



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ, TRUJILLO, 2024

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Ingeniero Industrial

Autor:

Luis Carlos Castillo Gutierrez

Asesor:

Ing. Martin Joaquín Sáenz Morón

Código ORCID: 0000-0003-4274-0456

Trujillo - Perú

2024

Informe de Similitud



Página 2 of 119 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3130407483




13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
 - 7%  Publicaciones
 - 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)
-

Dedicatoria

Siempre en primer lugar a Dios por haberme dado la vida, la oportunidad de haber podido estudiar y permitir llegar al termino de mi carrera dando un paso más en la vida.

A mis padres, Carlos Alberto Castillo Talavera y María del Carmen Gutierrez Aranguri porque gracias a ellos todo esto fue posible, porque con su constante apoyo, amor y esfuerzo se pudo lograr.

A mis hermanos Carlos Enrique Castillo Gutierrez y María Luciana Castillo Gutierrez por sus consejos y cariño brindado a lo largo del tiempo.

A mi compañera de vida Nelly Angelica Alama Rivas por impulsarme cada día a lograr más cosas, por su amor y apoyo incondicional junto a Mathias Stephano que con cada ocurrencia siempre logra sacar sonrisas y hace que uno se esfuerce por lograr más.

Este logro y los que vienen son para ustedes, muchas gracias familia, LOS AMO.

Agradecimiento

El presente trabajo de suficiencia profesional es un esfuerzo en el cual participaron muchas personas, ya sea brindando apoyo, información y dando fuerzas en momentos críticos.

Agradecer al Ing. Martin Joaquín Sáenz Morón por las asesorías brindadas a lo largo del presente trabajo.

Asimismo, agradecer a la empresa en la cual vengo laborando por permitirme realizar mi trabajo.

Tabla de contenido

Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	7
Índice de ecuaciones	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	59
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS	108
ANEXOS	114

Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de los componentes de la Metodología COSO.	27
Tabla 2 Pasos del PDCA	32
Tabla 3 Personal involucrado en el control interno y la gestión logística.	42
Tabla 4 Tiempos del proceso de mantenimiento básico.....	50
Tabla 5 Resumen de actividades.	51
Tabla 6 Matriz FODA.	54
Tabla 7 Recopilación de información sobre el control interno.	57
Tabla 8 Valores éticos	59
Tabla 9 Políticas organizacionales de la empresa.	61
Tabla 10 Indicadores KPISs	77
Tabla 11 Planificar.....	85
Tabla 12 Planificar.....	86
Tabla 13 Planificar.....	87
Tabla 14 Planificar.....	88
Tabla 15 Seiri	89
Tabla 16 Seiton.....	90
Tabla 17 Seiso	91
Tabla 18 Seiketsu	92
Tabla 19 Shitsuke	93
Tabla 20 Resultados de las 5s.....	94
Tabla 21 Tiempos del proceso de mantenimiento básico - propuesto.....	98
Tabla 22 Resumen de actividades.	98

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa.....	13
Figura 2 Componentes principales de la herramienta COSO.....	23
Figura 3 Pasos de la herramienta 5S´s.....	33
Figura 4 Diagrama de Ishikawa.....	45
Figura 5 Ciclo PDCA	85

Índice de ecuaciones

Ecuación 1 Nivel de cumplimiento de proveedores	34
Ecuación 2 Indicador de pedidos rechazados	34
Ecuación 3 Indicador de rotación de inventarios.....	35
Ecuación 4 Indicador de movilización de inventarios.....	35
Ecuación 5 Indicador de exactitud de inventarios.....	36
Ecuación 6 Indicador de entrega de pedidos a tiempo.....	36

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo la implementación de un sistema de control interno basado en la metodología COSO para mejorar la gestión logística de una empresa automotriz en Trujillo, 2024, para lograrlo, se diagnosticó la situación actual de la gestión logística, se evaluaron los procesos de control de inventarios y mantenimiento, y se establecieron estrategias específicas para optimizar el control interno. Durante el diagnóstico, se utilizaron herramientas como la espina de Ishikawa y análisis FODA, lo que permitió identificar deficiencias en la gestión logística y el control interno de la empresa. La implementación del ciclo PDCA, las 5S y el uso de indicadores KPI fueron fundamentales para la mejora continua de la gestión logística. Además, se estableció un Manual de Organización y Funciones, junto con la documentación necesaria para la identificación y evaluación de riesgos, y la elaboración de un reglamento interno que fortaleció el sistema de control. Este trabajo de suficiencia contribuyó significativamente a la optimización de los procesos logísticos de la empresa, mejorando la eficiencia y reduciendo riesgos operativos, a través de estas acciones, la empresa automotriz pudo incrementar su competitividad y asegurar una gestión eficaz, impulsando su crecimiento y adaptabilidad en el mercado.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualizar la experiencia profesional

En lo que respecta en mi experiencia profesional, como colaborador de una empresa automotriz Trujillo, a noviembre del 2024, me encuentro desempeñando el cargo de Asesor de repuestos en el área de logística, por lo que dispongo de conocimiento y experiencia amplia en los procedimientos y taras que se llevan a cabo en la entidad. Inicialmente ingresé a la empresa mediante el puesto de Almacenero en el área de Logística, pero luego de 9 meses de desempeñar mis funciones y demostrar que dispongo de las capacidades necesaria para asumir nuevos retos, tuve la oportunidad de ascender de puesto en octubre del 2022 a Asesor de Repuestos en la misma área.

Dicho puesto de trabajo es más amplio y no se tiene un manual predeterminado, dado que las funciones presentan variaciones constantes en función a las demandas planteadas por el cliente o la gerencia, sin embargo existen algunas funciones principales de las cuales se puede destacar: atender y realizar cotización de repuestos a través del taller, en dónde se atienden las solicitudes de repuestos provenientes del taller, asegurándose de que las cotizaciones sean precisas y detalladas, de tal manera que contribuya al logro de objetivos trazados por el área de logística, favoreciendo así la planificación y ejecución de los trabajos en curso.

Entre otras de las funciones es la codificación y elaboración de las cotizaciones según las necesidades del cliente y/o carrocerero, esta función consiste en la identificación de los repuestos específicos requeridos por el cliente, asignarles un código correspondiente en el sistema y preparar cotizaciones claras y completas que incluyan información sobre precios, disponibilidad y condiciones de entrega. De igual forma, se

resalta a la atención personalizada a clientes de aseguradoras para fidelización y cierre de ventas, en la que se involucra brindar un servicio directo y exclusiva a los clientes provenientes de aseguradoras con la finalidad de satisfacer y tender a sus necesidades, garantizar lealtad hacia la empresa y concretar ventas que aporten al logro de las metas comerciales del área. Asimismo, comunicar sobre faltantes de stock y propuestas de solución, entregar repuestos en stock al para de carrocería, actualización continua del inventario de repuestos en el sistema, mantener el orden y limpieza en el espacio de trabajo y almacenes asignados. Adicional a ello, está la función de cumplir con las normativas de seguridad y salud en el trabajo y llevar a cabo tareas complementarias que estén alineadas con la naturaleza del cargo, siempre con el propósito de contribuir a la obtención de objetivos del equipo y manejar el rendimiento del área.

1.2. Descripción general de la empresa

Mannucci Motors S.A.C. es una destacada empresa familiar con una rica trayectoria que comenzó en 1931 bajo el liderazgo de Don Carlos Mannucci Finochetti, quien inició operaciones en el rubro automotriz con la venta de vehículos de la marca WHIPPET WILLYS. Desde sus inicios, la empresa mostró un enfoque visionario en la industria, estableciendo un camino hacia la innovación y el crecimiento sostenido.

En 1939, la empresa fortaleció su presencia en el mercado al convertirse en representante oficial de la prestigiosa marca FORD en la ciudad de Trujillo, lo que marcó un punto de inflexión en su desarrollo. Durante la década de 1970, Mannucci Diesel diversificó sus operaciones ingresando en los sectores inmobiliario, de transporte y agrícola, posicionándose como un conglomerado versátil y en constante expansión.

En 1989, adoptó su actual denominación y se consolidó como concesionario

autorizado de las renombradas marcas Volvo y Mack, ampliando su influencia a las regiones de La Libertad, Áncash, Lambayeque y Cajamarca.

La familia Mannucci continuó su legado de innovación y crecimiento con la incorporación de Mannucci Motors, concesionario oficial de la marca Toyota y miembro clave del sólido Grupo Mannucci. Esta rama del grupo ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la creciente demanda de vehículos de alta calidad, la confianza en marcas reconocidas y las mayores exigencias de los clientes en cuanto a productos y servicios.

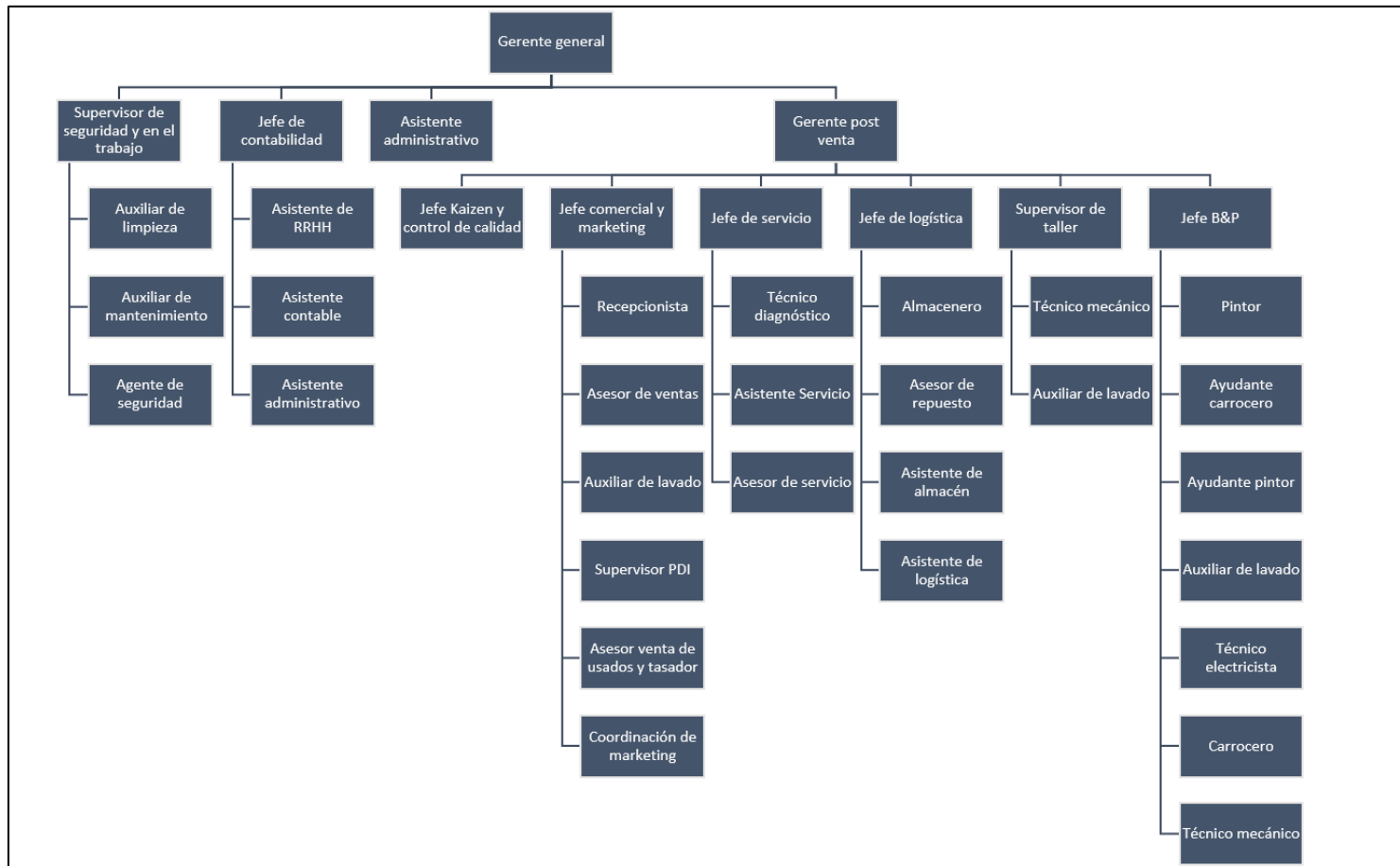
En un contexto de creciente competitividad en el sector automotriz, Mannucci Motors ha destacado no solo por su oferta de vehículos de calidad, sino también por su capacidad para gestionar una logística eficiente, esta gestión se ha convertido en un pilar estratégico para garantizar operaciones óptimas y cumplir con los elevados estándares de servicio al cliente.

A continuación, se describe la estructura interna de Mannucci Motors, actualizada a septiembre de 2024, que integra las áreas estratégicas y operativas fundamentales para garantizar un desempeño óptimo de la organización. Este diseño organizacional ha sido concebido para responder a las demandas del mercado automotriz y mantener los altos estándares de calidad que caracterizan a la marca.

1.3. Organigrama de la empresa

Figura 1

Organigrama de la empresa.



Actualmente, Mannucci Motors continúa ofreciendo servicios especializados, como instalaciones mecánicas, venta de productos y servicios, manteniendo su compromiso con la satisfacción del cliente. Sin embargo, en los últimos meses, la empresa ha enfrentado desafíos relacionados con su gestión logística, lo que ha generado retrasos en la entrega de proyectos específicos y en la disponibilidad oportuna de ciertos productos. Estas dificultades han afectado temporalmente la eficiencia operativa y la capacidad de cumplir con la creciente exigencia de sus clientes.

1.4. Misión, visión y valores

Misión

Nos enfocamos en la mejora continua de nuestros servicios de venta y posventa, buscando en todo momento que se alcance la excelencia hacia un total de satisfacción de nuestros clientes, comprometidos con garantizar la satisfacción total de nuestros clientes como asegurando que cada interacción y experiencia refleje un servicio integral de la más alta calidad

Visión

Consolidarse como la empresa referente y líder en el sector automotriz, destacándonos por nuestra capacidad para superar continuamente las expectativas de nuestros clientes.

1.5. Valores

- a) Respeto
- b) Compromiso
- c) Confianza

d) Seguridad

1.6. Servicios y productos

Entre los principales tipos de productos y servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

Servicio de mantenimiento:

- a) **Mantenimiento regular:** Este servicio asegura que los vehículos funcionen de manera óptima y segura, en donde se utilice exclusivamente repuestos originales, donde cada una de las piezas que oferta la empresa están diseñadas específicamente para ciertos modelos de vehículos, lo que garantiza que todo encaje a la perfección, al desarrollar este mantenimiento se verifica y es necesario que se reemplacen partes que suelen desgastarse con el uso, como filtros o correas, permitiendo que se prolongue la vida útil de vehículo y se otorgue tranquilidad de que se está conduciendo con total seguridad y comodidad.
- b) **Mantenimiento express:** este tipo de mantenimiento está pensado para quienes tienen una agenda ocupada y necesitan un servicio rápido pero eficiente, por lo que este tipo de mantenimiento dura solo 60 minutos, en la cual se hace una revisión básica del vehículo incluyendo el cambio de aceite, revisión de filtros, ajustes menores y chequeos de seguridad. Es importante destacar que este servicio no compromete la calidad, dado que en la empresa los técnicos se encuentran capacitados y cuentan con herramientas especializadas para garantizar que todo se haga correctamente en el menor tiempo posible, por lo que este servicio es ideal para mantener vehículo en buen estado sin interrumpir

las actividades diarias.

- c) Servicio de lubricación: El sistema de lubricación es crucial para el buen funcionamiento del motor, por lo que este servicio consiste en cambiar el aceite y el filtro de aceite, además de verificar que todo el sistema esté en perfectas condiciones, se destaca que la lubricación reduce la fricción entre las piezas del motor evitando el desgaste prematuro y mejorando su desempeño, también ayuda a que se eliminen partículas contaminantes que podrían dañar el motor y contribuye a mantenerlo fresco mientras está en funcionamiento. Este es un mantenimiento sencillo pero esencial para alargar la vida útil del motor y garantizar su rendimiento óptimo

Tipos de productos que se ofrecen:

- a) Filtros de aceite
- b) Filtros de combustible
- c) Aceite de motor
- d) Grasa
- e) Repuestos originales de Toyota (pastillas, zapatas, motores, carrocería)
- f) Accesorios

A través de mi participación activa en la empresa, he podido identificar diversas deficiencias en los procesos de la organización sobre todo en el control interno y en especial en el área logística, que han impactado directamente en la gestión de inventarios como el manejo de almacenes y la distribución oportuna de los vehículos y respuestas. De igual forma la falta de un óptimo control interno ha provocado deficiencias en el flujo de los productos, incumplimiento de metas, inadecuada administración de los recursos,

lo que ha derivado en retrasos, sobre costos y una afectación en la satisfacción al cliente.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es analizar cómo la implementación de un control interno basado en la Metodología COSO puede llegar a mejorar significativamente la gestión logística de la empresa, en la cual se plantearán diferentes estrategias para optimizar los procesos de inventario, mejorar la toma de decisiones con respecto a la entrada y salida de productos para tener una mejor precisión, asegurar la trazabilidad de los mismos, concretar los objetivos propuestos en la organización y evaluar riesgos. De tal forma que este estudio busca demostrar que un control interno eficiente ayudando a que se reduzcan los costos y se aumente la rentabilidad de la empresa, además que se fortalezca su capacidad para que responda de una forma ágil y eficaz a las demandas que se incurren en el mercado.

En última instancia, se pretende evidenciar cómo una gestión logística más eficiente, respaldada por un control interno adecuado, permitirá a Mannucci Motors S.A.C. continuar su crecimiento en el sector automotriz, consolidando su reputación de excelencia y garantizando un servicio que cumpla con las expectativas de sus clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El área de abastecimiento en cualquier empresa constituye uno de los pilares esenciales para el logro de sus objetivos, ya que tiene la responsabilidad de suministrar y resguardar los bienes y también los servicios que son necesarios para que se ejecuten las actividades diarias de la entidad, asegurando de esta manera la satisfacción de sus usuarios, por esta razón, resulta crucial que dicha área implemente de manera efectiva los controles internos, con el propósito de garantizar que todos los procesos organizacionales concerniente a la adquisición de servicios y bienes se realicen con total transparencia y se encuentran alineados con los principios de eficiencia y responsabilidad (Enciso et al., 2024).

Se resalta que un sistema de control interno deficiente en una empresa puede dar lugar a la falta de transparencia en la adquisición de un bien o servicio, provocando situaciones de favoritismo o la selección de proveedores sin un análisis riguroso de costos y calidad, de igual manera, la ausencia de procedimientos claros y verificables aumenta el riesgo de prácticas indebidas, como sobornos o conflictos de interés, lo que afecta directamente la integridad de las operaciones y genera desconfianza entre los colaboradores y socios comerciales (Quispe et al., 2022)

De igual forma, la deficiencia de controles internos también impacta negativamente en la gestión de inventarios, puesto que sin un control adecuado, es posible que los niveles de existencias no se ajusten a la demanda real, ocasionando tanto la falta de productos esenciales como la acumulación innecesaria de materiales, generando pérdidas económicas y afectación a la operatividad de la empresa, ya que puede interrumpir el flujo de trabajo, retrasar proyectos y disminuir la satisfacción del cliente

(Sanabria, 2021).

Otra de las problemáticas que ocasiona un inadecuado control interno es elevar la probabilidad de fraudes y errores en los registros financieros, puesto que la ausencia de mecanismos de supervisión y auditoría adecuada facilita la manipulación de cuentas y la ocultación de irregularidades en las transacciones (Pacheco, 2023); además, la falta de segregación de funciones permite que una misma persona realice varias actividades sin supervisión, lo que incrementa el riesgo de malversación de fondos y reportes financieros inexactos, comprometiendo la salud financiera y reputación de la empresa (Huiman, 2022).

Por otro lado, se indica que la gestión inadecuada de inventarios puede llevar a la falta de materiales o productos críticos para la operación de la empresa, generando interrupciones en la cadena de producción, retrasos en los proyectos y dificultades para cumplir con los plazos establecidos, además, la ausencia de insumos necesarios afecta la eficiencia operativa y disminuye la capacidad de la entidad para atender idóneamente las demandas presentes en el mercado, lo que resulta en una pérdida de la competitividad (Vargas et al., 2022).

De igual forma la inadecuada gestión logística puede causar un exceso de productos almacenados sin rotación adecuada, lo que aumenta los costos operativos de la empresa, estableciendo que el prolongado almacenamiento de materiales obsoletos o de lento movimiento espacio e implica mayores gastos en mantenimiento, seguros y deterioro de productos, donde la acumulación innecesaria de los inventarios puede generar que se reduzca la liquidez de la empresa, lo que afecta a la capacidad de la organización para que invierta en otras áreas estratégicas (López et al., 2021).

De igual forma, se resalta que las empresas peruanas presentan dificultades para llevar un control preciso sobre las entradas y salidas de productos, esta situación abre la puerta a errores en los registros, lo que facilita la ocurrencia de robos, pérdidas o extravíos de materiales sin que la empresa lo detecte a tiempo, por ello, la falta de control también impide una correcta valoración del inventario disponible, lo que puede distorsionar los reportes financieros y afectar la elección de decisiones en el procesos de planificación de compras y producción (Vasquez, 2020).

Asimismo, una empresa automotriz de Trujillo, no es ajena las problemáticas antes mencionadas, dado que actualmente en la empresa he observado un inadecuado sistema de control interno en las actividades en los procesos de inventarios, generando ineficiencias en la gestión logística y en la distribución de recursos, esta situación provoca inconsistencias en las acciones de registro correspondiente a las entradas y salidas de los productos, situación que afecta la precisión de los datos, la información real y dificulta la toma de decisiones oportunas, además la falta de controles adecuados ha incrementado el riesgo de pérdidas, desajustes en el stock y retrasos en las cadenas de suministros lo que impacta negativamente en la satisfacción del cliente, en la toma de decisiones, en la rentabilidad de la organización y en el cumplimiento de objetivos empresariales.

Entre los antecedentes previos, desde la perspectiva internacional, en Colombia el investigador Avila (2024) planteó diseñar estrategias que aporten en la optimización del sistema de control interno respecto al proceso de contratación y compras, los hallazgos se orientaron que existe riesgo respecto al control interno, considerando que las contrataciones con proveedores representan alrededor de \$4,770.790.320 del total general en la empresa equivalente al 60% en gastos. Concluye que por medio del análisis plantearon tácticas de control para solucionar las debilidades orientándose como primer

punto consolidar el manual de funciones y procedimientos para generar un desarrollo eficiente del área.

En Bogotá presentó el autor Espinoza et al. (2022) su investigación propuesta a diseñar un sistema de gestión de inventarios (WMS) que optimice y garantice los movimientos de manera eficiente la comercialización. Los hallazgos se enfocaron que existe un control del sistema de inventarios obsoleto, no cuenta con un control de stock que permita culminar con los ciclos. Concluye que, por medio del nuevo sistema de implementación en gestión de inventarios se obtendrá un stock de mercadería, reduciendo notablemente las pérdidas de mercancía, así como minorar los errores en las entregas de mercancías incrementando la calidad del servicio, siendo cambios oportunos para la empresa comercializadora.

En Indonesia, los autores Madolidi & Bayunitri (2021) en su artículo plantearon como objetivo determinar si existe influencia de la auditoría interna y control interno para prevenir fraudes, los hallazgos arrojaron que la aplicación del control interno incluye en la categoría de bastante buena. Concluye que, la implementación de un control interno genera expectativa de reducir la connivencia de la relación con el fraude, de esta manera cuanto más concreto se realice la auditoría interna y control interno generan una prevención oportuna del fraude.

Desde el ámbito nacional, se encuentra en Trujillo el estudio de la investigadora Escurra (2023) quien estableció determinar la asociación entre control interno y gestión logística en un operador logístico. Los hallazgos precisaron el control interno es considerado como bueno y del mismo modo en gestión logística tiene una eficiencia del 70%. Se concluye que existe al existir un mejor resguardo en el control la gestión orienta

a un funcionamiento equitativo en la compañía.

Así mismo, en Trujillo la autora Jacho (2021) menciona en su estudio por finalidad determinar el vínculo entre control interno en los procesos de gestión logística. Orientando como enfoque metodológico cuantitativo, diseño no experimental, correlacional, aplicando un cuestionario a 20 trabajadores del área logística. Los resultados obtenidos fueron que el 63% del personal señala que el control interno es eficiente, así como el 42% considera que la gestión logística se desenvuelve y administra de una manera regular. Concluye que dentro del área logística se encuentra en correcto funcionamiento de las operaciones logísticas orientando a cumplimiento de metas y eficiencia para la toma de decisiones empresariales.

En el Callao, la investigadora Acuña (2020) plasma como propuesta determinar la asociación entre control interno y el impacto en la gestión logística referente a las áreas del Sima. Los resultados se orientaron que existe un control interno bueno y una gestión logística fuerte. Lo que señala que existe una asociación entre ambas variables orientando que al existir un control óptimo dentro del área logística repercute en la gestión de existencias al concretar con los objetivos, aptitudes y monitoreo pertinente.

Bases teóricas

Con respecto a las bases teóricas el control interno se fundamenta en el Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Esta es una de las herramientas más reconocidas para estructurar y evaluar un sistema de control interno en las organizaciones, en dónde se establece que el control interno es caracterizado por aquel proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos en tres áreas principales como lo es la eficiencia y eficacia de

las operaciones, la confiabilidad en los informes financieros y el cumplimiento de leyes, políticas y normativas aplicables; esto permite que las empresas puedan operar de una manera más segura, identificando y gestionando riesgos antes de que estos puedan generar problemas críticos (Ramírez et al., 2020). Este modelo se encuentra conformado por cinco componentes fundamentales que funcionan de una manera integrada: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, Información y comunicación, y supervisión.

Figura 2

Componentes principales de la herramienta COSO.



Nota: el gráfico muestra los cinco componentes del modelo COSO (2013), los que se enfocan en proteger los recursos de la empresa, fortalecer la transparencia, sostenibilidad y confianza en la gestión organizacional.

De acuerdo a la gestión logística esta se fundamenta en la Teoría de Restricciones (TOC) es un enfoque desarrollado por Eliyahu M. Goldratt, en donde se centra en mejorar el rendimiento de los sistemas al identificar y gestionar los factores limitantes, estos son conocidos como restricciones, esta teoría sostiene que en cualquier organización siempre

existe un elemento clave que determina la velocidad con la que se alcanza los objetivos, pues las restricciones pueden ser físicas destacando a productos como maquinaria o también pueden ser intangibles como por ejemplo políticas internas ineficaces; en la cual para superar estas limitaciones se plantea un proceso de mejora continua que comienza por identificar la restricción cómo aprovechar al máximo su capacidad, ajustar el resto del sistema en torno a ella y finalmente buscar formas para superarla; este ciclo es repetitivo ya que una vez eliminada una restricción surge una nueva y está también tiene que ser gestionada (Zambrano et al., 2021).

Esta teoría se aplica en diferentes áreas como en la logística como gestión de proyectos y ventas y producción todo ello con el objetivo de maximizar los resultados del sistema, asimismo esta teoría introduce herramientas como el método tambor-cuerda-almohadilla, en la cual se destaca que el tambor marca el ritmo del sistema, definido por la capacidad de la restricción asegurando que todo opere a su velocidad; por el contrario la cuerda conecta los procesos de manera vertical con la restricción evitando sobreproducción que podría generar acumulación necesaria y por último la almohadilla es un margen de seguridad antes de la restricción esta protege su operación frente a interrupciones o variaciones en etapas anteriores; situación que permite a las organizaciones a identificar lo que realmente las frena, promoviendo la identificación de falencias a las cuales se promueve el planteamiento de decisiones estratégicas que impulsan el crecimiento y la eficacia de la gestión organizacional de una manera sostenida (Acha, 2024).

Definiciones conceptuales

Control interno

El control interno hace referencia a aquel conjunto de procesos, prácticas y políticas que se encuentran reglamentadas y establecidas en una organización para que se garantice que las operaciones sean efectuadas de una manera eficiente, se alcance a concretar los objetivos establecidos y se gestione eficientemente los riesgos que puedan suscitarse en la entidad al igual que busca proteger los activos de la empresa y asegurar que los recursos dispongan de un uso correcto y se prevengan los riesgos a errores o fraudes (Calle et al., 2020). El control interno abarca una serie de componentes, en donde se incluye un análisis del entorno, evaluar las actividades de control, ejercer una evaluación de los riesgos, analizar cómo está la información y comunicación en la organización y efectuar una supervisión continua, donde cada uno de estos elementos o dimensiones contribuyen a que se cree un sistema confiable y robusto que permita a la empresa poder anticipar y mitigar posibles riesgos que puedan suscitarse en los procesos administrativos de cada área (Cabrera et al., 2021).

El control interno abarca una serie de componentes, incluyendo el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión continua, cada uno de estos elementos contribuye a la creación de un sistema robusto que permita la organización anticipar y mitigar posibles riesgos (Magaña et al., 2020). Además, el control interno que desempeña una organización debe Mostrar flexibilidad y adaptación a las necesidades cambiantes que se presenten en la empresa, así como las condiciones del mercado, Así mismo este proceso es caracterizado como un ciclo continuo que requiere actualización y evaluación

periódica para mantener su efectividad (Camilo et al., 2020).

Importancia del control interno

Uno de los criterios más relevantes del control interno es la segregación de funciones, esta práctica asegura que no exista una concentración de poder sobre una única persona, lo que puede minimizar los riesgos de fraude y errores, al repartir responsabilidades, se facilita la supervisión y el control de cada proceso dentro de la organización (Pozo & Ferreiro, 2020). Además, e debe contar con mecanismos de verificación como auditorías internas, que permitan detectar posibles fallos o irregularidades en los procedimientos establecidos, de esta manera, la organización mantendrá la integridad y transparencia en cada una de sus operaciones y decisiones (Manosalvas et al., 2020).

De igual forma la importancia de un control interno radica en la capacidad para que se salvaguarden los activos de la empresa, se proteja la integridad de cada uno de sus procesos operativos y se promueva la confianza en la gestión y administración de la organización, puesto que sin un adecuado sistema de control interno, las empresas corren el riesgo de enfrentar pérdidas económicas, daños a su reputación o incluso **sanciones** legales debido al incumplimiento de normativas; por ende un control interno efectivo permite a las organizaciones concretar sus objetivos estratégicos, tener una mayor minimización de los riesgos y maximizar la eficiencia operativa, lo que a su vez contribuye al crecimiento sostenible y competitividad a largo plazo (Cedeño et al., 2022).

Componentes de la herramienta COSO.

Tabla 1

Descripción de los componentes de la Metodología COSO.

Componentes	Descripción
Ambiente de control	<p>Esta dimensión se alinea al ambiente organizacional que establece los fundamentos para que el sistema de control interno sea aplicado de una manera eficiente, en esta se tomen consideración los aspectos de la ética, los valores corporativos, la filosofía de gestión y la estructura organizativa.</p> <p>Fundamenta una cultura de integridad y responsabilidad, buscando asegurar que los colaboradores comprendan sus roles y se comprometan con los objetivos de la organización, además fortalece el papel de gerencia para supervisar y guiar las operaciones, adaptándose a diferentes contextos y desafíos.</p>
Evaluación de riesgos	<p>Se centra en la identificación y análisis de los posibles riesgos que puedan afectar a los objetivos de la entidad, este proceso toma en consideración determinar la velocidad y persistencia de los riesgos, así como evaluar su tolerancia y criticidad.</p> <p>Se abarcan los riesgos específicos y permite comprender y anticipar los riesgos, facilitando a las organizaciones poder implementar estrategias eficaces para minimizar su impacto y garantizar la sostenibilidad operativa.</p>
Actividades de control	<p>Son las acciones y procedimientos implementados para mitigar los riesgos identificados, estas actividades pueden ser manuales, automatizadas o de una combinación de ambos, y se adapta a la evolución tecnológica y las necesidades organizativas.</p>

Las actividades de control aseguran que cada área cumpla con los estándares establecidos, mediante el uso de herramientas modernas para supervisar y gestionar los procesos de una manera eficiente mientras se responde a los cambios del entorno.

Información y comunicación Este componente asegura que la información relevante de la organización pueda fluir de manera oportuna y adecuada dentro y fuera de la entidad, se toma En consideración la calidad de los datos, la comunicación con terceros y el cumplimiento de normatividad sobre la seguridad de la información.

Mediante este componente se aprovecha la tecnología para mejorar la velocidad y precisión del flujo informativo, permitiendo que las decisiones sean más acertadas y alineadas con los objetivos organizacionales

Actividades de supervisión La supervisión toma en consideración la evaluación continua e independiente del sistema de control interno para garantizar su efectividad y adaptabilidad.

En este componente se usa la tecnología y se toma apoyo en los proveedores externos para realizar revisiones detalladas, pues al mantener un constante monitoreo las organizaciones pueden detectar áreas de mejoras y asegurar que los controles sigan siendo pertinentes según entorno cambiante

Nota: Mantilla (2013).

Gestión logística

La gestión logística es caracterizada como aquel proceso integral en el que se incurre la planificación como implementación y ejecución de control a las actividades que se encuentran directamente vinculadas con el flujo de los bienes y servicios en una organización, en la cual se considera la adquisición de productos, el almacenamiento como la distribución y la entrega final al cliente (Flores et al., 2022). La logística busca optimizar todos estos procesos para que sean lo más eficientes y rentables posibles, en un entorno empresarial dinámico, contar con una gestión logística adecuada es crucial para mantener la competitividad y garantizar que los productos sean entregados a los consumidores en el momento adecuado y en perfectas condiciones (Paricahua, 2022).

Una de las tareas claves en el proceso de gestión logística se destaca a la gestión de inventarios, esta consiste en que se monitoree y controle el stock de los productos desde distintas etapas que se desarrollan en la aplicación de la cadena de suministro, donde la correcta gestión de inventarios asegura que la empresa tenga suficientes productos para atender la demanda sin sobrecargar sus almacenes, lo que podría resultar en costos innecesarios, para lograr esto, se deben implementar técnicas como el pronóstico de la demanda, la programación de pedidos y efectuar un óptimo control de existencias que sea administrado en un tiempo real, además ejercer un buen manejo de los inventarios contribuye significativamente alcanzar la eficiencia operativa y favorecer a la reducción de costos que están asociados al exceso de stock y a la falta de productos (Calzado, 2020).

Otro componente fundamental es el transporte, este consiste en que se coordine el movimiento de los productos, gestionándolos desde el proveedor hasta el cliente final,

donde la selección adecuada de los medios de transportes y la planificación de rutas y horarios es esencial para que se garantice que los productos se entreguen de manera puntual, oportunamente y en condiciones adecuadas (Valles et al., 2020)

Importancia de la gestión logística

Una logística bien gestionada, mejora la relación costo - beneficio de la empresa, permitiendo que se reduzcan los costos operativos y se aumente la satisfacción del cliente además la logística incluye de manera directa en la capacidad que presenta la empresa para que tenga una mejor adaptación a los cambios de la demanda, se manejen imprevistos y se compita con otras organizaciones en el mercado para alcanzar un mayor posicionamiento, por ende mayor rentabilidad (Ramírez et al., 2020).

Metodología lean para la gestión logística

El concepto de Lean se refiere a una metodología aplicada en los sistemas de producción con el objetivo de simplificar, agilizar y aumentar la velocidad en los procesos, ya sean operativos o administrativos, el propósito fundamental de esta metodología es maximizar la eficiencia y la productividad en toda la organización, eliminando actividades innecesarias y mejorando continuamente los procesos. Lean manufacturing busca optimizar el uso de los recursos, reduciendo tiempos y costos innecesarios para lograr un flujo de trabajo más eficiente (Muñoz et al., 2022).

Además, Lean está estrechamente vinculado al sistema conocido como "justo a tiempo" (Just in Time), que busca la producción y entrega de productos en el momento exacto en que son necesarios, evitando así la acumulación de inventarios y reduciendo el desperdicio, este enfoque también es conocido como manufactura esbelta o manufactura

de clase mundial, y fue inicialmente implementado en la empresa Toyota, la cual es considerada pionera en este modelo. Toyota logró resultados impresionantes al aplicar estas técnicas, mejorando sus tiempos de producción y reduciendo costos de manera significativa (Malpartida & Tarmeño, 2020).

Lean logistics

Es un enfoque centrado en mejorar la eficiencia de la cadena de suministro mediante la eliminación de actividades que no aportan valor. Su principal objetivo es optimizar el flujo de productos y materiales, reduciendo los costos y tiempos de transporte, almacenamiento y distribución, se busca garantizar que los productos lleguen en el momento y lugar adecuados, sin generar excesos de inventario ni demoras innecesarias, al aplicar principios de eficiencia y mejora continua, el Lean Logístico ayuda a las empresas a ofrecer un servicio más ágil, económico y alineado con las demandas del cliente, minimizando recursos desperdiciados y maximizando la productividad en cada eslabón de la cadena (Ruiz, 2023).

Herramientas del lean logistics

Ciclo PDCA

Es una herramienta de gestión de calidad que sigue el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Plan, Do, Check, Act), esta metodología es una adaptación japonesa del "ciclo" o rueda de Deming. Desde sus inicios, ha sido utilizada como un enfoque para la mejora continua de procesos, se basa en la idea de planificar las acciones, ejecutarlas, evaluar los resultados y, finalmente, ajustar o actuar según sea necesario para optimizar los procesos (Vilar et al., 1997).

Tabla 2

Pasos del PDCA

Etapas	Acciones
Plan (Planificar)	En esta etapa, el enfoque es identificar y entender el problema o área de mejora, es fundamental crear un plan de acción detallado que aborde las causas fundamentales del problema. Se realiza un diagnóstico para reconocer las características clave del proceso que necesita mejorar, definiendo claramente los objetivos y la estrategia para alcanzarlos.
Do (Hacer)	Durante la fase de ejecución, se implementan las acciones planeadas, permitiendo llevar a cabo el trabajo según los estándares y procedimientos establecidos previamente. Por lo que es crucial seguir el plan de acción a la perfección para asegurar que se cumplan los criterios de calidad y los objetivos establecidos.
Check (Verificar)	Aquí se realiza una evaluación de los resultados obtenidos comparándolos con lo que se había planeado inicialmente; permite identificar cualquier discrepancia entre lo ejecutado y lo planeado, y entender si se están cumpliendo los estándares de calidad.
Act (Actuar)	Si se detectan diferencias o áreas de mejora, es el momento de tomar medidas correctivas, en donde se incluyan ajustes en los procesos o en el propio plan de acción para eliminar las causas del problema. En caso de que todo esté bien, se procede a estandarizar las mejores prácticas, concluir el ciclo y asegurarse de que los procesos mejorados sean sostenibles en el futuro.

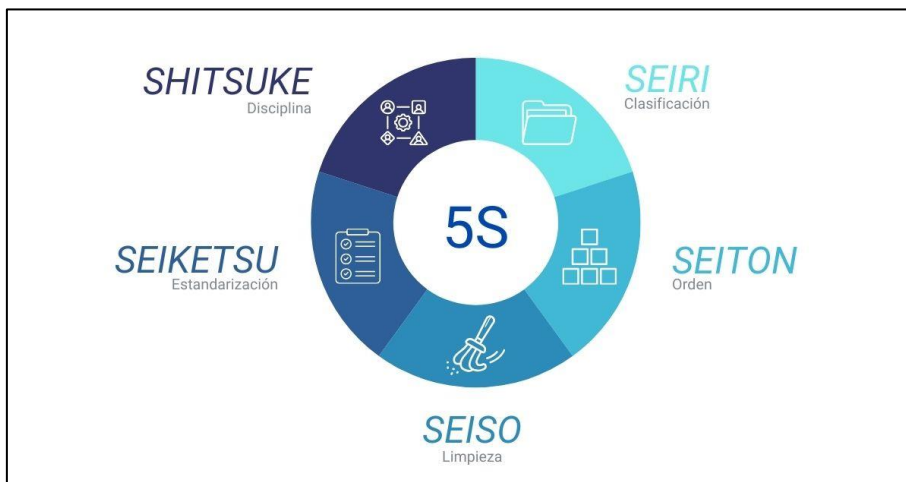
Nota: descripción de los pasos en el PDCA (Vilar et al., 1997).

Herramienta 5S's

La herramienta 5S es un enfoque sistemático para mejorar la organización y eficiencia en el lugar de trabajo, su objetivo principal es eliminar los desperdicios y asegurar que el entorno de trabajo sea limpio, ordenado y funcional, la implementación de las 5S se basa en cinco pasos, cada uno con un enfoque específico para lograr la optimización de los procesos y mejorar la productividad.

Figura 3

Pasos de la herramienta 5S's.



Clasificación ABC

El análisis ABC, también conocido como la Ley de Pareto o la regla 80/20, es una técnica utilizada en la gestión de inventarios que nos ayuda a identificar cómo diferentes productos afectan el valor total del inventario. Este análisis categoriza los artículos del inventario en distintos grupos, según su relevancia para los procesos de la empresa o su impacto económico, permitiendo un control más eficiente y enfocado en los elementos que realmente marcan la diferencia para la organización (Diaz & Ayala, 2023).

Indicadores de desempeño logístico

Para este trabajo se suficiencia profesional se han considerado indicadores con más relevancia en la empresa de estudio y acorde con el tipo de actividad d la organización.

a) Abastecimiento:

- Indicador de nivel de cumplimiento de proveedores: se utiliza para medir la efectividad con la que los proveedores cumplen con las entregas de los pedidos al almacén, este indicador se calcula aplicando una fórmula específica, que permite evaluar el porcentaje de entregas realizadas correctamente según lo solicitado.

Ecuación 1

Nivel de cumplimiento de proveedores

$$Valor = \frac{Pedidos recibidos fuera de tiempo}{Total pedidos recibidos} \times 100$$

- Indicador de entregas: El indicador de entregas perfectamente recibidas mide el porcentaje de pedidos que cumplen con los estándares de calidad y servicio establecidos para el proveedor, este indicador refleja la cantidad de entregas que han sido recibidas sin ningún inconveniente, asegurando que se ajusten a los requisitos esperados.

Ecuación 2

Indicador de pedidos rechazados

$$Valor = \frac{Pedidos rechazados}{Total de ordenes de compra recibidas} \times 100$$

b) Gestión de inventarios

- Indicador rotación de inventarios: permite calcular la relación entre las ventas y el inventario promedio de productos, mostrando cuántas veces se recupera el capital invertido a través de las ventas, es un reflejo de cuán eficiente es la gestión del inventario en función de las ventas realizadas.

Ecuación 3

Indicador de rotación de inventarios.

$$Valor = \frac{Total\ de\ salidas}{Stock\ medio\ de\ materiales}$$

- Indicador de inmovilización de inventarios: Mide el tiempo que los productos permanecen sin moverse en el inventario, o cuántas veces al año los inventarios se renuevan, este indicador ayuda a identificar el nivel de eficiencia en la rotación de los productos almacenados.

Ecuación 4

Indicador de movilización de inventarios.

$$Valor = \frac{Periodo}{Rotación\ de\ inventarios} \times 100$$

- Indicador de exactitud de inventarios: evalúa la precisión de los registros del inventario, comparando las cantidades físicas con las anotadas en los sistemas de registro, como el Kardex, se asigna un valor de 1 cuando la cantidad encontrada coincide con la registrada, y un 0 cuando no hay coincidencia.

Ecuación 5

Indicador de exactitud de inventarios.

$$Valor = \frac{Total\ de\ codigos\ correctos}{Total\ de\ codigos\ de\ inventarios\ fisicos} \times 100$$

c) Servicio al cliente

- Indicador On Time in Full (OTIF): calcula el porcentaje de pedidos entregados a los clientes de acuerdo con lo pactado, en el tiempo estipulado y de forma completa, permite medir la eficacia en cumplir con las expectativas de los clientes en términos de tiempo y cantidad.

Ecuación 6

Indicador de entrega de pedidos a tiempo.

$$Valor = \frac{Entregas\ a\ tiempo\ y\ completos}{Total\ de\ entregas}$$

Limitaciones

Con respecto a las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de este proyecto se destaca a la resistencia al cambio presente en los colaboradores de la empresa, complejidad en la coordinación entre proveedores, dificultad para la implementación de un óptimo control interno; donde a pesar de estas limitaciones encontradas, el trabajo de implementación es válido dado que se utilizó la información disponible dentro de la empresa y elaborar el trabajo enfocado en una óptima gestión de control interno para fortalecer la gestión logística.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Proceso de ingreso a la empresa

La empresa Mannucci Motors S.A.C., se destaca por ser concesionario oficial de la marca Toyota y miembro del sólido Grupo Mannucci, esta organización con el pasar de los años ha logrado consolidarse en el sector Automotriz mostrando un óptimo crecimiento en los últimos años, este crecimiento muestra sostenibilidad debido a la alta demanda de vehículos de calidad, productos de marca reconocida y el aumento en la exigencia del cliente.

Mi incorporación a la empresa fue en enero del año 2022 donde ingresé al área de logística ocupando el puesto de Almacenero, cuyo proceso para el ingreso fue mediante una postulación presencial, donde dejé mi Currilum Vitae en la empresa, posteriormente se contactaron conmigo para pasar el proceso de entrevista con el Jefe de Logística, luego me llamó la Asistente de RRHH para nuevamente pasar una entrevista con ella, días después me comunicaron que había accedido al puesto laboral y me informaron sobre los procesos a seguir para completar la documentación requerida, asimismo, me señalaron la fecha de ingreso a mis labores, entre las funciones de este puesto laboral fueron analizar las diferentes situaciones con respecto a la recepción y control de calidad de los repuestos que se envían de Toyota y proveedores externos de la marca, llevar un adecuado control de inventarios de los repuestos almacenados en las diferentes áreas del concesionario, verificar el stock diariamente de los repuestos Toyota y alternativos, generar pedido de venta de accesorios, limpieza y orden de las diferentes áreas al igual que generar cotizaciones asignadas, para que mediante el desarrollo de cada una de estas funciones se pueda disponer de un mejor control de inventarios y así que se eviten las pérdidas de los

recursos y materiales que dispone la empresa, eso sí que mediante la publicación del puesto por las páginas oficiales de la empresa postulé y pasé por un proceso de selección En dónde me realizaron una primera entrevista en el área de recursos humanos y luego segunda instancia tuve con el jefe área de logística, luego de haber obtenido un buen puntaje proceso con una contratación.

En el mismo año para ser exactos en el mes de octubre, se lanza otra convocatoria en el área de logística de la empresa correspondiente al puesto de "Asesor de repuestos" postulé nuevamente y pasé el mismo proceso de selección en donde evaluaron mi currículum previamente y luego se me realizó una entrevista con el área de logística, donde mi perfil profesional y experiencia laboral en la misma empresa me permitió estar acorde con los requerimientos del puesto laboral y entre las principales funciones era brindar una atención personalizada a los clientes de las aseguradoras para mantenerlo fidelizados y faltar ventas y contribuir a la meta del área, conservar el orden y limpieza del lugar de trabajo y almacén asignado, codificar y generar cotización de acuerdo con los repuestos que solicita el cliente y/o carroceros, hasta la actualidad, sigo laborando en el área de logística.

3.2. Funciones que desempeño

Entre las principales funciones que desempeño en el área de logística son:

- Atender y realizar la cotización de repuestos a través del taller B&P para contribuir con la meta planteada por el área.
- Codificar y generar cotización de acuerdo a los repuestos que solicita el cliente y/o carroceros.

- Brindar una atención personalizada a los clientes de las aseguradoras para mantenerlos fidelizados y pactar ventas que contribuyan a la meta del área.
- Informar acerca de la falta de stock con el fin de buscar solución y/o respuesta a los clientes.
- Entregar los repuestos en stock al área de carrocería para poder continuar trabajos programados por el área de B&P.
- Mantener actualizado el stock de repuestos según lo que figura el sistema.
- Conservar en orden y limpieza su lugar de trabajo y almacén asignado.
- Cumplir con las normativas correspondientes a seguridad y salud en el trabajo.
- Recepción y control de calidad de repuestos que envían de Toyota o proveedores externos a la marca.
- Ingresar al sistema SGA los productos comprados.
- Ordenar y distribuir los repuestos que llegaron en su ubicación.
- Control de inventarios de repuestos almacenados en las diferentes áreas del concesionario (Almacén principal, lubricantes, accesorios y gr central).
- Verificar el stock diariamente de los repuestos Toyota y alternativos.
- Generar pedido de venta de accesorios (tolvas, kit de seguridad, cámaras sensores, radios, etc.).
- Limpieza y orden en las diferentes áreas (Almacén principal, lubricantes, accesorios y bombona).
- Generar cotizaciones asignadas
- Apoyo en el área de ventas.
- Entregar las facturas registradas en el sistema STARSOFT al área de Tesorería y Contabilidad.
- Mantener identificados y organizados los archivos físicos derivados del proceso.

- Hacer seguimiento al proceso desde que se emite la orden de compra hasta que el producto o servicio se recibe.
- Informar oportunamente a las distintas áreas la llegada de los productos comprados como los útiles de oficina

3.3. Identificación de falencias en base a la experiencia propia

Desde el inicio de sus operaciones, Mannucci Motors S.A.C. ha enfrentado dificultades en la gestión logística y el control interno, pues a pesar de ser una empresa reconocida en el sector automotriz, carece de un sistema integrado que permita gestionar eficientemente los inventarios y coordinar entre las áreas involucradas en el proceso comercial. Esta deficiencia ha generado problemas como el desconocimiento de los niveles reales de stock, retrasos en la entrega de vehículos y repuestos, y frecuentes desabastecimientos, lo que afecta negativamente la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa.

También se ha identificado, mala calidad en los repuestos alternativos, generando desconfianza en los clientes, pues en muchas ocasiones no ha pasado ni una semana de haber implementado los repuestos y ya presentaron falla. Por otro lado, se presentan problemáticas concernientes a la entrega de los productos por parte de la empresa de encomiendas Shalom, dado que en múltiples situaciones los productos enviados por la empresa Toyota han llegado en mal estado como por ejemplo parabrisas quebradas, productos de carrocería en mal estado, entrega de productos a destiempo y equivocación de la entrega en otro concesionario, lo que ha ocasionado retraso en las entregas por parte del taller y servicio post venta otorgado al cliente.

El control interno también se encuentra en una situación precaria, pues en la

organización la falta de políticas claras y procedimientos formalizados para el manejo de inventarios ha dejado estas responsabilidades en manos de personal operativo sin la capacitación adecuada. Este vacío en el control interno ha causado discrepancias en los registros y errores frecuentes, también ha generado sobrecostos y pérdidas económicas debido a la ausencia de medidas de supervisión y auditoría regulares.

Además, los retrasos en la toma de decisiones por parte del gerente de la empresa han dificultado la implementación de acciones correctivas a tiempo, estas demoras en el liderazgo estratégico afectan la gestión logística, y agravan las deficiencias en el control interno, incrementando los costos operativos y reduciendo la rentabilidad de la organización.

Otro aspecto preocupante es el débil manual de funciones de la empresa que no delimita con claridad las responsabilidades de los colaboradores, afectando al desempeño organizacional en relación con la logística y el control interno. Actualmente, los trabajadores ejecutan sus actividades según su propio criterio, sin guías concretas ni estándares predefinidos, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos organizacionales y perpetúa las ineficiencias.

Frente a esta problemática, es fundamental proponer soluciones que integren el control interno y el fortalecimiento en la gestión logística, en la cual se considera la implementación de un control interno que permita evaluar los riesgos, automatice procesos, así como la creación de manuales operativos y políticas claras que alineen las actividades con los objetivos estratégicos. Estas acciones optimizarán el manejo de los recursos, contribuirán a garantizar una supervisión adecuada y a incrementar la competitividad de Mannucci Motors S.A.C. en el mercado automotriz.

3.3. Personal involucrado en el proceso de control interno y gestión logística

Tabla 3

Personal involucrado en el control interno y la gestión logística.

Cargo	Nombre y apellidos
Jefe de logística	Carlos Díaz
Asesor de repuestos	Luis Catillo
Almacenero	Gian Barrantes
Asistente de almacén	Roberto Sullón
Asistente de logística	Katherine Ulloa

Nota: Las áreas destalladas y los datos del personal corresponde al área de logística de la empresa Mannucci Motors S.A.C.

3.4. Objetivos

Objetivo general

Implementar un sistema de control interno basado en la metodología COSO para mejorar la gestión logística en una empresa automotriz, Trujillo, 2024.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión logística en la empresa.

Determinar los procesos de control de inventarios y mantenimiento.

Establecer estrategias de sistema de control interno.

3.5. Estrategias de desarrollo

3.5.1. Diagnosticar la situación actual de la gestión logística en la empresa

Análisis FODA

Fortalezas

1. Reconocimiento en el sector Automotriz por la calidad de los vehículos, productos y servicios.
2. Amplia red de clientes fidelizados en la región.
3. Experiencia en la comercialización de vehículos y repuestos automotrices.
4. Equipo técnico especializado para el mantenimiento de vehículos.

Debilidades

1. Sistema de inventarios desactualizado.
2. Carencia de un sistema integrado que conecte las áreas comerciales, logísticas y las de almacén.
3. Falta de políticas claras para la supervisión y control interno.
4. Débil manual de funciones que no especifica claramente las responsabilidades del personal.
5. Retrasos en la toma de decisiones estratégicas por parte de los jefes de áreas.
6. Ineficiencia en la entrega de productos por parte de los proveedores externos.
7. Problemas recurrentes con los repuestos alternativos de mala calidad.

Oportunidades

1. Capacitación continua en servicio técnico a los colaboradores.

2. Alianzas estratégicas con proveedores confiables y ya posicionados en el mercado.
3. Incremento de la demanda del sector Automotriz en la región.
4. Concesionario de la marca Toyota.

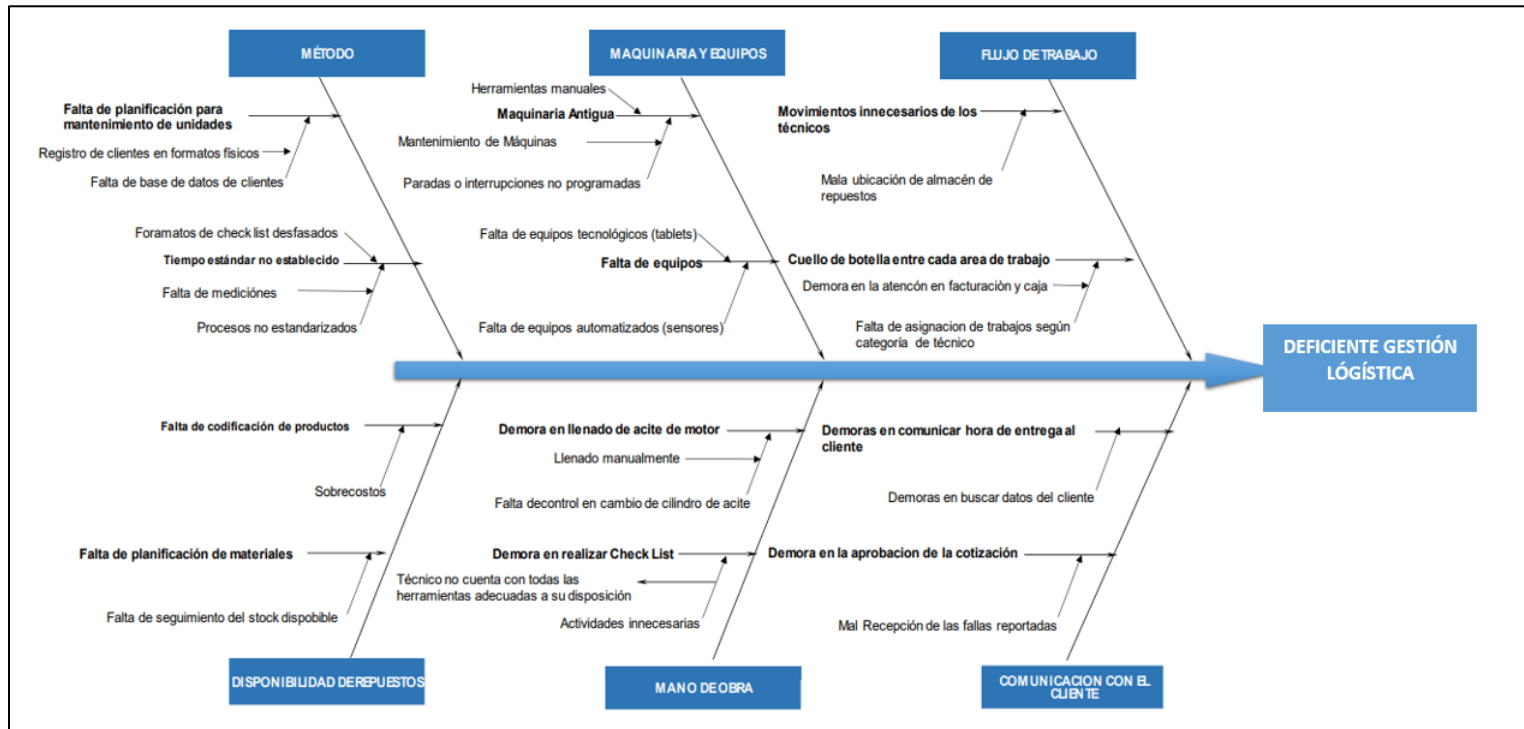
Amenazas

1. Entrada de nuevos competidores en el sector Automotriz con propuestas innovadoras.
2. Continuos errores de los proveedores externos en la entrega de repuestos.
3. Riesgos de desabastecimiento en los almacenes.
4. Aumento de costos operativos derivados de una deficiente gestión logística.
5. Insatisfacción de los clientes debido a fallas en la calidad de repuestos alternativos.
6. Disminución a la rentabilidad de la empresa.

Diagrama de Ishikawa

Figura 4

Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia

3.5.2. Determinar los procesos de control de inventarios y mantenimiento.

Para el desarrollo de este objetivo se realizó una evaluación y análisis de cada mantenimiento y proceso desarrollado en el área de gestión logística, considerando el proceso de compras, ventas, traslado de los productos y atención al cliente, para lo cual se propondrán flujogramas permitiendo la graficación de cada uno de los procesos.

Figura 1

Flujograma del proceso de compras por parte de la empresa.

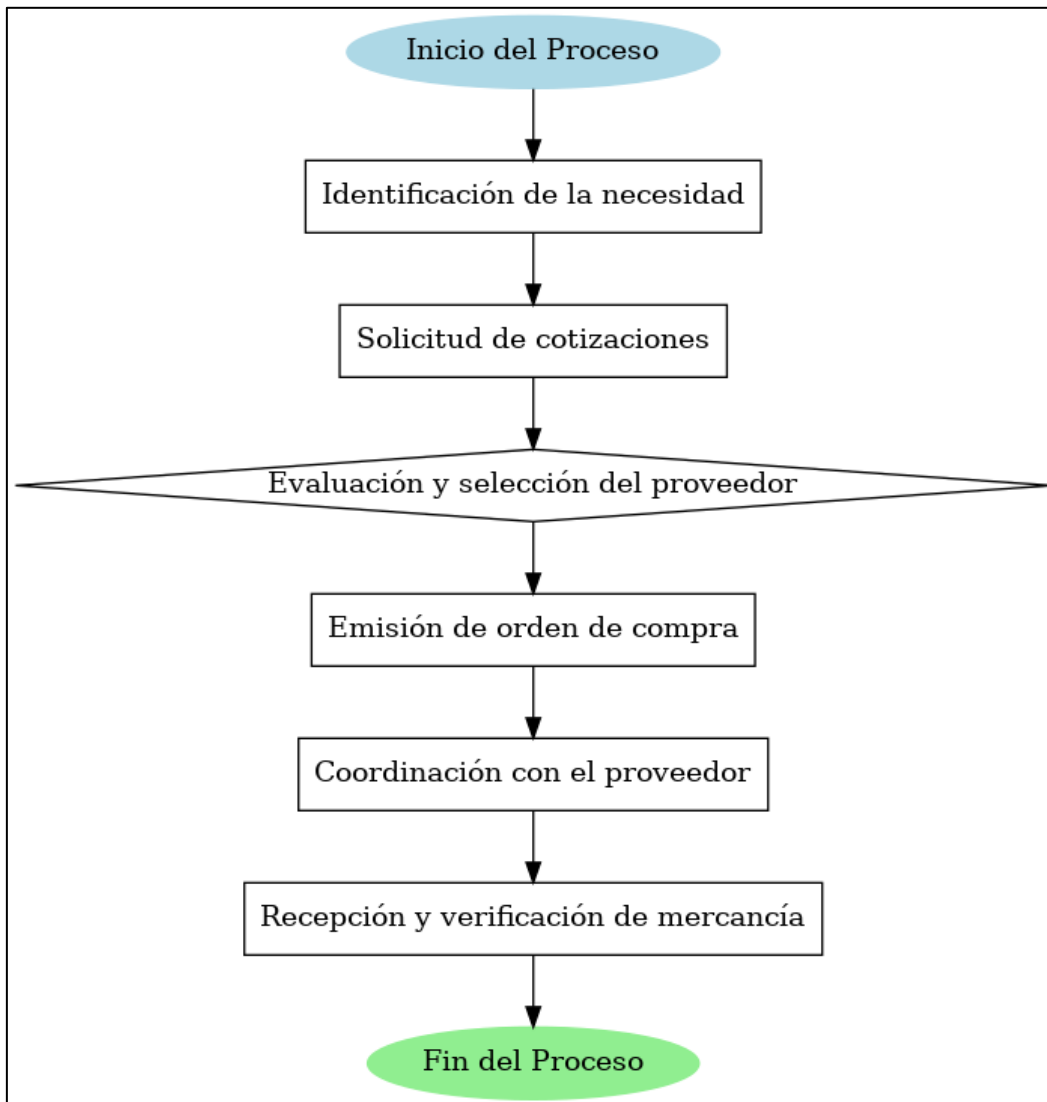


Figura 2

Flujograma del proceso de ventas por parte de la empresa.

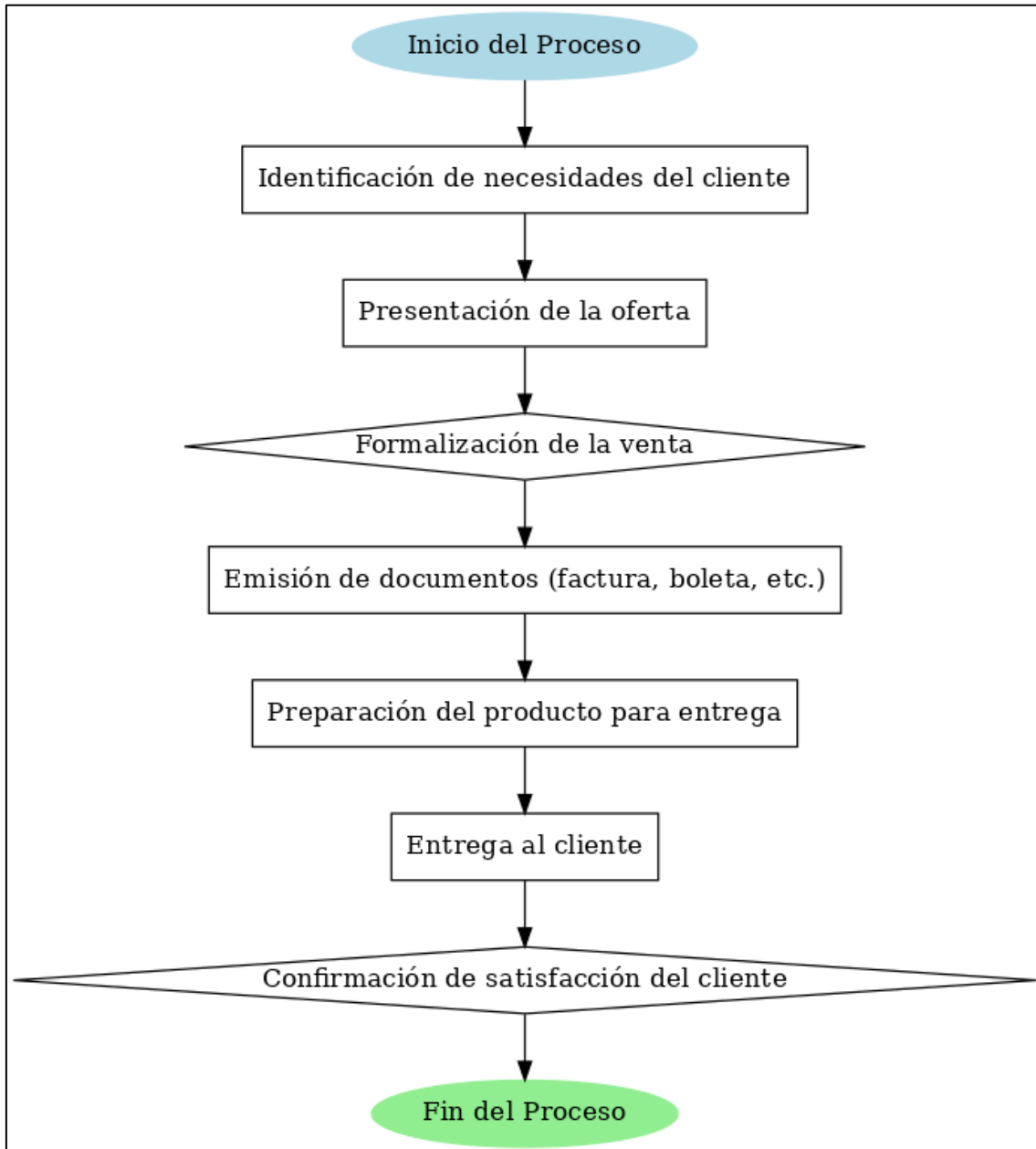
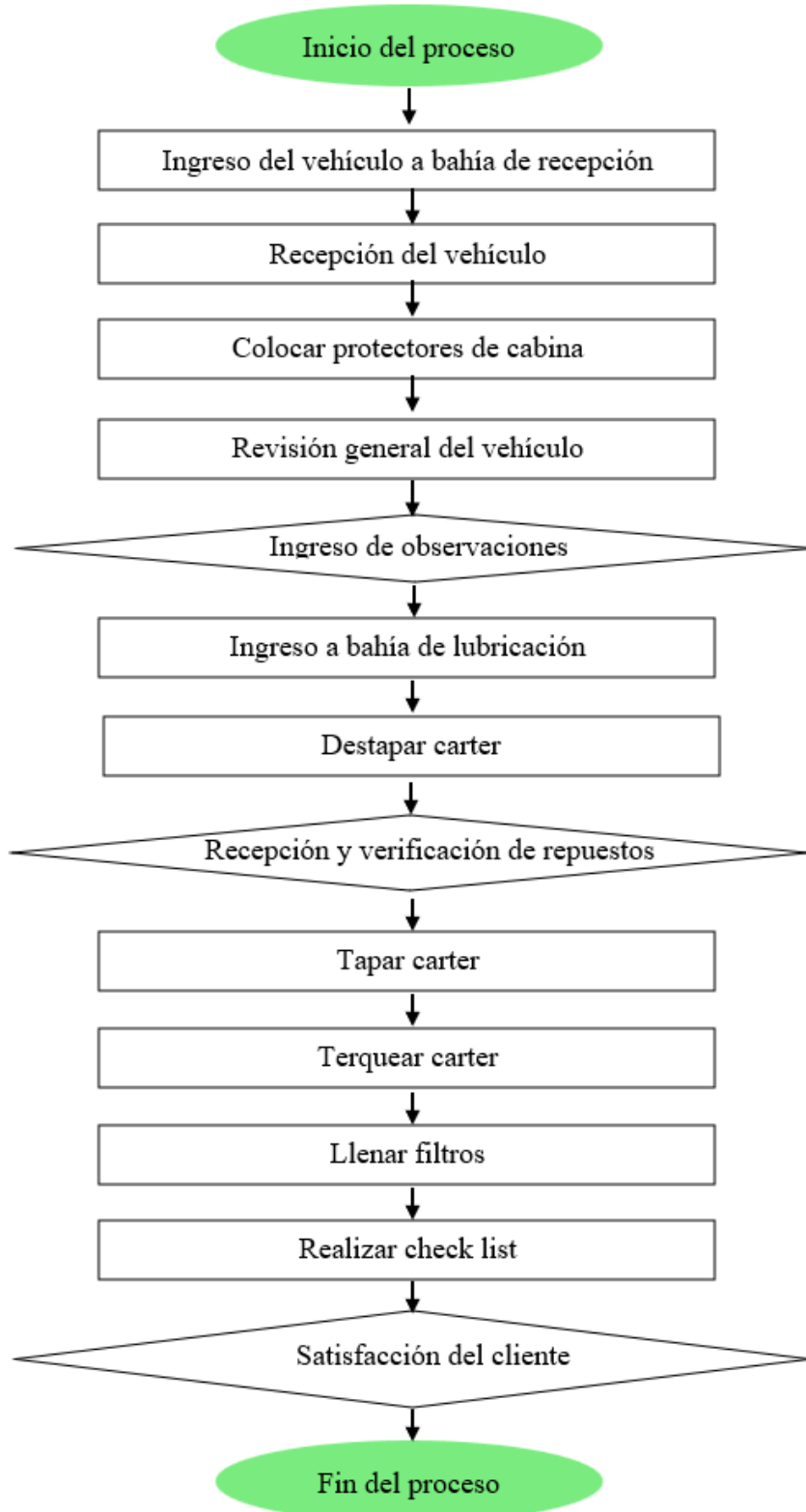


Figura 3

Flujograma del proceso de atención al cliente en el servicio de mantenimiento básico.



Análisis para el proceso de servicio de mantenimiento

Figura 4

Análisis servicio mantenimiento

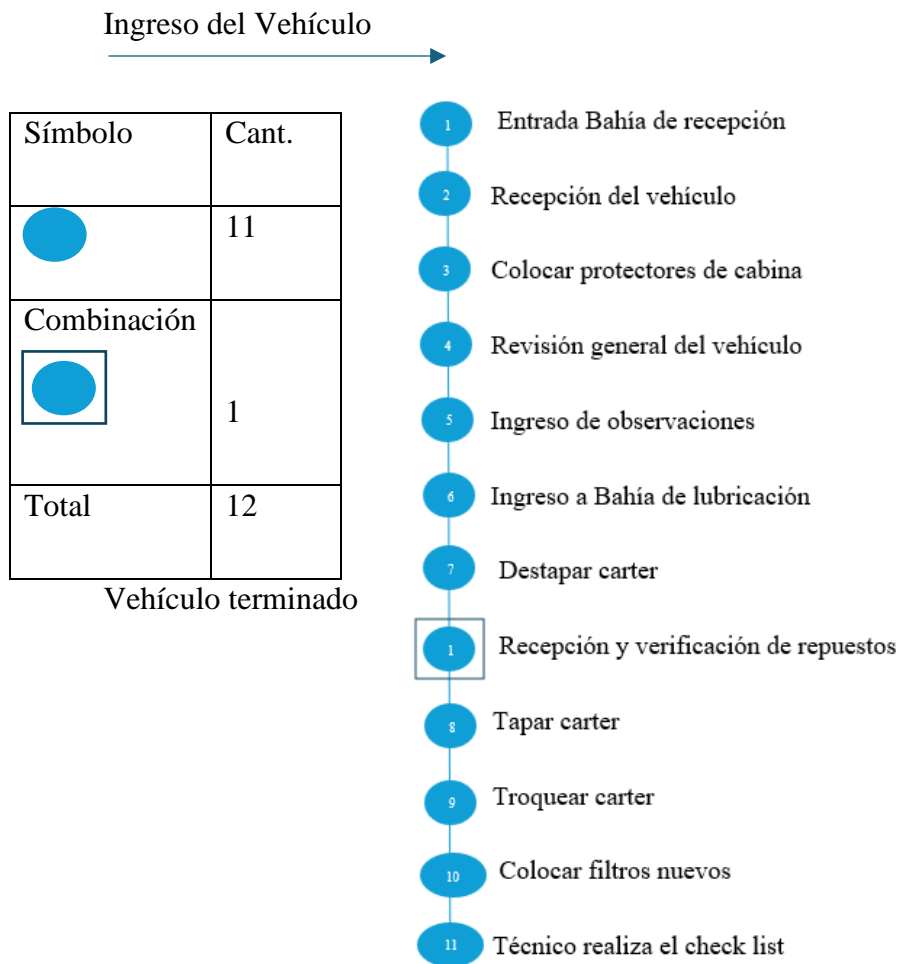


Tabla 4

Tiempos del proceso de mantenimiento básico

Actividad: Mantenimiento preventivo básico			
Lugar: Trujillo, La Libertad.			
Compuesto por AA/SS y fue aprobado por el Jefe de servicio	Área involucrada: Almacén		
	Almacén	▼	
	Operación	●	
	Inspección	■	
	Transporte	➔	
Espera	⌚		
Descripción	Tiempo (min)	Actividad	Observaciones
Entrada Bahía de recepción	8.42	●	
Traslado del vehículo	3.45	➔	Estacionamiento hacia la Bahía de recepción (8m)
Recepción del vehículo	14.42	●	Des energizar equipo/ apertura de OT en físico
Colocar protectores de cabina	4.23	●	
Revisión general del vehículo	12.44	●	Realización de una inspección visual del vehículo
Ingreso de observaciones	7.94	●	Registro de las observaciones OT
Ingreso a Bahía de lubricación	6.28	➔	75 m
Recepción y verificación de repuestos	6.9	●	
Tapar carter	8.56	●	
Troquear carter	7.3	●	
Colocar filtros nuevos	14.2	●	
Técnico realiza el check list	60.29	●	
Total	154.43	12	

Tabla 5

Resumen de actividades.

Símbolo	Actividad	Tiempo (min)	Distancia
▼	Almacén	0	
●	Operación	144.7	
■	Inspección	0	
➔	Transporte	9.73	83m
⌒	Espera	0	
Total		154.43	

En la figura se logra visualizar todos los tiempos de las actividades y Transporte que lograron obtenerse por medio de un análisis de tiempo, en donde se obtuvo por resultados el involucramiento de 10 actividades y dos transportes. Todas ellas son desarrolladas en aproximadamente 154.43 minutos, recorriendo una distancia total de 43 m.

Para identificar las actividades productivas e improductivas Se tomaron en consideración las siguientes operaciones:

Áreas productivas:

$$\% \text{ áreas productivas} = \frac{144.7+0}{144.7+0+0+0+9.73} \times 100 = 93.7\%$$

Áreas improductivas:

$$\% \text{ áreas productivas} = \frac{9.73+0+0}{321.7+0+0+0+9.73} \times 100 = 6.03\%$$

Indicadores de desempeño logístico

a) Abastecimiento:

- Indicador de nivel de incumplimiento de proveedores al mes

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$$

$$\text{Valor} = \frac{5}{30} \times 100$$

$$\text{Valor} = 16\%$$

De acuerdo con el resultado se ha identificado que en la empresa existe un 16% de incumplimiento por parte de los proveedores.

- Indicador de entregas al mes – pedidos rechazados:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de ordenes de compra recibidas}} \times 100$$

$$\text{Valor} = \frac{3}{20} \times 100$$

$$\text{Valor} = \frac{3}{20} \times 100$$

$$\text{Valor} = 15\%$$

En el análisis al indicador de entregas al mes respecto a los productos por parte de los proveedores de transporte se ha identificado que existe un porcentaje del 15% de productos rechazados al mes.

b) Gestión de inventarios

- Indicador rotación de inventarios:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Total de salidas}}{\text{Stock medio de materiales}} \times 100$$

$$Valor = \frac{4000}{8000} x 100$$

$$Valor = 50\%$$

De acuerdo con los resultados se puede señalar que existe un 50% de rotación de inventarios en la empresa de manera mensual

- Indicador de exactitud de inventarios:.

$$Valor = \frac{Total\ de\ codigos\ correctos}{Total\ de\ codigos\ de\ inventarios\ fisicos} x 100$$

$$Valor = \frac{20}{686} x 100$$

$$Valor = 2.9\%$$

c) Servicio al cliente

- Indicador On Time in Full (OTIF) – al mes:

$$Valor = \frac{Entregas\ a\ tiempo\ y\ completos}{Total\ de\ entregas} x 100$$

$$Valor = \frac{75}{100} x 100$$

$$Valor = 75\%$$

De acuerdo al servicio al cliente se ha determinado que la empresa cuenta con un 95% de entregas a tiempo y de manera completa, reflejando que hay un 5% de clientes que reciben la entrega del servicio o producto fuera del tiempo pactado.

3.5.3. Establecer estrategias de sistema de control interno.

Tabla 6

Matriz FODA.

MATRIZ FODA		
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación continua en servicio técnico a los colaboradores. 2. Alianzas estratégicas con proveedores confiables y ya posicionados en el mercado. 3. Incremento de la demanda del sector Automotriz en la región. 4. Concesionario de la marca Toyota. 	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento en el sector Automotriz por la calidad de los vehículos, productos y servicios. 2. Amplia red de clientes fidelizados en la región. 3. Experiencia en la comercialización de vehículos y repuestos automotrices. 4. Equipo técnico especializado para el mantenimiento de vehículos. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de inventarios desactualizado. 2. Carencia de un sistema integrado que conecte las áreas comerciales, logísticas y las de almacén. 3. Falta de políticas claras para la supervisión y control interno. 4. Débil manual de funciones que no especifica claramente las responsabilidades del personal. 5. Retrasos en la toma de decisiones estratégicas por parte de los jefes de áreas. 6. Ineficiencia en la entrega de productos por parte de los proveedores externos. 7. Problemas recurrentes con los repuestos alternativos de mala calidad.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores en el sector Automotriz con propuestas innovadoras. 2. Continuos errores de los proveedores externos en la entrega de repuestos. 3. Riesgos de desabastecimiento en los almacenes. 4. Aumento de costos operativos derivados de una deficiente gestión logística. 5. Insatisfacción de los clientes debido a fallas en la calidad de repuestos alternativos. 6. Disminución a la rentabilidad de la empresa. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la gestión logística mediante un sistema de monitoreo en tiempo real, aprovechando la experiencia en comercialización y las alianzas estratégicas con proveedores confiables, para garantizar entregas puntuales y productos de calidad. 2. Implementar programas de capacitación logística para el equipo técnico, alineándolos con el crecimiento del sector automotriz y las exigencias del concesionario Toyota, mejorando la eficiencia en la cadena de suministro. 3. Aprovechar la amplia red de clientes fidelizados para crear un sistema logístico más dinámico, que permita anticiparse a la demanda creciente y optimizar los inventarios. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema integrado de gestión logística y control interno, conectando las áreas comerciales, logísticas y de almacén, para aprovechar las oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores confiables. 2. Actualizar el sistema de inventarios para mejorar la planificación logística, aprovechando la capacitación continua en servicio técnico como un medio para fortalecer la gestión interna. 3. Diseñar un manual de funciones detallado que especifique responsabilidades en cada etapa del proceso logístico, alineándolo con el incremento de la demanda del sector y garantizando un flujo eficiente de productos.
	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer procesos más estrictos de supervisión y evaluación logística, utilizando la experiencia técnica y comercial para minimizar los errores de proveedores externos y reducir los riesgos de desabastecimiento. 2. Desarrollar un plan de acción basado en el reconocimiento de la marca y la calidad de servicios para contrarrestar las amenazas de nuevos competidores y mitigar los costos operativos derivados de una gestión logística deficiente. 3. Optimizar el control interno mediante auditorías regulares en la cadena de suministro, aprovechando el equipo técnico especializado para identificar y resolver problemas logísticos de manera proactiva. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar políticas claras de supervisión y control interno en la gestión logística, para reducir los problemas derivados de proveedores externos y prevenir riesgos de desabastecimiento. 2. Automatizar y digitalizar procesos logísticos mediante la implementación de un sistema moderno de control, mitigando los costos operativos elevados y los retrasos en la toma de decisiones estratégicas. 3. Establecer estándares de calidad para la cadena de suministro, con controles estrictos sobre los repuestos alternativos y políticas internas que aseguren la eficiencia logística y la satisfacción del cliente.

Estrategias FO

1. Fortalecer la gestión logística mediante un sistema de monitoreo en tiempo real, aprovechando la experiencia en comercialización y las alianzas estratégicas con proveedores confiables, para garantizar entregas puntuales y productos de calidad.
2. Implementar programas de capacitación logística para el equipo técnico, alineándolos con el crecimiento del sector automotriz y las exigencias del concesionario Toyota, mejorando la eficiencia en la cadena de suministro.
3. Aprovechar la amplia red de clientes fidelizados para crear un sistema logístico más dinámico, que permita anticiparse a la demanda creciente y optimizar los inventarios.

Estrategias DO

1. Implementar un sistema integrado de gestión logística y control interno, conectando las áreas comerciales, logísticas y de almacén, para aprovechar las oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores confiables.
2. Actualizar el sistema de inventarios para mejorar la planificación logística, aprovechando la capacitación continua en servicio técnico como un medio para fortalecer la gestión interna.
3. Diseñar un manual de funciones detallado que especifique responsabilidades en cada etapa del proceso logístico, alineándolo con el incremento de la demanda del sector y garantizando un flujo eficiente de productos.

Estrategias FA

1. Establecer procesos más estrictos de supervisión y evaluación logística, utilizando

- la experiencia técnica y comercial para minimizar los errores de proveedores externos y reducir los riesgos de desabastecimiento.
2. Desarrollar un plan de acción basado en el reconocimiento de la marca y la calidad de servicios para contrarrestar las amenazas de nuevos competidores y mitigar los costos operativos derivados de una gestión logística deficiente.
 3. Optimizar el control interno mediante auditorías regulares en la cadena de suministro, aprovechando el equipo técnico especializado para identificar y resolver problemas logísticos de manera proactiva.

Estrategias DA

1. Implementar políticas claras de supervisión y control interno en la gestión logística, para reducir los problemas derivados de proveedores externos y prevenir riesgos de desabastecimiento.
2. Automatizar y digitalizar procesos logísticos mediante la implementación de un sistema moderno de control, mitigando los costos operativos elevados y los retrasos en la toma de decisiones estratégicas.
3. Establecer estándares de calidad para la cadena de suministro, con controles estrictos sobre los repuestos alternativos y políticas internas que aseguren la eficiencia logística y la satisfacción del cliente.

Tabla 7

Recopilación de información sobre el control interno.

Documentos	Encuesta	Entrevista	Verificación de documento	Observación
1. Visión			Si	Requiere mejorar
2. Misión			Si	Requiere mejorar
3. Política organizacional de la empresa			Si	Requiere mejorar
4. Organigrama			Si	Verificado
5. Reglamento interno			No	Implementar
6. Libro de reclamaciones			Si	Verificado
7. MOF		*	Si	Requiere mejorar
8. Diagrama de procesos del servicio básico de mantenimiento		*	Si	Mejorar
9. Kardex		*	Si	Requiere mejorar
10. Documentos o sistema de control de inventario		*	No	Implementar
11. Indicadores KPISs enfocado en medir el desempeño de la gestión logística		*	No	Implementar
12. Documentos de identificación y evaluación de riesgos		*	No	Implementar

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla de “Recopilación de información sobre el control interno” se identificaron las siguientes necesidades e la empresa: La misión, visión, políticas de la organización, MOF, diagrama de procesos y kardex requieren de mejora; además se

refleja que el reglamento interno, documentos de sistema de control de inventario, indicadores de kpis enfocados en medir el desempeño de gestión logística y los documentos de identificación y evaluación de riesgos requieren implementación

3.5. Consideraciones éticas

Durante el desarrollo de la experiencia, se aseguraron diversos aspectos éticos fundamentales para garantizar la integridad, respeto y bienestar de todas las personas involucradas. Se puso un especial énfasis en la **confidencialidad de la información** recolectada, asegurando que los datos personales y sensibles fueran tratados con total reserva y utilizados exclusivamente para los fines establecidos. Además, se respetó plenamente el principio de **autonomía**, brindando a los participantes información clara y comprensible sobre los objetivos, procedimientos y posibles implicancias de la actividad, permitiendo que se tomaran decisiones informadas y otorgaran su consentimiento de manera libre y voluntaria.

Asimismo, se cumplió con el principio de **beneficencia**, buscando siempre maximizar los beneficios de la experiencia y reducir al mínimo cualquier riesgo o inconveniente potencial, esto incluyó una planificación cuidadosa para evitar situaciones que pudieran perjudicar a los participantes. El principio de **justicia** también fue un pilar clave, asegurando que todas las personas fueran tratadas de manera equitativa y que los recursos disponibles se distribuyeran de forma justa, sin generar discriminación ni privilegios indebidos. Por último, se destacó el cumplimiento del principio de **no maleficencia**, evitando causar daño físico, emocional o psicológico a cualquier persona involucrada, este compromiso ético fue monitoreado constantemente durante la experiencia para garantizar su adherencia en cada etapa del proceso.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En esta parte del proyecto se detallaron los resultados que fueron obtenidos por cada herramienta en el proceso de implementación de control interno para que se mejore la gestión logística.

La empresa no disponía de un ambiente de control definido, por lo que se estructuró un ambiente organizacional en el área de logística para una mejor eficiencia del sistema de control interno.

3.1. Ambiente de control

Tabla 8

Valores éticos

Debilidad	Riesgo asociado	Implementación de mejora	Resultados
- Débil interés por parte de los gerentes, supervisores, jefes, asistentes y colaboradores en general para conocer los valores éticos de la empresa.	- Inadecuadas actitudes de los colaboradores para desarrollar sus funciones. - Deterioro de la cultura organizacional - Problemas en la toma de	- Se reorganizaron los valores éticos y se les dio a conocer a todo el personal, mediante correo electrónico y folletos de información interna. - Reconocimiento	- Mayor confianza entre colaboradores - Reducción de comportamientos no éticos - Mejor trato a los clientes - Mayor motivación - Mejor

-
- Colaboradores que muestran poco compromiso para cumplir con los valores éticos. decisiones y recompensa al colaborador más comprometido con los valores éticos de la empresa. comunicación.
-

Figura 5

Folleto de conocimiento para los valores éticos.



3.2. Misión y visión

De igual forma se mejoró la misión y visión de la empresa:

Figura 6

Misión y visión propuesta.



>

**Nuestra
visión y
misión**



MISIÓN

En Manucci Motors nos comprometemos a ofrecer servicios excepcionales en la venta y posventa de vehículos, con un enfoque en la mejora continua. Nuestro objetivo es alcanzar la excelencia, garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio integral y personalizado que refleje la más alta calidad en cada interacción y experiencia.

VISIÓN

Ser la empresa líder y referente en el sector automotriz, destacándonos por nuestra capacidad de superar constantemente las expectativas de nuestros clientes. Queremos consolidarnos como la opción preferida en la región, ofreciendo vehículos de calidad y servicios innovadores que posicionen a Manucci Motors como el líder en confianza, seguridad y satisfacción en el mercado automotriz.

3.3. Políticas organizacionales de la empresa

Tabla 9

Políticas organizacionales de la empresa.

Política organizacional	Descripción	Objetivo	Ámbito de aplicación
Política de supervisión y control interno	Implementar auditorías internas periódicas dentro de la organización para asegurar el	Mejorar la transparencia y eficiencia operativa detectando en todo momento y	Toda la organización

	cumplimiento de los procedimientos y la detección de riesgos que puedan suscitarse.	corrigiendo fallas en los procesos internos.	
Política de seguridad en el transporte	Definir normas para el manejo, transporte y almacenamiento de los vehículos y repuestos, asegurando en todo momento su integridad física y operativa.	Proteger los activos de la empresa durante su traslado, reduciendo riesgos de daños y pérdidas.	Logística de almacén.
Políticas de gestión de proveedores	Seleccione proveedores que cumplan con altos estándares de calidad y establezca contratos claros con plazos de entrega y condiciones en específicas para que estas sean concretadas a cabalidad.	Asegurar la confiabilidad de los proveedores y la calidad de los productos entregados, mejorando la eficiencia de la cadena de logística.	Compras, logística como proveedores.
Políticas de	Implementar e	Fortalecer las	Recursos humanos

<p>capacitación y desarrollo</p>	<p>impulsar la formación continua del personal en áreas seleccionadas con el control de inventarios como gestión de logística y cumplimiento de procedimientos.</p>	<p>competencias del equipo, buscando mejorar la eficiencia en todo momento y el cumplimiento de estándares de calidad y de control interno.</p>	<p>como logística</p>
<p>Política de evaluación de riesgos</p>	<p>Realizar análisis periódicos para identificar y mitigar riesgos asociados a la logística y el control interno, incluyendo también el desabastecimiento y fallas.</p>	<p>Reducir los riesgos operativos mediante la anticipación y adopción de medidas preventivas en la gestión de logística y también en los procesos internos.</p>	<p>Dirección, logística, finanzas</p>
<p>Política de comunicación interna</p>	<p>Fomentar una clave de comunicación clara y efectiva entre todas las áreas involucradas en la cadena de suministro y los procesos logísticos.</p>	<p>Mejorar la coordinación entre departamentos para evitar fallos operativos y mejorar la eficiencia logística.</p>	<p>Toda la organización</p>
<p>Política de</p>	<p>Asegurar que todos</p>	<p>Mantener altos</p>	<p>Toda la</p>

<p>integridad en procesos</p>	<p>los procesos desde la compra hasta la entrega de los productos sigan ciertas normativas legales y éticas de la empresa para proteger la calidad y compromiso de la organización con un excelente servicio.</p>	<p>estándares de ética e integridad en todos los procesos internos para que se garantice la transparencia y la confiabilidad.</p>	<p>organización</p>
<p>Política de mejora continua</p>	<p>Establecer un sistema de retroalimentación y revisión de los procesos que permita implementar mejoras continuas en el control interno y también en la gestión logística.</p>	<p>Fomentar la innovación y la mejora continua de la gestión de inventarios, de los procesos logísticos y control interno para que de esta forma se optimice la operación.</p>	<p>Toda la organización</p>

3.4. Elaboración del reglamento interno de la organización.

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA MANNUCCI MOTORS SAC

I. PROPÓSITO

Ese reglamento interno tiene como finalidad establecer las normas esenciales que guían la conducta como a las responsabilidades y las actividades laborales dentro de Mannucci Motors SAC, con el objetivo de lograr que se concreten los procesos internos y la mejora de la gestión logística como favoreciendo una operación ordenada y eficiente.

II. ALCANCE

Este reglamento es de obligatoriedad y tiene que ser cumplido por todos los colaboradores de la empresa, sin excepción y en todas las áreas de la organización.

III. NORMAS GENERALES

Alineada con la misión y visión:

Todos los colaboradores deberán actuar de acuerdo con la misión y visión establecidas por Mannucci Motors SAC, centrandose en mejorar continuamente los servicios de ventas y postventa, con el propósito de alcanzar la plena satisfacción del cliente y consolidar el liderazgo en el sector automotriz. al igual que se debe integrar en su cumplimiento el compromiso con los valores éticos.

Horario de trabajo

El horario estándar será de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas y los sábados de 8:00 a 13:00 horas. En caso se requiera de un trabajo adicional en los días sábados, se coordinará según las necesidades de cada departamento.

Código de vestimenta

Los empleados deben asistir al trabajo con vestimenta apropiada, acorde con el puesto que desempeñan, en particular quienes trabajan en áreas de ventas o atención al cliente deben mantener una presentación profesional en todo momento.

IV. RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS

Gestión de inventarios y logística

los responsables de inventarios deben asegurar que todos los productos estén correctamente registrados y actualizados según las políticas de control interno, las discrepancias deben reportarse de inmediato a los responsables de cada área.

Cumplimiento de Procedimientos operativos

Es de responsabilidad de todos los colaboradores seguir los procedimientos establecidos en los manuales y diagramas de procesos, cualquier desviación debe ser informada a los supervisores.

Confidencialidad de la información

Los colaboradores tienen la obligación de mantener en estricta confidencialidad toda o cualquier información sensible con la que dispone la empresa, así como la relacionada con los clientes como proveedores y estrategias comerciales.

V. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS

Control de Inventarios

Cada mes, se llevará a cabo un inventario físico para verificar la exactitud de los registros. Todos los productos deben ser ingresados en el sistema inmediatamente al momento de su recepción, indicando la fecha, cantidad y proveedor.

Logística de Operaciones

El departamento de logística debe coordinarse estrechamente con los equipos

de ventas y almacén para asegurar que los productos estén disponibles en el tiempo y en las condiciones adecuadas para la entrega a los clientes.

Proceso de Compras

Las compras de vehículos, repuestos y otros productos deben ser aprobado tanto por el área de compras como también por el área de departamento de finanzas, para que de esta forma se asegure que estén alineadas con el presupuesto establecido y corroborar toda información.

Control de calidad de repuestos

todos los repuestos deben ser revisados antes de ser vendidos o utilizados en el taller para que así se garantice que puedan cumplir con los diferentes estándares de calidad que se requieren.

VI. SANCIONES Y CONSECUENCIAS

Inobservancia de normas

Cualquier incumplimiento de las políticas internas o procedimientos operativos será evaluado por Recursos Humanos, quien podrá aplicar sanciones que van desde amonestaciones hasta el despido, según la gravedad de la infracción.

Incumplimiento recurrente

Las faltas continuas o la falta de atención a las normativas internas, especialmente en áreas clave como inventarios y control de calidad, podrán resultar en sanciones más severas, incluyendo suspensiones o despido.

VII. DERECHOS DE LOS EMPLEADOS

Capacitación y Desarrollo Profesional

Mannucci Motors se compromete a ofrecer oportunidades de capacitación continua en áreas como ventas, servicio postventa y control de inventarios, para fortalecer las competencias del equipo.

Condiciones de trabajo

La empresa garantizará un ambiente laboral seguro y respetuoso, libre de discriminación, asegurando que todos los empleados puedan desempeñar sus tareas con los recursos y el apoyo necesario.

VIII. MEJORA CONTINUA**Evaluaciones regulares**

El cumplimiento de este reglamento será evaluado de manera periódica, con el fin de identificar áreas de mejora. Cualquier cambio o ajuste será comunicado a los colaboradores para asegurar que todos estén al tanto de las actualizaciones.

Propuestas y sugerencias

Los empleados podrán presentar sugerencias sobre cómo mejorar los procedimientos internos, la gestión de inventarios o la logística.

Estas sugerencias serán consideradas para implementar las mejoras necesarias.

IX. VIGENCIA

Este reglamento entra en vigor desde la fecha en que fue aprobado y será revisado de manera anual, o cada vez que se considere necesaria para adaptarse a los cambios operativos y estratégicos de Mannucci Motors.


Aprobado por: Dirección General de Mannucci Motors

- Este reglamento se encuentra diseñado para asegurar que los colaboradores de la empresa Mannucci Motors. Operen de manera eficiente, siguiendo normas claras que favorezcan el desarrollo continuo de la empresa, mejorando la gestión logística y control interno.

3.5. Manual de funciones y operaciones

Concerniente a las actividades se control se implementó un manual de funciones por las diferentes áreas, para que cada personal reconozca sus funciones y tenga claras las actividades a desempeñar, dado que el actual manual que disponía la empresa era generalizado.

Puesto de almacenero

	DESCRIPCION DE PUESTO	Versión :01 Fecha: 26-05-24 Página 1 de 2
UNIDAD ORGANIZACIONAL		
LOGÍSTICA		
PUESTO	REPORTA A	
ALMACENERO	JEFE DE LOGÍSTICA	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Recepcionar, almacenar , custodiar y despachar los repuestos y accesorios del almacén, teniendo en cuenta cantidad y calidad.		
FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el aceite de cada surtidor y por tipo de aceite al inicio y cierre del día. 2. Verificar la medición de cada cilindro en uso diariamente. 3. Llevar los cilindros del almacén de lubricantes hacia el cuarto de bombeo y recargar cilindros cada tipo de aceites. 4. Limpieza del almacén principal (barrido, trapeado, encerado, limpieza de estantes, limpieza de escritorios, limpieza de repuestos, ventanas y puertas) 5. Limpieza de almacén lubricantes (barrido, trapeado y orden de cajas de aceites) 6. Limpieza de almacén accesorios (barrido, trapeado y limpieza de repuestos) 8. Entrega de repuestos para mantenimiento preventivo a cada técnico según el movimiento de Almacén 9. Preparación anticipada de repuestos según citas del día siguientes 10. Entrega de repuestos por venta de mostrador al asesor de mostrador. 11. Archivar cada hoja de movimiento de Almacén de taller y mostrador en el espacio que le corresponde. 12. Conteo y recuento de repuestos en inventarios cíclico mensual. 13. Recepción de repuestos de diferentes proveedores. 14. Revisión de repuestos según guía y factura 15. Ingreso de facturas al sistema (SGA) y recabar firmas de personal autorizado para dar la conformidad. 16. Reposición de repuestos por ubicación. 17. Preparación de mercadería para envíos fuera de la concesionaria. 18. Generar guías de remisión para los envíos. 19. Seguimientos de pedidos especiales(B/O) que generan el asesor de repuestos y asesor de mostrador. 20. Emitir reportes de control de aceites. 21. Reporte de stock de accesorios. 22. Apoyo -agregar. 23. REPORTE DE MEDICION DE ACEITES (FRECUENCIA - DIARIA): El personal de almacén deberá realizar la medición de los aceites 15w-40, 05w-30, 10w- 30 que se encuentran que la zona de surtidor de aceites. Esta medición se envía vía correo a G. Postventa, Jefe Logística, Asist. Logística 24. REPORTE DE ENTREGA DE ACCESORIOS X VEHICULO NUEVO (FRECUENCIA -DIARIA). El personal de almacén realizará la entrega de accesorios que equipan en vehículos nuevos, según programación de entrega de unidades, 		

- solicitando Nro. serie del vehículo. Esta entrega se consolida en un cuadro de Excel y se envía por correo a G. Postventa, Jefe Logística, Asist. Logística, Jefe Servicios, Ventas, Finanzas.
25. REPORTE DE FACTURAS TDP (FRECUENCIA - DIARIA): El personal de almacén realiza el consolidado de facturas por repuestos de TDP que fueron recepcionados en el día en curso
Se valida facturas emitidas por TDP y facturas ingresadas a SGA con lo recepcionado físicamente // Nro. Factura – Fecha emisión - Código – Descripción – Cantidad – Valor Neto(S/.)
26. REPORTE DE FACTURAS PROVEEDORES EXTERNOS (FRECUENCIA - DIARIA)
El personal de almacén realiza el consolidado de facturas por repuestos de proveedores externos que fueron recepcionados en el día en curso Se valida facturas emitidas vs facturas ingresadas a SGA
Nro. Factura – Fecha emisión - Código – Descripción – Cantidad – Valor Neto(S/.)
27. REPORTE DE GUIAS DE REMISION (FRECUENCIA - DIARIA)
El personal de almacén deberá consolidar las guías de remisión emitidas por sistema SGA en un cuadro de Excel, para luego validar con las guías impresas físicas. Estas guías deben estar firmadas y selladas por el receptor, además también deben coincidir en numeración correlativa y fecha.
De esta forma se garantiza que tenemos el control de las guías de remisión emitidas, y que estas estén correctamente archivadas (Se abrirá un nuevo archivador).
28. REPORTE DE ATENCION DE MOVIMIENTO DE ALMACEN (FRECUENCIA - DIARIA)
El personal de almacén debe validar la ATENCIÓN DE MOVIMIENTO DE ALMACÉN (SGA) El movimiento de almacén debe ir acompañado de las firmas correspondientes. Asesores de repuestos, Almaceneros(despachan), Técnicos (Cuando la atención es por taller), Clientes (Cuando la atención es por mostrador)
Esta validación se consolidará en un cuadro de Excel donde se visualicen todos lo movimientos ejecutados en el día.
29. PREPULL – NUEVO PROCEDIMIENTO (FRECUENCIA - DIARIA)
El personal de almacén ejecutará el nuevo procedimiento de PREPULL para la preparación de citas. Se consolida las citas, y de acuerdo a ello se agrupa por familia de repuestos en el estante PREPULL.
30. ESTANTE DE PEDIDOS ESPECIALES – TABLERO DE CONTROL DE PEDIDOS ESPECIALES El personal de almacén deberá mantener actualizado el estante de pedidos especiales como también el tablero de control de Pedidos Especiales
La información para mantener el estante de pedidos especiales será brindada por los asesores de repuestos (COTIZACION, ORDEN DE TRABAJO, PEDIDO DE VENTA, O/C, ANTICIPOS).
31. Se realizará el inventario mensual a inicio de cada mes. El reporte se enviará como máximo 24 horas después de realizado el inventario.
32. Se mantendrá los estándares solicitados por TDP como las 7 técnicas de almacenamiento y 5S.
33. Se respetará y ejecutará en los tiempos establecidos el cronograma de limpieza de los almacenes.
34. Cumplir con los procesos / procedimientos / manuales e instructivos correspondiente a la Empresa y a su área.
35. Cumplir las normas de Seguridad y Salud en el trabajo establecido en el Reglamento Interno de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SSTMA) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT).
36. Otras funciones que le asigne su jefatura inmediata.

COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

Puesto	Objetivo	Frecuencia
Gerente de Post Venta	Firmas de facturas de repuestos de Toyota del Perú, indicaciones.	Diario
Servicio - Taller	Entrega de repuestos al área de servicios para el mantenimiento de autos.	Diario
Caja	Entrega las facturas de Toyota del Perú, firmado por jefe de almacén y gerente de post venta	Diario
Ventas	Reponer repuestos y completar stock.	Diario

Puesto de comprador


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO LABORAL		Versión :01 Fecha: 26-05-24 Página 1 de 2
UNIDAD ORGANIZACIONAL		
LOGÍSTICA		
PUESTO		REPORTA A
COMPRADOR		JEFE DE LOGÍSTICA
OBJETIVO DEL PUESTO		
Realización de compras de repuestos y materiales necesarios para poder brindar los requerimientos de taller y despachos al cliente final.		
FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que la unidad designada al área se encuentre limpias y desinfectadas por el área de lavado. 2. Llenar el documento de salida diariamente y dejarlo en vigilancia, en cada salida por motivo de compras, encomiendas o entregas de respuestas al cliente o empresas particulares. 3. Apoyo en mantener limpio el almacén principal, el surtidor de aceite, el almacén donde están los aceites, las cajas. 4. Compra de repuestos cuando no hay stock en almacén. 5. Entregar repuestos vendidos por el mostrador al cliente, con su respectivo factura y guía firmada por el cliente brindando su conformidad. 6. Sustentar el monto obtenido por caja chica, a través de un vale firmado por jefe inmediato (Jefe de Logística). 7. Llevar al encargado de almacén la compra realizada con la factura para su revisión e ingreso de repuesto. 8. Realización de compras de adicionales, ingresando el centro de costo y unidad de gestión en la factura y llevarlo al jefe inmediato, jefe de taller, y al usuario que lo solicitó. 9. Apoyo en otras actividades designadas por la jefatura inmediata. 10. Cumplir las normas de Seguridad y Salud en el trabajo establecido en el Reglamento Interno de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SSTMA) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT). 		
COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO		
INTERNAS		
Puesto	Objetivo	Frecuencia
Jefe de Logística	Transmitir que tiene que salir a dejar repuestos, y consultar actividades que puede realizar	Diario
Asesor de ventas de Repuestos	Entrega de repuestos, envío de encomiendas de las ventas realizadas	Diario
Asesor de repuestos Taller	Informa que el repuestos que ya está disponible en almacén para entrega	Diario
Jefe de Taller	Coordina las especificaciones de los repuestos solicitados	Diario
EXTERNAS		
Entidad	Objetivo	Frecuencia
Transportistas	Hacer la entrega de las encomiendas a los clientes y	Diario

	proveedores externos.	
Cientes	Entrega de las compras realizadas por los clientes	Diario
Proveedores	Cotizar y comprar repuestos que no se tiene en stock. Asi mismo entrega de productos de devolución.	Cuando se requiere

PELIGROS Y RIESGOS MASSTC ASOCIADOS AL ÁREA DE TRABAJO.


<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetos debajo del escritorio. 2. Armarios /Estantes sin Anclar. 3. Uso de equipos eléctricos/ electrodomésticos. 4. Contacto directo entre personas en el trabajo y con materiales, objetos contaminados. 5. Demasiadas horas frente al monitor. 6. Tomacorriente sobrecargado y/o roto. 7. Uso de útiles de oficina punzocortantes (tijera,etc). 8. Trabajo bajo presión. 9. Caminar por superficies resbaladizas en taller 10. Caminar en taller 11. Usar escaleras para desplazarse a segundo piso. 12. Tiempo prolongado sentado 13. Manejar vehículo dentro de taller. 14. Manejar vehículo fuera de las instalaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Golpes con objetos. 2. Golpes con armarios sin anclar 3. Exposición a energía eléctrica. 4. Exposición a bacterias o virus. 5. Fatiga visual. 6. Tomacorriente sobrecargado. 7. Exposición con objetos punzocortantes por contacto. 8. Ansiedad, Nerviosismo, Fatiga, irritabilidad, Estrés. 9. Caída al mismo nivel. 10. Atropello, exposición a ruido, golpeado por objetos. 11. Caída a distinto nivel 12. Postura forzada prolongada 13. Colisión
--	--

Puesto del jefe de logística


	DESCRIPCION DE PUESTO	Versión :01 Fecha: 05-05-23 Página 1 de 2
UNIDAD ORGANIZACIONAL		
LOGISTICA		
PUESTO	REPORTA A	
JEFE DE LOGÍSTICA	GERENTE POST VENTA	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Supervisar, organizar el almacén y verificar la distribución de productos. Encargado de la gestión del ciclo de pedidos alineada a mejorar El desenvolvimiento empresarial de tal forma que se garantice la sostenibilidad y la satisfacción del cliente.		
FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO		
1. Elaboración y/o revisión de precario del plan de mantenimientos sugeridos por la marca, para cada uno de modelos y versiones.		
2. Revisión y corrección del reporte de venta menor, cargar a la carpeta compartida con fieldman, cargar el Dealer Portal		
3. Revisión y corrección del reporte de dpok, cargar a la carpeta compartida con fieldman, confirmar a monitor al término.		
4. Revisión del reporte diario de ventas de repuestos, tanto por mostrador como por taller, análisis de avance y márgenes de utilidad.		
5. Revisión y aprobación de pedidos de compra de repuestos y accesorios a TDP.		
6. Desarrollo del plan comercial, análisis de costos, precios y márgenes de utilidad, ejecución y seguimiento a lo propuesto en el plan.		
7. Revisión y aprobación de Ordenes de compra de repuestos, accesorios e insumos utilizados por taller a proveedores externos.		
8. Revisión y control de indicadores de gestión de inventarios y logísticos		
9. Programar, supervisar ejecución y confirmar diferencias de inventarios cíclicos mensuales.		
10. Programar, supervisar ejecución y confirmar diferencias de inventarios ciegos inopinados.		
11. Realizar ajustes de stock de las diferencias de inventarios en el sistema SGA, previa autorización de Gerencia de Postventa.		
12. Visitar a nuevos clientes con el fin de presentar el concesionario y posterior cotización de repuestos.		
13. Visitar a clientes antiguos, para fortalecer la alianza comercial e intentar incrementar las ventas.		
14. Revisión de los controles de aceites, verificando el nivel de stock para solicitar la reposición.		
15. Revisión de las metas y avance de venta mayor y menor envidas por TDP.		
16. Revisión de las metas y avance de venta externa (mostrador) e internas (taller) enviadas por el concesionario.		
17. Coordinar con el área de ventas las compras de accesorios para cumplir con la meta impuesta por TDP.		
18. Supervisar el cumplimiento del personal a cargo de las políticas de seguridad determinadas por la empresa.		
19. Supervisar la aplicación de 5's en los almacenes del concesionario		
20. Supervisar la aplicación de las 7 técnicas de almacenamiento.		
21. Conducción de algún vehículo sólo si cuenta con licencia vigente, caso contrario queda prohibido realizar dicha función.		
22. Comunicar algún cambio de horarios y/o permisos al área de RRHH de manera oportuna		
23. Cumplir con los procesos/ procedimientos / manuales e instructivos internos propias de la Empresa y propias de su Área .		
24. Cumplir las normas de Seguridad y Salud en el trabajo establecido en el Reglamento Interno de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SSTMA) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT).		
25. Otras funciones solicitadas por su jefe directo.		
COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO		
INTERNAS		
Puesto	Objetivo	Frecuencia
Gerencia Post Venta	Envío de reportes e informes solicitados.	Semanal
Ventas	Coordinación de venta, pedidos a tdp, control de stock de accesorios	Diario
Servicio	Coordinación de venta, pedidos, stock, márgenes, precarios, estrategias comerciales en conjunto	Diario
Cajas	Seguimiento a los pagos realizados a proveedores, entrega de documentos, diarios contables	Semanal
Marketing	Definir campañas, promociones, impulso por redes, alcance de ventas	Semanal

Seguridad y Salud en el Trabajo	Coordinar epps, capacitaciones, reporte de incidencias	Semanal
Kaizen	Coordinar capacitaciones de toyota, oportunidades de mejora	Semanal
Recursos Humanos	Coordinación de permisos, faltas, vacaciones, convocatorias externas entre otras situaciones relacionadas al área y al personal	Cuando se requiera
EXTERNAS		
Entidad	Objetivo	Frecuencia
Toyota del peru	La compra de los repuestos, descuentos y disponibilidad	Diario
Transportistas	Cotizaciones, seguimiento a los despachos y facturación	Diario
Clientes	Visitas comerciales, cotizaciones, ventas, seguimiento a sus pedidos, coordinación de despachos.	Diario
PELIGROS Y RIESGOS MASSTC ASOCIADOS AL ÁREA DE TRABAJO.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetos debajo del escritorio. 2. Armarios /Estantes sin Anclar. 3. Uso de equipos eléctricos/ electrodomésticos. 4. Contacto directo entre personas en el trabajo y con materiales, objetos contaminados. 5. Demasiadas horas frente al monitor. 6. Tomacorriente sobrecargado y/o roto. 7. Uso de útiles de oficina punzocortantes (tijera,etc). 8. Trabajo bajo presión. 9. Caminar por superficies resbaladizas en taller 10. Caminar en taller 11. Usar escaleras para desplazarse a segundo piso. 12. Tiempo prolongado sentado 13. Manejar vehículo dentro de taller. 14. Manejar vehículo fuera de las instalaciones 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Golpes con objetos. 2. Golpes con armarios sin anclar 3. Exposición a energía eléctrica. 4. Exposición a bacterias o virus. 5. Fatiga visual. 6. Tomacorriente sobrecargado. 7. Exposición con objetos punzocortantes por contacto. 8. Ansiedad, Nerviosismo, Fatiga, irritabilidad, Estrés. 9. Caída al mismo nivel. 10. Atropello, exposición a ruido, golpeado por objetos. 11. Caída a distinto nivel 12. Postura forzada prolongada 13. Colisión

Puesto de asistente de logística

	DESCRIPCION DE PUESTO		Versión :01 Fecha: 26-05-22 Página 1 de 2
UNIDAD ORGANIZACIONAL			
LOGÍSTICA			
PUESTO		REPORTA A	
ASISTENTE DE LOGISTICA		JEFE DE LOGÍSTICA	
OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Apoyo en diferentes funciones del Area de logistica</p>			
FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de Ventas y Compras 2. Cotizaciones de compras generales con proveedores.(Accesorios, Mostrador, Taller) 3. Reporte de DPOK y venta menor para Toyota del Peru. 4. Soporte constante al requerimiento del Area de Logistica 7. Busqueda y negociacion de condiciones con proveedoress (precios, creditos y linea de credito) 8. Creacion de codigos de productis alternativos, asignacion de precios de venta y análisis de margenes de utilidades. 9. Coordinacion en gestión del área de logistica con el área de Pintura - B&P y Jefatura B&P 10. Genera OC y realiza el seguimiento de la compra solicitada por el Usuario. 11. 11.Cualquier requerimiento que solicite su jefe. 12. 12.Realiza los ajustes de inventario de repuestos sobrantes y/o faltantes . 13. Cumplir las normas de Seguridad y Salud en el trabajo establecido en el Reglamento Interno de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SSTMA) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT). 			
COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO			
INTERNAS			
Puesto	Objetivo	Frecuencia	
Jefe de Logística	Coordina todas las atenciones que se desarrollen en el area (Comunicación)	Diario	
Asesor de Repuestos - Mostrador	Descuentos adicionales y/o consultas de códigos	Diario	
Asesor de repuestos - Taller	Consulta de códigos a cotizar y márgenes de ganancias	Diario	
Almaceneros	Coordina la fecha del inventario ciclo y reposición de stock	Diario	
Gerente de Post Venta	Reporte de venta TDP y precios especiales para clienets corporativos	Mensual / Cuando se requiere	
Gerente Comercial	Propuesta de equipamientos para vehiculos de exhibicion	Cuando se requiere	
Jefe de Servicio	Descuentos y/o Precios	Cuando se requiere	
EXTERNAS			
Entidad	Objetivo	Frecuencia	
Clientes	Cotizacion, Ejecución de la compra y Tipo de entrega.	Cuando se requiere	
Proveedores	Seguimiento para compras, nuevos precios y búsqueda de nuevos proveedores	Diario	

Puesto: asesor de repuestos B&P

	DESCRIPCION DE PUESTO		Versión :01 Fecha: 04-11-22 Página 1 de 2
UNIDAD ORGANIZACIONAL			
CARROCERIA Y PINTURA			
PUESTO		REPORTA A	
ASESOR DE REPUESTOS B&P		JEFE B&P	
OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Cumplir con la cuota mensual de ventas de repuestos.</p>			
FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO			
<p>1. Atender y realizar cotizaciones de los repuestos por medio del taller B&P para que así se contribuya con la meta planificada por el área..</p>			
<p>2. Codificar y generar cotizaciones acordes con los repuestos que han sido solicitados por el cliente y/o carrocero..</p>			
<p>3. Brindar una atención personalizada al cliente de las diferentes aseguradoras para mantenerlos fidelizados y de esta forma se pacta en ventas que contribuyan a concretar las metas de las diferentes áreas organizacionales.</p>			
<p>4. Informar acerca de la falta de stock con el fin de buscar solución y/o respuesta a los clientes.</p>			
<p>5. Entregar los repuestos en stock al área de carrocería para poder continuar trabajos programados en el área de B&P.</p>			
<p>6. Mantener actualizado el stock de repuestos según lo que figura en el sistema.</p>			
<p>7. Conservar en orden y limpieza su lugar de trabajo y almacén asignado.</p>			
<p>8. Cumplir las normas de Seguridad y Salud en el trabajo establecido en el Reglamento Interno de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SSTMA) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT).</p>			
<p>9. Conducción de algún vehículo sólo si cuenta con licencia vigente, caso contrario queda prohibido realizar dicha función.</p>			
<p>10. Cumplir con los procesos/ procedimientos / manuales e instructivos internos propias de la Empresa y propias de su Área .</p>			
<p>11. Otras funciones solicitadas por su jefe directo y que sean parte de la naturaleza del cargo con el propósito de cumplir con los objetivos del equipo de trabajo.</p>			
COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO			
INTERNAS			
Puesto	Objetivo	Frecuencia	
Jefe de Taller	Cumplimiento de trabajos programados	Diario	
Logística	Asegurarse de la buena gestión de suministros	Diario	
EXTERNAS			
Entidad	Objetivo	Frecuencia	
Proveedores	Negociar precios, calidad y forma de pago de suministros	Eventual	
Compañías de Seguros	Convenios y acuerdos de atención	Inter diario	
PELIGROS Y RIESGOS MASSTC ASOCIADOS AL ÁREA DE TRABAJO.			
1. Atender a un cliente hostil. 2. Manipular inadecuadamente el capot y partes del vehículo motorizado. 3. Piso manchado de aceite o líquidos de taller. 4. Uso de servicios higiénicos 5. Inadecuada ubicación del monitor. 6. Tiempo prolongado frente al monitor. 7. Vehículos en movimiento en taller. 8. Transitar por escaleras y pasillos con zapatos con tacos		1. Agresión verbal, estrés. 2. Golpeado por partes del auto. 3. Caída al mismo nivel 4. Exposición a bacterias y virus. 5. Postura forzada 6. Fatiga visual 7. Atropello 8. Caída a distinto nivel	

3.6. Indicadores de KPIs

Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores KPIs enfocado en medir el desempeño de la gestión logística:

Tabla 10

Indicadores KPIs

Indicadores KPIs	Descripción	Objetivos	Cálculo
Tiempo de entrega	Este indicador permite medir el tiempo que se suscita desde que el cliente efectúa un pedido hasta que este llegue a recibir el producto.	Reduzca los tiempos en la entrega para que así se aumente la satisfacción del cliente y se logre optimizar la eficiencia de la logística.	Tiempo de entrega= fecha de entrega -fecha de pedido
Tasa de entregas puntuales	Este indicador refleja el porcentaje de pedidos entregados en plazos pactados.	Aumentar la puntualidad en las entregas para que con ello se fortalezca la relación que presenta el cliente con la organización para así mejorar la reputación de la entidad.	$\left(\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} \right) \times 100$

Tasa de devoluciones	Mide el porcentaje de productos que los clientes devuelven debido a fallas, defectos o insatisfacción .	Disminuir el número de devoluciones mejorando el control de calidad en cada uno de los productos con los que cuenta la organización y centrado en la atención al cliente.	$\left(\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Total de ventas}} \right) \times 100$
Costo logístico por unidad	Calcular el costo total de las operaciones logísticas dividido entre la cantidad de productos que fueron entregados.	Lleve un control respecto a los costos de la cadena de suministro y con ello se busque maximizar la rentabilidad.	$\frac{\text{Costo total logístico}}{\text{Unidades entregadas}}$
Inventario de repuestos	Indica la cantidad de repuestos disponibles en inventario en relación con la demanda esperada.	Asegurar la disponibilidad de recursos sin crear un exceso de inventario, lo que podría generar costos adicionales.	$\frac{\text{Inventario disponible}}{\text{Demanda proyectada}}$
Satisfacción del cliente	Permite medir el grado de satisfacción del cliente en relación con el producto o servicio que	Mejorar la experiencia del cliente, especialmente lo que respeta la entrega de vehículos, repuestos y mantenimiento.	$\left(\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \right) \times 100$

Eficiencia de almacén	<p>se ha ofertado.</p> <p>Mide la productividad del almacén, indicando la cantidad de unidades procesadas por hora de trabajo.</p>	<p>Mejorar la eficiencia operativa dentro del almacén para reducir tiempos y costos operativos.</p>	$\left(\frac{\text{Pedidos procesados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \right) \times 100$
Cumplimiento de proveedores	<p>Mide el porcentaje de entregas a los proveedores que cumplen con los plazos y condiciones acordadas.</p>	<p>Asegurar que los proveedores entreguen los productos a tiempo y asegurar lo acordado como evitar retrasos y desabastecimientos.</p>	$\left(\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} \right) \times 100$
Tasa de desabastecimiento	<p>Mide el porcentaje de productos que no están disponibles para la venta debido a falla de inventario.</p>	<p>Minimizar el desabastecimiento para garantizar que los clientes puedan recibir los productos cuando lo soliciten.</p>	$\left(\frac{\text{Productos fuera de stock}}{\text{Total de productos demandados}} \right) \times 100$

3.7. Documentos de identificación y evaluación de riesgos.

Documento de Identificación de Riesgos Operativos para la Empresa Mannucci Motors SAC.

Objetivo: Este documento tiene como finalidad identificar, analizar y evaluar los riesgos operativos que podrían afectar el desarrollo de las actividades diarias en Mannucci Motors, enfocándose en las áreas clave como logística, compras, ventas, y atención al cliente.

Riesgos Identificados:

1. Retrasos en el suministro de vehículos y repuestos.

Descripción: Los retrasos en la entrega de vehículos y repuestos por parte de los proveedores externos pueden generar inconvenientes en la satisfacción del cliente y afectar las ventas.

Causas: Proveedores con incumplimiento de plazos, falta de planificación en la cadena de suministro o problemas logísticos de los proveedores. Impacto: Alto Probabilidad: Media

Acción preventiva: Establecer acuerdos claros con plazos y penalizaciones por incumplimiento. Diversificar la red de proveedores para evitar dependencia de uno solo. Implementar un sistema de monitoreo de pedidos con alertas anticipadas.

2. Daños en productos durante el transporte

Descripción: Los vehículos y repuestos pueden sufrir daños durante el transporte, lo que puede generar devoluciones y reclamaciones de los clientes.

Causas: Manejo inadecuado durante el traslado, condiciones de transporte no apropiadas, y falta de embalaje adecuado.

Impacto: Alto

Probabilidad: Media

Acción preventiva: Realizar auditorías a las empresas de transporte.

Mejorar los procedimientos de embalaje y protección de productos durante el transporte.

Realizar un seguimiento continuo de la calidad del transporte y sus protocolos.

3. Baja eficiencia en la gestión de inventarios:

Descripción: La falta de un sistema adecuado de control de inventarios puede llevar a desabastecimientos o a una acumulación innecesaria de productos que no se venden.

Causas: Sistema de inventarios obsoleto o no integrado, falta de actualización de los niveles de existencias y falta de rotación de productos.

Impacto: Alto

Probabilidad: Alta

Acción preventiva: Implementar un sistema de gestión de inventarios automatizado e integrado.

Establecer políticas de inventario con revisión periódica de existencias.

Capacitar al personal en la correcta gestión de inventarios.

4. Errores humanos en la preparación de pedidos

Descripción: Los errores cometidos por el personal durante la preparación de pedidos de vehículos y repuestos pueden ocasionar la entrega incorrecta de productos a los clientes.

Causas: Falta de capacitación adecuada, procesos no estandarizados o controles deficientes.

Impacto: Medio

Probabilidad: Media **Acción preventiva:** Establecer procedimientos claros y estandarizados para la preparación de pedidos. Capacitar constantemente al personal sobre los procedimientos operativos. Implementar un sistema de verificación doble para los pedidos antes del envío.

5. Fallos en la comunicación interna:

Descripción: Una deficiente comunicación interna entre las áreas de ventas, logística, almacén y atención al cliente puede generar descoordinaciones que afecten el cumplimiento de los plazos y la satisfacción del cliente.

Causas: Falta de herramientas de comunicación eficaces, barreras entre departamentos y procesos no integrados. **Impacto:** Medio **Probabilidad:** Media

Acción preventiva: Fomentar reuniones de manera regular entre los diferentes departamentos para alinear los objetivos y actividades acorde con la gestión de resultados de la empresa.

Establecer protocolos de comunicación claros y accesibles.

6. Inadecuada formación y capacitación del personal: **Descripción:** La falta de formación técnica y operativa del personal puede afectar la calidad del servicio, el cumplimiento de las normas de seguridad y la eficiencia de los procesos.

Causas: Falta de recursos para capacitar a los empleados, no priorizar la formación continua.

Impacto: Medio

Probabilidad: Alta

Acción preventiva: Establecer un programa continuo de capacitación en aspectos técnicos y de servicio al cliente. Evaluar el desempeño del personal y

detectar áreas de mejora. Fomentar la participación en cursos y talleres externos.

7. Problemas en la gestión de devoluciones y garantías:

Descripción: Las devoluciones de vehículos o repuestos por defectos de fabricación o problemas técnicos pueden generar costos adicionales y afectar la imagen de la empresa.

Causas: Deficiencias en los procesos de control de calidad, insuficiente verificación de productos antes de la entrega.

Impacto: Alto

Probabilidad: Media

Acción preventiva:

Implementar un sistema de control de calidad más riguroso antes de la entrega al cliente. Establecer políticas claras de devolución y garantía que sean comunicadas a los clientes. Crear un proceso ágil y eficiente para la gestión de devoluciones.

8. Desajustes en la demanda y oferta de vehículos:

Descripción: La variabilidad en la demanda de modelos de vehículos puede generar desajustes en la oferta, afectando las ventas y la eficiencia de los inventarios.

Causas: Cambios en las preferencias de los consumidores, fluctuaciones del mercado y falta de estudios de mercado actualizados.

Impacto: Alto

Probabilidad: Media

Acción preventiva: Realizar estudios de mercado periódicos para conocer las

preferencias de los clientes.

Ajustar las compras y estrategias de ventas según la demanda prevista.

Mantener un stock flexible y adaptado a las tendencias del mercado.

Evaluación General de Riesgos:

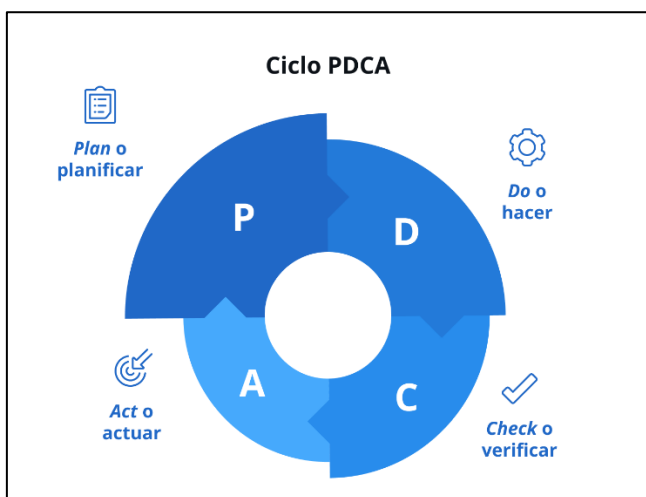
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acción Preventiva
Retrasos en suministro	Media	Alto	Diversificación de proveedores y seguimiento constante
Daños durante transporte	Media	Alto	Mejora de embalaje y control de transporte
Baja eficiencia en inventarios	Alta	Alto	Implementación de sistema automatizado de inventarios
Errores en preparación de pedidos	Media	Medio	Establecimiento de procesos estandarizados y capacitación continua
Fallos en la comunicación	Media	Medio	Implementación de herramientas de gestión integrada
Inadecuada formación del personal	Alta	Medio	Capacitación continua y evaluación del desempeño
Problemas en devoluciones y garantías	Media	Alto	Mejoras en control de calidad y políticas de devolución
Desajustes en demanda y oferta	Media	Alto	Realización de estudios de mercado y ajustes en inventarios

La identificación y evaluación de los riesgos operativos asegura la continuidad y el éxito de las operaciones en **Mannucci Motors**. La implementación de las acciones preventivas propuestas ayuda a minimizar el impacto de los riesgos y mejorar la eficiencia operativa, garantizando así una experiencia positiva para los clientes y un entorno laboral óptimo para los empleados.

3.8. Desarrollo del ciclo PDCA

Figura 5

Ciclo PDCA



3.8.1. Plan (Planificar)

Tabla 11

Planificar

Estrategias identificadas	Acciones realizadas
<p>Inicialmente, se detectaron problemas recurrentes en la gestión logística y el control interno, como retrasos en el suministro, desorganización en los inventarios y falta de comunicación entre departamentos. Para abordar estas deficiencias, se definieron objetivos específicos, como reducir los tiempos de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se llevó a cabo un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar puntos críticos. - Se seleccionó e implementó un software de gestión empresarial (ERP) con funcionalidades específicas para logística y

<p>entrega, optimizar la gestión de inventarios y mejorar la comunicación interna. Además, se diseñó un plan estratégico que incluyó la implementación de tecnología avanzada y la capacitación del personal.</p>	<p>control interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se estableció un programa de capacitación orientado al uso eficiente de las nuevas herramientas tecnológicas.
---	---

3.8.2. Do (Hacer)

Tabla 12

Planificar

Estrategias identificadas	Resultados obtenidos
<p>El plan trazado fue puesto en marcha con la implementación del software ERP en las áreas de compras, inventarios y ventas. Paralelamente, se desarrollaron talleres prácticos para que el personal adquiriera habilidades en la utilización de estas herramientas. Además, se implementaron reuniones periódicas entre los departamentos involucrados, lo que permitió una mejor coordinación en las operaciones logísticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los datos sobre inventarios y pedidos fueron organizados de manera centralizada, lo que mejoró significativamente la accesibilidad y precisión de la información. - Los proveedores comenzaron a ser evaluados bajo criterios de desempeño, como puntualidad y calidad de los productos entregados.

-
- Se estandarizaron los procedimientos operativos, reduciendo inconsistencias en la ejecución de tareas diarias.
-

3.8.3. Check (Verificar)

Tabla 13

Planificar

Estrategias identificadas	Hallazgos principales
<p>Tras la ejecución del plan, se llevó a cabo un análisis exhaustivo para comparar los resultados alcanzados con los objetivos planteados inicialmente. Este proceso incluyó auditorías internas, encuestas al personal y una revisión detallada de los indicadores clave de desempeño (KPIs).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los tiempos de entrega mejoraron significativamente, con una reducción promedio del 25%. - La rotación de inventarios fue optimizada, disminuyendo el exceso de stock y reduciendo el riesgo de desabastecimiento. - La comunicación entre los departamentos mostró una mejora evidente, reflejada en una disminución del 30% en los errores de coordinación.

3.8.4. Act (Actuar)

Tabla 14

Planificar

Estrategias identificadas	Cambios y logros
<ul style="list-style-type: none"> - Los problemas detectados durante la fase de verificación fueron abordados con medidas específicas, como renegociaciones con proveedores para asegurar mayor puntualidad y ajustes en los procedimientos operativos internos. Además, las prácticas exitosas fueron documentadas y estandarizadas para garantizar su continuidad en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mejora en los tiempos de entrega permitió cumplir con los compromisos de manera más eficiente, lo que se tradujo en una mayor satisfacción del cliente. - La gestión optimizada de inventarios redujo costos operativos y mejoró la disponibilidad de productos. - La integración de datos en tiempo real mediante el ERP facilitó la toma de decisiones informadas y oportunas. - Las auditorías internas se volvieron más ágiles y efectivas, alcanzando un 95% de cumplimiento en los estándares de calidad. - Los empleados mostraron un

mayor nivel de compromiso y dominio de las herramientas tecnológicas, lo que fortaleció el desempeño general del equipo.

3.9. Aplicación de la Metodología 5S en Mannucci Motors S.A.C.

La implementación de la metodología 5S en Mannucci Motors S.A.C. se realizó como parte de una estrategia integral para optimizar la gestión logística y fortalecer el control interno. Cada paso de la herramienta se aplicó con un enfoque práctico, alineado con los objetivos de mejorar la eficiencia operativa, minimizar desperdicios y establecer un entorno laboral organizado y disciplinado.

3.9.1. Seiri (Clasificación): Eliminación de lo innecesario

Tabla 15

Seiri

Estrategias identificadas	Resultados objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó un inventario detallado en todas las áreas logísticas para identificar materiales, herramientas y documentos innecesarios o duplicados. - Se implementó un sistema de etiquetado (rojo para desechar, 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del 20% en el espacio ocupado por materiales innecesarios en almacenes. - Mejora en la localización de herramientas críticas, disminuyendo el tiempo de búsqueda en un 15%. - Liberación de áreas clave para

amarillo para evaluar, verde para conservar).

- Se llevó a cabo un proceso de descarte responsable de productos obsoletos o en desuso.

actividades operativas.

3.9.2. Seiton (Orden): Organización eficiente del espacio

Tabla 16

Seiton

Estrategias identificadas	Resultados objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Se diseñaron mapas visuales para la ubicación de materiales y equipos, basados en criterios de frecuencia de uso. - Se colocaron etiquetas claras y visibles en estanterías para facilitar la identificación de los productos. - Se establecieron zonas específicas para cada tipo de material, delimitadas y señalizadas claramente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del tiempo de preparación de pedidos en un 25%. - Eliminación de errores en el picking de productos, logrando un 98% de precisión en los pedidos. - Aumento de la eficiencia en las tareas diarias de logística y almacenamiento.

3.9.3. Seiso (Limpieza): Mantenimiento del entorno de trabajo limpio y seguro

Tabla 17

Seiso

Estrategias identificadas	Resultados objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Se implementaron rutinas diarias de limpieza, asignando responsables por área. - Se adquirieron equipos de limpieza especializados para mantener las condiciones óptimas en los almacenes. - Se realizaron auditorías semanales para verificar el cumplimiento de los estándares de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del riesgo de accidentes laborales en un 30%. - Mejora en la percepción de los clientes al visitar las instalaciones, fortaleciendo la imagen de la empresa. - Incremento en la productividad del personal, motivado por un entorno limpio y seguro.

3.9.4. Seiketsu (Estandarización): Creación de estándares para mantener las mejoras

Tabla 18

Seiketsu

Estrategias identificadas	Resultados objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrollaron manuales de procedimientos para la gestión logística, integrando las mejores prácticas identificadas. - Se establecieron indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el cumplimiento de las 5S. - Se implementó un sistema de capacitación continua para reforzar la cultura de orden y limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de procesos logísticos, reduciendo las desviaciones operativas en un 40%. - Monitoreo constante del desempeño, garantizando la sostenibilidad de las mejoras implementadas. - Reducción de la rotación de personal, gracias a la mejora del ambiente laboral.

3.9.5. Shitsuke (Disciplina): Fomentar la cultura de mejora continua

Tabla 19

Shitsuke

Estrategias identificadas	Resultados objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Se instauró un programa de reconocimiento para el personal que destacó en el cumplimiento de las 5S. - Se realizaron reuniones mensuales para revisar avances y proponer ajustes en los procesos. - Se promovió la participación activa del personal en la identificación de nuevas oportunidades de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de una cultura organizacional orientada a la excelencia operativa. - Incremento del compromiso del personal con las metas empresariales. - Mejora sostenida en la gestión logística, reflejada en una reducción del 35% en los costos operativos.

Tabla 20

Resultados de las 5s

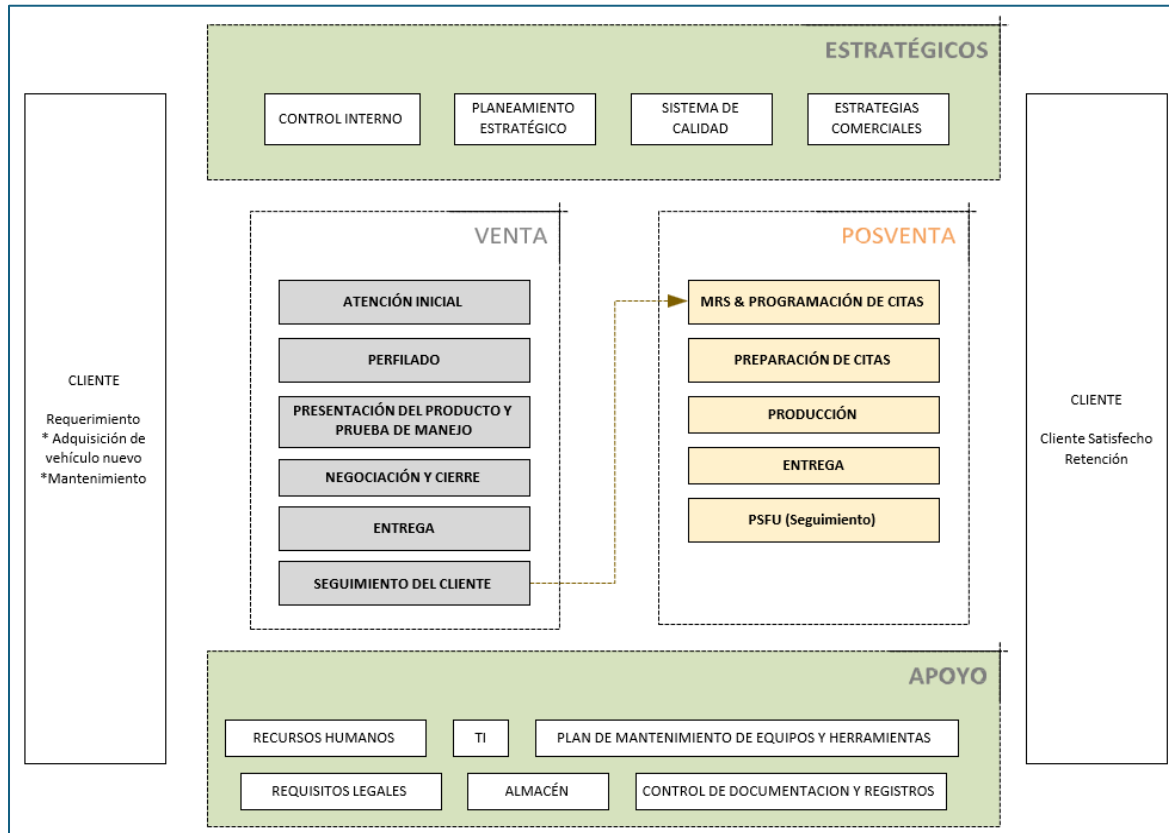
Antes de la implementación de las 5S	Luego de la implementación de las 5S
	

La aplicación de la metodología 5S en Mannucci Motors S.A.C. transformó los procesos logísticos y fortaleció el control interno, logrando una mayor eficiencia y sostenibilidad en las operaciones. Estos resultados posicionaron a la empresa como un modelo de organización en el sector automotriz, destacando por su capacidad para mantener altos estándares de calidad, productividad y gestión logística

3.10. Macroproceso

Figura 7

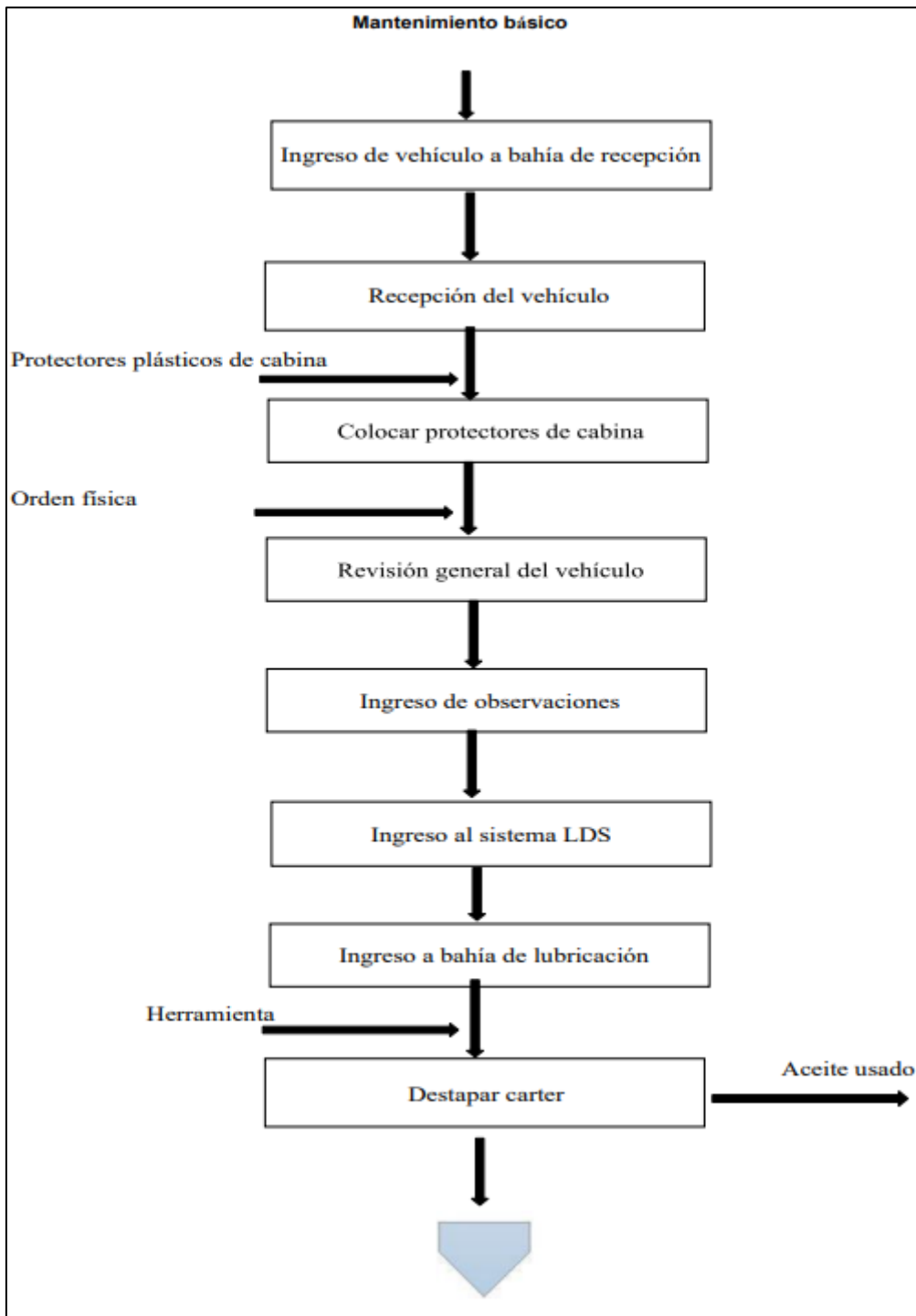
Macroproceso para la empresa Mannucci Motors SAC.



3.11. Diagrama flujo de atención al cliente en mantenimiento básico

Figura 8

Planteamiento del nuevo flujograma - servicio de mantenimiento básico.



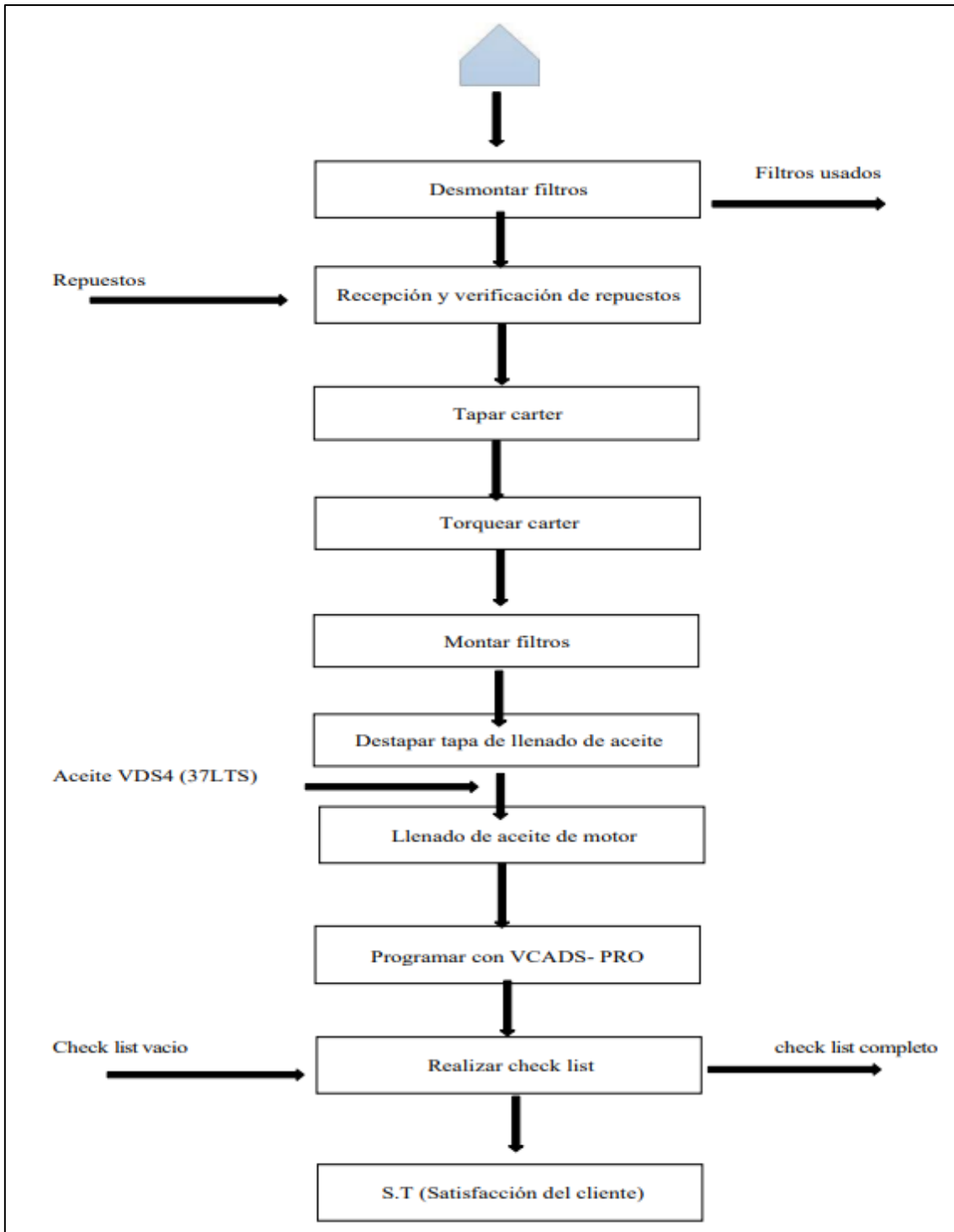


Tabla 21
Tiempos del proceso de mantenimiento básico - propuesto

Actividad: Mantenimiento preventivo básico			
Lugar: Trujillo, La Libertad.			
Área involucrada: Almacén			
Compuesto por AA/SS y fue aprobado por el Jefe de servicio	Almacén	▼	
	Operación	●	
	Inspección	■	
	Transporte	➔	
	Espera	⌚	
Descripción	Tiempo (min)	Actividad	Observaciones
Ingreso de vehículo a bahía de recepción	2.40	●	
Traslado del vehículo	1.30	➔	Estacionamiento hacia la Bahía de recepción (8m)
Recepción del vehículo	7.5	●	Desenergizar equipo/ apertura de OT en físico
Colocar protectores de cabina	1.20	●	
Revisión general del vehículo	7.40	●	Realización de una inspección visual del vehículo
Ingreso a observaciones	4.10	●	Ejecutar el registro de observaciones
Ingreso al sistema LDS	3.20	●	
Traslado del equipo de lubricación	3.30	➔	35m
Traslado del receptor de aceite	2.10	➔	35m
Ingreso a Bahía de lubricación	1.30	➔	75m
Destapar carter	8.40	●	
Desmontar filtros	5.40	●	















Traslado almacén	5.50		35 m
Recepción y verificación de repuestos	4.20		
Tapar carter	6.50		
Troquear carter	4.30		
Colocar filtros nuevos	7.50		
Destapar la tapa de llenado de aceite	2.10		
Llenado de aceite de motor	40.00		
Programar con VCADS-PRO	10.00		
Realizar check list	20.20		
Total	147.90	21	

Tabla 22

Resumen de actividades.

Símbolo	Actividad	Tiempo (min)	Distancia
	Almacén	0	
	Operación	134.4	
	Inspección	0	
	Transporte	13.5	188m
	Espera	0	
Total		147.9	

En la figura se logra visualizar todos los tiempos de las actividades y Transporte que lograron obtenerse por medio de un análisis de tiempo, en donde se obtuvo por resultados el involucramiento de 16 actividades y cinco

transportes. Todas ellas son desarrolladas en aproximadamente 147.9 minutos, recorriendo una distancia total de 188 m.

3.12. Indicadores de desempeño logístico luego de haber implementado el sistema de control interno dentro de la organización:

1. Abastecimiento:

a) Indicador de nivel de incumplimiento de proveedores al mes:

Antes de la implementación	Post implementación
$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{5}{30} \times 100$ $\text{Valor} = 16\%$	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{1}{30} \times 100$ $\text{Valor} = 3.3\%$

De acuerdo con el resultado se ha identificado que en la empresa antes de la implementación de un control interno existe un 16% de incumplimiento por parte de los proveedores, sin embargo luego de la aplicación de la propuesta, esto se redujo a un 3.33% de incumplimiento al mes aproximadamente.

b) Indicador de entregas al mes – pedidos rechazados:

Antes de la implementación	Post implementación
$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de ordenes de compra recibidas}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{3}{20} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{3}{20} \times 100$ $\text{Valor} = 15\%$	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de ordenes de compra recibidas}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{1}{20} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{1}{20} \times 100$ $\text{Valor} = 5\%$

En el análisis al indicador de entregas al mes respecto a los productos por parte de los proveedores de transporte se ha identificado que existía un porcentaje del 15% de productos rechazados al mes, sin embargo, posterior a la ejecución del control interno se redujo a un 5%. Denotando una efectividad del 10% en la gestión de entregas del proveedor.

2. Gestión de inventarios
a) Indicador rotación de inventarios:

Antes de la implementación	Post implementación
$\frac{\text{Total de salidas}}{\text{Stock medio de materiales}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{4000}{8000} \times 100$ $\text{Valor} = 50\%$	$\frac{\text{Total de salidas}}{\text{Stock medio de materiales}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{6000}{8000} \times 100$ $\text{Valor} = 75\%$

De acuerdo con los resultados se puede señalar que antes de la implementación del control interno se disponía de un 50% de rotación de inventarios en la empresa de manera mensual, sin embargo, luego de haber implementado el sistema, la rotación de inventarios amentó a un 75%.

b) Indicador de exactitud de inventarios

Antes de la implementación	Post implementación
$\frac{\text{Total de codigos correctos}}{\text{Total de codigos de inventarios fisicos}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{20}{686} \times 100$ $\text{Valor} = 2.9\%$	$\frac{\text{Total de codigos correctos}}{\text{Total de codigos de inventarios fisicos}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{1}{686} \times 100$ $\text{Valor} = 0.14\%$

En los resultados obtenidos se observan mejoras correspondientes a los errores de codificación de productos presentados en la empresa, Pues antes de la implementación del control interno se disponía de 2,5% de codificación errónea en los productos, sin embargo luego de llevar un mejor control en la codificación este error disminuyó al 0,14%.

3. Servicio al cliente

a) Indicador On Time in Full (OTIF) – al mes:

Antes de la implementación	Post implementación
$\frac{\text{Entregas a tiempo y completos}}{\text{Total de entregas}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{75}{100} \times 100$ $\text{Valor} = 75\%$	$\frac{\text{Entregas a tiempo y completos}}{\text{Total de entregas}} \times 100$ $\text{Valor} = \frac{98}{100} \times 100$ $\text{Valor} = 98\%$

De acuerdo al servicio al cliente se ha determinado que la empresa contaba con un 75% de entregas a tiempo y de manera completa del producto o servicio al cliente, sin embargo luego de la aplicación del sistema de control interno, la satisfacción mejoró a un 98%, reflejando que solo hay un 2% de clientes que reciben la entrega del servicio o producto fuera del tiempo pactado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En lo que concierne al objetivo principal, se determinó que la implementación de un sistema de control interno basado en la metodología COSO ha sido fundamental para la mejora significativa de la gestión logística de la empresa, dado que este enfoque permitió establecer procedimientos más rigurosos y transparentes para el manejo de inventarios y la distribución de productos, donde al optimizar la planificación y ejecución de los procesos logísticos, se logró una reducción en los tiempos de entrega del servicio y productos, lo que se tradujo en una mayor eficiencia operativa; además, la mejora en la disponibilidad de repuestos y vehículos contribuyó a una respuesta más ágil a las demandas del cliente, fortaleciendo la competitividad de la empresa en el sector automotriz, de tal forma, este control también ha asegurado un mejor cumplimiento de los objetivos establecidos por el área logística, lo que ha tenido un impacto directo en el rendimiento global de la organización. Por lo que, este trabajo de suficiencia permitió estructurar un control interno eficaz, brindando apoyo directo a la empresa al optimizar sus procesos logísticos, reduciendo ineficiencias y asegurando la continuidad en la mejora del servicio al cliente, lo cual tuvo un impacto positivo en la operatividad y rentabilidad de la organización.

Para diagnosticar la situación actual de la gestión logística en la empresa Mannucci Motors SAC., se utilizó un enfoque analítico que incluyó herramientas como el Diagrama de Ishikawa, lo que permitió realizar un análisis detallado de los procesos internos e identificar como problemas retrasos en la entrega de productos, inadecuado control de existencias, y una falta de precisión en la toma de decisiones logísticas, por lo

que este análisis resultó crucial para establecer las bases de las estrategias correctivas que posteriormente se implementaron.

En el proceso de implementación del control interno, se adoptaron herramientas clave como el ciclo PDCA que permitió identificar oportunidades de mejora y asegurar la eficiencia, además se consideraron las 5S, estas mejoraron el orden y la organización en el lugar de trabajo, reduciendo tiempos de búsqueda y mejorando el control de inventarios; también se establecieron KPI para monitorear y evaluar el rendimiento de la gestión logística y como parte del control interno, se implementó un Manual de Operaciones (MOF), documentos de identificación y evaluación de riesgos, y un reglamento interno, lo cual estandarizó los procesos y permitió la identificación de riesgos, mejorando la capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad, estas estrategias contribuyeron significativamente a la mejora integral de la gestión logística de la empresa.

La implementación del sistema de control interno contribuyó a la mejora de la gestión logística y resultó en beneficios significativos para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, asimismo permitió la optimización de los procesos y la reducción de costos operativos, por lo que la empresa puede ofrecer un mejor servicio al cliente, mejorando su satisfacción y fidelidad, este fortalecimiento de la logística interna también permitió mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que se redujeron los sobrecostos derivados de errores logísticos y deficiencias en el control de inventarios. Además, la mejora en la eficiencia operativa facilitó el cumplimiento de las metas comerciales y operativas, asegurando que la empresa esté en una posición sólida para enfrentar los desafíos futuros del mercado automotriz.

Recomendaciones

Se recomienda que al gerente de la empresa Mannucci Motors SAC implementar y supervisar de manera constante el sistema de control interno basado en la metodología COSO, garantizando su cumplimiento en todas las áreas operativas de la empresa, es fundamental que se promueva una cultura organizacional enfocada en la mejora continua, utilizando herramientas como el ciclo PDCA, las 5S y los KPI para evaluar el rendimiento logístico; además, es esencial mantener actualizados los documentos de identificación y evaluación de riesgos, así como el reglamento interno, para asegurar la alineación con las normativas y estándares del sector automotriz.

Se sugiere a los colaboradores de la empresa que adoptar las buenas prácticas de organización y control interno, implementando las 5S en sus tareas diarias para mejorar la eficiencia y reducir errores operativos, pues es crucial que los trabajadores comprendan la importancia de los procedimientos estandarizados y el seguimiento de los KPI como una herramienta clave para mejorar la productividad y la calidad en la gestión logística, además, deben participar activamente en la identificación de oportunidades de mejora y la retroalimentación continua del sistema de control.

Se recomienda que los proveedores de la empresa Mannucci Motors SAC colaborar estrechamente con la empresa para garantizar la puntualidad en los plazos de entrega y la calidad de los repuestos y materiales suministrados, para fortalecer la relación comercial y mejorar la gestión logística, se debe establecer un sistema de comunicación eficiente y transparente, y un monitoreo continuo de la disponibilidad de inventarios, esto permitirá a la empresa anticipar necesidades y evitar retrasos en la entrega de vehículos o repuestos a los clientes.

A los futuros investigadores del sector automotriz se les sugiere que profundicen en la implementación de sistemas de control interno en diversas empresas del rubro, con

énfasis en su impacto en la mejora de la eficiencia operativa y en la reducción de costos, dado que es importante explorar cómo la integración de tecnologías emergentes en la gestión logística puede optimizar el flujo de inventarios y las relaciones con los proveedores, asimismo, los investigadores deben considerar la viabilidad de aplicar metodologías como COSO en empresas de diferente tamaño y perfil, para evaluar su adaptabilidad y efectividad en contextos variados.

REFERENCIAS

- Acha, A. (2024). Modelo de teoría de restricciones (TOC) y su aplicación en el contexto empresarial. *Repositorio Institucional* - *USS*.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/13010>
- Acuña, J. I. (2020). *Control interno y la gestión logística de SIMA - Callao 2019* [Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52208>
- Avila, D. (2024). *Evaluación del sistema de control interno al proceso de contratación y compras de la empresa* [Universidad Cooperativa de Colombia].
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f4103129-575a-4c11-90f5-830977b8060f/content>
- Cabrera, S. M., Erazo, J. C., Narváez, C. I., & Rodríguez, R. T. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), Article 12. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446>
- Calle, G. O., Narváez, I., & Erazo, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(Extra 1), 429-465.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Calzado, D. (2020). *La gestión logística de almacenes en el desarrollo de los operadores logísticos*. 26(1), 1027-2127.
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407005/181562407005.pdf>
- Camilo, L., Castro, H. Y., & n. (2020). La gestion documental y el control interno: Un

- binomio indispensable. *Santiago*, 153, 118-130.
<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA654208009&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00489115&p=IFME&sw=w&userGroupName=univcv&aty=ip>
- Cedeño, G. M., Yungán, J. C., & Moscoso, I. P. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento: Revista científica - profesional*, 7(6 (JUNIO 2022)), 199-215.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042523>
- COSO. (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Teadway Commission COSO*. Instituto de auditores internos de España.
- Díaz, J. J., & Ayala, A. (2023). *Diseño de un sistema de gestión contable para el manejo de las operaciones del almacén en los talleres de motos en el área metropolitana de Bucaramanga*.
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/13920>
- Enciso, D. J., Silva, J. P., & López, M. N. B. (2024). Incidencia del Sistema de Control Interno en la Gestión de Logística de una Empresa Gastronómica de la Ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), Article 1.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9464
- Escurre, S. (2023). *Control interno y la gestión logística en el área de despacho de un operador logístico ubicado en Lima, 2022* [Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35092>
- Espinosa, J. A., Rache, J., & Pedraza Rodríguez, L. A. (2022). *Propuesta de diseño de un*

- sistema de gestión de inventarios para Motovalle S.A.S* [Universidad ECCI de Colombia]. <https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/3008>
- Flores, M., Escudero, F., & Pinedo-Palacios, P. (2022). Aplicación de la gestión logística para reducir los costos logísticos de la empresa FIMSAG S.A.C., Chimbote, 2022.: DOI. 10.54798/RZYE6124. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, 3, Article 3. <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/78>
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Jacho, T. (2021). *El control interno y los procesos de gestión logística de las redes San Román Juliaca-2020* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87514>
- López, D. D., Melo, G. M., Mendoza, D. L., López, D. D., Melo, G. M., & Mendoza, D. L. (2021). Gestión logística en la industria salinera del departamento de La Guajira, Colombia. *Información tecnológica*, 32(1), 39-46. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000100039>
- Madolidi, B. R., & Indah, B. (2021). The influence of internal audit and internal control toward fraud prevention. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i1.181>
- Magaña, K. N. Á., Prats, G. M., & Álvarez, A. D. G. (2020). La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial. *Publicaciones e*

Investigación, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.22490/25394088.4692>

Malpartida, J., & Tarmeño, L. E. (2020). Implementación de las herramientas del Lean Manufacturing y sus resultados en diferentes empresas. *Alpha Centauri*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i2.12>

Manosalvas, L. R., Baque, L. K., & Peñafiel, G. A. (2020). Estrategia de control interno para el área de inventarios en la empresa Ferricortez comercializadora de productos ferreteros en el cantón Santo Domingo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 288-293.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000400288&lng=es&nrm=iso&tlng=pt

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno (3a. Ed.)*. Ecoe Ediciones.

Muñoz, J. A., Zapata, C. A., & Medina, P. D. (2022). *Lean Manufacturing: Modelos y herramientas. Primera edición*. <https://doi.org/10.22517/9789587226362>

Pacheco, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), Article 1. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918

Paricahua, L. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *Quipukamayoc*, 30(62), 67-75. <https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22179>

Pozo, S., & Ferreiro, A. (2020). El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica. Revisión bibliográfica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3). <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2308->

01322020000300006&script=sci_arttext

Quispe, R. Q., Chiri, P., Castellano, A. F., Pareja, A. Y., & Malqui, R. S. (2022). Control interno y los procesos de contrataciones y adquisiciones en una municipalidad peruana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2981

Ramírez, F. A., Madriz, D. A., Bravo, A. J., Ugueto, M. G., & Sierra, M. (2020). La gestión logística en las microempresas manufactureras del Estado Táchira, Venezuela. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.15649/2346030X.835>

Ruiz, J. L. (2023). *Aplicación de la metodología Lean Logistics para mejorar la gestión logística en la empresa TI Consulting S.A.C - 2023*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/55b30cc1-7355-4b1d-b432-6d4848cfae18>

Sanabria, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú [Analysis of internal control in SMEs in Peru]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v1i1.18>

Valles, M. R. H., Villalobos, W. G. E., & Zavaleta, J. M. A. (2020). Gestión logística para mejorar la productividad en la empresa agroindustria caraz s.a.c. *INGENIERÍA: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.26495/icti.v7i2.1453>

Vargas, A., Romero, A. J., & Suárez, C. E. (2022). Modelo de gestión logística para pequeñas empresas agrícolas. *CIENCIAMATRIA*, 8(15), Article 15.

<https://doi.org/10.35381/cm.v8i15.820>

Vasquez, D. (2020). Gestión de inventarios y su optimización: Una revisión de la literatura científica. *Universidad Privada del Norte*, 25.

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25923>

Vilar, J. F., Gómez, F., & Tejero, M. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. FC Editorial.

Zambrano, D. H., Soto, L. E., & Ugalde, J. W. (2021). Teoría de las restricciones y su impacto en las mejoras de la productividad. *Polo del Conocimiento*, 6(11), Article 11. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3277>

ANEXOS

ANEXO N° 1. Evidencias fotográficas.

Logística antes de la implementación del Control interno.

Imagen 1. Documentación física y poco organizada



Imagen 2. Desorden en los productos



Imagen 3 y 4. Productos ordenados, ambiente limpio, luego de la implementación del control interno y herramientas de gestión logística

