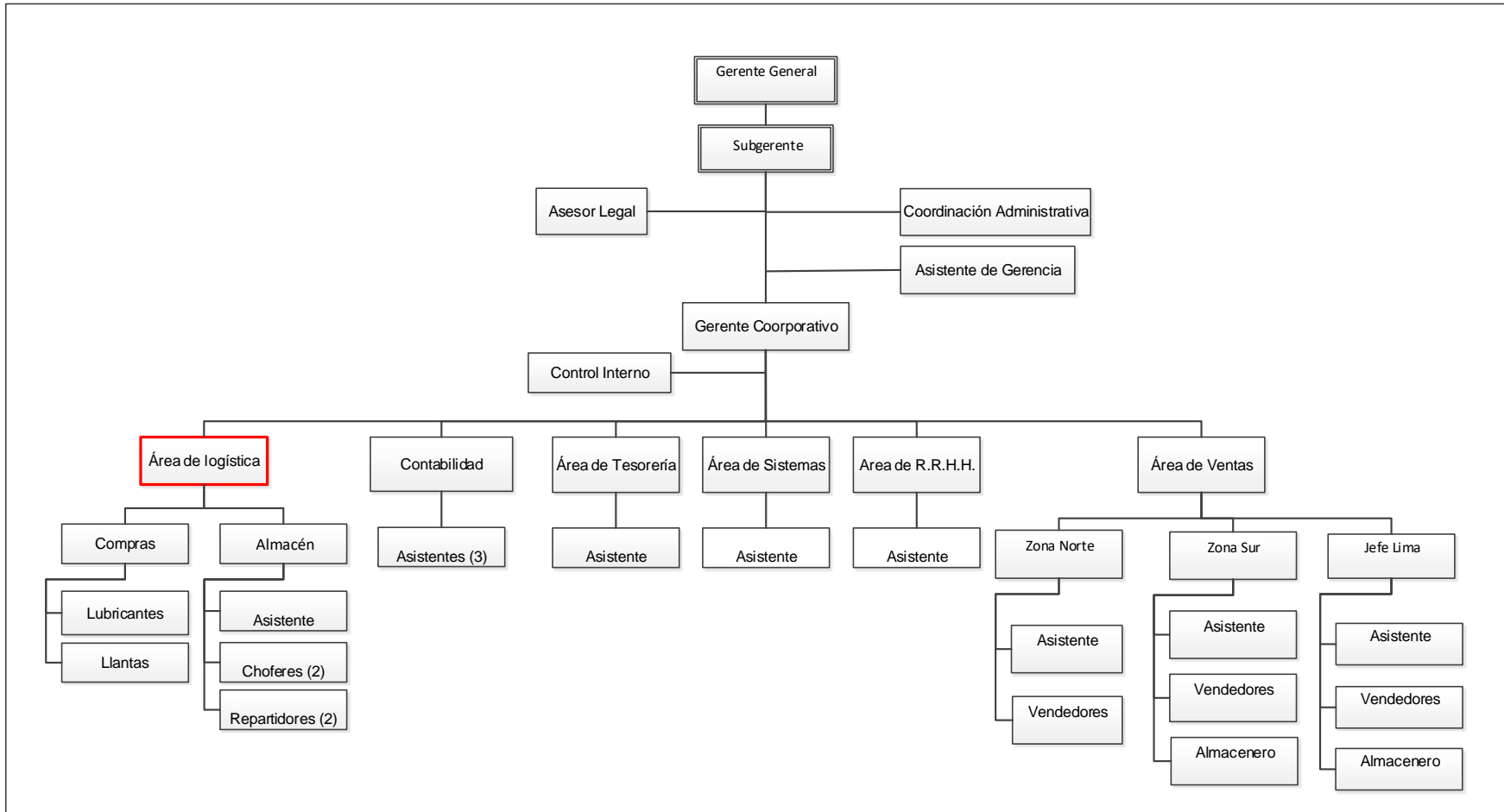


Figura 7 Organigrama de la empresa DSD

Comentario:

La estructura organizativa anteriormente presentada ha sido elaborada a través de la información recogida de la empresa, porque no se encuentra redactada para el conocimiento de los trabajadores.

#### **4.1.4. Misión, visión y valores**

##### **4.1.4.1. Misión**

Estamos comprometidos con el desarrollo en cada una de las regiones donde operamos a través de comercialización de bienes y servicios con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes.

Trabajamos con procesos y acciones, en donde nuestros colaboradores desarrollen un entorno de motivación y crecimiento, manteniendo el respeto, armonía e identidad, asegurando la satisfacción interna y el retorno de la inversión de los accionistas.

##### **4.1.4.2. Visión**

Somos una Grupo Económico con un portafolio diversificado de negocios, con presencia nacional, aspiramos ser la solución de nuestros clientes, con productos y servicios de reconocido prestigio, y enfocados a ser la primera opción para nuestros clientes.

##### **4.1.4.3. Valores**

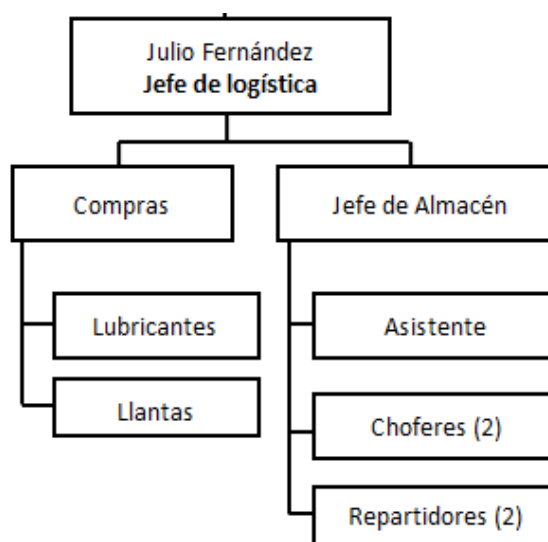
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Disciplina
- Respeto

- Calidez
- Esfuerzo

#### 4.2. Análisis de las funciones y los procesos realizados en la empresa

La unidad de soporte de logística funcionalmente se divide en dos áreas: Compras y almacenamiento.

El organigrama funcional de la unidad de logística de la empresa DSD Representaciones SAC se muestra a continuación.



*Figura 8 Organigrama funcional de la unidad logística en DSD*

##### 4.2.1. Descripción de funciones

###### 4.2.1.1. Área de logística

El Área de logística se encargará de programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requieren las estaciones de la empresa, a fin que dispongan de los bienes materiales para cumplir su misión.

**Denominación del cargo:** jefe del área de logística.

**Funciones:**

- Proponer los lineamientos y directivas internas del Sistema de Abastecimiento y de los servicios.
- Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de abastecimiento de bienes y servicios.
- Administrar las adquisiciones realizadas de bienes y servicios de conformidad con la legislación vigente, así como, la coordinación del pago oportuno de las obligaciones derivadas de las mismas.
- Efectuar las convocatorias e invitaciones y cotizaciones necesarias.
- Coordinar la provisión permanente de información actualizada al órgano central sobre la situación de las adquisiciones de bienes y/o servicios.
- Controlar los stocks o inventarios.
- Controlar, administrar y registrar el patrimonio, mobiliario e inmobiliario manteniendo actualizado el inventario patrimonial.

**Línea de autoridad.**

- Depende directamente de la gerencia general, así como la subgerencia de la empresa.
- Tiene autoridad sobre el personal; administrativo y ventas de la empresa.

**Responsabilidad.**

La persona responsable del puesto de trabajo, es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de

distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma.

#### **4.2.1.2. Compras**

El encargado de compras se encarga de emitir órdenes de compra de acuerdo a los lineamientos establecidos por el jefe de logística: precio, calidad y tiempo de entrega.

##### **Funciones:**

- Recepción e ingreso de facturas al sistema
- Realiza el trámite administrativo de la documentación
- Realiza la toma de inventarios
- Realiza el seguimiento a las órdenes de compras, coordinando con los proveedores para la atención oportuna de las mismas.

#### **4.2.1.3. Almacén**

Realizar una adecuada inspección y recepción de los materiales e insumos diversos, así como su correcto registro en los sistemas de información en cuanto a códigos de material, cantidades y lotes.

##### **Funciones:**

- Administración física de los inventarios, en cuanto a los movimientos, la custodia en sí de los mismos y su mejor ubicación.
- Proveer de insumos y materiales a las diferentes áreas de las unidades de negocio y de soporte, en las cantidades que son requeridas.
- Realiza el correcto registro en los sistemas de información en cuanto a códigos de material, cantidades y lotes.
- Verificar la calidad del producto a recibir.

- Seguimiento de salida de materiales de almacén.
- Mantener la documentación al día; así como el orden del almacén para la toma de inventarios

#### **4.2.2. Descripción de procesos y procedimientos del área logística**

En este punto se detalla los procesos que se desarrollan actualmente en la logística de la empresa.

##### **4.2.2.1. Proceso logístico**

###### **Objetivo:**

Planificación, implementación, control del flujo y almacenamiento eficiente y económico, de los productos, que comercializa DSD Representaciones SAC., así como la información asociada.

###### **Entradas:**

- Productos
- Servicios.

###### **Actividades del proceso:**

- Planeación y control del abastecimiento de productos a comercializar.
- Gestión de compras.
- Investigación sobre nuevos productos.
- Programación de reparto o distribución a sucursales dentro y fuera de la región.
- Control físico del almacén.
- Inventario semanal/mensual del almacén.
- Movimientos de productos en almacén.
- Entrega de productos en tienda.

- Entrega de productos en almacenes de clientes.

**Salidas:**

Productos vendidos.

**Clientes:**

- Ventas.
- Proceso de compras

**Flujo grama del proceso:**

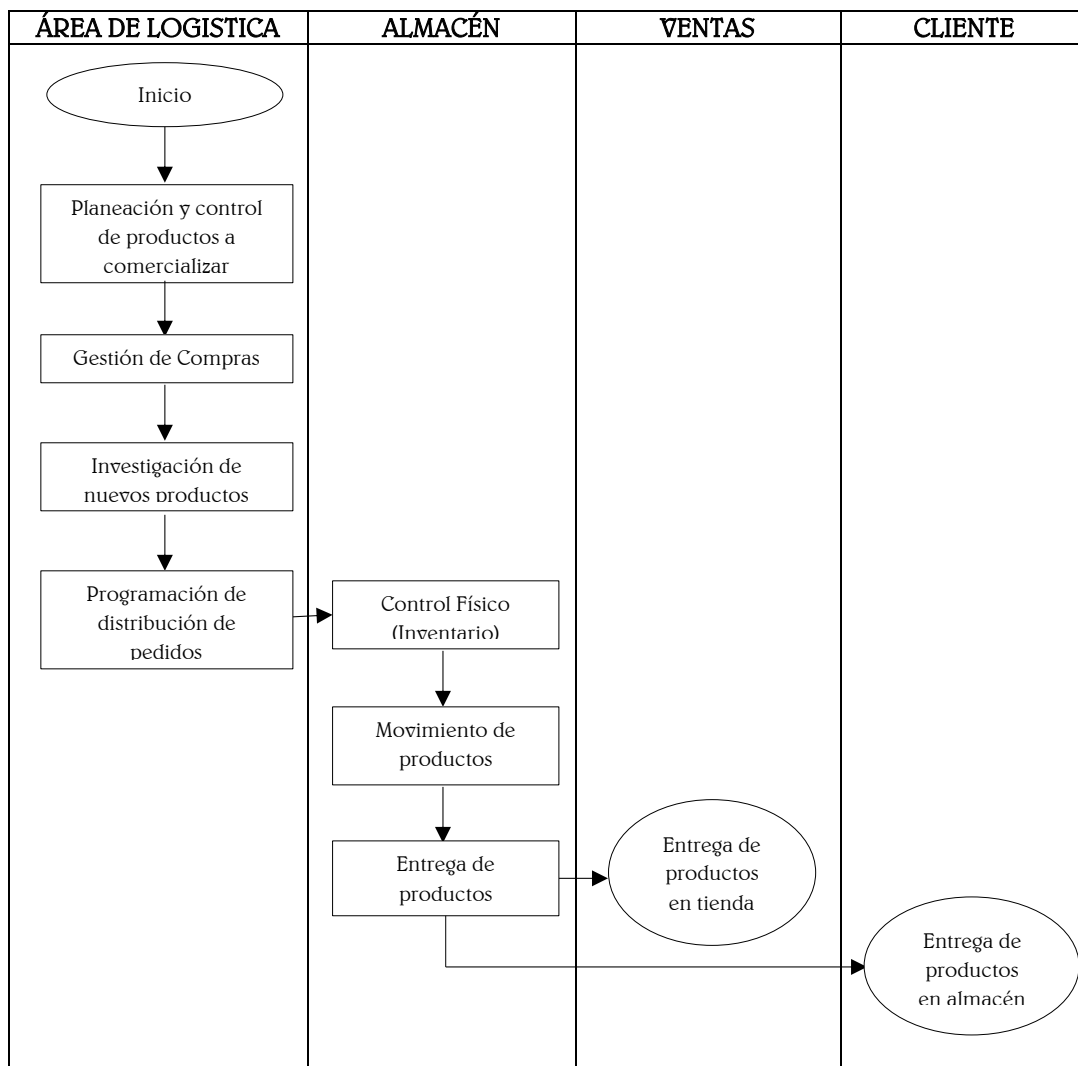


Figura 9 Flujograma 1 Proceso logístico de entrada en DSD

#### 4.2.2.2. Proceso de compras

##### **Objetivo:**

Establecer un procedimiento que determine los lineamientos para asegurar la disponibilidad y control de los bienes y servicios adquiridos, de manera que cumplan los requisitos de compra según lo establecido.

##### **Entradas:**

Productos y servicios adquiridos, para uso o comercialización de DSD Representaciones SAC.

##### **Actividades del proceso:**

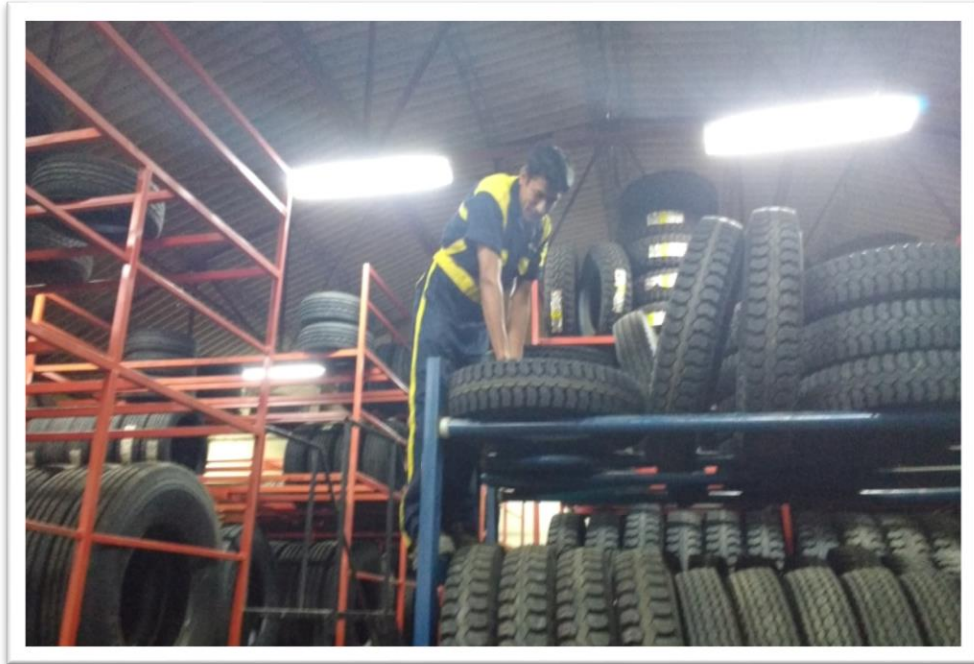
- **Selección de proveedores:** Identifica a nuevos proveedores de bienes y servicios mediante internet, avisos u otros medios. Selecciona a los proveedores de bienes y servicios críticos para la gestión de comercialización y distribución.
- **Evaluación de proveedores:** Evalúa a los proveedores de bienes y servicios críticos para la gestión de comercialización y distribución, esto se realiza en el formato “Evaluación y seguimiento de proveedores”. Se selecciona a los proveedores calificados como regulares o buenos y se los registra en la lista de proveedores calificados.  
Se re-evalúa a los proveedores en evaluación y seguimiento de proveedores según las frecuencias establecidas por la calificación obtenida en la última evaluación.  
Se actualiza lista de proveedores calificados según los resultados.
- **Seguimiento de proveedores:** Se realiza seguimiento permanente a los proveedores en la “Evaluación y seguimiento de proveedores”, registrando los eventos que

podieran presentarse, lo cual permite tomar acciones y conocer el desempeño del proveedor en el tiempo, para las siguientes evaluaciones.

- **Requerimientos:** Se genera el requerimiento a través del ERP, el cual es autorizado por el jefe de área y/o gerente de área, en caso de la no aprobación, el ERP emitirá una alerta al usuario que solicitó el requerimiento, esta alerta describe el porqué del proceder.
- **Compras:** Se procede a solicitar cotizaciones a los proveedores calificados para cada ítem requerido. Si se tiene que realizar la compra a un proveedor no evaluado, luego de la primera compra, se realizarán las evaluaciones pertinentes.

Se procede a evaluar las cotizaciones presentadas por los proveedores, seleccionando la mejor propuesta, comunicando la decisión de compra a la gerencia de administración y finanzas, y al proveedor, a través de la emisión de una orden de compra.

- **Recepción de la compra:** Se recibe y verifica la compra sustentada con las guías de remisión y/o factura y/o letras. Se registra la mercadería y los documentos en el ERP, el físico, de los comprobantes de pago son debidamente archivados. Cuando el producto no reúna los requisitos de compra especificados, se registra también el incidente en la sección “Seguimiento al proveedor del registro evaluación y seguimiento de proveedores” y se procede con la devolución del producto.

**Salidas:**

Productos para la comercialización.

**Clientes:**

- Gerencia comercial.
- Ejecutivos de ventas.
- Todas las áreas de la empresa.

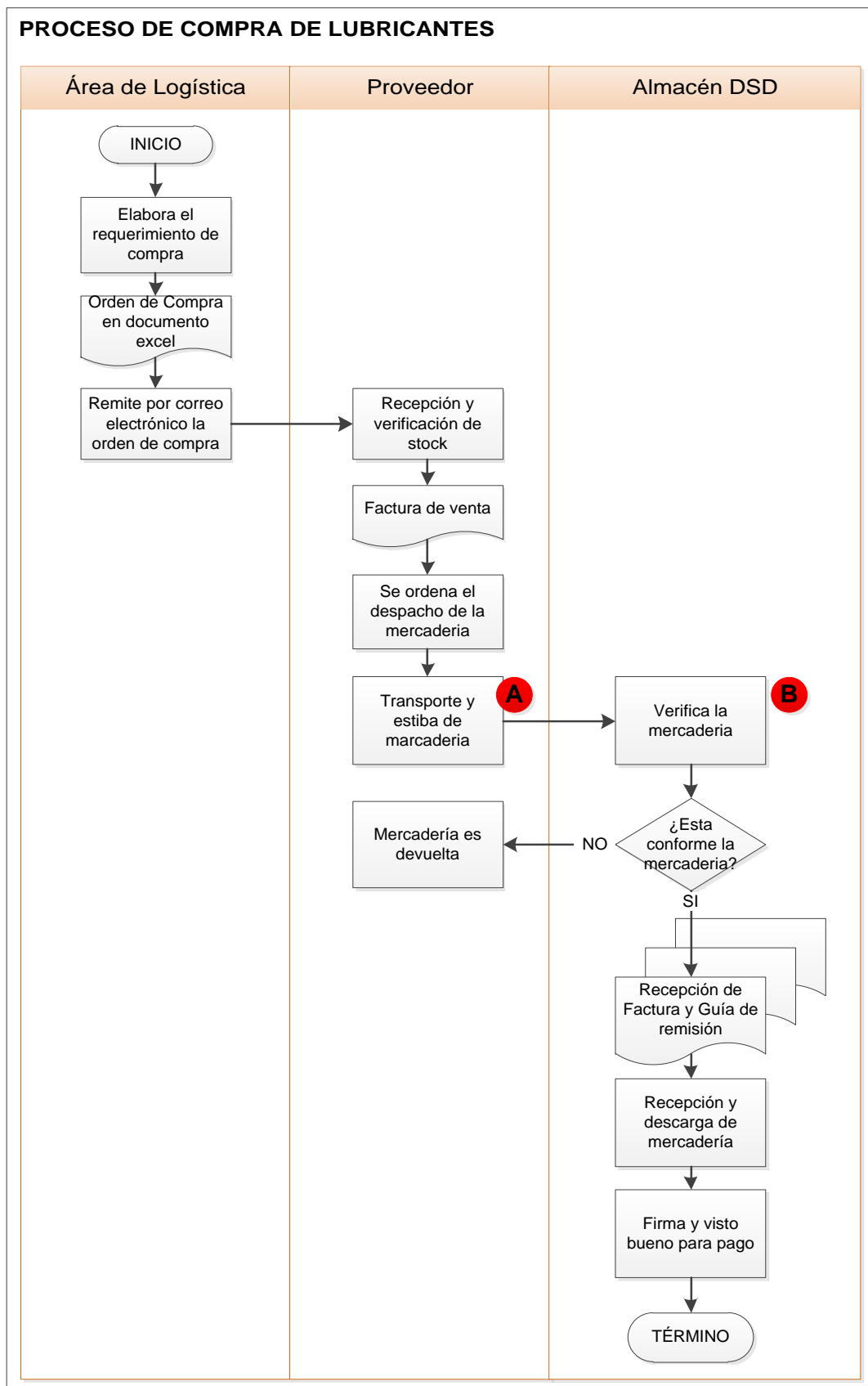


Figura 10 Flujograma 2 Requerimiento de compras de lubricantes - DSD

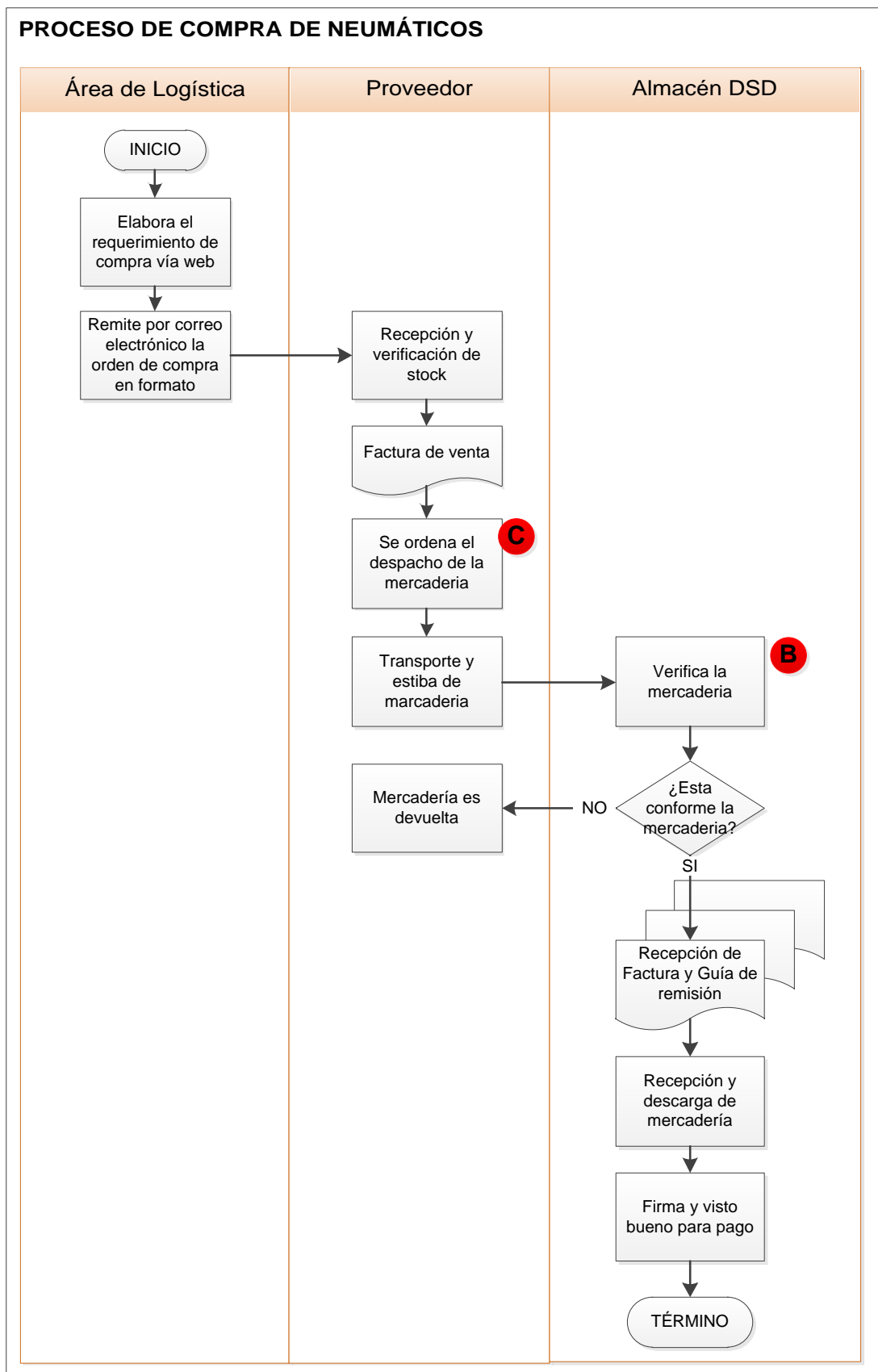


Figura 11 Flujograma 3 Requerimiento de compras de neumáticos - DSD

### **Determinación de las deficiencias en el proceso logístico de entrada.**

A fin de evaluar el proceso logístico de entrada de la empresa y determinar las deficiencias existentes allí, se elaboraron flujogramas de los procesos objeto de estudio, identificando en cada uno de estos, los procesos deficientes, además se ha elaborado un cuestionario de control interno con la finalidad de evaluar los controles existentes en el área.

La situación actual del proceso logístico en la empresa DSD representaciones es deficiente en el manejo y tiempo de demora en la entrega de la mercadería por parte de los proveedores, y la verificación y control adecuado de los productos recibidos por parte del personal que labora en el área de almacén de la empresa DSD Representaciones.

#### **Deficiencia A: Generación de artículos malogrados, chancados o en mal estado**

El transporte y estiba de la mercadería corre por cuenta de los proveedores tanto de neumáticos (Goodyear) como de lubricantes (Repsol), ambos proveedores envían la mercadería desde Lima, la cual al llegar a Chiclayo es puesta en otro vehículo que se encarga de trasladarla hasta el almacén de la empresa, en donde se procede a descargar la mercadería para ser puesta en almacén; en cuanto a los lubricantes, el proceso de reparto por parte del proveedor es deficiente pues al utilizar el mecanismo de trasbordo para minimizar costos y tiempo, se generan desmedros, productos chancados o en mal estado lo que es un problema, porque estos productos ingresan al almacén al no ejercer el adecuado control de recepción de los mismos.

### Deficiencias B: Verificación de la mercadería

La calidad física de la mercadería tanto de neumáticos como de lubricantes, es revisada por el almacenero y/o el asistente del mismo y no por una persona que este capacitada para esta función, lo cual nos da a conocer la falta de criterio en el manejo y supervisión de la calidad de los productos; asimismo por falta de tiempo muchas veces no se revisa de manera exhaustiva la mercadería, lo que genera el ingreso de productos en mal estado y/o faltante, perjudicando a la empresa.

### Deficiencias C: Retraso en la entrega de los pedidos solicitados al proveedor

El área de logística envía el requerimiento al proveedor, quien, al recibirlo demora de 4 a 5 días en ordenar el despacho de la mercadería, pues se limita a la recepción de otras órdenes de compra que tengan el mismo trayecto por zona de reparto (zona norte), para la minimización de costos de transporte. La empresa al no realizar un seguimiento y control de la compra y al no poder acelerar la entrega de los pedidos solicitados al proveedor; origina que no se pueda cubrir la demanda y tiempo impuesta por los clientes en la entrega de productos.

#### 4.2.3. Relación de las deficiencias y causas.

Tabla 8 Deficiencias causa – efecto

DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
DA: Generación de artículos malogrados, chancados o en mal estado.	Política de transporte (trasbordo), que emplea el proveedor para el reparto de los productos, pues al pasar la mercadería de un transporte a otro perjudica la calidad de esta.	Riesgo de que los productos lleguen en mal estado, chancados y/o se deterioren; no cumpliendo así, con las características solicitadas.

DB: Errores en el control y verificación de la calidad de los productos que ingresa al almacén.	El personal no está calificado para realizar esta actividad.	Ingreso de productos en mal estado y/o faltantes al almacén.
	Falta de tiempo para una revisión exhaustiva de la mercadería.	
DC: Retraso en la entrega de los pedidos solicitados al proveedor.	Políticas que adopta el proveedor para minimizar costos de transporte.	No cumplir con la demanda solicitada por los clientes.
	Falta de seguimiento y control de los pedidos.	Retrasos en la entrega de pedidos a clientes.

### 4.3. Indicadores aplicados en el proceso de logística de entrada

#### 4.3.1. Calificación de proveedores

Tiene como objetivo conocer y controlar la calidad de los proveedores.

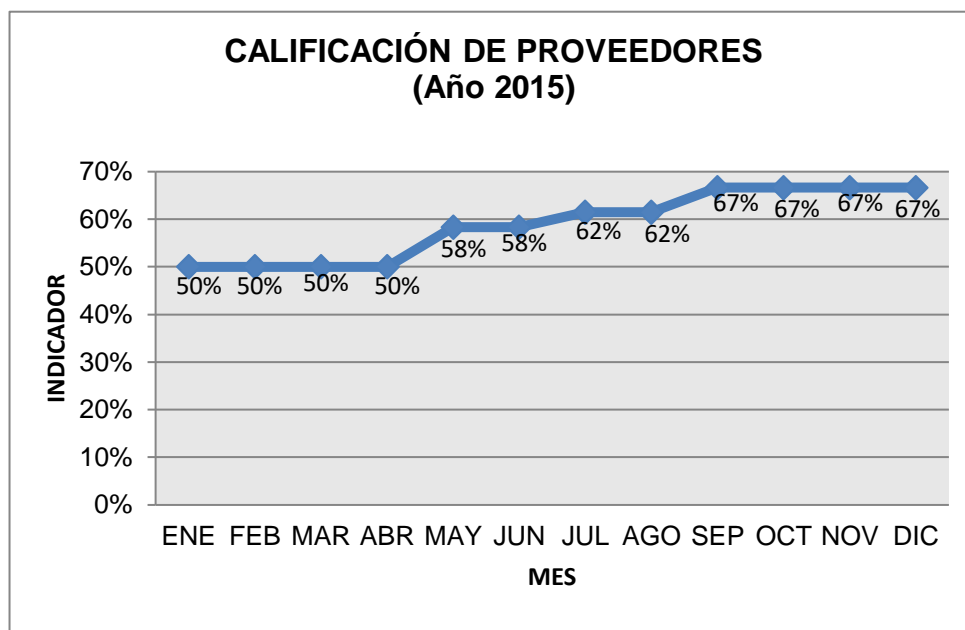
Cálculo:

$$C. P = \frac{\text{No Proveedores calificados}}{\text{No Total de proveedores}}$$

Tabla 9 Calificación de proveedores

Mes/2015	Proveedores calificados	Total de proveedores	Valor del indicador (%)
Enero	5	10	50 %
Febrero	5	10	50 %
Marzo	5	10	50 %
Abril	5	10	50 %
Mayo	7	12	58 %
Junio	7	12	58 %
Julio	8	13	62 %
Agosto	8	13	62 %
Septiembre	10	15	67 %
Octubre	10	15	67 %
Noviembre	10	15	67 %
Diciembre	10	15	67 %
Total (Promedio)	8	13	62 %

Año 2015



*Figura 12 Calificación de proveedores*

**Comentario:**

Como se puede observar en el gráfico, en el desarrollo del año 2015 la calificación y el número de proveedores ha aumentado, obteniendo un promedio total anual de 62% de proveedores calificados. A inicios de año se contaba con 10 proveedores de los cuales solo el 50% de ellos estaban calificados, sin embargo, a fines del mismo año, el número de proveedores aumento a 15 de los cuales el 67% de ellos están calificados.

De esta manera se ha obtenido un mejor control de la calidad de los proveedores y la integración con los mismos. Así como la disminución de los costos de implementación de control de recepción de productos provenientes de proveedores no calificados. Cabe mencionar que los dos principales proveedores (Repsol y Goodyear) que representan el 80% de las compras se encuentran calificados, por lo que el porcentaje de proveedores no calificados no representa un riesgo para la empresa.

#### 4.3.2. Pedidos rechazados

Tiene por objeto controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad de las entregas por parte de los proveedores.

Cálculo:

$$E. P. R. = \frac{\text{No Pedidos rechazados}}{\text{No Total órdenes de compra emitidas}} * 100$$

Tabla 10 Pedidos rechazados Repsol

Mes/2015	Pedidos rechazados	Total de órdenes de compras	Valor del indicador (%)
Enero	2	20	10 %
Febrero	2	20	10 %
Marzo	2	20	10 %
Abril	1	22	5%
Mayo	1	22	5%
Junio	0	25	-
Julio	0	25	-
Agosto	0	25	-
Septiembre	0	25	-
Octubre	0	25	-
Noviembre	1	27	4 %
Diciembre	1	27	4 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>283</b>	<b>4%</b>

Año 2015

Tabla 11 Pedidos rechazados Goodyear

Mes/2015	Pedidos rechazados	Total de órdenes de compras	Valor del indicador (%)
Enero	2	15	13%
Febrero	2	15	13%
Marzo	0	18	0%
Abril	1	8	13%
Mayo	0	15	0%
Junio	0	15	0%
Julio	1	10	10%
Agosto	0	10	0%
Septiembre	1	12	8%
Octubre	0	10	0%
Noviembre	0	10	0%
Diciembre	0	10	0%
TOTAL	7	148	5%

Año 2015

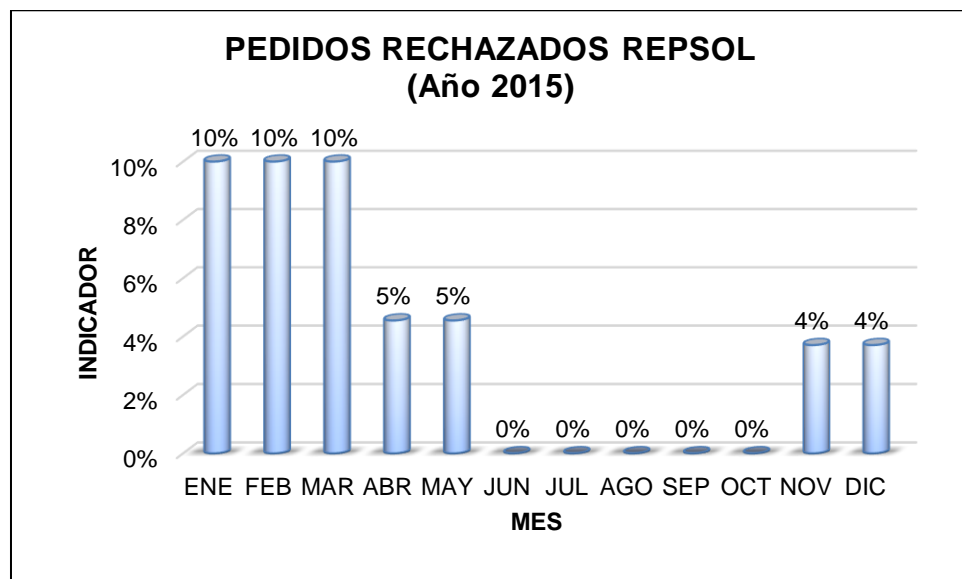
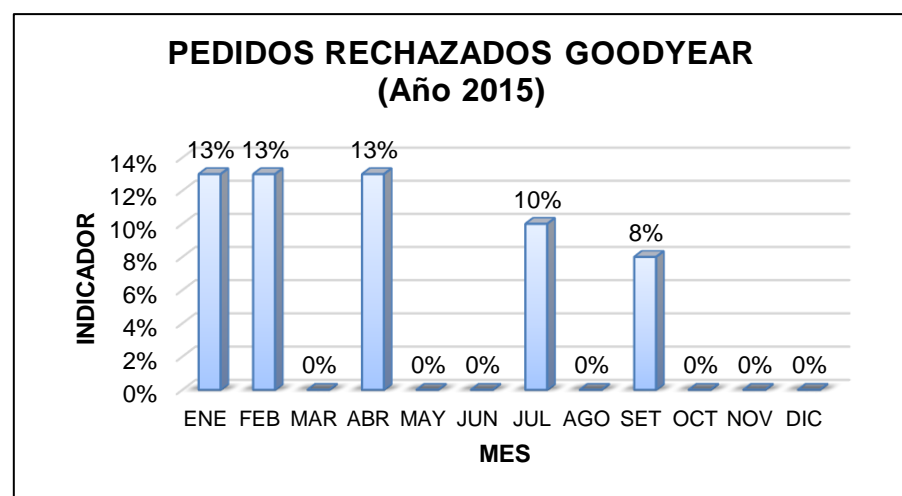


Figura 13 Pedidos rechazados Repsol

## Comentario:

En el gráfico se puede observar que en los primeros meses se produjo entre 90% y 95% de entregas perfectamente recibidas, habiendo una variación en los siguientes meses en los que no se produjeron rechazos de los pedidos de mercadería de la marca Repsol, en el mes de noviembre los rechazos de pedidos de mercadería aumentaron a un 4% del total de órdenes de compras. Cabe mencionar que la empresa DSD Representaciones en el año 2015 tiene un total de 10 pedidos rechazados de 283 órdenes de compra a Repsol, rechazando los pedidos sólo cuando llegan erróneos (cambio de presentación, menor cantidad respecto a lo solicitado, cambio de producto, etc.), dañados o en mal estado (rotos, golpeados, manipulados en la empaquetadura, etc.).



*Figura 14 Pedidos rechazados Goodyear*

## Comentario:

En el gráfico anterior se muestra que en el primer, segundo y cuarto mes se rechazó el 13% de los pedidos realizados por la empresa a su proveedor Goodyear, produciéndose una variación en los siguientes meses en los que no se produjeron rechazos de

los pedidos de mercadería de la marca, a excepción de los meses de julio y setiembre, donde los rechazos aumentaron a un 10% y 8% respectivamente, del total de órdenes de compras. Cabe mencionar que la empresa DSD Representaciones en el año 2015 tiene un total de 7 pedidos rechazados de 148 órdenes de compra a Goodyear, rechazando los pedidos sólo cuando llegan erróneos (cambio de presentación, menor cantidad respecto a lo solicitado, cambio de producto, etc.).

Cabe indicar que la empresa DSD Representaciones SAC, no suele aplicar penalidades y no toma en cuenta el incumplimiento en los plazos de entrega de la mercadería solicitada, puesto que al ser los proveedores Repsol y Goodyear los que se encargan del transporte y estiba de la mercadería, tiende a producirse demoras en los plazos de entrega, poniendo siempre como prioridad la disminución de sus costos de transporte buscando “consolidar carga” para decidir la remesa.

Tabla 12 Utilidad no percibida por productos rechazados y a destiempo - Repsol

<b>Mes/2015</b>	<b>Productos a destiempo</b>	<b>Ingresos dejados de percibir S/.</b>	<b>Utilidad no percibida S/.</b>
Enero	407	3,202.89	453.58
Febrero	335	3,976.82	558.69
Marzo	174	589.87	83.94
Abril	111	154.87	20.77
Mayo	50	70.01	8.46
Junio	23	283.37	41.93
Julio	135	759.47	32.44
Agosto	335	2,024.92	316.59
Setiembre	400	569.14	65.57

Octubre	278	407.42	57.15
Noviembre	163	1,604.55	261.47
Diciembre	146	508.57	77.73
<b>TOTAL</b>	<b>2557</b>	<b>S/. 14,151.89</b>	<b>S/. 1,978.30</b>

Año 2015

Tabla 13 Utilidad no percibida por productos rechazados y a destiempo - Goodyear

<b>Mes/2015</b>	<b>Productos a destiempo</b>	<b>Ingresos dejados de percibir</b>	<b>Utilidad no percibida</b>
Enero	13	11,232.19	1,850.51
Febrero	24	8,592.29	1,101.18
Marzo	0	-	-
Abril	12	4,091.04	621.62
Mayo	0	-	-
Junio	0	-	-
Julio	18	6,524.36	850.85
Agosto	0	-	-
Setiembre	20	8,496.87	1,149.48
Octubre	0	-	-
Noviembre	0	-	-
Diciembre	0	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>S/. 38,936.75</b>	<b>S/. 5,573.62</b>

Año 2015

#### Comentario:

El análisis realizado en las dos tablas anteriores se realizó con el fin de cuantificar las supuestas pérdidas ocasionadas en la empresa, a causa de los pedidos que llegan a destiempo o que

son rechazados, ya que, en muchas oportunidades, los pedidos se retrasan perdiéndose la oportunidad de vender dichos productos por falta de Stock. Los resultados obtenidos son tentativos, ya que se están realizando aproximaciones usando la información que se tiene a la mano en la empresa.

Según estas aproximaciones, en los productos Repsol se ha dejado de percibir S/. 1,978.30 de utilidad y S/. 5,573.62 en los productos Goodyear, esto respecto al año 2015.

Tabla 14 Valorización de productos ingresados en malas condiciones - Repsol

Mes/2015	Cantidad	Total (S/.)
Enero	12	341.23
Febrero	0	-
Marzo	7	116.96
Abril	11	280.46
Mayo	7	182.30
Junio	4	49.89
Julio	11	249.65
Agosto	3	49.65
Setiembre	3	25.87
Octubre	14	395.20
Noviembre	3	51.00
Diciembre	5	89.20
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>S/. 1,831.41</b>

Año 2015

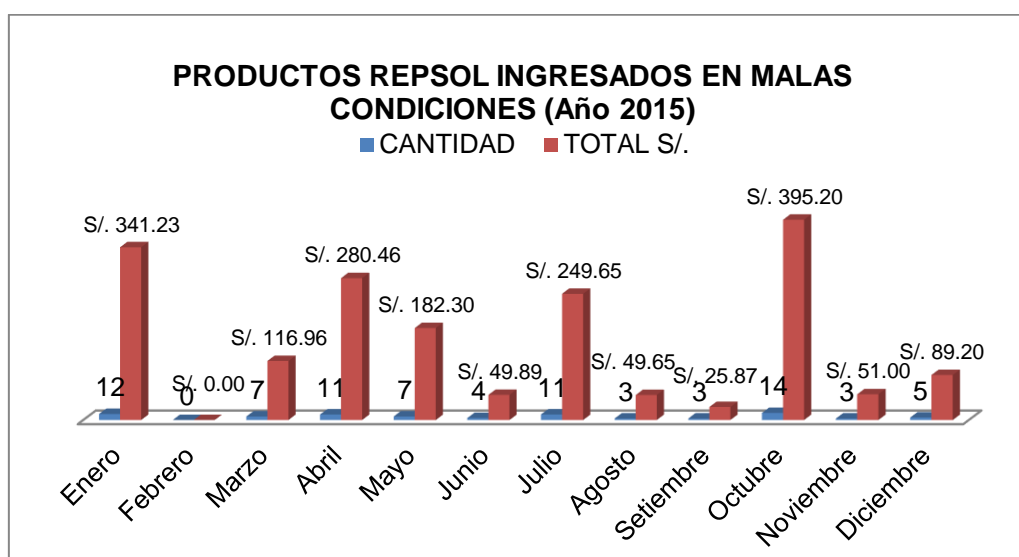


Figura 15 Productos ingresados en malas condiciones- Repsol

Comentario:

En el gráfico presentado se observan los productos de la marca Repsol que ingresaron a almacén en malas condiciones, mostrando variaciones en todos los meses, siendo en febrero el único mes que no se registraron ingresos de productos en malas condiciones; sin embargo los registros más altos se dieron en los meses de enero (12 productos que representan un total de S/.341.23), abril (11 productos que representan un total de S/.280.46), julio (11 productos que representan un total de S/.249.65) y octubre (14 productos que representan un total de S/.395.20); lo que demuestra la ineficiencia en el control y verificación de la calidad de los productos que ingresa al almacén, originándose en el año 2015 un total de S/ 1831.41 en pérdidas por ingreso de productos defectuosos.

#### 4.3.3. Volumen y valorización de compra

Tiene como objeto controlar el crecimiento de las compras.

Tabla 15 Volumen y valorización de compra - Repsol

Mes / 2015	Total compras unidades	Total ventas unidades	Indicador volumen unidades (%)	Total compras (S/.)	Total ventas (S/.)	Indicador valorización (%)
RP EXTRA PREMIUM 40 1LTRO	5472	5673	96%	47,073.73	56,988.25	83%
RP CARTAGO MULTIGRADO EP 80W90 1LTRO	4128	4469	92%	43,614.20	55,914.86	78%
RP MULTI G 20W50 1LTRO	78420	26336	298%	726,173.48	296,572.15	245%
RP HIGH MILEAGE 25W60 1LTRO	15528	13263	117%	166,313.02	170,464.95	98%
RP ELITE NEO 10W30 1LTROS	20136	15980	126%	241,237.59	230,118.22	105%
RP ELITE SUPER 20W/50 1 LTRO	91728	24269	378%	966,411.30	308,286.89	313%
RP ELITE INJECTION 10W40 1LTRO	7860	7933	99%	100,507.17	120,466.60	83%
RP MOTO TOWN 2T 160 ML	2128	14127	15%	16,511.39	20,004.28	83%
RP MOTO RIDER 4T 20W50 1LTRO	23244	6737	345%	272,733.16	91,484.09	298%
RP MOTO TOWN 4T 20W50 1LTRO	407496	83251	489%	3,836,016.56	948,442.00	404%

Año 2015

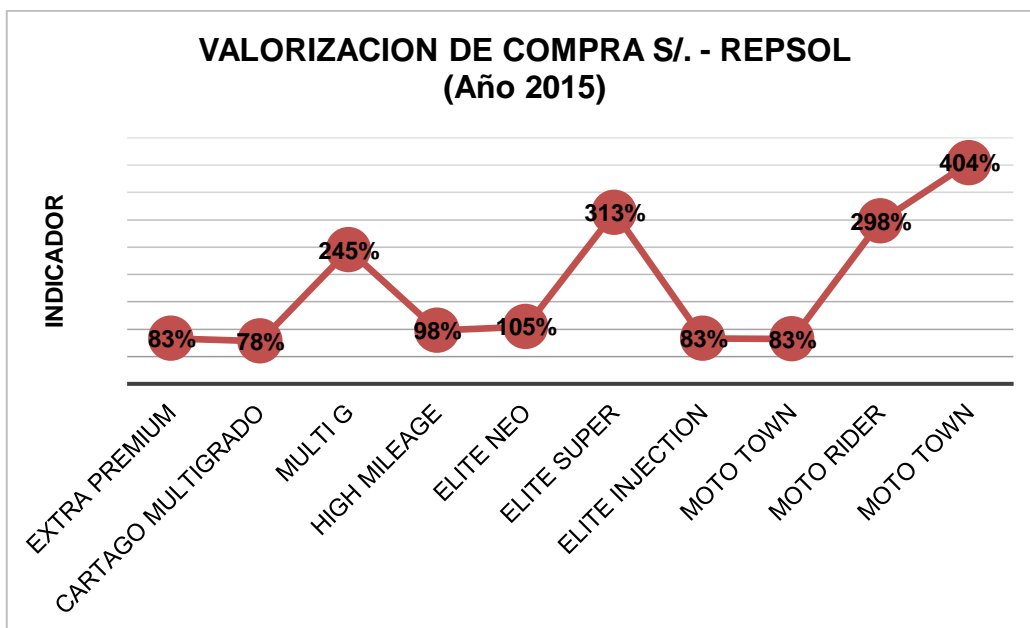


Figura 16 Valorización de compra en S/. - Repsol

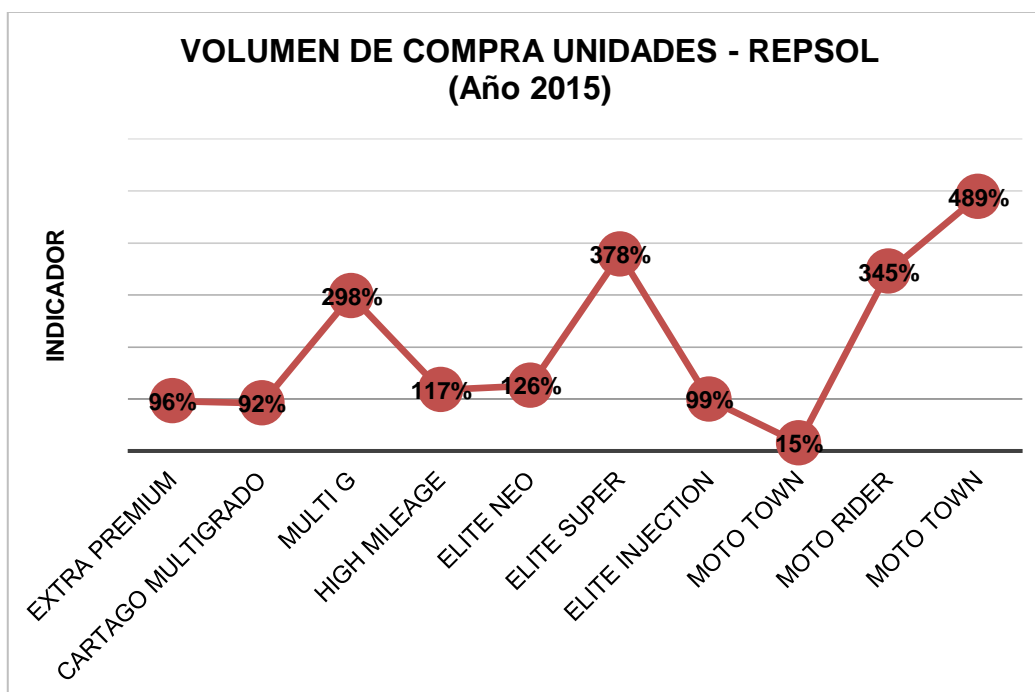


Figura 17 Volumen de compra en unidades - Repsol

Tabla 16 Volumen y valorización de compra - Goodyear

MES/2015	Total compras unidades	Total ventas unidades	Indicador volumen unidades (%)	Total compras (S/.)	Total ventas (S/.)	Indicador valorización (%)
GY 155/70R13 GPS2 75T	187	210	89%	17,288.56	21,607.17	80%
GY 205/70R15C G32 PLUS 106/104S	152	148	103%	35,873.98	39,551.14	91%
GY 185/70R13 ASSURANCE 86T	185	199	93%	19,091.39	23,523.76	81%
GY 175/65R14 ASSURANCE 82T	200	234	85%	22,344.29	29,359.06	76%
GY 185/65 R14 ASSURANCE 86T	121	113	107%	13,922.15	14,838.05	94%
GY 165/65 R13 DUCARO HI-MILER 77T	99	99	100%	9,630.68	10,959.11	88%
GY STEELMARK 295/80 R22.5 AHD 152/148M	287	231	124%	172,132.91	159,773.45	108%
GY STEELMARK 295/80 R22.5 AHS 152/148M 16PR	254	285	89%	147,898.46	188,851.86	78%
GY 1200-20 HI-MILER CT162 18PR CHASQUI	214	225	95%	218,347.80	257,323.55	85%
GY STEELMARK 11R22.5 AMS 148/145M 16PL	677	749	90%	369,186.86	475,785.65	78%

Año 2015

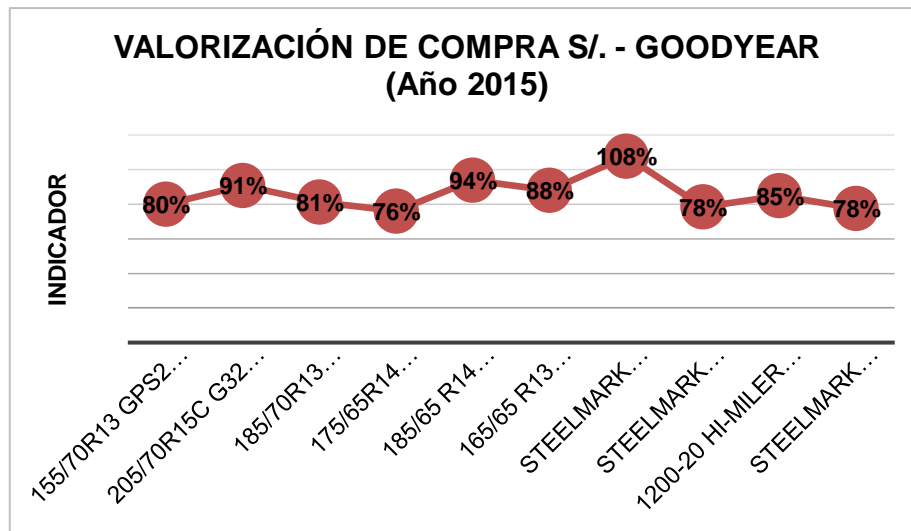


Figura 18 Valorización de compra en S/. - Goodyear

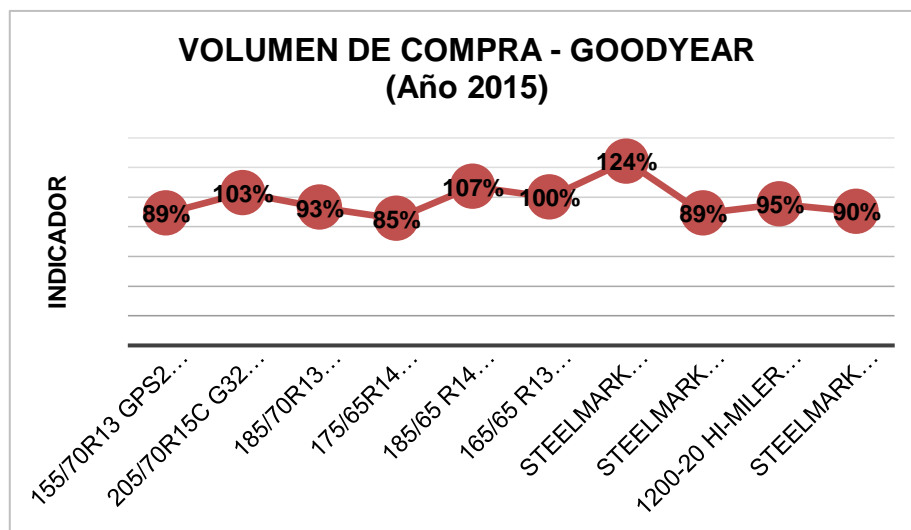


Figura 19 Volumen de compra en unidades - Goodyear

Comentario:

Para poder efectuar un mejor análisis del volumen de Compra, se creyó necesario realizar un análisis tanto en volumen, esto es cantidades y en valorización monetaria, a fin de tener datos más claros, que nos ayuden a medir mejor el indicador. Además, a diferencia de los otros indicadores, en este se ha realizado el análisis por producto, para así tener una mejor perspectiva de

cuáles son los productos que están generando sobre stock o que por el contrario no se están renovando como deberían.

En los gráficos anteriores se puede observar la evolución del volumen de compras con relación al volumen de las ventas de cada producto, el cual nos muestra que el indicador ha variado, manteniéndose en porcentajes elevados en algunos productos, de la marca Goodyear, donde sobrepaso el 100% en 4 de los productos. Asimismo, en los productos de la marca Repsol, se evidencia un elevado volumen de compra en 4 de sus productos, manteniendo indicadores de 298%, 378%, 345% y 489% en algunos de sus productos, lo que indica que el volumen de las compras es mayor que el volumen de ventas, presentando un grave problema, pues esto genera sobre stocks, aumento de gastos de almacenamiento y un mal manejo de negociación con los proveedores. Dicha problemática se ocasiona por el retraso del proveedor al realizar el envío de los pedidos de mercadería, ocasionando que estos se acumulen y lleguen a destiempo, perdiendo la oportunidad de ser colocados en el mercado.

En cuanto al análisis de la valorización monetaria, el valor del indicador es menor, aumentando según la tendencia del indicador volumen de compra, en los productos mencionados anteriormente.

#### **4.4. Diagnóstico del control interno**

Mediante cuestionario se recopiló información con respecto a los procesos de compras y almacenamiento; en cuanto a lo recolectado se concluye que la empresa DSD Representaciones SAC no cuenta con un manual de procedimientos, funciones ni políticas claramente definidas. Asimismo, la empresa cuenta con dos principales proveedores; Goodyear y Repsol, siendo de estos

su distribuidor autorizado, por lo que no cuenta con un plan anual de adquisiciones, pues los pedidos se realizan de manera mensual, basados en las cuotas brindadas por los proveedores, por tanto, no se realiza cotización de precios antes de la compra.

Respecto a las compras no se realiza un seguimiento y control de los pedidos, y en ocasiones los proveedores no cumplen con los plazos de entrega de las mercaderías al almacén, generando retrasos. Por otro lado, en cuanto al almacenamiento se lleva de manera empírica lo que impide la rápida localización y conteo de los productos; además que no existe un adecuado control en cuanto al límite de caducidad de las existencias.

Comentario:

De lo antes mencionado se puede concluir que la empresa al no contar con un manual de procedimiento, funciones ni políticas claramente definidos para la comprensión de sus trabajadores; genera la existencia de algunos problemas en cuanto a la gestión logística de entrada; es por eso que la presente tesis se propone implementar un manual de procedimientos operativos que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de esta área.

#### **4.5. Discusión**

En la presente tesis se recogió información sobre los procesos que están inmersos en la logística de entrada en la empresa DSD Representaciones S.A.C. A partir de dicha información se identificó los problemas críticos, y se realizó el análisis a cada uno de ellos, con la finalidad de proponer mejoras a través de un manual de procedimientos operativos. Puede señalarse que de la revisión de los resultados se desprende lo siguiente:

En la aplicación del cuestionario de control interno al área de logística de entrada, dio como resultado que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos, funciones ni políticas claramente definidas, para Yarasca y Alvares (2006) recalcan que el plan de organización comprende la estructura orgánica donde se establece claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas y niveles de la organización, todo esto deberá constar de un manual de organización y funciones (MOF) debidamente aprobado por la alta dirección de la empresa. Entonces, la empresa al no contar con un manual de procedimientos ni de funciones el personal designado al área de logística de entrada no conoce cuáles son sus responsabilidades ni sus funciones.

Al mismo tiempo se identificó el incorrecto control y orden de distribución de los productos dentro del almacén, lo que ocasiona que los productos más demandados no se encuentren accesibles, la falta de aprovechamiento de los espacios del almacén y la permanencia de productos dañados u obsoletos, que generan pérdidas económicas por desmedros o productos que no han sido sacados a la venta. Para García (2010) menciona que cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios marcados con una nomenclatura que facilite la colocación en su lugar y la localización cuando se procuren.

Si nos referimos a la situación actual en la que se encuentra el área de logística de entrada se elaboró flujogramas en los cuales se indican los puntos débiles de los procesos de dicha área, que permitirá identificar las deficiencias en las que se está incurriendo, entre ellas tenemos:

La deficiencia del proceso de reparto por parte del proveedor, pues al utilizar el mecanismo de trasbordo para minimizar costos y tiempo, se generan desmedros, productos chancados o en mal estado los cuales ingresan al almacén por no ejercer un adecuado control de recepción de los mismos. Schermerhorn (2003) recalca que es necesario el control concurrente para garantizar lo que sucede durante el proceso mediante la dirección y el monitoreo al momento de examinar los productos y distribuirlos de manera correcta de acuerdo con lo planeado. Al mismo tiempo se evidencio que la entidad no cuenta con un personal calificado en el área de almacén, que verifique la mercadería con la debida capacitación y orientación adecuada, lo que permite el ingreso de productos defectuosos o en mal estado. Además, se evidenció que existen deficiencias en cuanto a la entrega de la mercadería por parte de los proveedores, pues la empresa se supedita a las políticas de reparto que establecen los mismos, ocasionando así demoras en los plazos establecidos en la recepción de la mercadería y por ende se producen retrasos en la entrega de pedidos a clientes. Sin embargo, la propuesta de asumir el transporte de los productos por parte de la empresa no resulta viable, ya que los proveedores no ofrecen descuento en sus productos al no asumir ellos el transporte, lo que incrementaría los costos de la empresa de manera significativa.

En cuanto la evaluación de su gestión, al aplicar los indicadores de gestión respectivos se encontró que la empresa durante el año 2015 ha mejorado, en cuanto a los proveedores certificados, estos han aumentado, ascendiendo de 50% en enero del 2015 a 67% en diciembre del 2015. Cabe mencionar también que, en cuanto a los pedidos rechazados, estos también han reducido, lo que significa una mejora para la empresa. Sin embargo, al analizar los

volúmenes de compra, se encontró que estos son mayores a los volúmenes de venta, lo que generaría un sobre stock en almacenes.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medir su desempeño y establecer estándares de rendimiento en sus diferentes procesos, a fin de mantener sus actividades en un nivel óptimo. Es necesario, a fin de evaluar la gestión logística, la aplicación de indicadores de gestión, porque lo que no se puede medir no se puede controlar, Iglesias A. (2014) menciona que:

“Los indicadores logísticos son medidas de rendimiento cuantificables aplicadas a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso operativo que se realiza en la cadena de trabajo”

Por lo tanto, para evaluar y medir la gestión logística es necesario fijar indicadores, Sánchez E. (2015) comenta que:


“De esta manera podemos analizar que las fluctuaciones de gestión en nuestros procedimientos se hagan de forma inmediata visibles a nuestros criterios de medición fijados y podamos llevar a cabo de forma urgente actuaciones correctivas para modificar nuestras tareas erróneas.”

## **V. PROPUESTA Y CONCLUSIONES**

### **5.1. Propuesta**

Como alternativa a la problemática estudiada, se ha propuesto el rediseño de los procesos mediante los que se ejecuta la logística de entrada, es decir la gestión de compra en la empresa.

Como se expuso anteriormente se identificaron algunas deficiencias en los procesos que se ejecutaban, por lo que se procede a realizar la propuesta de cómo debería efectuarse el proceso de compras, tanto de lubricantes como de neumáticos, a fin de optimizar la gestión logística en la empresa DSD.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.</b>	Elaborado por: Wendy Saavedra Martin Segura	Versión: 1.0
	<b>PROCESO LOGÍSTICO</b>		Fecha:

<b>Objetivo:</b>	Planificación, implementación, control del flujo y almacenamiento eficiente y económico, de los productos, que comercializa DSD REPRESENTACIONES SAC., así como la información asociada.
<b>Alcance:</b>	Se aplica a todas las actividades de DSD REPRESENTACIONES SAC.

**Responsables:**

- Gerencia de administración y finanzas
- Jefe de logística.
- Responsable de almacén.
- Choferes.

**Proveedores:**

- Proveedores de bienes y servicios.
- Gestión comercial.

**Entradas:**

- Productos
- Servicios.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO:**

- Planeación y control del abastecimiento de productos a comercializar.
- Gestión de compras.
- Investigación sobre nuevos productos.
- Programación de reparto o distribución a sucursales dentro y fuera de la región.
- Control físico del almacén.
- Inventario semanal/mensual del almacén.

- Movimientos de productos en almacén.
- Entrega de productos en tienda.
- Entrega de productos en almacenes de clientes.

**Salidas:**


- Productos vendidos.

**Cientes:**

- Ventas.
- Proceso de Compras.

**Tiempo estimado para las actividades**

No	Actividades	Tiempo estimado	Responsable
1	Planeación y control del abastecimiento de productos a	1 día	Jefe de logística
2	Gestión de compras.	1 día	Jefe de logística
3	Investigación sobre nuevos productos.	2 días	Jefe de logística
4	Programación de reparto o distribución a sucursales dentro y	1 hora	Ejecutivo de ventas
6	Control físico del almacén.	3 horas	Responsable de almacén
7	Inventario semanal/mensual del almacén.	3 horas	Control interno Responsable de almacén
8	Movimientos de productos en almacén.	2 horas	Responsable de almacén
9	Entrega de productos en tienda.	1 día	Responsable de almacén
10	Entrega de productos en almacenes de clientes.	5 días	Responsable de almacén Ejecutivo de ventas

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.</b>	Elaborado por: Wendy Saavedra Martin Segura	Versión: 1.0
	<b>Gestión de compras</b>		Fecha:

Objetivo:	Establecer un procedimiento que determine los lineamientos para asegurar la disponibilidad y control de los bienes y servicios adquiridos, de manera que cumplan los requisitos de compra según lo establecido.
Alcance:	Se aplica a los bienes y/o servicios adquiridos para la distribución de los mismos.

**Responsables:**

Gerencia de administración y finanzas.

Jefe de logística.

**Proveedores:**

Empresas proveedoras de bienes comercializados por la empresa y servicios requeridos.

Principales proveedores:

- Goodyear; neumáticos.
- Repsol; lubricantes.

**Entradas:**

Productos y servicios adquiridos, para uso o comercialización de DSD Representaciones SAC.

**Salidas:**

- Productos para la comercialización.

**Clientes:**

- Gerencia comercial.
- Ejecutivos de ventas.
- Todas las áreas de la empresa.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO:**

- **Selección de proveedores:** Identifica a nuevos proveedores de bienes y servicios mediante internet, avisos u otros medios. Selecciona a los proveedores de bienes y servicios críticos para la gestión de comercialización y distribución.
- **Evaluación de proveedores:** Evalúa a los proveedores de bienes y servicios críticos para la gestión de comercialización y distribución, esto se realiza en el formato “Evaluación y seguimiento de proveedores”. Se selecciona a los proveedores calificados como regulares o buenos y se los registra en la Lista de “Proveedores calificados”.

Se re-evalúa a los proveedores en “Evaluación y seguimiento de proveedores” según las frecuencias establecidas por la calificación obtenida en la última evaluación.

Se actualiza lista de proveedores calificados según los resultados.

- **Seguimiento de proveedores:** Se realiza seguimiento permanente a los proveedores en la “Evaluación y seguimiento de proveedores”, registrando los eventos que pudieran presentarse, lo cual permite tomar acciones y conocer el desempeño del proveedor en el tiempo, para las siguientes evaluaciones.
- **Requerimientos:** Se genera el requerimiento a través del ERP, el cual es autorizado por el jefe de área y/o gerente de área, en caso de la no aprobación, el ERP emitirá una alerta al usuario que solicitó el requerimiento, esta alerta describe el porqué del proceder.
- **Compras:** Se procede a solicitar cotizaciones a los proveedores calificados para cada ítem requerido. Si se tiene que realizar la compra a un proveedor no evaluado, luego de la primera compra, se realizarán las evaluaciones pertinentes.

Se procede a evaluar las cotizaciones presentadas por los proveedores, seleccionando la mejor propuesta, comunicando la decisión de compra a la gerencia de administración y finanzas, y al proveedor, a través de la emisión de una orden de compra.

- **Recepción de la compra:** Se recibe y verifica la compra sustentada con las Guías de remisión y/o factura y/o letras. Se registra la mercadería y los documentos en el ERP, el físico, de los comprobantes de pago son debidamente archivados.

Cuando el producto no reúna los requisitos de compra especificados, se registra también el incidente en la sección “Seguimiento al proveedor del registro evaluación y seguimiento de proveedores” y se procede con la devolución del producto.

## **DESARROLLO DEL PROCESO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE COMPRA**

### **Compra de lubricantes (ver Flujograma 4)**

1. El área de logística prepara y aprueba el requerimiento de compra, de acuerdo al stock que se tiene.
2. Se realiza la cotización de precio con el proveedor, para actualizar precios y que las órdenes de compra tengan el precio correcto.
3. Se prepara la orden de compra con la información obtenida, registrando la información adecuada.
4. La orden de compra se envía al proveedor con copia a las áreas de almacén y contabilidad.
5. Se espera el despacho de las mercaderías por parte del proveedor, quien despachara los productos.
6. La mercadería llega a almacén, el almacenero recibe la documentación respectiva: orden de compra, guía de remisión y factura; verifica las mercaderías y que el despacho haya sido conforme a lo requerido.

7. Si esta todo conforme, se procede a la recepción de la mercadería y esta ingresa a almacén, elaborando posteriormente el almacenero un informe de recepción donde realizara un reporte de la recepción de las mercaderías.
8. El jefe de almacén enviara dichos reportes al área de logística y el otro al área de contabilidad, adjuntando a esta última toda la documentación recibida de la compra, esto es, la guía de remisión, la factura y la orden de compra proveedor.
9. El área e logística posteriormente de la recepción del informe e recepción y verificando que el ingreso de las mercaderías haya sido conforme, dará su aprobación a contabilidad para el pago al proveedor y a la empresa de transporte.
10. El área de contabilidad posteriormente a la recepción de la documentación competente de la entrega correctamente recibida procederá a realizar los registros contables correspondientes y a realizar los pagos requeridos.

Flujograma propuesto

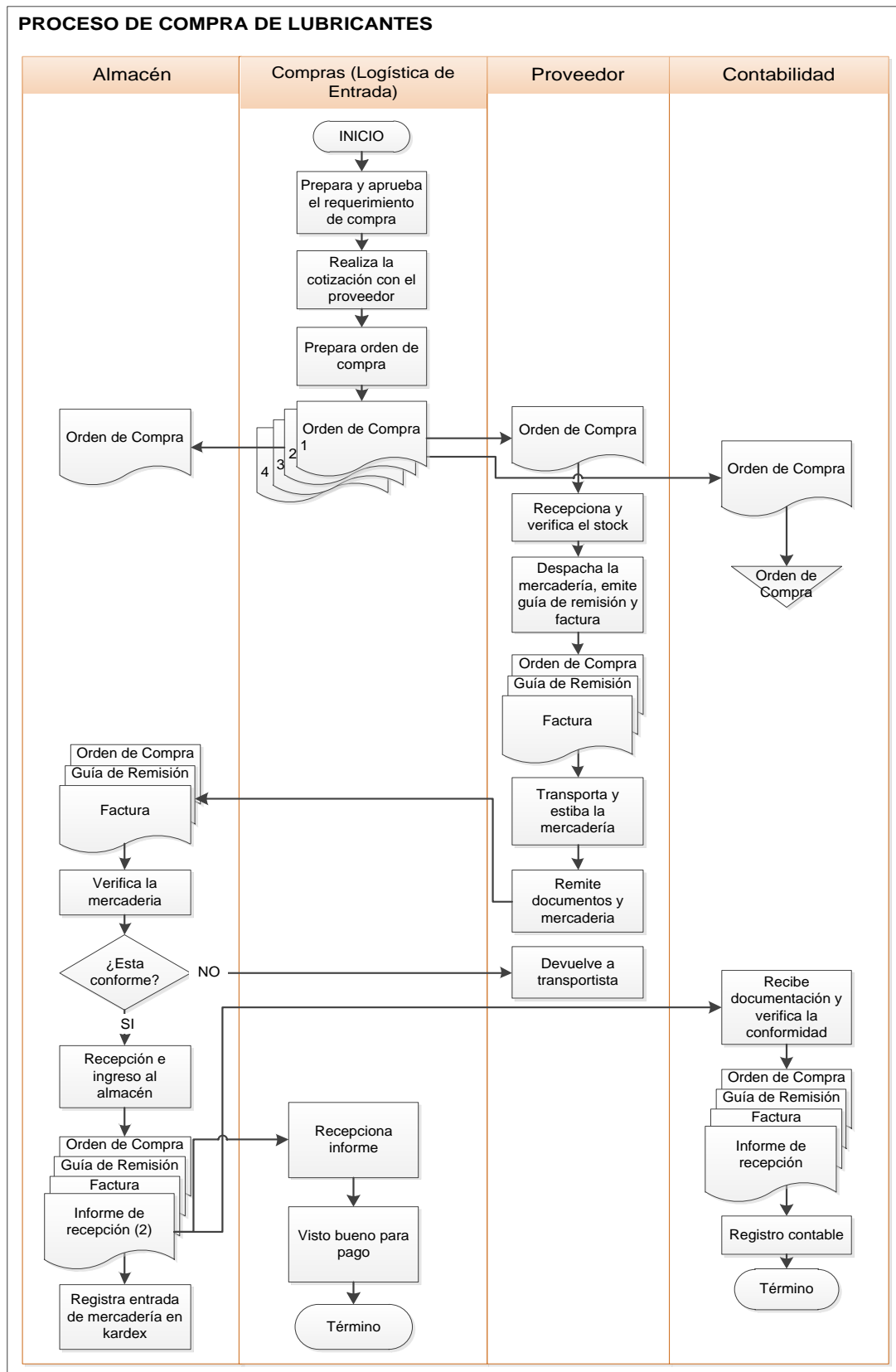


Figura 20 Flujograma 4 Proceso de compra de lubricante

### Tiempo estimado para las actividades

No	Actividades	Tiempo estimado	Responsable
1	Preparación del requerimiento de compra	5 minutos	Analista de logística
2	Aprobación del requerimiento de compra por el jefe de logística	5-10 minutos	Jefe de logística
3	Cotización de los precios con el proveedor	1 día	Analista de logística
4	Elaboración de la respectiva orden de compra	5 minutos	Analista de logística
5	Envío de la orden de compra al proveedor	10 minutos	Analista de logística
6	Recepción de la compra	3 - 4 días	Responsable de almacén
7	Verificación de las mercaderías	1 - 3 horas	Responsable de almacén
8	Ingreso de las mercaderías a almacén	1 - 2 horas	Responsable de almacén
9	Elaboración del informe de recepción de las mercaderías	1 hora	Responsable de almacén
10	Envío del informe de recepción al área de logística	30 minutos	Responsable de almacén
11	Envío del informe de recepción y la documentación completa de la compra al área de contabilidad	1 día	Responsable de almacén
12	Aprobación de logística para la realización del pago a proveedor y a transportista	1 día	Jefe de logística
13	Registro contable de la documentación en el área de contabilidad	30 minutos	Asistente de contabilidad
14	Realización del pago al proveedor	15-30 días	Responsable de tesorería

### Compra de neumáticos (ver flujograma 5)

1. El área de logística prepara y aprueba el requerimiento de compra, de acuerdo al stock que se tiene.
2. Se realiza la cotización de precio con el proveedor, para actualizar precios y que las órdenes de compra tengan el precio correcto.

3. Se elabora el requerimiento de compra vía web y se remite por correo electrónico la orden de compra con la información obtenida, registrando la información adecuada.
4. Se envía copia de la orden de compra a las áreas de almacén y contabilidad.
5. Se espera el despacho de las mercaderías por parte del proveedor, quien despachara los productos.
6. La mercadería llega a almacén, el almacenero recibe la documentación respectiva: orden de compra, guía de remisión y factura; verifica las mercaderías y que el despacho haya sido conforme a lo requerido.
7. Si esta todo conforme, se realiza la recepción de la mercadería y esta ingresa a almacén, elaborando posteriormente el almacenero un informe de recepción donde realizara un reporte de la recepción de las mercaderías.
8. El jefe de almacén enviara dichos reportes al área de logística y el otro al área de contabilidad, adjuntando a esta última toda la documentación recibida de la compra, esto es, la guía de remisión, la factura y la orden de compra proveedor.
9. El área de logística posteriormente de la recepción del informe de recepción y verificando que el ingreso de las mercaderías haya sido conforme, dará su aprobación a contabilidad para el pago al proveedor y a la empresa de transporte.
10. El área de contabilidad posteriormente a la recepción de la documentación competente de la entrega correctamente recibida procederá a realizar los registros contables correspondientes y a realizar los pagos requeridos.

Flujograma propuesto

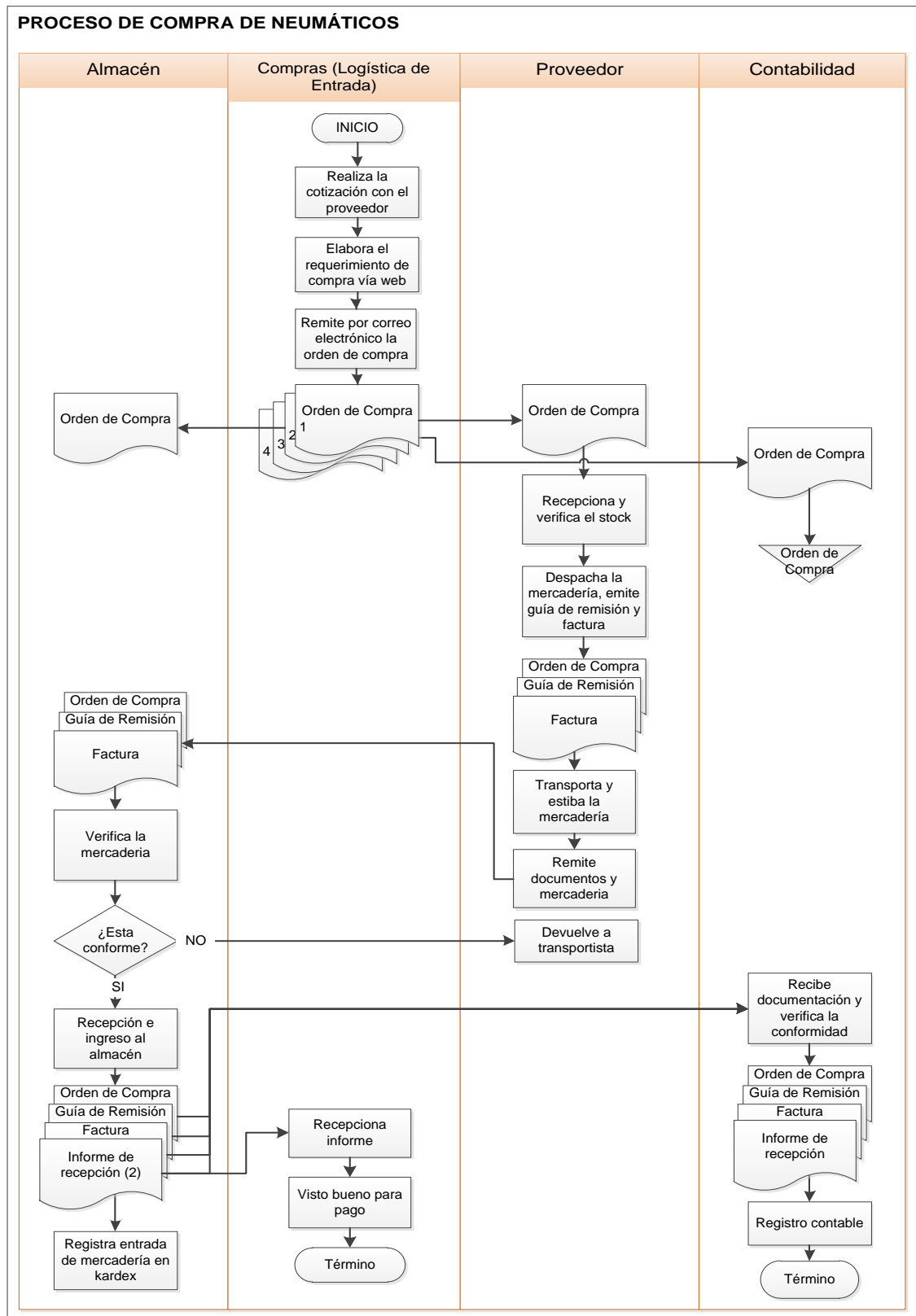


Figura 21 Flujograma 5 Proceso de compra de neumáticos

### Tiempo estimado para las actividades

No	Actividades	Tiempo estimado	Responsable
1	Preparación del requerimiento de compra	1-2 horas	Analista de logística
2	Aprobación del requerimiento de compra por el jefe de logística	10 minutos	Jefe de logística
3	Cotización de los precios con el proveedor	3 horas	Analista de logística
4	Elaboración de la respectiva orden de compra	5 minutos	Analista de logística
5	Envío de la orden de compra al proveedor	5 minutos	Analista de logística
6	Recepción de la compra	5 días	Responsable de almacén
7	Verificación de las mercaderías	20 minutos	Responsable de almacén
8	Ingreso de las mercaderías a almacén	20 minutos	Responsable de almacén
9	Elaboración del informe de recepción de las mercaderías	30 minutos	Responsable de almacén
10	Envío del informe de recepción al área de logística	15 minutos	Responsable de almacén
11	Envío del informe de recepción y la documentación completa de la compra al área de contabilidad	3 horas	Responsable de almacén
12	Aprobación de logística para la realización del pago a proveedor y a transportista	1 día	Jefe de logística
13	Registro contable de la documentación en el área de contabilidad	30 minutos	Asistente de contabilidad
14	Realización del pago al proveedor	15-30 días	Responsable de tesorería

### INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS

Para realizar una evaluación constante del desempeño de las diferentes actividades y de los procesos que son parte de la logística de entrada en la empresa, se consideraran los siguientes indicadores de gestión, realizándose una evaluación periódica e implementándose medidas para la mejora de estos a fin de llegar a los estándares establecidos:

### a) Indicadores de desempeño en la gestión de compras

- **Calificación de proveedores:**

$$\text{Cálculo: } C. P. = \frac{\text{No Proveedores calificados}}{\text{No Total de proveedores}} * 100$$

El resultado de este indicador no podrá ser menor al 80%.

- **Calidad de los pedidos generados:**

$$\text{Cálculo: } C. P. G. = \frac{\text{No Pedidos generados sin problemas}}{\text{No Total de pedidos generados}} * 100$$

El resultado de este indicador deberá oscilar entre 90% a 100%.

- **Volumen de compra:**

$$\text{Cálculo: } V. C. = \frac{\text{Volumen de compra en unidades}}{\text{Total de las ventas en unidades}}$$

El resultado de este indicador deberá estar entre un 100% y 150%, siempre y cuando sean productos de mayor rotación.

- **Pedidos rechazados:**

$$\text{Cálculo: } E. P. R. = \frac{\text{No Pedidos rechazados}}{\text{No Total órdenes de compra recibidas}} * 100$$

El resultado de este indicador no podrá ser mayor al 15%, debiendo ser reducido progresivamente.

### b) Indicadores de gestión de inventarios

- **Índice de rotación del inventario:**

$$\text{Cálculo: } R. I. = \frac{\text{Ventas acumuladas/mes}}{\text{Inventario promedio/mes}} = \text{Número de veces/mes}$$

El inventario deberá rotar al menos dos veces al mes, en los productos más vendidos. En los otros productos esto dependerá del análisis previo realizado por el jefe de logística.

- **Duración del inventario:**

$$\text{Cálculo: } D. I. = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$$

La duración del inventario deberá ser de 15 a 20 días, dependiendo de las políticas de renovación de inventario y compra de mercaderías, tomando en cuenta también que los productos sean de alta rotación.

- **Inventario dañado u obsoleto:**

$$\text{Cálculo: } I. D. = \frac{\text{Inventario dañado u obsoleto}}{\text{Inventario Total}}$$

El resultado de este indicador no podrá ser mayor al 10%, debiendo ser reducido progresivamente.

- **Valor económico del inventario:**

$$\text{Cálculo: } V. E. I. = \frac{\text{Costo ventas del mes}}{\text{Valor inventario físico}}$$

El resultado de este indicador deberá oscilar entre 0.2 a 0.25 en el caso de los productos más comercializados.

### c) Indicadores de gestión de almacenes

- **Tiempo de ciclo en la recepción:**

$$\text{Cálculo: } T. C. R. = \text{Tiempo entre el descargo de las mercaderías y cuando se registran en el sistema de información}$$

El tiempo que debe transcurrir entre la recepción de las mercaderías y el ingreso de estas a almacén no será mayor a 8 horas.

- **Utilización del espacio en almacén:**

$$\text{Cálculo: } U. E. A. = \frac{\text{Utilización del espacio actual (m}^2\text{)}}{\text{Capacidad total de almacén (m}^2\text{)}} * 100$$

El resultado de este indicador deberá oscilar entre 80% y 95%.

- **Costo de unidad almacenada:**

Cálculo: 
$$C. U. A. = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$$

El costo de cada unidad almacenada deberá ser menor a un valor referencial del 0.3% del costo total de almacenamiento.

## 5.2. Conclusiones

La empresa, objeto de estudio “DSD REPRESENTACIONES SAC”, pertenece al sector económico de venta al por mayor no especializada, dedicada a la comercialización de lubricantes y neumáticos para autos. Actualmente es distribuidora autorizada de Repsol y Goodyear, siendo estos sus principales proveedores. La situación actual del proceso logístico en la empresa, es deficiente por el manejo incorrecto y tiempo excesivo que demoran los proveedores en la entrega de la mercadería, sumado a esto, la verificación y control no adecuado de los productos recibidos por parte del personal que labora en el área de almacén.

Para evaluar la situación actual en la que se encuentra el área de logística de entrada se elaboró flujogramas en los que se indican los puntos débiles de los procesos de dicha área, esto permitió identificar deficiencias como las siguientes:

Demora en el proceso de reparto por parte del proveedor originando retrasos en la entrega a los clientes, se evidencio que la entidad no cuenta con un personal calificado en el área de almacén con el consecuente riesgo de ingreso de mercadería deteriorada, incompleta o de productos no solicitados.

Al aplicar indicadores de gestión, se encontró que la empresa durante el año 2015 ha mejorado en comparación al año anterior, incrementándose el número de los proveedores calificados.

En cuanto a los pedidos rechazados, se puede apreciar que han reducido, lo que significa una mejora para la empresa. Sin embargo, al analizar los volúmenes de compra, se encontró que estos son mayores a los volúmenes de venta en algunos meses del año, lo que genera un sobre stock en almacenes. Cabe mencionar que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medir su desempeño y establecer estándares de rendimiento en sus diferentes procesos.

También se realizó la aplicación de un cuestionario de control para evaluar los controles establecidos en la empresa, concluyéndose que estos controles son deficientes porque no existen manuales de funciones o procedimientos, además no se realiza un seguimiento y control de los pedidos de mercaderías efectuados, lo que genera retrasos en la recepción de mercaderías.

### **5.3. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa DSD la aplicación del manual de Procedimientos propuesto, incluyéndose la aplicación de los flujogramas formulados y la constante medición de su rendimiento por medio de los indicadores de gestión propuestos a fin de dar seguimiento constante al desempeño de los procesos de logística de entrada.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, D. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Cultural.

Alva, C., Reyes, C. y Villanes, N. (2006). *Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora* (Tesis de posgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Trujillo, Perú). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/277816872\\_Propuesta\\_de\\_mejora\\_en\\_la\\_logistica\\_de\\_entrada\\_en\\_una\\_empresa\\_agroexportadora](https://www.researchgate.net/publication/277816872_Propuesta_de_mejora_en_la_logistica_de_entrada_en_una_empresa_agroexportadora)

Alvares, R. (2009). *Análisis y propuesta de implementación de pronósticos y gestión de inventarios en una distribuidora de productos de consumo masivo* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Anaya J. (2008). *Almacenes; análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC EDITORIAL

Arteaga, C. y Olguín, V. (2014). *La mejora en el sistema de control interno de logística y su influencia en la gestión financiera de la empresa comercial Cipsur E.I.R.L. - año 2014* (Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/333/1/ARTEAGA\\_CARLOS\\_CONTROL\\_INTERNO\\_LOGISTICA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/333/1/ARTEAGA_CARLOS_CONTROL_INTERNO_LOGISTICA.pdf)

Bravo, M. (2000). *Control Interno*. Lima: Editorial San Marcos.

Casanovas, A. & Cuatrecasas, L. (2011). *Logística Integral*. Barcelona: PROFIT Editorial.

- Castellanos, A. (2009). *Manual de Gestión Logística del Transporte y Distribución de Mercancías*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Ferrín, A. (2013). *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes* (3ª ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- García, A. (2010). *Almacenes Planeación, Organización y Control*. España: Trillas.
- García, J. (2012). Control Interno y Auditoría Interna. *Actualidad Empresarial*, 5(266), 1-2. Recuperado de [http://aempresarial.com/servicios/revista/266\\_11\\_MNBCASYZUJMJOWKGBWLOJKJFWZWFMBVYPXBPQZPKJCUXYEEABP.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/266_11_MNBCASYZUJMJOWKGBWLOJKJFWZWFMBVYPXBPQZPKJCUXYEEABP.pdf)
- Guerrero, G. (2011). *Gestión por procesos*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Gonzalo12345/gestin-por-procesos-9848472>
- Holmes, A. (1995). *Principios Básicos de Auditoría* (17ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Huamán, R. (2014). *Los Efectos de la Auditoría Operativa en la mejora de la Gestión de la Empresa Petróleos del Perú S.A.* (Tesis de posgrado, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1130/1/huaman\\_frm.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1130/1/huaman_frm.pdf)
- Iglesias, A. (2014). *Indicadores de desempeño logístico (KPI)*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/31/indicadores-desempeno-logistico-kpi/>

- Izquierdo, J. y León, J. (2015). *Auditoria operativa a la gestión del inventario De la empresa ecuatoriana de negocios, ECUNE S.A. en el primer semestre del año 2014* (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9100/1/UPS-GT000922.pdf>
- López, F. (2009). *La empresa explicada de forma sencilla*. España: Libros de cabecera S.L.
- Lugo, J. (2015). *Gestión por procesos e indicadores de gestión*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/juanlugomarin/jl-curso-gestin-por-procesos-e-indicadores-de-gestion>
- Martínez, E. (2007). *Gestión de compras. Negociación y Estrategias de aprovisionamiento*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Medina, T. (2003). *Descripción del Procedimiento de un Operador Logístico para la Distribución y Reparto de una Línea de Productos de Belleza en la Provincia de Lima* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1650/1/Medina\\_mt.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1650/1/Medina_mt.pdf)
- Ministerio de Salud-Perú. (2014). *Mapa de procesos*. Recuperado de [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa\\_procesos.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf)
- Montesinos, V. (2003). *La Auditoria en España*. Valencia, España: Universidad de Valencia Servicio de Publicaciones.
- Montoya, A. (2013). *Administración de compras* (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Mora, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI. (s.f.). ISSAI 300. *Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño*. Recuperado de <http://es.issai.org/media/79469/issai-300-s-new.pdf>
- Parra, F. (1999). *Gestión de Stocks* (2ª ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Puerres, I. (2006). *Auditoría Operacional*. Recuperado de [http://drupal.puj.edu.co/files/OI042\\_Ivan%20Puerres\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf)
- Quiroga, J. (2009). *Logística de entrada*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/16128675/Logistica-de-Entrada>
- Reyes, J. (2010). *Auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías, en una comercializadora de productos para el hogar* (Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos, Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3512.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3512.pdf)
- Sánchez, E. (2015). *Indicadores logísticos (Logistics Key Performance Indicators)*. Recuperado de <http://meetlogistics.com/archivos/indicadores-logisticos-kpi>
- Sandoval, E. (2012). *Auditoría operacional en el área de inventarios en una empresa comercializadora de aceites y lubricantes para autos* (Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos, Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4108.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4108.pdf)
- Urquiza, G. (2014). *Administración Logística*. Recuperado de <http://slideplayer.es/slide/3737755/>

Valenzuela, R. (2005). *Logística de Almacenamiento, Gestión y Control de Stock*. Chile: Editorial Lexis Nexis.

Zuluaga, A., Gómez, R. & Fernández, S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Clio América*, 8(15), 90-110. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/832/757>

## VII. ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENTREVISTA A JEFE DE LOGÍSTICA

**Instrucciones.** - La presente técnica tiene por finalidad recoger información relacionada con la elaboración sobre "evaluación del desempeño de la gestión logística de entrada y propuesta de mejoras en la empresa comercializadora DSD Representaciones S.A.C. de la ciudad de Chiclayo". Sobre este particular se le invoca, se sirva responder en forma clara y precisa; esta información solo tiene fines de investigación universitaria.

**Nombres y Apellidos:** Julio Fernández

**Cargo:** Jefe de Logística

**1. ¿Cuáles son los principales productos que compra la institución?**

Los principales productos que compra la empresa DSD representaciones S.A.C., son lubricantes de la marca Repsol y neumáticos de la marca Goodyear. En cuanto a lubricantes la empresa es distribuidor autorizado de Repsol.

**2. El área cuenta con un manual de procedimientos y de funciones para su Personal, así como políticas claramente definidas y escritas.**

El área de logística no cuenta aún con un manual de procedimientos y de funciones para el personal, en la actualidad se encuentra en proceso de creación de las políticas.

**3. Describir de una manera general los procedimientos de compra**

En cuanto a los procedimientos de compra, los jefes comerciales se encargan de hacer un pre-requerimiento de compras, que envían al área de logística donde es evaluado para ser enviado por correo electrónico al proveedor en caso de Repsol, y en caso de Goodyear se ingresa el pedido a través del sistema de compra de Goodyear.

**4. ¿Cuál es la política de la empresa para la compra de mercaderías?**

La política de compra de los principales proveedores, en cuanto a neumáticos esta dado en base a cuotas y ofertas que brinda el proveedor Goodyear; y en cuanto a lubricantes, Repsol pone una cuota objetivo para poder acceder a bonos y descuentos.

**5. Puede describir de una manera general la base utilizada para evaluar los inventarios.**

Los inventarios se valúan en base a la rotación de productos y al stock mínimo.

**6. ¿Dónde están situados los inventarios?**

Los inventarios están situados en el almacén de la sede central de la empresa en la Av. Salaverry 232.

**7. ¿Qué procedimientos se emplean para contar, inspeccionar e informar sobre las mercancías recibidas?**

El encargado de almacén emplea el conteo físico de productos. Coteja la factura de compra con el requerimiento de compra enviado.

**8. ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática para facilitar la manipulación, el recuento y la localización de los artículos?**

Las existencias se almacenan según las especificaciones técnicas de los proveedores principales en cuanto a la seguridad, manipulación y conservación del producto; pero este almacenamiento no facilita la rápida localización y conteo de los productos.

**9. Manejan documentación interna que apruebe o autorice las diferentes actividades que realiza el área de logística. De ser así mencione cuales**

Si se cuenta con documentación interna tales como órdenes y requerimientos de compras. En cuanto a Goodyear para remitir el pedido lo hacen a través de sistema de compras del proveedor.

**10. ¿Se comprueban físicamente periódicamente de los inventarios de mercancías?**

Si, se evalúa el inventario mensualmente a través del área de control interno.

**11. ¿Se mantiene información actualizada y estadísticas de precios que permitan detectar los momentos oportunos de las compras?**

Si, a través del sistema de la empresa se mantiene actualizado el movimiento de cada producto, procesos y rotación de los mismos.

## ANEXO 2

## CUESTIONARIO DE LOGISTICA DE ENTRADA

**Objetivo:** Recoger información suficiente, competente y relevante; concerniente a los procesos de inventarios y compras

Preguntas	N/A	Si	No	Comentarios
1. ¿Existe un manual de procedimientos que describa lo relacionado con la autorización, custodia, registro y control y responsabilidades con los inventarios?			X	Se encuentra en proceso
2. ¿Existen políticas claramente definidas en cuanto a la compra, recepción y almacenamiento de los inventarios?		X		
3. ¿Cuentan con un manual de organización y funciones que describa de manera específica las responsabilidades el personal de las áreas?	X			
4. ¿Están construidas y segregadas las áreas de almacenaje de manera que se evite el acceso a personas no autorizadas?		X		
5. ¿Se cuenta con un plan anual de adquisiciones?			X	Se trabaja en base a cuotas
6. ¿Existe un procedimiento de búsqueda y selección de proveedores?			X	
7. ¿Las mercaderías están protegidas de modo adecuado para evitar su deterioro físico y condiciones climatológicas?		X		Cuenta con póliza de seguro
8. ¿Están los inventarios bajo la custodia de responsables perfectamente delegados?		X		
9. ¿Se llevan los registros de los inventarios constantes por el personal que tiene a su cargo el almacén?		X		
	Nunca	A veces	siempre	
10. ¿Se hacen todas las compras sobre la base de requisiciones o solicitudes escritas?			X	
11. ¿La adquisición de las existencias siempre se realiza con previa cotización de precios?	X			El proveedor pone los precios
12. ¿Se preparan órdenes de compras para todas las adquisiciones?			X	

13. ¿Están debidamente aprobadas y firmadas los documentos de compras?			X	
14. ¿Se realiza un seguimiento y control de la compra?	X			
15. ¿Se utilizan adecuados medios de transportes?			X	El proveedor asume el flete
16. ¿Se cumple con los plazos de entrega de las mercaderías al almacén?		X		
17. ¿Se realizan periódicamente inventarios físicos por personas ajenas al almacén?			X	
18. ¿Se controla el máximo y mínimo de existencias?			X	
19. ¿Se controla las secuencias numéricas de los documentos de compras?			X	
20. ¿Comparan los almacenistas las cantidades recibidas contra los informes de entrada?			X	
21. ¿Se mantiene actualizado el inventario de productos en el Kardex?			X	
22. ¿Se lleva un control en cuanto al límite de caducidad de las existencias?		X		
23. ¿Se realiza seguimiento a la codificación e identificación de existencias?			X	

Fuente: Arteaga, C. & Olgún, V. *La Mejora en el Sistema de Control Interno de Logística y su Influencia en la Gestión Financiera de la Empresa Comercial Cipsur E.I.R.L. - año 2014.* (Tesis de pregrado. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú).

### ANEXO 3

#### Matriz de consistencias:

Título	Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis general	Variables
<p>Propuesta de un manual de procedimientos operativos para mejorar el desempeño de la gestión logística de entrada de la empresa DSD representaciones S.A.C. de la ciudad de Chiclayo.</p>	<p>¿La propuesta de un manual de procedimientos operativos, permitirá mejorar el desempeño de la gestión logística de entrada en la empresa DSD Representaciones S.A.C. de la ciudad de Chiclayo?</p>	<p><b>a) Objetivo General:</b>                      Evaluar el desempeño de la logística de entrada para proponer un manual de procedimientos operativos en la empresa DSD Representaciones S.A.C.</p> <p><b>b) Objetivos Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y describir la organización y las estrategias logísticas de la empresa.</li> <li>2. Analizar las funciones y los procesos de compras e inventarios en la empresa, mediante la elaboración de flujogramas.</li> <li>3. Analizar el comportamiento de los indicadores logísticos de compras e inventarios en la empresa.</li> <li>4. Diagnosticar el control interno existente en la gestión logística de entrada.</li> <li>5. Proponer un manual de procedimientos operativos para la mejora de la logística de entrada.</li> </ol>	<p>La propuesta de un manual de procedimientos operativos contribuiría a mejorar el desempeño de la gestión logística de entrada en la empresa DSD Representacion es S.A.C. de la ciudad de Chiclayo.</p>	<p>•Variable independiente:                      Manual de procedimientos operativos</p> <p>•Variable dependiente:                      Gestión de logística de entrada</p>

## Anexo 4: Compras del año 2015

Código de artículo	Descripción	Cantidad	Costo total
RP018E51	RP EXTRA PREMIUM 40 1LTRO	5,472.00	47,073.73
RP024R51	RP CARTAGO MULTIGRADO EP 80W90 1LTRO	4,128.00	43,614.20
RP049Q51	RP MULTI G 20W50 1LTRO	78,420.00	726,173.48
RP051I51	RP HIGH MILEAGE 25W60 1LTRO	15,528.00	166,313.02
RP137B51	RP ELITE NEO 10W30 1LTROS	20,136.00	241,237.59
RP138Q51	RP ELITE SUPER 20W/50 1 LTRO	91,728.00	966,411.30
RP139X51	RP ELITE INJECTION 10W40 1LTRO	7,860.00	100,507.17
RP151X01	RP MOTO TOWN 2T 160 ML	2,128.00	16,511.39
RP165Q51	RP MOTO RIDER 4T 20W50 1LTRO	23,244.00	272,733.16
RP169Q51	RP MOTO TOWN 4T 20W50 1LTRO	407,496.00	3,836,016.56

Código de artículo	Descripción	Cantidad	Costo total
100352	GY 155/70R13 GPS2 75T	187	17,288.56
102208	GY 205/70R15C G32 PLUS 106/104S	152	35,873.98
106769	GY 185/70R13 ASSURANCE 86T	185	19,091.39
106843	GY 175/65R14 ASSURANCE 82T	200	22,344.29
106846	GY 185/65 R14 ASSURANCE 86T	121	13,922.15
107969	GY 165/65 R13 DUCARO HI-MILER 77T	99	9,630.68
120174	GY STEELMARK 295/80 R22.5 AHD 152/148M	287	172,132.91
120175	GY STEELMARK 295/80 R22.5 AHS 152/148M 16PR	254	147,898.46
120226	GY 1200-20 HI-MILER CT162 18PR CHASQUI	214	218,347.80
121450	GY STEELMARK 11R22.5 AMS 148/145M 16PL	677	369,186.86

Anexo 5: Fotografías del área objeto de estudio





