

2015

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

Su aplicación en Empresas con bienes no tradicionales



# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **INDICE**

### **Contenido**

INDICE.....	1
MARCO TEORICO.....	2
Aspecto Normativo .....	2
Capítulo Uno: Introducción a la naturaleza y características de la Actividad. ....	13
Los Desarmaderos de Automotores como Empresas del Sector autopartista. ....	13
Capítulo dos: Rubro Bienes de Cambio, Métodos de Control y valuación. ....	24
Capítulo tres: Toma de Inventario, su necesidad e importancia para cualquier Empresa. Fundamentos de su relevancia para los Desarmaderos. ....	27
Capítulo Cuatro: Gestión de Inventarios – Administración de Inventarios, diferentes nombres para una misma herramienta.....	31
Inventarios: Concepto e Importancia.....	31
Gestión de Inventarios: Concepto e Importancia .....	33
Herramientas útiles: Control y Manejo de Activos con Código de barras. ....	37
Capítulo Cinco: Ventajas de contar con Información oportuna y razonable para la toma de decisiones.....	41
Capítulo Seis: Obligatoriedad de seguir la trazabilidad de los bienes Usados- Resolución General 3411/2012 AFIP .....	47
Capítulo Siete: Caso de Estudio.....	55
Breve reseña de la Empresa.....	56
Diagnóstico de la Situación actual de la Empresa.....	60
Diseño de un Plan de Gestión de Inventarios .....	64
Análisis de los resultados de la Implementación .....	69
Capítulo Ocho: Necesidad de contar con toda la Información posible y su adecuada interpretación para tomar decisiones acertadas. ....	74
Capítulo Nueve: Conclusiones y Recomendaciones.....	76
Anexos de Investigación.....	78

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **MARCO TEORICO**

### **Aspecto Normativo**

#### **1. Ley 25761 Antecedentes y fundamentos**

La ley 25761 sancionada el 16 de Julio de 2003 y promulgada el 7 de agosto del mismo año, regula la actividad de Desarmado de Automotores y la Venta de Autopartes. El proyecto fue obra de la Senadora Nacional por Mendoza Dra. María Cristina Perceval, quien lo presenta en Septiembre del Año 2002. Entre los fundamentos, se señala "la necesidad de crear un marco jurídico que regulara la actividad de los Desarmaderos y la venta de las partes resultantes creando un régimen que permitiera conocer el origen del vehículo a desarmar; y que la posterior comercialización de dichas piezas se hiciera con total cumplimiento de las normas que rigen para cualquier actividad comercial, sin perjuicio de que se proceda a identificar las piezas de mayor relevancia y a destruir las piezas de seguridad que no pueden ser reutilizadas de acuerdo a la Ley de Tránsito y Seguridad Vial N° 24.449"<sup>1</sup>. Lo que sería una primera aproximación al texto legal fue sometido a arduos y prolongados debates con representantes de otras entidades públicas y privadas: Policía Federal, Ministerio de Justicia, entidades que representan a las terminales automotrices, fabricantes de autopartes, concesionarios, compañías de seguros, etc. Sin embargo resulta llamativo que no se convocara a ningún representante del Sector Desarmaderos, quienes habrían podido aportar la experiencia y conocimiento específicos, lo que explicaría algunas falencias que este marco normativo presenta y que serán analizadas a lo largo del presente trabajo.

"Para una mejor comprensión sobre el régimen que impone la ley, corresponde destacar que se parte de dos aspectos fundamentales: a) la actividad de los Desarmaderos queda regulada conforme a normas precisas que comienzan por la obligación de una inscripción previa en el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas, que exige para conceder tal inscripción, el cumplimiento de rigurosos requisitos. Sólo los Desarmaderos inscriptos están habilitados legalmente para el desarme de automotores. Un vehículo para ser desarmado requiere que su propietario solicite del Registro del Automotor un certificado de baja y desarme, y determine que Desarmadero inscripto procederá a tal desarme. Los que no procedan así, estarán actuando al margen de la ley. b) Las piezas de mayor significación que provengan del desarme y que figuran en un listado anexo al decreto reglamentario, deberán ser identificadas por el Desarmadero con etiquetas que posean características particulares de individualización y seguridad, las que deberán destruirse al intentar removerlas y que contarán

---

<sup>1</sup> Artículo tomado de revista "El Repuesto" [www.ccra.org.ar](http://www.ccra.org.ar)

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

con una banda que permitirá comprobar el automotor del que provengan y el cumplimiento de los requisitos exigidos. Tanto los Desarmaderos como los vendedores de repuestos usados, deberán llevar un registro del ingreso y egreso de tales piezas identificando el Desarmadero del cual provienen y los números de las facturas de adquisición y posterior venta. Tales repuesteros, también deberán inscribirse en el Registro Único”<sup>2</sup>.

### “DESARMADO DE AUTOMOTORES Y VENTA DE SUS AUTOPARTES

Ley 25.761

Régimen legal para todas las personas físicas o jurídicas que procedan al desarmado de un automotor de su propiedad o de un tercero, y para aquellas cuya actividad principal, secundaria o accesorio, sea la comercialización de repuestos usados para automotores.

Sancionada: Julio 16 de 2003.

Promulgada: Agosto 7 de 2003.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en

Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

### REGIMEN LEGAL PARA EL DESARMADO DE AUTOMOTORES Y VENTA DE SUS AUTOPARTES

ARTICULO 1º — Las disposiciones de esta ley rigen para todas las personas físicas o jurídicas que procedan al desarmado de un automotor de su propiedad o de un tercero, y para aquellas cuya actividad principal, secundaria o accesorio, sea la comercialización de repuestos usados para automotores.

ARTICULO 9º — Créase en el ámbito de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios, el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas.

Deberá inscribirse en este registro toda persona física o jurídica, cuya actividad principal, secundaria o accesorio sea desarmar y/o comercializar las partes producto de su actividad.”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Artículo tomado de revista "El Repuesto" [www.ccra.org.ar](http://www.ccra.org.ar)

<sup>3</sup> [www.dnrpa.gob.ar](http://www.dnrpa.gob.ar)

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

El artículo primero delimita el ámbito de aplicación y las actividades alcanzadas, mientras que el artículo noveno crea el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y pone en cabeza de quienes desarmen Automotores y/o comercialicen repuestos usados la obligación de inscribirse en el mismo. Los siguientes artículos que serán abordados en profundidad en el desarrollo del trabajo describen minuciosamente el procedimiento de recuperación de piezas para su comercialización y las registraciones obligatorias.

## **2. Decreto Reglamentario 744/2004**

“DESARMADO DE AUTOMOTORES Y VENTA DE SUS AUTOPARTES

Decreto 744/2004

Régimen Legal. Reglamentación de la Ley N° 25.761. Autoridad de aplicación.

Bs. As., 14/6/2004

VISTO el expediente N° 5524/03 del registro de la SECRETARIA DE SEGURIDAD INTERIOR, la Ley N° 25.761 del Régimen Legal para el Desarmado de Automotores y Venta de sus Autopartes, la Ley N° 24.449 de Tránsito y su Decreto Reglamentario N° 779/95 y

CONSIDERANDO:

Que el Artículo 15 de la Ley N° 25.761 estableció que el PODER EJECUTIVO NACIONAL debe proceder a su reglamentación dentro del plazo de NOVENTA (90) días a partir de su promulgación. Que, a ese efecto, debe tenerse en cuenta la finalidad por ella perseguida, cual es responder a la necesidad de desarrollar políticas de Estado tendientes a enfrentar las prácticas delictivas vinculadas con la sustracción de automotores, las que últimamente han afectado gravemente la seguridad de las personas. Que, para ello, establece un régimen tendiente a impedir la comercialización de repuestos obtenidos de automotores sustraídos, al cual deberá ajustarse la actividad relacionada con el desarmado de automotores y la venta de sus autopartes.

Que, en consecuencia, se entiende conveniente establecer como Autoridad de Aplicación del Régimen Legal para el Desarmado de Automotores y Venta de sus Autopartes establecido por la Ley N° 25.761 a la SECRETARIA DE SEGURIDAD INTERIOR y a la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS del MINISTERIO DE JUSTICIA, SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS. Que, para dictar esta reglamentación, se convocó para prestar asesoramiento técnico tanto a fuerzas de seguridad como a otros organismos del Estado vinculados con la materia y a los cuales la citada Ley encomienda

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

misiones, a fin de implementar los mecanismos más efectivos para cumplir con los objetivos tenidos en cuenta por el legislador. Que se dio participación a los sectores privados relacionados directa o indirectamente con la actividad con el objeto de que, por su conocimiento de los distintos aspectos de la comercialización de los repuestos usados para automotores, realizaran los aportes que entendieran necesarios. Que ha tomado la intervención de su competencia la DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS del MINISTERIO DE JUSTICIA, SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS. Que la presente medida se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el Artículo 99, incisos 1) y 2) de la CONSTITUCION NACIONAL.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA

DECRETA:

Artículo 1º — La SECRETARIA DE SEGURIDAD INTERIOR y la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS del MINISTERIO DE JUSTICIA, SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS serán la Autoridad de Aplicación de la Ley Nº 25.761 y de esta reglamentación, cada una en sus respectivas competencias, y en tal carácter dictarán las normas complementarias que fueren necesarias para su aplicación.

Artículo 9º....La ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, estará facultada a dictar las normas reglamentarias y procedimentales para la implementación de un sistema de verificación de la situación fiscal de los sujetos que realicen la actividad mencionada en el primer párrafo.

Art. 10. — En el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas deberán inscribirse para poder desempeñar esas actividades las personas físicas o jurídicas que, ya sea como actividad principal, secundaria o accesoría:

- a) Desarmen automotores dados de baja de su propiedad o de un tercero;
- b) Desarmen automotores dados de baja de su propiedad o de un tercero y que además procedan a la destrucción de los restos no reutilizables;
- c) Comercialicen repuestos usados;
- d) Transporten repuestos usados;

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

e) Almacenen repuestos usados;

f) Destruyan repuestos o restos de automotores no reutilizables.

La inscripción deberá ser renovada anualmente, oportunidad en la que deberá actualizarse la documentación que establezca la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS.

Art. 19. — La DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS dependiente del MINISTERIO DE JUSTICIA, SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS, la SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACION, la SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, todos ellos en la órbita del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, deberán dictar las normas complementarias de esta reglamentación dentro de los TREINTA (30) días de su entrada en vigencia”<sup>4</sup>.

El Decreto Reglamentario además de sentar la plataforma práctica de implementación de la Ley desglosando los distintos procedimientos, en los artículos que se transcribieron consagra las Autoridades de aplicación, enuncia taxativamente las actividades alcanzadas con obligatoriedad de inscribirse, y faculta el dictado de todas las normas complementarias por parte de los distintos organismos, entre los que incluye a la Administración Federal de Ingresos Públicos.

### **3. Disposición Nacional 527/04**

Emitida por la Dirección Nacional de los Registros Seccionales de la Propiedad Automotor y de Créditos Prendarios, describe distintos aspectos procedimentales, a continuación se extractan los conceptos fundamentales que se retomarán y desarrollarán en el cuerpo del trabajo: el Artículo 2° establece taxativamente cuáles son las Categorías incluidas en el Registro cuya inscripción se puede solicitar. El Artículo 3° precisa cuál será el Formulario necesario para formalizar la petición de la Inscripción, qué datos deberá contener y qué elementos se deben adjuntar. El Artículo 8° establece la obligatoriedad de presentar una Declaración Jurada del Stock de autopartes en su poder al momento de ser inscriptos. El Artículo 11° establece la vigencia de la inscripción, que será anual y caducará si no se presenta el pedido de renovación, y los requisitos para renovar.

---

<sup>4</sup> [www.dnrpa.gov.ar](http://www.dnrpa.gov.ar)

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **4. Resolución General AFIP N° 3411/2012**

12 de Diciembre de 2012

Estado de la Norma: Vigente

### DATOS DE PUBLICACIÓN

Boletín Oficial: 19 de Diciembre de 2012

### “ASUNTO

Procedimiento. Impuestos al Valor Agregado y a las Ganancias. Operaciones de compraventa de bienes usados no registrables. "Registro de Comercializadores de Bienes Usados No Registrables". Su creación. Régimen de información. Regímenes de percepción, retención y especial de ingreso. Requisitos, plazos y demás condiciones.

### CONSIDERANDO

Que es objetivo permanente de este Organismo optimizar las funciones de fiscalización y control de los gravámenes a su cargo, así como intensificar el uso de herramientas informáticas, destinadas a facilitar a los contribuyentes y responsables el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Que en línea con dicho objetivo, se considera necesario crear el "Registro de Comercializadores de Bienes Usados No Registrables", que permitirá la correcta individualización de los agentes económicos intervinientes en las operaciones de compraventa de dichos bienes.

Que asimismo es oportuno disponer un régimen de información mediante la utilización de un servicio disponible en el sitio "web" institucional, a cargo de las personas físicas, sucesiones indivisas y demás sujetos que realicen actividades de compraventa -entre otros- de bienes muebles usados no registrables, tales como autopartes de vehículos, equipos de telefonía móvil, artículos de electrónica en general, etc., de origen nacional o importado.

Que el régimen de información posibilitará a los Agentes intervinientes en cada etapa del proceso verificar y controlar, en tiempo real, el origen de los bienes usados comercializados, permitiendo así su trazabilidad.

EL ADMINISTRADOR FEDERAL DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

RESUELVE:

---



# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## TITULO I - REGISTRO

### CAPITULO A - CREACION DEL REGISTRO

Artículo 1° - Créase el "REGISTRO DE COMERCIALIZADORES DE BIENES USADOS NO REGISTRABLES", en adelante el "Registro", que conformará un "Registro Especial" dentro del "Sistema Registral" de este Organismo, aprobado por la Resolución General N° 2.570, sus modificatorias y complementarias.

Art. 2° - Quedan obligados a inscribirse en el "Registro", las personas físicas, sucesiones indivisas y demás sujetos (2.1.), que realicen actividades de compraventa de bienes muebles usados no registrables, de origen nacional o importadas, comprendidos en el Apartado A del Anexo II...

Art. 3° - Los sujetos comprendidos en el Artículo 2°, que realicen operaciones de compraventa de los bienes muebles usados no registrables, enumerados en el Apartado A del Anexo II, solicitarán la inscripción en el "Registro", mediante la "solicitud de alta", en una o más de las categorías que a continuación se detallan:

#### 1. Desarmaderos:

1.1. De automotores en general, inscriptos como tales en el "Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas" establecido conforme al Decreto N° 744 del 14 de junio de 2004 -reglamentario de la Ley N° 25.761-, ya sea que desarmen automotores dados de baja de su propiedad o de un tercero, procediendo o no a la destrucción de los restos no utilizables...."<sup>5</sup>

La AFIP haciendo uso de las facultades que le han sido conferidas, incluye expresamente en esta Resolución a los Desarmaderos de Automotores como sujetos obligados a inscribirse en el Registro de Comercializadores de bienes usados no registrables, cargándolos de la serie de obligaciones que de ello se desprenden y que serán analizadas a lo largo del trabajo. Simplemente a título enunciativo cabe señalar que entre los aspectos principales figura el deber de informar operaciones, niveles de inventario, retener y percibir en los Impuestos al Valor Agregado e Impuesto a las Ganancias.

#### **5. Sistemas de Inventarios: El Inventario permanente**

“Una de las confusiones más comunes inclusive en algunos colegas, tiene que ver con referirse de forma indistinta a los sistemas de inventarios y a los métodos de valuación de inventarios.

---

<sup>5</sup> [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Un sistema de inventarios es muy diferente a un método de valuación; cada uno tiene sus objetivos que difieren mucho del uno al otro.

El sistema de inventarios tiene como objetivo el control de los mismos, mientras que el método de valuación de inventarios tiene como objetivo el determinar el costo de venta y el de valorar o valorar el inventario final.

Una cosa en controlar las existencias de los inventarios, y otra muy diferente es la determinación del costo de cada unidad vendida del inventario o valorar el inventario final de un periodo.

Sólo existen dos sistemas de inventario conocidos: Inventario periódico e Inventario permanente. En cambio existen múltiples métodos de valuación de inventarios: Peps, Ueps, Promedio ponderado, Retail, etc.

Los métodos de valuación de inventarios determinan el costo de venta y el valor del inventario final en el sistema de inventarios permanente, lo que quiere decir que si hablamos de métodos de valuación de inventarios, nos estamos refiriendo necesariamente al sistema de inventarios permanente.

El sistema de inventario permanente, o también llamado perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario”.

## **6. Métodos de Valuación: UEPS – PEPS – Precio Promedio**

Debemos recordar además que los diferentes métodos de valuación tienen validez para costear las ventas o salidas, ya que las compras ya tienen un costo identificado que es el valor pagado por ellas.

UEPS: en este método lo que se hace es darle salida a los productos que se compraron recientemente, con el objetivo de que en el inventario final queden aquellos productos que se compraron primero. Este es un método muy útil cuando los precios de los productos aumentan constantemente, cosa que es muy común en los países con tendencias inflacionarias.

PEPS: este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente.

PRECIO PROMEDIO PONDERADO: Con este método lo que se hace es determinar un promedio, sumando los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para luego dividirlo entre el número de unidades existentes en el inventario incluyendo tanto los inicialmente existentes, como los de la nueva compra.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Ese trabajo tomará como base de la plataforma de Control de Inventarios el sistema de inventario permanente y como método de valuación último entrado primero salido<sup>6</sup>.

## **7. RT 17 Medición Contable en General**

“Criterios generales

Para la medición contable de activos y pasivos y de los resultados relacionados se aplicarán los siguientes criterios generales con sujeción, en el caso de los activos, a la consideración de los límites establecidos en la Sección 4.4 (comparaciones con valores recuperables):

....e) bienes destinados a la venta o a ser consumidos en el proceso de obtención de bienes o servicios destinados a la venta, a su valor corriente;...

El costo de un bien o servicio adquirido es la suma del precio que debe pagarse por su adquisición al contado y de la pertinente porción asignable de los costos de compras y control de calidad.

Determinación de valores corrientes de los activos destinados a la venta o a ser consumidos en el proceso de obtención de bienes o servicios destinados a la venta:

...bienes de cambio en general...se tomará su costo de reposición a la fecha de los estados contables.

Medición contable en particular

Bienes de Cambio: se los medirá al valor neto de realización”<sup>7</sup>....

Valor Neto Realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

## **8. Gestión de Inventarios**

“El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tienen las empresas para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación antes de su venta, en un período económico determinado. Los inventarios forman parte del grupo de activos circulantes de toda organización. Adicionalmente, es uno de los activos más grandes existentes en una empresa, y aparece reflejado tanto en el balance general como en el estado de resultados: En el Balance General, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de

---

<sup>6</sup> Contabilidad Básica Fowler Newton Enrique Quinta edición (2011) 820 Páginas

<sup>7</sup> RT 17 Resoluciones Técnicas de la FACPE

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

resultados, el inventario final se resta del costo de las mercancías disponibles para la venta, determinándose el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases.

La base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo tanto físico como contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período de su actividad, un estado confiable de la situación económica de la empresa.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente que posibilitará afrontar la demanda.

Dada la importancia de los inventarios en el éxito económico de las empresas, es indispensable conocer de forma amplia aspectos relacionados con su administración, métodos de costeo y control.

Un inventario es la existencia de bienes mantenidos para su uso o venta en el futuro. La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

La administración de inventarios se centra en cuatro (04) aspectos básicos:

- 1) Número de unidades que deberán producirse en un momento dado.
- 2) En qué momento debe producirse el inventario.
- 3) ¿Qué artículos del inventario merecen atención especial? y
- 4) ¿Podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario?

La administración de inventarios consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

El objetivo de la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen: por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Ambos aspectos del objeto son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión y la inmovilización de fondos.

La administración de inventarios consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.

Tiene entonces como meta, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos:

§ Maximizar el servicio al cliente.

§ Maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción, y

§ Minimizar la inversión en inventarios”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Artículo Producción, Procesos y operaciones Lic. Alejandro Raúl Alonso Bobes

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo Uno: Introducción a la naturaleza y características de la Actividad.**

### **Los Desarmaderos de Automotores como Empresas del Sector autopartista.**

Previo a abordar cualquier cuestión específica resulta importante situar al lector, explicando los aspectos principales que caracterizan a las Empresas bajo estudio, cuya operatoria está muy poco difundida. Es imprescindible ahondar en aspectos básicos de su operatoria, la función que cumplen en términos de recupero de materiales y cuidado de medio ambiente, el contexto cambiante en que se desenvuelven, la situación de vulnerabilidad en que quedan como consecuencia de una legislación al menos perfectible y del desconocimiento de una sociedad que tiene respecto de ellos una mirada cultural absolutamente devaluada. No se entiende por qué una actividad que en el mundo no sólo funciona, sino que es reconocida y promovida por el aporte en términos de reciclado y recuperación, en nuestro país es objeto de un tratamiento poco serio, de una falta de reconocimiento de su costado empresarial y de un casi nulo aprovechamiento del aporte en materia ambiental. Se espera que desde lo reflejado en este trabajo, cualquier lector pueda comprender que los Desarmaderos de Automotores funcionan como verdaderos centros de reciclado de materiales, a la vez que abastecen una porción de la demanda que por distintas razones (precios altos, restricciones de importación, discontinuidad en la fabricación) ve restringidas sus posibilidades de acceso a las piezas en el mercado de reposición. Existe una imperiosa necesidad de implementar políticas de educación a los consumidores y control eficaz del mercado, lo que contribuiría al fortalecimiento de una red transparente de comercialización de autopartes usadas. Desde un enfoque más técnico, se requiere profundizar la lectura de la normativa que las regula, los múltiples aspectos que las cruzan transversalmente, los organismos que las fiscalizan y las obligaciones que les impone la ley, entre otros; para contribuir a entender la enorme necesidad de darle transparencia, formalidad y orden a sus registros.

### **Régimen legal: Obligatoriedad de Inscribirse en Registros especiales**

Comenzaremos por los principales aspectos de la normativa que los regula, transcribiendo en cada caso las partes pertinentes:

La ley 25761 y sus Decretos reglamentarios regulan la actividad, comenzando por la creación de un Registro de Inscripción, de acuerdo a lo siguiente:

“DESARMADO DE AUTOMOTORES Y VENTA DE SUS AUTOPARTES

Ley 25.761

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Régimen legal para todas las personas físicas o jurídicas que procedan al desarmado de un automotor de su propiedad o de un tercero, y para aquellas cuya actividad principal, secundaria o accesorio, sea la comercialización de repuestos usados para automotores.

Sancionada: Julio 16 de 2003.

Promulgada: Agosto 7 de 2003.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

## REGIMEN LEGAL PARA EL DESARMADO DE AUTOMOTORES Y VENTA DE SUS AUTOPARTES

ARTICULO 1º — Las disposiciones de esta ley rigen para todas las personas físicas o jurídicas que procedan al desarmado de un automotor de su propiedad o de un tercero, y para aquellas cuya actividad principal, secundaria o accesorio, sea la comercialización de repuestos usados para automotores.

ARTICULO 9º — Créase en el ámbito de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios, el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas. Deberá inscribirse en este registro toda persona física o jurídica, cuya actividad principal, secundaria o accesorio sea desarmar y/o comercializar las partes producto de su actividad.

ARTICULO 11. — Facúltese a las autoridades policiales y a las fuerzas de seguridad para que por intermedio de las divisiones correspondientes, realicen las inspecciones de la documentación pertinente de todas las personas físicas o jurídicas cuya actividad principal, secundaria o accesorio, sea el desarmado de automotores y/o la comercialización y/o almacenamiento de repuestos usados para automotores, con la metodología y formalidades que disponga la reglamentación de la presente ley<sup>9</sup>.

Decreto Reglamentario 744/2004

“Art. 10. — En el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas deberán inscribirse para poder desempeñar esas actividades las personas físicas o jurídicas que, ya sea como actividad principal, secundaria o accesorio:

a) Desarmen automotores dados de baja de su propiedad o de un tercero;

---

<sup>9</sup> [www.dnrpa.gov.ar](http://www.dnrpa.gov.ar) Ley 25761

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

- b) Desarmen automotores dados de baja de su propiedad o de un tercero y que además procedan a la destrucción de los restos no reutilizables;
- c) Comercialicen repuestos usados;
- d) Transporten repuestos usados;
- e) Almacenen repuestos usados;
- f) Destruyan repuestos o restos de automotores no reutilizables.

La inscripción deberá ser renovada anualmente, oportunidad en la que deberá actualizarse la documentación que establezca la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS.

Para inscribirse deberán cumplir con los requisitos que establezca la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS entre los que, además de los que correspondan, según el caso, por aplicación de la normativa de protección del medio ambiente, deberá incluirse:

1. Datos personales o societarios, según el caso;
2. Copia certificada del contrato social constitutivo debidamente inscripto, datos completos de los accionistas, cuotapartistas o socios solidarios en el caso de personas jurídicas;
3. Constancia de C.U.I.T.;
4. Balances y estados contables del último ejercicio, en el caso de sociedades;
5. Copia certificada de la última declaración jurada del impuesto a las ganancias;
6. Constancia del registro de la calidad de comerciante;
7. Copia certificada de la habilitación municipal del local para el ejercicio de su actividad;
8. Inscripción como Generador y/u Operador de residuos peligrosos si corresponde;
9. Indicación de la ubicación, metros cuadrados y nómina de todo el personal que desarrolle tareas en el establecimiento y su respectiva modalidad de contratación.

Este Registro será público y podrá ser consultado por cualquier autoridad y por la población en general, en la forma en que lo disponga la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS<sup>10</sup>”.

“Disposición D.N. 527/04

Artículo 2 – Las Personas físicas o Jurídicas que conforme la Ley N° 25761 deben inscribirse en el mencionado Registro deberán solicitar su inscripción, conforme la actividad que desempeñan, en las siguientes categorías:

---

<sup>10</sup> [www.dnrpa.gov.ar](http://www.dnrpa.gov.ar) Decreto Reglamentario 744/2004



## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

- a) CATEGORIA A: Personas físicas o jurídicas que desarmen automotores dados de baja, sean estos de su propiedad o de un tercero;
- b) CATEGORIA B: Personas físicas o jurídicas que desarmen automotores dados de baja, sean estos de su propiedad o de un tercero y que, además procedan a la destrucción de los restos no reutilizables de esos automotores;
- c) CATEGORIA C: Personas físicas o jurídicas que destruyan repuestos de automotores o restos de automotores no reutilizables;
- d) CATEGORIA D: Personas físicas o jurídicas que comercialicen repuestos automotores usados.
- e) CATEGORIA E: Personas físicas o jurídicas que transporten para sí o para terceros repuestos automotores usados;
- f) CATEGORIA F: Personas físicas o jurídicas que almacenen para sí o para terceros repuestos automotores usados”<sup>11</sup>.

El artículo 9º de la Ley 25761 establece la primera obligación de los Desarmaderos de Automotores como condición ineludible ligada a su misma existencia: la inscripción en el Registro de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas, Organismo dependiente de la Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad Automotor. El artículo 10º del Decreto Reglamentario enumera los requisitos necesarios para petitionar la Inscripción. La D.N 527/04 establece las categorías incluidas en el Registro según la actividad desarrollada, la forma de petitionar (formulario de petición y documentación que debe acompañarse). Verificado su cumplimiento, la inscripción se otorga por el término de un año.

### **Renovación de la Inscripción:**

Artículo 11- La inscripción en el Registro tiene una vigencia de un año calendario desde su toma de razón.

Vencido ese plazo la inscripción caducará si no se solicita su renovación...”

La renovación de la inscripción no opera de oficio, sino que debe solicitarse expresamente, y es objeto de cumplimiento de requisitos tan diversos como los de la inscripción. Es decir que para cada renovación anual, se hará un minucioso análisis de la documental aportada. Muy pocas actividades se encuentran bajo un régimen tan estricto de control para su permanencia. Veamos a modo de ejemplo, que si un Desarmadero eventualmente no tuviera sus EECC o su DDJJ de Impuesto a las Ganancias presentados en tiempo y forma, no podría renovar su inscripción y quedaría inhabilitado de ejercer su operatoria.

---

<sup>11</sup> [www.dnrpa.gov.ar](http://www.dnrpa.gov.ar) D.N. 527/04

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Algunos conceptos sobre la operatoria de las Empresas del Sector.**

El Decreto Reglamentario 744/2004 reglamenta la ley. A continuación se transcriben las partes atinentes a la instrumentación de lo normado para dar cuerpo a la actividad:

“CONSIDERANDO:

Que la mencionada Ley busca dotar a las fuerzas de seguridad y demás autoridades competentes de mecanismos de control de esta actividad, como así también establecer un sistema ágil y eficiente de control de la información accidentológica....

Que, para dictar esta reglamentación, se convocó para prestar asesoramiento técnico tanto a fuerzas de seguridad como a otros organismos del Estado vinculados con la materia y a los cuales la citada Ley encomienda misiones, a fin de implementar los mecanismos más efectivos para cumplir con los objetivos tenidos en cuenta por el legislador. Que se dio participación a los sectores privados relacionados directa o indirectamente con la actividad con el objeto de que, por su conocimiento de los distintos aspectos de la comercialización de los repuestos usados para automotores, realizaran los aportes que entendieran necesarios.

Que ha tomado la intervención de su competencia la DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS del MINISTERIO DE JUSTICIA, SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS.

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA

DECRETA:

Artículo 1º — La SECRETARIA DE SEGURIDAD INTERIOR y la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS del MINISTERIO DE JUSTICIA, SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS serán la Autoridad de Aplicación de la Ley Nº 25.761 y de esta reglamentación, cada una en sus respectivas competencias, y en tal carácter dictarán las normas complementarias que fueren necesarias para su aplicación.

Art. 2º — Para solicitar al Registro Seccional de la Propiedad del Automotor competente la baja del automotor que permita recuperar alguna de sus piezas, el titular registral deberá, sin perjuicio de los demás recaudos que establezca la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS, informar las piezas que, dentro de las indicadas en el listado a efectuar por la SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

EMPRESA dependiente del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION con arreglo al Artículo 6º de la Ley, sean aptas para ser recuperadas, indicando su estado y su numeración identificatoria de fábrica o la ausencia de ella, según el caso. Dicho listado será suscripto por el titular registral y por el titular del desarmadero que recibirá el automotor dado de baja para su desarme y deberá ser acompañado de un juego de fotos color del automotor que permita visualizar su frente, su parte trasera, los laterales y el motor, las que no podrán ser digitales, y deberán encontrarse también suscriptas al dorso por el titular registral y el titular del desarmadero.

Art. 7º — Los desarmaderos quedarán autorizados al desguace del automotor dado de baja, una vez que les sea entregado el Certificado de Baja y Desarme correspondiente. En el listado previsto en el Artículo 6º de la Ley, la SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA deberá incluir, como mínimo, y sin perjuicio de su posterior modificación, el listado básico de autopartes recuperables que obra como Anexo del presente.

Para la identificación de estas piezas, el método a elaborar por la citada Secretaría, deberá prever que los Registros Seccionales expidan al momento de la emisión del Certificado de Baja y Desarme el elemento identificatorio correspondiente, con arreglo a las disposiciones que dicte a ese efecto la DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES

DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS.

Art. 8º — Las personas físicas o jurídicas mencionadas en el Artículo 1º de la Ley, deberán acreditar el origen de las piezas que comercializan o transportan exhibiendo a la autoridad competente que así lo requiera, su correspondiente factura, remito o documento equivalente emitido por el titular del desarmadero responsable, los que deberán contener la numeración identificatoria del repuesto. Las piezas incluidas en el listado previsto en el Artículo 6º de la Ley que estas personas ofrezcan a la venta, mantengan en stock o transporten deberán encontrarse identificadas conforme lo dispuesto en él, con excepción de las denunciadas en la declaración jurada prevista en el Artículo siguiente<sup>12</sup>.

El punto de partida y la clave para comprender el fundamento del presente trabajo es explicar cómo funciona la cadena de aprovisionamiento y comercialización de las empresas bajo estudio. Sólo desentramando las particularidades que presentan las Compras y Ventas en empresas de este tipo podrá entenderse en capítulos posteriores la necesidad y relevancia que adquiere la administración de sus inventarios. Se han seleccionado los artículos de la normativa que sirven como punto de partida para graficar las

---

<sup>12</sup> [www.dnrpa.gov.ar](http://www.dnrpa.gov.ar) Decreto Reglamentario 744/2004

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

condiciones en que estas Empresas operan. La extrema rigidez de la oferta viene dada por dos factores fundamentales: por un lado las autopartes usadas no se fabrican ni se adquieren a la medida de las necesidades y oportunidades del mercado demandante, provienen de unidades que por razones distintas técnicas, roturas, daños, deterioro u obsolescencia deben dejar de circular; por otro lado el circuito de recuperación está condicionado por una legislación altamente inflexible.

Partamos de algunos interrogantes:

- a) ¿de dónde provienen las autopartes usadas?
- b) ¿Cómo componen los Desarmaderos el stock de piezas usadas que van a comercializar?
- c) ¿Quiénes son los proveedores?

Las autopartes usadas que comercializan los Desarmaderos provienen exclusivamente del desarmado de unidades que por distintas razones deben dejar de circular. Sin embargo no son los propietarios de estas unidades quienes proveen a los desarmaderos, sino las Compañías Aseguradoras que indemnizan a aquellos de acuerdo a una cláusula de destrucción total y en virtud de esa indemnización se quedan con la disponibilidad de los restos del vehículo. La red de abastecimiento se basa, entonces, en la celebración de acuerdos con las Compañías Aseguradoras mediante los cuales los Desarmaderos deben adquirir la totalidad de las unidades que estas darán de baja, aún aquellas cuyos repuestos tienen escasa o nula demanda. Esta modalidad relativamente reciente se dio cuando las Compañías de Seguro encontraron en la venta de los rezagos un modo de generar ingresos y sacar mayor rédito económico que si simplemente compactaran lo que queda de los vehículos. Paralelamente, al vender la unidad completa se ahorran los gastos y las complicaciones derivadas de la compactación, problema que se traslada a los Desarmaderos. Expliquemos ahora cómo es el procedimiento que se inicia con un siniestro (una persona que choca su auto) y culmina con las autopartes disponibles a la venta en el Desarmadero. Es el propio titular registral quien debe iniciar el trámite de baja con la intervención de un Desarmadero autorizado e inscripto como tal en la base de datos del Registro Único de Desarmaderos que hemos referido más arriba. En el formulario de petición se consignarán las piezas a recuperar y estará suscripto por el propio titular y por el Desarmadero. Sin la intervención de un Desarmadero habilitado no hay posibilidades de que un particular pueda pedir recuperación de piezas, y esto es así porque será el Desarmadero el encargado de responder por el origen y destino de las mismas. Con la implementación de la Ley 25761 se acotaron la cantidad de Desarmaderos por la rigurosidad de los requisitos, y se puso el foco en el estricto control del origen y destino de las autopartes. Cumplidos los requisitos que fija la normativa, y sobre los que no nos extenderemos porque

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

han sido transcriptos más arriba, se emitirá un Certificado de Baja y Desarme que habilita la recuperación de todas las piezas declaradas, las mismas que cuando se formalice la operación con la Compañía de Seguros pasarán a ser propiedad del Desarmadero.

Veamos ahora cuál es el tratamiento a dar a las autopartes. El tema no es menos complejo: ¿quién puede recuperar y comercializar estas piezas? Únicamente el Desarmadero interviniente, aquel que refrendó la petición de baja conjuntamente con el particular, y que en virtud de una factura de compra a la Compañía proveedora puede acreditar el origen. Además, es obvio que resulta responsable a todos los fines del destino posterior de las mismas. Ahora bien, ¿pueden estos establecimientos ofrecer a la venta la totalidad de las autopartes en condiciones de ser reutilizadas? El Decreto Reglamentario 744/04 contiene un anexo con el listado de autopartes recuperables elaborado por la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, que a continuación se transcribe:

### “ANEXO: LISTADO BASICO DE AUTOPARTES RECUPERABLES

01. Alternador
02. Bobina de encendido
03. Bomba de agua
04. Bomba de nafta
05. Bomba inyectora.
06. Caja de transferencia (4x4)
07. Caja de velocidades
08. Capot (Sin la traba)
09. Carburador
10. Compresor de aire acondicionado
11. Condensador
12. Aire acondicionado
13. Electroventilador
14. Grilla delantera
15. Guardabarros delanteros (sólo los fijados con tornillos)

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

16. Instrumental de tablero
17. Intercooler
18. Módulo de inyección
19. Motor de arranque
20. Motor semiarmado (no se permite despiezarlo)
21. Portón trasero (sin cerradura y sin traba)
22. Puertas delanteras y traseras (sin bisagras y sin cerraduras, no se permite la comercialización de puertas con bisagras soldadas)
23. Radiador
24. Radiador de aceite
25. Tablero de instrumentos
26. Tapa de baúl (sin cerradura y sin traba)
27. Tapizado de techo
28. Tapizados de puertas
29. Turbo compresor
30. Volante de motor<sup>13</sup>.

Un automotor tiene alrededor de 1500 piezas, nuestra legislación sólo ha contemplado un listado de 30 para ser recuperadas. No ha resultado posible encontrar ningún elemento que acredite en qué se basaron los expertos técnicos para elaborar el listado básico. Si hay estudios soporte no están publicados. Veamos el siguiente párrafo extractado de la Resolución:

...”Que sin perjuicio de ello, y a fin de mantener debidamente actualizado el listado de autopartes recuperables, se estima conveniente facultar a la SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA dependiente de la SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION para que oportunamente introduzca las modificaciones que considere necesarias, a cuyo fin deberá considerar las pautas establecidas en el Artículo 6º de la Ley N° 25.761”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> [www.dnrpa.gov.ar](http://www.dnrpa.gov.ar) Resolución 199/05 Secretaría de Industria y Comercio - D.R. 744/2004

<sup>14</sup> [www.dnrpa.gov.ar](http://www.dnrpa.gov.ar) Resolución 199/05 Secretaría de Industria y Comercio

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

La Secretaría de Industria y Comercio se encuentra habilitada para modificar el listado básico. Cabría interpretar que si los técnicos que aportaron su conocimiento incorporaron en una primera instancia el llamado por la misma norma "listado básico", el sentido de modificar estaría dirigido a ampliar el número en función de revisiones y estudios más complejos que requerirían de más tiempo. Sin embargo desde el año 2005 a la fecha el listado se ha mantenido invariable. Y este no es un punto menor, por el contrario es de suma relevancia. Hoy la realidad coyuntural de la economía y del sector autopartista en nuestro país revela escasez de piezas que no ingresan al país por restricciones a las importaciones, altísimos precios de los repuestos en el mercado de reposición, una porción de la demanda que no puede acceder a reparar unidades porque el valor del repuesto es altísimo en relación a la unidad en sí, entre otros factores. Debería analizarse si no sería este el escenario propicio para ampliar el listado y volcar al mercado mayor cantidad de autopartes usadas recuperables. En la información relevada como soporte de la presente investigación no se han encontrado elementos que puedan avalar la rigidez del listado de recuperación. Por el contrario, si existe una normativa como la que tiene nuestro País, moderna, con base científica, que permite establecer y controlar con toda transparencia el origen y la trazabilidad de las piezas; si se necesitan repuestos usados por las razones antedichas; si se observa un mercado paralelo que crece a la sombra de la escasez; se puede pensar que resultaría muy beneficioso liberar un mayor número de autopartes usadas y volcarlas al mercado. Hay una considerable cantidad de piezas, como rejillas internas, comandos, simples teclas de luces, cristales o balizas, circuitos, computadora, entre otras, absolutamente necesarias, que quedan en perfectas condiciones y que deben literalmente destruirse. Sería razonable revisar las actuales condiciones, que se tengan en cuenta los cambios vertiginosos y las necesidades, y se revise el listado.

### **Algunos conceptos sobre el Rubro bienes de cambio en las Empresas bajo estudio.**

El Listado básico de autopartes recuperables, que ya hemos analizado, marca el punto de partida de la composición del rubro bienes de cambio para los Desarmaderos. Sólo podrán recuperar y comercializar aquellas piezas que la legislación habilita y que están taxativamente enunciadas.

Ahora bien, hay algunas características propias de la combinación de la naturaleza de la actividad y de la legislación altamente inflexible que afectan negativamente los niveles de existencias de las empresas que estamos tratando. Mientras que en la actualidad, la consigna de la mayoría de las Empresas tiende a mantener sus inventarios en niveles mínimos, evitando la carga de existencias de poca rotación u ociosas, los elevados costos de almacenamiento y el riesgo de roturas, esto aparece como muy difícil en el

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Sector de Desarmaderos. Recordemos una vez más, que no tienen ninguna posibilidad de manejar la variable Compras. Deben adquirir todas las unidades que en virtud de acuerdo con las Compañías proveedoras vayan a destrucción total, tanto las que tiene una demanda regular y sostenida, como aquellas que no la tienen; deben adquirir unidades con altas posibilidades de recupero de piezas, como aquellas cuyo grado de siniestralidad es tan alto que tienen muy pocas piezas recuperables, deben comprar las unidades en el momento que salen a la venta y no cuando las necesitan. La suma de elementos, nos lleva a concluir la necesidad urgente de herramientas para administrar eficientemente los stocks y paliar al menos en parte las desventajas derivadas de lo expuesto.

Se transcriben a modo de síntesis algunas conclusiones importantes: 1) las compras no guardan a priori una relación directa con la demanda, estas empresas no pueden adquirir las autopartes que más se venden, si no que se ven afectadas por una oferta sumamente rígida que deviene de un producto que no se fabrica como tal, sino que surge del desguace de unidades que dejan de funcionar. 2) el costo que se eroga abarca a la unidad en su conjunto y debe ser absorbido por cada una de las autopartes en función de alguna base de prorrateo. 3) los Desarmaderos están condicionados a comprar todas las unidades de que disponen las Compañías Aseguradoras con las que trabajan, lo cual afecta negativamente sus niveles de stock. En definitiva estas empresas van contra todas las corrientes modernas de acotar los inventarios, aumentar la rotación y disminuir la ociosidad. La suma de elementos fundamenta la hipótesis del presente trabajo: si se pudieran implementar herramientas que permitan acopiar información para administrar eficientemente los stocks, apuntalando decisiones de compra, financiación, administración y ventas, se podría paliar al menos en parte, el efecto negativo de las desventajas enumeradas. **Esta es nada menos que la base que sustenta la necesidad de una propuesta: ante inventarios complicados por la naturaleza misma de la actividad, aplicar herramientas modernas de administración para minimizar costos, mejorar la utilidad y elevar la rentabilidad.**



# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo dos: Rubro Bienes de Cambio, Métodos de Control y valuación.**

Con los elementos analizados en el Capítulo Uno se ha logrado determinar cualitativamente la composición genérica de los inventarios. Resulta fundamental tener en claro que los mencionados en el Listado básico de Autopartes Recuperables son los únicos repuestos que se pueden extraer (de acuerdo a su estado) de cada una de las unidades que ingresan a los Desarmaderos, con una amplísima variedad de marcas, modelos y especificaciones; y también distintos valores de costo. Concluimos en la necesidad primaria de encontrar un sistema que permita conocer la composición cualitativa y cuantitativa del inventario de bienes de cambio para tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento de los resultados. El paso siguiente será abordar cuál sería el sistema de inventarios más apto a los fines y cómo llevarlo sin demasiada carga administrativa.

“Un sistema de inventarios es muy diferente a un método de valuación; cada uno tiene sus objetivos que difieren mucho uno del otro. El sistema de inventarios tiene como objetivo el control de los mismos, mientras que el método de valuación de inventarios tiene como objetivo el determinar el costo de venta y el de valorar o valorar el inventario final. Una cosa es controlar las existencias de los inventarios, y otra muy diferente es la determinación del costo de cada unidad vendida del inventario o valorar el inventario final de un período. Sólo existen dos sistemas de inventario conocidos: Inventario Periódico e Inventario Permanente. En cambio existen múltiples métodos de valuación de inventarios:

- PEPS presume que las primeras mercancías que se adquieren son las primeras que también se utilizan o venden, el método está estrechamente relacionado con el flujo físico real de las mercaderías inventariadas;
- UEPS presume que las mercancías más recientemente adquiridas son las primeras que se venden, y puesto que los artículos que se acaban de comprar suelen costar más que los adquiridos con anterioridad, este método establece una mejor correspondencia entre los Costos corrientes y los Ingresos corrientes;
- PRECIO PROMEDIO identifica el valor del inventario y el Costo de las mercaderías mediante el cálculo del costo unitario promedio de todas las mercaderías disponibles para la venta en un período determinado;
- METODO DE COSTO ESPECIFICO, presume que la organización puede rastrear el valor específico de cada unidad de producto que

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

ingresa, se encuentra, o sale de sus instalaciones. Se reserva para bienes de altísimo valor como obras de arte.

- METODO DE COSTO ESTANDAR, lo utilizan principalmente Empresas manufactureras por lo que no vale la pena para el presente trabajo extenderse en el análisis.
- Los métodos de valuación de inventarios determinan el costo de venta y el valor del inventario final en el sistema de inventario permanente, lo que quiere decir que si hablamos de métodos de valuación de inventarios, nos estamos refiriendo necesariamente al sistema de inventarios permanente”<sup>15</sup>.

“Bienes de Cambio: son los bienes destinados a la venta en el curso habitual de la actividad del ente, o que se encuentran en proceso de producción para dicha venta o que resultan generalmente consumidos en la producción de los bienes o servicios que se destinan a la venta, así como los anticipos a proveedores por la compra de estos bienes”<sup>16</sup>.

El presente trabajo analizará las posibles ventajas de llevar un sistema de inventario permanente para registrar los movimientos de ingreso y egreso de mercaderías, y un método UEPS para la determinación de su costo. ¿Por qué resulta tan importante valuar correctamente las Existencias? Esto afecta de manera indiscutida dos aspectos. Primero, es vital para cada Empresa conocer de la forma más fehaciente posible el costo de los bienes que se adquieren para ser comercializados, dado que este constituye en la mayoría de los casos la base para arribar al precio de venta. En segundo lugar, las Normas Contables requieren la correcta valuación y exposición del Rubro Bienes de Cambio en los Estados Contables de cualquier Ente, esto es ni más ni menos que traducir a unidades monetarias las unidades físicas.

¿Por qué proponer un Sistema de Inventario permanente? Porque aparecería en primera instancia como el más detallado para llevar registro de las distintas piezas que ingresan, que son cuantiosas y diversas. Este sistema también llamado perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar registro de cada unidad que ingresa y egresa, su fecha y su valor. La empresa conoce el valor de la mercancía en existencia en cualquier momento sin necesidad de realizar un conteo físico, porque los movimientos de compra y venta se registran directamente en el momento de realizar la transacción. Ahora bien, necesitamos cerrar el circuito con el método de valuación: el presente trabajo propone que sea el valor de Costo, entendiéndose costo de la

---

<sup>15</sup> [www.gerencie.com/](http://www.gerencie.com/) Fundamentos de Administración de Inventarios Max Muller Traducción Efraín Sanchez Bogota Grupo Editorial Norma 2004 Título Original ESSENTIALS OF INVENTORY MANAGEMENT de Max Muller Publicación de AMACOM, división de American Mangement Association Copyrigh 2005 para Latinoamérica

<sup>16</sup> Resolución Técnica 9 FACPCE

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

mercadería más todos los gastos necesarios hasta estar en condiciones de ser utilizada económicamente; y por registración específica, es decir asignando a cada pieza el valor de incorporación y el valor de venta bajo el criterio UEPS. Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a los últimos productos adquiridos, optando por la mejor correlación Ingresos Corrientes – Costos Corrientes, por lo que en los inventarios quedarán los productos más antiguamente comprados. En cualquiera de los métodos las compras no tienen gran importancia, puesto que estas ingresan al inventario por el valor de compra y no requiere procedimiento especial alguno. Las devoluciones se registran por el valor que se compró al momento de la operación, es decir se le da salida del inventario por el valor pagado en la compra. Si lo que recibe en devolución es un producto vendido a un cliente, este se ingresa al inventario nuevamente por el valor en que se vendió, pues se supone que cuando se hizo la venta, a tales productos se les asignó un valor de salida según el método de valuación de inventarios manejado por la Empresa. Resta abordar el tratamiento de una cuestión no menor, como lo es que el precio que se paga en concepto de valor de compra abarca a toda la unidad, y que cada unidad adquirida presenta un grado distinto de destrucción y distinta cantidad y calidad de piezas que se recuperan. Tratemos de clarificarlo con un ejemplo práctico: en un caso la Empresa adquiere una unidad marca X modelo XX con un golpe frontal, lo que le permite recuperar, al menos en primera instancia, todas las piezas permitidas que estén en condiciones desde las puertas delanteras hacia atrás. En otro caso, la misma Empresa adquiere una unidad volcada, con daños importantes en todas sus partes, y recupera menor cantidad de piezas que en el caso anterior. En una tercera posibilidad adquiere una unidad incendiada y sólo recupera el motor y la caja de velocidades. La Empresa deberá buscar una base de prorrateo que le permita distribuir razonablemente el costo que pagó por cada una de las unidades mencionadas entre todas y cada una de las autopartes que recupera, porque en definitiva sus inventarios no estarán conformados por las unidades adquiridas sino por cada una de las autopartes que de ellas se recuperen. El presente trabajo pretende avanzar en cuál o cuáles serían pautas lógicas para establecer los valores unitarios de las autopartes, lo que se trabajará sobre los datos recogidos en la Empresa caso de estudio. Será objeto de un análisis posterior la necesidad de contar con herramientas informáticas para lograr el objetivo.

Hasta aquí, se ha logrado determinar la composición y la valuación de los bienes, sin embargo la empresa necesita corroborar la razonabilidad de lo que dictan sus registros, esto lo hará a través del recuento físico de las Existencias y su confrontación con lo registrado. Sobre esta base, se determinarán las diferencias, se las analizará y se buscarán las explicaciones pertinentes.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo tres: Toma de Inventario, su necesidad e importancia para cualquier Empresa. Fundamentos de su relevancia para los Desarmaderos.**

En la actualidad las Empresas toman cada vez con mayor seriedad la tarea de toma de Inventarios, tema que incluso han abordado las Normas Internacionales de Contabilidad, específicamente la NIA 501, que en su parte atinente se transcribe a continuación: "...1. El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos adicionalmente a lo contenido en NIA 500, Evidencia de Auditoría, con respecto a ciertos saldos de cuenta específicos de los estados financieros y a otras revelaciones. 2. La aplicación de las normas y lineamientos proporcionados en esta NIA ayudará al auditor a obtener evidencia con respecto de saldos de cuenta específicos de los estados financieros y otras revelaciones consideradas. 3. Esta NIA comprende las siguientes partes:

(a) Asistencia a conteo físico del inventario:

La administración ordinariamente establece procedimientos bajo los cuales el inventario es contado físicamente, cuando menos una vez al año, para servir como base para la preparación de los estados financieros o para asegurar la confiabilidad del sistema de inventario perpetuo.

Cuando el inventario es de importancia relativa para los estados financieros, el auditor deberá obtener evidencia suficiente respecto de su existencia y condición, asistiendo al conteo físico del inventario a menos que no sea factible. La asistencia del auditor sirve como prueba de controles o procedimiento sustantivo dependiendo de la evaluación del riesgo y el enfoque planeado. Dicha asistencia hará posible al auditor inspeccionar el inventario, observar el cumplimiento de procedimientos de la administración para registrar, así como controlar los resultados del conteo.

Si existiera la imposibilidad de asistir al conteo físico del inventario en la fecha planeada debido a causas imprevistas, el auditor deberá tomar u observar algunos conteos físicos en una fecha alternativa.

Donde la asistencia no es factible, debido a factores como la naturaleza y locación del inventario, el auditor deberá considerar si los procedimientos alternativos brindan evidencia suficiente y apropiada de auditoría de la existencia y valuación de los bienes en cuestión.

Al planear la asistencia al conteo físico del inventario o los procedimientos alternativos, el auditor deberá considerar: los riesgos de representación errónea de importancia relativa y la naturaleza del control interno relacionados a inventario si se espera que sean establecidos procedimientos adecuados y se emitan instrucciones apropiadas para el conteo físico del mismo; la organización de tiempo del conteo; las locaciones en las que se tiene el

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

inventario; si por las características de los bienes a relevar se necesita la ayuda de un experto; entre otros.

Cuando se tienen que determinar las cantidades por medio de un conteo físico del inventario y el auditor asiste a dicho conteo, o cuando la entidad opera un sistema perpetuo y el auditor asiste a un conteo una o más veces durante el año, el auditor ordinariamente deberá observar los procedimientos de conteo y realizar conteos de prueba.

Cuando el inventario estuviera situado en varias locaciones, el auditor deberá considerar a cuáles locaciones es apropiada la asistencia, tomando en cuenta la importancia relativa de los bienes situados en diferentes locaciones.

El auditor deberá revisar las instrucciones de la administración respecto de: (a) la aplicación de procedimientos de control, por ejemplo, recopilación de hojas de recuento de existencias usadas, contabilidad de hojas de recuento de existencias no usadas y procedimientos de conteo y recuento; (b) identificación precisa de la etapa de terminación del trabajo en progreso, de artículos de movimiento lento, obsoletos, dañados y de inventario poseído por una tercera parte, por ejemplo, en consignación; (c) si se hacen arreglos apropiados respecto del movimiento de inventario entre áreas y el embarque, así como recepción de inventario antes y después de la fecha de corte.

Para obtener evidencia de auditoría de que los procedimientos de la administración están implementados adecuadamente, el auditor deberá observar los procedimientos de los empleados y realizar conteos de prueba. Cuando realice conteos, el auditor deberá poner a prueba tanto la integridad como la exactitud de los registros de conteo, siguiendo el rastro a partidas seleccionadas.

Por razones prácticas, el conteo físico del inventario puede concretarse en una fecha distinta de la del fin del período. Esto, ordinariamente, será adecuado para fines de auditoría sólo cuando la entidad ha diseñado e implementado controles sobre los cambios.

Cuando la entidad opera un sistema de inventario perpetuo que se usa para determinar el balance del fin de período, el auditor deberá evaluar si, mediante el desempeño de procedimientos adicionales, se comprenden las razones para cualesquiera diferencias significativas entre el conteo físico y los registros de inventario perpetuo, y si los registros son ajustados apropiadamente.

El auditor aplica procedimientos de auditoría al listado final del inventario para determinar si refleja en forma precisa los conteos reales del inventario<sup>17</sup>.

Resulta fundamental ahondar en la relación entre la importancia de la toma de Inventarios para la Empresa y para el Auditor, y su relación con lo que se aborda en el presente trabajo. Los Estados Contables deben reflejar razonablemente la realidad de las Empresas a quienes pertenecen. Son las

---

<sup>17</sup> NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 501 EVIDENCIA DE AUDITORÍA - CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA PARTIDAS ESPECÍFICAS.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Empresas las que preparan sus Estados, pero es el Dictamen del Auditor independiente el que les otorga confiabilidad hacia los terceros. En las Empresas del Sector que nos ocupa, la diversidad del rubro Bienes de Cambio, su significatividad, y sus características especiales, justifican la necesidad de poner énfasis no sólo en las registraciones, sino también en los recuentos físicos periódicos. De ahí, la importancia de diseñar un circuito apropiado de toma de inventarios. Existen múltiples maneras de realizar esta tarea, y cada Empresa puede ajustarla a sus necesidades y operatoria específica, siempre que se tienda a la mayor exactitud posible en el relevamiento, y que se cuente con la anuencia del Auditor. Sin embargo, son muchos los Autores que han estudiado la importancia de la efectiva toma de Inventarios y que han elaborado distintas propuestas que tienden al trazado de un Plan de trabajo general, con basamento científico y suficientemente flexible para ser adaptado a las necesidades de los diferentes usuarios. De la consulta a los principales trabajos publicados, se han extractado y combinado diferentes pautas, dando lugar a un diseño base sobre el que se construirá después un modelo específico adaptado a las necesidades de los Desarmaderos.

### **Diseño de un Plan de Trabajo genérico.**

A continuación, se incorporará un plan genérico para desarrollar la tarea, y más adelante se profundizará sobre la factibilidad de aplicarlo a los inventarios bajo estudio.

1. Teniendo en cuenta la complejidad de la composición del rubro, las dificultades que presenta el conteo y la difícil manipulación de los bienes, se aconseja mantener las instalaciones cerradas al público el día del recuento.
2. Para la designación del Personal interviniente, se tomará en cuenta el conocimiento de los almacenes, de los bienes que contienen, la experiencia en conteos anteriores y la accesibilidad para trabajar con planillas tipo.
3. Se informará al personal seleccionado con debida antelación. 24 horas antes se le entregará un instructivo que explique con el mayor grado de detalle posible lo que se pretende de la tarea y la forma en que se ha planificado llevarla a cabo. También se realizará una reunión de capacitación para impartir instrucciones y despejar dudas.
4. Se designará un encargado para coordinar la tarea, supervisarla, disponer la custodia de las entradas y salidas al depósito, recopilar los informes con lo actuado, y entregarlos a quien corresponda.
5. Se ilustrará a los encargados de la custodia, sobre la importancia de no permitir que personas ajenas a la tarea ingresen al sector, o que circulen sin los debidos controles, sobre todo con algún tipo de mercadería o papelería en su poder.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

6. La tarea se iniciará a las 8.00 horas y se extenderá en el horario habitual de atención del Establecimiento.
7. Los almacenes se dividirán en sectores, y se asignará uno o más a distintos responsables. Los equipos estarán integrados por dos personas como mínimo, uno irá contando y registrando en su parte de trabajo las unidades que contó. Acto seguido, el segundo operario procederá a recontar. Si los recuentos coinciden, ambos firmarán la planilla en conformidad. Si surgen diferencias, deberán repetir el proceso hasta encontrarlas.
8. Además del recuento, resulta fundamental que se vuelquen al parte todos aquellos elementos que permitan la identificación del producto sin lugar a equívocos, tales como código, descripción, ubicación, etc.
9. Cada uno de los equipos será responsable de indicar con la señalización que la Empresa les provea, las unidades y las estanterías abarcadas, para no caer en errores por contar más de una vez o dejar sectores sin relevar.
10. Cada equipo confeccionará, al final de su tarea un informe con lo actuado y adjuntará las planillas que confeccionó a lo largo de la jornada.
11. Las planillas se confeccionarán por duplicado, una se entregará al Auditor y la otra quedará en poder de la Empresa.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo Cuatro: Gestión de Inventarios – Administración de Inventarios, diferentes nombres para una misma herramienta.**

### **Inventarios: Concepto e Importancia.**

Comenzaremos por conceptualizar qué entienden por Inventarios distintos autores:

Para Fred Weston y Tomas Copeland (1996) “inventario se refiere por definición a las existencias de todo artículo o recurso utilizado por una organización de cualquiera de las siguientes formas: Materias primas, Productos en proceso, Productos terminados, Mercaderías de reventa, Suministros”.

Schroeder R. G (1992) define el inventario como: “Una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor”.

Heizer, R.B se refiere a éste señalando: “Inventario es cualquier recurso almacenado que se emplea para satisfacer una necesidad corriente o futura”. La bibliografía consultada permite establecer una definición generalizada del inventario como “el conjunto de existencias que se tienen con el objetivo de satisfacer la demanda al más bajo costo posible”. Indistintamente, cada autor adapta el concepto de inventario a determinadas formas de reflejar la situación de los recursos de la organización. Weston, J. y E. F. Brigham (1997) son más específicos al referirse de forma general a “los factores que dan lugar al análisis del inventario, conceptuando brevemente el inventario básico, el inventario de seguridad y el inventario anticipado”.

Acevedo, J. y M. Gómez (2001) ven a los inventarios en la actualidad bajo un prisma diferente, tal como “cantidades de recursos que se despliegan a lo largo del complejo sistema de relaciones intra e inter empresas (cadena logística) para permitir su operación económica y fluida, a la vez que para absorber el impacto de la variabilidad e incertidumbre asociadas a la operación, garantizando la máxima satisfacción del cliente”. Según Brealey, R. (1993): “... el coste de mantener existencias incluye no sólo el coste de almacenamiento y el riesgo de deterioro u obsolescencia, sino también el coste de oportunidad del capital, es decir, la tasa de rentabilidad ofrecida por otras oportunidades de inversión con riesgo equivalente”. Es decir, los problemas de inventario requieren que la dirección de la empresa encuentre políticas y reglas de decisión que logren balancear los diversos costos.

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el



## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Balance General en el grupo de activos circulantes, el inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultados. El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento en un proceso de producción o para abastecer la demanda; de ahí la importancia que reviste su eficiente manejo. La administración del inventario, es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, pues a través de todo esto se determinan los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

Dentro de la empresa cada área tradicionalmente ha perseguido un objetivo concreto respecto a los inventarios, estos objetivos no siempre se han visto de forma coordinada y por tanto pueden entrar en conflicto. Así, por ejemplo, Finanzas persigue un bajo nivel de inventarios para conservar el capital; Comercialización busca mantener un alto nivel de inventarios para garantizar los niveles de venta a los clientes, y Producción prefiere altos niveles de inventario de forma tal de poder cubrir las variaciones de demanda o interrupciones en los procesos. Como resulta evidente estos objetivos parciales resultan en sí mismos una contradicción. Será responsabilidad de la Gerencia trazar una estrategia para toda la organización y subordinar las decisiones a la misma. Contar con información pertinente y adecuada será de vital ayuda en un proceso que, como hemos visto, no resulta nada sencillo.

Por razones de practicidad, se acotará el análisis a los inventarios de mercaderías de reventa, dado que los Desarmaderos se identifican como Empresas comerciales, que venden las autopartes recuperadas sin someterlas a ningún proceso de transformación. Una vez expuestos los principales problemas que plantean los Inventarios, lo siguiente es avanzar explorando técnicas y herramientas que ayuden a mitigar el impacto negativo que conllevan.

Ahora bien, la noción de Inventarios implica necesariamente la noción de Almacenamiento como “actividad al servicio del proceso productivo o de la organización distributiva”. Desde el punto de vista operativo, la función del almacén tiene un doble enfoque: como actividad al servicio del proceso productivo o de la organización distributiva. En el primer caso, el almacén de aprovisionamiento se constituye en un sistema de alimentación del proceso productivo, colaborando en la uniformidad y continuidad de éste; es el eslabón que une la producción con el cliente. Dejaremos este enfoque de lado, por las razones anteriormente expuestas. En el segundo caso, el almacén se constituye como un sistema de alimentación al mercado, ayudando a la función

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

de ventas a proporcionar un servicio eficaz al cliente, constituyendo el eslabón de la cadena que enlaza la producción con el cliente. Es este el punto sobre el que centraremos el trabajo.

Si se enfoca el concepto de función como un conjunto de actividades relacionadas entre sí, se puede definir la función de almacén como el conjunto de actividades desarrolladas con mercancías y productos que hay que mover y conservar para el cumplimiento de los fines productivos y comerciales previstos en el ciclo operativo de la empresa. Por consiguiente se pueden señalar como actividades propias del almacén: la recepción, la inspección, el control, la clasificación, la sistematización, la conservación y la expedición o distribución, a las que habría que añadir tareas de tipo administrativo y contable y operaciones complementarias como el acondicionamiento de los productos. Ambas definiciones no hacen sino reforzar la idea de la enorme relevancia que tiene el adecuado manejo de las existencias en todas las Empresas, pero más aún en aquellas en que como se dijo al principio, trabajan bajo condiciones particulares que las obligan a mantener gran cantidad de recursos en sus estanterías.

### **Gestión de Inventarios: Concepto e Importancia**

¿Qué propone la Gestión y/o Administración de Inventarios? “Es un modernísimo concepto sobre el que se ha investigado mucho en las últimas décadas. Se deriva de la importancia que tienen las existencias, y por lo tanto la necesidad de administrarlas y controlarlas. Su objetivo consiste fundamentalmente en mantener un nivel de inventario que combine un mínimo costo y un máximo servicio a los Clientes. Los motivos básicos para crear Inventarios son: protegerse contra incertidumbres, permitir la producción y compra bajo condiciones económicamente ventajosas, cubrir cambios anticipados en la demanda y la oferta, y mantener el tránsito entre los puntos de producción y almacenamiento. La consideración del inventario como una inmovilización financiera lo convierte –a juicio de diversos autores- en el segundo valor económico dentro de los activos. Los múltiples autores que tratan el tema abordaron la investigación desde diferentes conceptualizaciones y, como consecuencia de focalizar distintas perspectivas han elaborado diferentes modelos y propuestas. Weston y Copeland (1996) plantean como “una de las estrategias básicas en el manejo del efectivo la rotación del inventario tan rápidamente como sea posible a fin de evitar el agotamiento de existencias y la interrupción del proceso de producción o comercialización. Ante esta situación, es importante clasificar los artículos para diferenciar las estrategias que se van a seguir con cada grupo, en función de sus características particulares”. Kauffman y Aluja (1986) refieren “el planteamiento

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

matemático bajo condiciones de incertidumbre del Modelo de Wilson, expresión que identifica el tamaño de Lote óptimo y que posibilita formular políticas de inventario óptimas en condiciones restrictivas, tales como disponibilidad financiera, limitaciones en la capacidad de almacenamiento y oportunidades de economía de escala”. Autores más recientes como Cakir y Cambolat (2008) refieren “un sistema de clasificación del inventario basado en el proceso analítico de jerarquía, herramienta usada para la toma de decisiones multicriterio”. La propuesta integra los conceptos de la lógica con los datos del inventario real para proponer un sistema de apoyo de decisión que ayuda a una clasificación de inventario en condiciones de incertidumbre. Otras investigaciones presentadas en la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy (SIGEF) exponen “aplicaciones multicriterio, asociadas a los problemas de localización idónea, previsión de la demanda de aprovisionamientos, costos de almacenamiento y de emisión de pedidos, tamaño de la orden de pedido, entre otros que refieren de modo general un conjunto de posibles soluciones a la gestión de inventarios bajo condiciones imprecisas”. Si bien es cierto que estas propuestas representan un importante avance en las investigaciones dirigidas a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, aún no se han convertido en herramientas de trabajo operativas y su aplicación continúa siendo un reto para las pequeñas Empresas”<sup>18</sup>.

Las definiciones que anteceden, permiten arribar a una conceptualización en sentido práctico de la Gestión de inventarios como la eficiencia en el manejo de los bienes de cambio, considerando aspectos tales como el análisis de la rotación de productos, el estudio de las cadenas de abastecimiento, los costos asociados al mantenimiento de stock, el resultado negativo de no disponer de bienes para satisfacer al Cliente en tiempo y forma, la necesidad de mantener cubierta la demanda, etc.

Es en sí mismo un tema demasiado complejo, porque involucra coordinar los requerimientos de distintos Sectores, en un manejo eficiente para minimizar costos. La realidad de las Empresas muestra que resulta difícil armonizar políticas dentro de los mismos departamentos, poner en práctica una herramienta que involucra a casi todas las áreas aparece como una tarea al menos delicada. Así, Compras deberá procurar las cantidades necesarias para mantener el proceso de abastecimiento en continuo funcionamiento. Almacenes deberá procurar la custodia física del producto, atendiendo no sólo a mantenerlo en condiciones, sino también a evitar daños, roturas, robos y cualquier otra cuestión que involucre aumento de costos. Administración será responsable de la contratación de Seguros adecuados que cubran los riesgos en base a datos de siniestralidad, cuantía y otros aspectos relevantes.

---

<sup>18</sup> Un Enfoque Multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios” Oscar Parada Gutierrez

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Finanzas deberá proveer los recursos para Compras. En principio nada de esto puede lograrse sin la clara voluntad del área de dirección y un profundo compromiso del resto de los involucrados, que permita repensar a la Organización como un todo, con una visión de eficiencia como objetivo supra. Como paso previo a la implementación de cualquier sistema, la Empresa deberá ponderar adecuadamente el impacto de cada uno de los ítems enumerados dentro de su faz operativa, tamizando los datos de acuerdo a su importancia y extractando aquellos que aparecen como relevantes para trabajarlos en profundidad. A título enunciativo se tomarán algunos de los principales, aquellos que básicamente se presentan en cualquier Empresa, asumiendo la existencia de muchos otros, que dependiendo de la actividad, del Producto y del Mercado serán procedentes.

- a) Cantidad óptima de Inventario a mantener: con ayuda de procedimientos matemáticos y herramientas informáticas se tratará de determinarla, apuntando a conseguir dos objetivos: evitar llegar a puntos críticos que no permitan satisfacer adecuadamente al Cliente, a la vez que evitar mantener demasiada inmovilización.
- b) Cantidad mínima de Inventario a mantener: teniendo en cuenta las particularidades de la cadena de abastecimiento, contemplar cuál sería el stock por debajo del cual la Empresa se vería obligada a comprar en cualquier condición, situación que por todos los medios debe evitar.
- c) Ventajas y Desventajas de minimizar la cantidad de inventario a mantener: altos niveles de Inventario generan costos adicionales de almacenamiento, aumentan el riesgo de pérdidas, robos y roturas y presentan el costo de oportunidad de no destinar esos fondos a otros recursos o proyectos. La Empresa debería buscar un nivel apropiado de existencias, equilibrando los beneficios que se esperan si no incurre en faltantes, y los costos de mantenimiento de inventarios y de oportunidad.
- d) Aspectos básicos de la administración de Inventarios: qué número de unidades de determinados bienes se consideran como un tope aceptable, cuándo deben tomarse decisiones de ventas especiales, qué artículos de inventario requieren mayor atención, qué bienes requieren medidas excepcionales de custodia y protección, entre otros.
- e) Planeamiento de Compras: analizar el circuito de compras desde el pedido de cotización de la mercadería hasta su ingreso y registración para estar en condiciones de ser comercializada. Es una cuestión importante, conocer la duración de todo el circuito puede achicar el tiempo de pedido, si los Desarmaderos no pueden manejar las unidades que compran, podrán al menos estandarizar y manejar los tiempos de pedido, retrasando algunas partidas para ajustarlas lo máximo posible a las posibilidades financieras.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

- f) El Control de Inventarios se realiza con el fin de brindar datos para proyecciones y estimaciones sobre todo lo anterior.
- g) Uso de índices o ratios: El análisis de la situación financiera y económica puede ser válidamente efectuado por medio de la comparación entre elementos del Estado de Situación Patrimonial o del Estado de Resultados. A esas relaciones se las denomina índices, que tienen la virtud de ofrecer una indicación significativa de la situación y al mismo tiempo una representación sintética de la misma. Considerados individualmente, son de relativo interés. Su importancia como herramienta de análisis crece sustancialmente si: 1) se realiza un examen conjunto y vinculado de los índices más importantes; 2) se los compara en el tiempo, para apreciar su evolución y su probable tendencia; 3) se comparan los índices obtenidos en un momento determinado, con los que la Empresa se hubiese fijado como meta; 4) se comparan los índices de la empresa con el promedio de otras del mismo ramo.

Aunque el uso de ratios constituye una herramienta excelente en términos de información, hay algunos aspectos a tener en cuenta para que sean realmente fiables y no lleven a quien los utilizan a interpretaciones equivocadas: 1) Situaciones que se comparan, una empresa nueva no tiene los mismos índices que una empresa ya afianzada, aunque sean similares en tamaño y del mismo ramo; 2) Análisis de estática comparada: Los índices toman situaciones a una fecha determinada (se consideran los importes del estado de situación patrimonial, por ejemplo, que se presenta una vez al año), sin tener en cuenta lo sucedido en el ínterin. Los ratios no muestran con dinamismo la actuación de la empresa. 3) Problemas de valuación: hay que analizar cómo están valuadas las cuentas que se consideran para calcular el ratio o índice. 4) Análisis a corto plazo: la información debe provenir de Estados Contables cercanos y no de información con una antigüedad demasiado grande. 5) Análisis de tipo histórico: los índices analizan lo pasado, no lo futuro. Para poder analizar el futuro, se debería proyectar con tendencias y estudios de tipo estadístico. Para proyectar el futuro se elaboran los Estados Proyectados, presupuestos de caja, etc., herramientas que se recomienda utilizar conjuntamente con los índices o ratios.

**INDICES DE ACTIVIDAD:** Tratan la eficiencia en la utilización de ciertos recursos. Vinculan ventas de la Empresa con sus activos

**ROTACIÓN = COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO**

Inventario promedio = (Inventario Inicial + Inventario final) / 2

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Indica cuantas veces se vende el inventario en el ejercicio, es decir cuánto rota el inventario promedio.

Una rotación alta significa una eficiente administración de los stocks, aunque si es excesivamente alta puede significar que se pierden ventas por no tener el stock disponible o también puede indicar una mala política de compras, que por comprar partidas pequeñas incurre en costos de adquisición elevados no aprovechando las ventajas de las compras en mayor escala.

Una rotación baja es síntoma de inventario de movimiento lento lo que puede significar por ejemplo un stock importante de mercaderías obsoletas.

Este índice se puede calcular por tipo de producto. Es muy importante considerar qué criterio de valuación se utilizó.

$DURACIÓN = \text{STOCK FINAL} / \text{PROMEDIO MENSUAL DE COSTO DE VENTAS}$

Complementa a la rotación. Indica los meses de venta que se cubrirían con el stock a la fecha del balance.

También puede ser útil calcular la DURACION DE STOCK PROMEDIO.

### **Herramientas útiles: Control y Manejo de Activos con Código de barras.**

“El código de barras ha rebasado las fronteras de la industria detallista. Su uso se ha generalizado en diferentes procesos productivos y comerciales; una utilización actual del código de barras, es el control de los activos de una compañía.

En toda organización es muy importante llevar un buen control del manejo de los activos, desde el día en que se compran hasta que son dados de baja. El uso de los activos debe reflejarse en costos y reportes contables.

El control de los activos ha exigido un gran esfuerzo por parte de los empresarios, tanto en tiempo como en recursos de personal. A pesar de los costos generados en la administración de inventarios, los resultados no son siempre exactos y es muy difícil mantenerlos actualizados, esto se debe a los métodos empleados o simplemente a errores humanos.

Existe una herramienta para la captura automática de información, que además de ser rápida es efectiva y mínima en errores: el código de barras, que ha demostrado ser una alternativa óptima para la labor de control tanto a nivel interno como externo de la empresa.

### **Principales Beneficios en la Implementación de un Control de Activos con Código de Barras**

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

- Reducción en el costo de manejo de inventarios en un 75%, además de mantener una información exacta y oportuna.
- Información confiable a efectos de control.
- Obtención de reportes de valoración de activos, montos de depreciación, lugar de ubicación y cualquier otro informe requerido.
- Almacenamiento de la información en una terminal portátil.
- Registración ágil de los movimientos de los activos.
- Reducción de auditorías manuales.
- Reducción de tiempo al efectuar inventarios.

### Componentes Básicos para un Sistema que Utiliza Código de Barras

- Etiquetas

El tamaño, diseño y adhesivo de la etiqueta deben ser considerados según el tipo de artículo a identificar de manera que garantice que el tiempo de vida de la etiqueta sea igual o mayor al tiempo de vida del artículo que se va a codificar.

- Terminales Portátiles

Deben de equiparse con todas las características necesarias para permitir una captura de datos adecuada tanto en la toma del inventario inicial, como de las auditorías futuras.

- Software

Para lograr todos los beneficios que brinda la tecnología de codificación de barras es importante el diseño adecuado del software del terminal portátil, así como el sistema del computador central.

- Procedimientos operativos

Los procedimientos de manejo de control de activos deben de rediseñarse para que se adapten al uso de las nuevas herramientas. Los procedimientos a utilizar deben ser flexibles para que se puedan adaptar a cambios o necesidades futuras. De un buen rediseño de los procedimientos operativos depende el éxito o fracaso del sistema.

Por último habrá que involucrar en el proceso a todas las personas que directa o indirectamente se vean afectadas por el sistema. Para que el rediseño funcione, también es necesario tomar en cuenta las necesidades y requerimientos de los usuarios, para que el sistema sea efectivo y ágil.

### Fases para la Implementación de Códigos en Activos

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

- Precisar el tipo de activos que se quiere identificar.
- Analizar el o los materiales a utilizar en la etiqueta de identificación, tales como: substrato, adhesivo, protección que deba tener, etc.
- Establecer la información a incluir en las etiquetas, usualmente se utiliza un número correlativo.
- Determinar la simbología a utilizar en base al tamaño e información contenida en el código.

Cumplimentadas las fases anteriores se procede a la fabricación de las etiquetas y la colocación en los respectivos activos.

En la actualidad, cualquier producto que adquirimos viene provisto de un código de barras que es utilizado para identificar al artículo, con el fin de facilitar el acceso a la información referente a él, tanto para la empresa fabricante, como así también para las tiendas minoristas.

En general, la ubicación del código de barras en un producto responde a una serie de parámetros básicos estudiados en general, y adaptados a las características del producto particular de que se trate, ya que deben estar localizados de manera que posean visibilidad y permitan una fácil lectura.

### Tipos de Códigos de barras

Con el paso de los años, y la masificación de este método como medio para la identificación automática de los productos, han surgido una gran cantidad de diversos códigos, que básicamente se dividen en dos grandes grupos: los códigos lineales y los dimensionales. Independientemente del tipo que se utilice, cabe destacar que este método es uno de los más utilizados por las empresas, debido a una serie de características que lo han convertido en una de las técnicas de identificación más eficaces de los últimos años.

La mayoría de las empresas que han implementado el código de barras en sus productos, lo hicieron por verse en la necesidad de hallar una solución con respecto a la información relativa a sus mercancías. El código de barras fue la respuesta, ya que permite una lectura veloz de los datos pertenecientes a los productos sin la necesidad de ser apartados de las cajas que los contienen, evitando además posibles errores en la digitalización manual de dichos datos.

Por otra parte, el código de barras brinda una solución eficaz en la tarea del etiquetado de los precios, debido a que ya no es necesario hacerlo directamente sobre el artículo.

### Detalles para todos



## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Los consumidores acceden a un ticket con la información cifrada del artículo, que les permite la comprobación de sus compras y los posibles reclamos que pudieran resultar de la misma.

Para las empresas, el código de barras es una herramienta que brinda la posibilidad de controlar permanentemente la cadena de suministros, lo que resulta en un óptimo control de los almacenes, una veloz gestión de stock de los productos, y permite realizar conclusiones acertadas de mercadotecnia gracias a las estadísticas comerciales volcadas por la implementación del código de barras. Actualmente, los más utilizados a nivel mundial para identificación de los productos son Code128, Code39, Code93, EAN, UPC y Coda bar, y cada uno de ellos se diferencian por ciertas características que responden a las necesidades precisas de los productos que serán etiquetados<sup>19</sup>.

El avance de los recursos informáticos ha revolucionado casi todos los sectores de actividad. Sin embargo el impacto que ha producido en la información de las Empresas es extraordinario. Hoy se dispone de datos prácticamente en forma instantánea, atendiendo al requisito de oportunidad tan importante para la toma de decisiones. Pero no sólo la oportunidad de la obtención ha impactado, sino la mayor exactitud y la confiabilidad que esto genera.

En lo que hace específicamente a nuestro trabajo, el disponer de recursos informáticos resulta fundamental. El uso de Códigos de barra permite una trazabilidad casi impecable de los bienes, la Empresa puede determinar en todo momento casi con exactitud lo que tiene, lo que debería tener, y rastrear las diferencias, así como la valorización de su Costo de Ventas y de su Inventario de bienes. Con la ayuda de programas ajustados a las actividades se logran resultados excelentes, dado que posibilitan contar con informes, estadísticas, datos, y facilitan las registraciones y el control.

Es cierto que tanto el soporte técnico como el software requieren de una inversión importante, pero será necesario que la Empresas, aún las más pequeñas comiencen a pensar seriamente en los beneficios, y enfrenten el desafío de informatizar todos sus circuitos.

---

<sup>19</sup> [www.datacode.com](http://www.datacode.com)

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo Cinco: Ventajas de contar con Información oportuna y razonable para la toma de decisiones**

### Necesidad de utilizar herramientas de decisión

Hasta no hace mucho tiempo, los dueños de las Empresas del Sector PYME (segmento en el cual este trabajo encuadra a los Desarmaderos) tomaban sus decisiones casi exclusivamente sobre la base del conocimiento devenido de la experiencia e incluso del sentido común. En la mayoría de los casos ellos habían fundado sus empresas y las habían conducido al éxito, conocían a los clientes, los proveedores, los canales de distribución, el mercado, los números de ventas y otros datos. Su intuición era el timón con que llevaban adelante los negocios. Sin embargo hoy van entendiendo que la contabilidad más que una exigencia constituye una valiosísima herramienta a la hora de brindar información clara, concreta y oportuna. En el ambiente socioeconómico actual altamente competitivo y complejo, los métodos tradicionales de toma de decisiones se han vuelto relativamente inoperantes ya que los responsables de dirigir las actividades de las empresas e instituciones se enfrentan a situaciones complicadas y dinámicas, que requieren de soluciones creativas y prácticas apoyadas en una base cuantitativa sólida. Las empresas se preocupan constantemente por tomar decisiones que les permitan optimizar sus resultados de manera que se obtenga el mayor beneficio. La palpable dificultad que el proceso conlleva ha hecho que el hombre se enfoque en la búsqueda de una herramienta o método que le permita tomar las mejores decisiones de acuerdo a los recursos disponibles y a los objetivos que persigue.

Las herramientas para las decisiones empresariales tales como los modelos matemáticos han sido aplicadas a una amplia gama de situaciones en la toma de decisiones dentro de diversas áreas de la gerencia. En la actualidad se ha incrementado su uso para interpretar y predecir las dinámicas y controles en la toma de decisiones gerenciales. Dichas aplicaciones incluyen decisiones en los inventarios, pronósticos de ventas, predicciones del impacto, efecto de campañas publicitarias, estrategias para proteger desabastecimiento de inventarios, para determinar estrategias óptimas de inversión de portafolios, etc.

Toda empresa tiene como principio rector alcanzar el liderazgo en su rama, controlando la eficiencia y efectividad de todas sus componentes por medio de métodos que permitan encontrar las relaciones óptimas que mejor operen el sistema, dado un objetivo específico. Las organizaciones modernas encaran nuevas metas: resistir, sobrevivir y ser competitivo en el nuevo entorno. Para ello, deben elevar sus niveles de productividad, eficiencia y rentabilidad por lo que sus miembros se cuestionan si sus empresas están preparadas para

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

afrontar estas metas en las nuevas condiciones, reflexión que los conduce al análisis y revisión de las mismas. De ahí la importancia de aplicar todos los métodos posibles que permitan tomar decisiones en cualquier área de la empresa. Las proyecciones, los modelos matemáticos, el aporte de la tecnología, entre otros abren inmensas posibilidades de mejoramiento. Muchas empresas presentan un elevado grado de empirismo en la toma de decisiones por parte de sus directivos y trabajadores, lo que provoca insuficiencias en el desempeño de las funciones empresariales, por lo que se considera oportuno aplicar un modelo de inventario que facilite y mejore la toma de decisiones en la organización objeto de estudio.

“La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones. Consiste básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente)”<sup>20</sup>.

## Modelo económico de inventarios

La necesidad de las empresas de mantener inventarios, trajo como consecuencia el estudio de los mismos, de manera tal, que se garantizara la forma más económica de mantenerlos. Un buen número de modelos matemáticos que han sido desarrollados, permite determinar, bajo un conjunto de condiciones dadas, la manera óptima de tener inventarios.

Según Álvarez y Valle (1987): “Se denomina inventario a un conjunto de recursos o mercancías en buen estado, que se encuentran almacenados con el objetivo de ser utilizados en un futuro.

Estos recursos pueden ser materiales, equipos, dinero, etc.

Los sistemas de inventarios pueden clasificarse atendiendo a tres consideraciones fundamentales:

- Según el número de órdenes y nivel de independencia de la demanda.
  1. Orden repetitiva con demanda independiente.
  2. Orden no repetitiva con demanda independiente.
  3. Orden repetitiva con demanda dependiente.
- Según su relación con la secuencia completa de las operaciones de producción.

---

<sup>20</sup> [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

1. Abastecimiento.
2. Materias primas.
3. Productos en proceso.
4. Productos terminados.

Nótese que el inventario de producto final para una empresa puede ser el de materia prima de otra.

- Según la predictibilidad de la demanda

1. Determinístico, si la demanda es conocida y constante.
2. Probabilístico: si la demanda es una variable aleatoria.

Todo inventario debe tener un límite, pues si no el costo sería perjudicial y económicamente insostenible, por tener gran cantidad de recursos ociosos.

Para la dirección de un sistema de producción es importante conocer:

- ¿Qué cantidad de recursos se debe tener en inventario en el sistema?
- ¿Cada qué tiempo se deben reaprovisionar los inventarios?

La teoría de inventarios reúne una serie de técnicas que permite dar respuestas a estas interrogantes. Sólo que hay que saber cuál utilizar en cada caso, para esto se hace necesario conocer algunos aspectos imprescindibles para aplicar correctamente el modelo adecuado.

Procedimiento para aplicar el modelo de inventario:

1. Identificar el modelo de inventario a aplicar.

Existen dos grandes grupos de inventario de acuerdo con la característica de la demanda. Estos grupos son:

- Modelos de inventario determinístico: Son aquellos en los cuales la demanda está perfectamente determinada o es conocida para un período dado.
- Modelo de inventario estocástico: Son aquellos en los cuales la demanda es una variable aleatoria, con una función de distribución conocida.

Identificar las variables controladas y no controladas del sistema.

Identificar las variables controladas y no controladas del sistema.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

En un problema de inventario existen una serie de variables que pueden ser controladas por aquellas personas que dirigen el sistema y otras que no pueden ser controladas.

Las variables controladas en un sistema de inventario, son:

1. Cantidad a adquirir (cuánto).
2. Frecuencia de adquisición (cuándo).

Las variables no controladas pueden ser variables de costos u otras.

Las principales variables no controladas en un problema de inventario son:

1. Costo por mantener el inventario.

Este costo puede desglosarse en los siguientes:

- a. Costo de inmovilización de recursos.
- b. Costo de manipulación.
- c. Costo de almacenaje (depreciación, construcción, etc.)
- d. Costo de depreciación u obsolescencia del inventario.
- e. Costo de carácter administrativo (salario, etc.)

2. Costo por déficit: Es el costo en que se incurre cuando un inventario se termina y que trae consecuencia, tener que adquirir la mercancía en cuestión, de una forma no habitual, invirtiendo recursos para usar transporte más rápido, producción extra, etc.

3. Costo de producción: Es el costo unitario de un artículo que se incorporará al inventario.

4. Demanda: Puede estar perfectamente determinada para cada período de tiempo o puede ser aleatoria, en cuyo caso se necesitaría conocer su función de distribución probabilística para poder tomar decisiones.

6. Tiempo de reaprovisionamiento: Es el tiempo transcurrido desde que se entrega la orden de reaprovisionamiento, hasta que los recursos son incorporados al inventario. El tiempo de reaprovisionamiento puede ser fijo o aleatorio<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Álvarez y Valle (1987). Modelos económicos matemáticos II tomo2. Editorial ISPJAE. Ciudad de La Habana.

Barba Romero, S. y Charles Pomerol, J. (1997). Decisiones Multicriterios. Elementos Teóricos y Utilización Práctica. Colección de Economía. Universidad de Alcalá de Henares. España.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

No es el propósito de este trabajo introducirse en complicadas fórmulas matemáticas, sino fundamentalmente demostrar lo valiosas que resultan estas y otras herramientas para apoyar y convertirse en una guía del proceso de toma de decisiones. Queda demostrado a través de lo expuesto, que si las empresas bajo estudio cuentan con los datos fuente que surgen de sus registros, y los aplican a modelos, obtendrán con toda seguridad bases para toma de decisiones oportunas. ¿Qué tipo de decisiones?

- Analizar la conveniencia o no de vender piezas cuyos niveles superan la cantidad mínima de almacenamiento que se considera razonable.
- Evaluar realizar ofertas por lotes de aquellas autopartes que no tienen demanda sostenida y se acumulan en los almacenes.
- Instrumentar acuerdos con distribuidores para ampliar canales de ventas.
- Contemplar reducciones de precios para impulsar la venta de piezas que podrían caer en obsolescencia.
- Reconsiderar los valores de compra, segmentando las unidades de acuerdo no sólo a su estado sino a la demanda de sus autopartes.
- Acondicionar los almacenes de acuerdo a las distintas características de los bienes.
- Contratar pólizas de cobertura de riesgo diferenciales, de acuerdo a la importancia de los repuestos.

Se torna evidente que optar por la alternativa adecuada ante cada uno de los interrogantes, traerá aparejado para la Empresa ahorro de costos de mantenimiento, minimización de riesgos de roturas, robos u obsolescencia, minimización de pérdidas por mantener activos inmovilizados, mejoramiento del flujo financiero al profundizar decisiones de comercialización, etc. Ahora bien, se vuelve siempre al punto de partida: para hacer este tipo de evaluaciones y tomar las mejores decisiones se debe contar con datos, números, ratios, información histórica y proyectada y la única fuente es un adecuado sistema base como soporte que registre el flujo vital que corre por la organización en todos los niveles. La toma de decisiones constituye esencialmente la elección de una de las posibles alternativas de solución a un problema actual o potencial, lo cual requiere previamente que se detecte el problema objeto de estudio y que se busque la información interna y externa. Posteriormente la decisión debe convertirse en una acción concreta. La contabilidad proporciona a los decisores bases cuantitativas para seleccionar las mejores decisiones y permite elevar habilidades para hacer planes futuros. Queda demostrada la

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

existencia de métodos científicos para aplicar herramientas que buscan obtener el óptimo resultado del uso de los recursos escasos y resolver disímiles problemas del contexto empresarial. La toma de decisiones en el control de inventarios tiene un impacto significativo en la productividad y desenvolvimiento de las empresas por cuanto debe existir un límite, de no ser así el costo sería perjudicial y económicamente insostenible, por tener gran cantidad de recursos ociosos.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo Seis: Obligatoriedad de seguir la trazabilidad de los bienes Usados- Resolución General 3411/2012 AFIP**

No ha resultado sencillo decidir si a este tema debía o no dedicársele un capítulo aparte. Después de leer varias veces el contenido, se ha considerado que así debía ser. El permitir la trazabilidad de los bienes es un concepto menor para las Empresas en general, se desprende como un ítem más de las registraciones contables. Pero se convierte en una cuestión medular para las Empresas bajo estudio. Tanto es así, que en lo que a información se refiere, la AFIP le otorga ha igualado la importancia del tema al cumplimiento de cualquier otra obligación de índole fiscal o tributaria. De ahí que se considere ampliamente justificado dedicarle un capítulo aparte a su estudio y explicación.

Es el último de los puntos que se abordará en este trabajo y uno de los más complejos: la obligatoriedad de los Desarmaderos de cumplir con la Resolución General 3411 de AFIP. El régimen que se establece tiende a profundizar los controles sobre las piezas que se comercializan, apuntando fundamentalmente a la posibilidad de rastrear en todo momento los precedentes de la cadena de comercialización. A continuación se transcriben las partes pertinentes del texto:

“PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO-DEBER DE INFORMACION AL FISCO-  
REGIMEN DE EMISION DE COMPROBANTES-AGENTES DE  
INFORMACION-IMPUESTO A LAS GANANCIAS-IVA

VISTO la Actuación SIGEA N° 10056-1461-2012 del Registro de esta Administración Federal, y

### CONSIDERANDO

Que es objetivo permanente de este Organismo optimizar las funciones de fiscalización y control de los gravámenes a su cargo, así como intensificar el uso de herramientas informáticas, destinadas a facilitar a los contribuyentes y responsables el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Que en línea con dicho objetivo, se considera necesario crear el "Registro de Comercializadores de Bienes Usados No Registrables", que permitirá la correcta individualización de los agentes económicos intervinientes en las operaciones de compraventa de dichos bienes.

Que a tal fin, se estima adecuado disponer la incorporación en forma gradual de las operaciones con los distintos bienes usados no registrables, quedando comprendidas en esta primera etapa, sólo aquellas que involucren los bienes detallados en el Anexo II de la presente.

Que asimismo es oportuno disponer un régimen de información mediante la utilización de un servicio disponible en el sitio "web" institucional, a cargo de las



# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

personas físicas, sucesiones indivisas y demás sujetos que realicen actividades de compraventa -entre otros- de bienes muebles usados no registrables, tales como autopartes de vehículos, equipos de telefonía móvil, artículos de electrónica en general, etc., de origen nacional o importado.

Que el régimen de información posibilitará a los agentes intervinientes en cada etapa del proceso verificar y controlar, en tiempo real, el origen de los bienes usados comercializados, permitiendo así su trazabilidad...

EL ADMINISTRADOR FEDERAL DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS

RESUELVE:

TITULO I - REGISTRO

CAPITULO A - CREACION DEL REGISTRO

Artículo 1° - Créase el "REGISTRO DE COMERCIALIZADORES DE BIENES USADOS NO REGISTRABLES", en adelante el "Registro", que conformará un "Registro Especial" dentro del "Sistema Registral" de este Organismo, aprobado por la Resolución General N° 2.570, sus modificatorias y complementarias.

CAPITULO B - SUJETOS OBLIGADOS A REGISTRARSE

Art. 2° - Quedan obligados a inscribirse en el "Registro", las personas físicas, sucesiones indivisas y demás sujetos (2.1.), que realicen actividades de compraventa de bienes muebles usados no registrables, de origen nacional o importadas, comprendidos en el Apartado A del Anexo II, en forma habitual, frecuente o reiterada para su reventa en el mismo estado en que fueron adquiridos o luego de someterlos a procesos de acondicionamiento, fraccionamiento, separación, división, reparación, restauración, transformación, etc., que impliquen o no la desnaturalización del bien.

Art. 3° - Los sujetos comprendidos en el Artículo 2°, que realicen operaciones de compraventa de los bienes muebles usados no registrables, enumerados en el Apartado A del Anexo II, solicitarán la inscripción en el "Registro", mediante la "solicitud de alta", en una o más de las categorías que a continuación se detallan:

1. Desarmaderos:

1.1. De automotores en general, inscriptos como tales en el "Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas" establecido conforme al Decreto N° 744 del 14 de junio de 2004 -reglamentario de la Ley N° 25.761-,

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

ya sea que desarmen automotores dados de baja de su propiedad o de un tercero, procediendo o no a la destrucción de los restos no utilizables...

Art. 4° - A los fines de solicitar el alta en el "Registro", prevista en el artículo anterior, los contribuyentes y/o responsables deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Poseer alta en los impuestos al valor agregado y a las ganancias, o en el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS), de corresponder.
- b) Tener actualizada en el "Sistema Registral" la información respecto de las actividades económicas que efectúen, de acuerdo con los códigos dispuestos en el Formulario N° 150 aprobado mediante la Resolución General N° 485, observando al respecto lo previsto en el Apartado B del Anexo II.
- c) Declarar y mantener actualizado ante este Organismo el domicilio fiscal, así como los domicilios de los locales y establecimientos (4.1.) en los términos establecidos por las Resoluciones Generales N° 10 y N° 2.109 y sus respectivas modificatorias y complementarias.
- d) Acreditar la condición de agente de percepción del impuesto al valor agregado cuando el sujeto revista el carácter de responsable inscripto frente al gravamen.

La citada solicitud se efectuará mediante transferencia electrónica de datos a través del sitio "web" de este Organismo (<http://www.afip.gob.ar>), ingresando al "REGISTRO DE COMERCIALIZADORES DE BIENES USADOS" del servicio "Sistema Registral" menú "Registro Tributario", opción "Administración de Características y Registros Especiales", debiendo seleccionar la categoría en la que requiere el alta, utilizando la respectiva "Clave Fiscal" habilitada con Nivel de Seguridad 3 como mínimo, obtenida de acuerdo con lo dispuesto por la Resolución General N° 2.239, su modificatoria y sus complementarias.

La interposición de la "solicitud de alta" en el "Registro", así como las demás solicitudes que al respecto se formulen, importan la adhesión del responsable al presente régimen y, en consecuencia la aceptación del deber de cumplimiento de las condiciones y demás exigencias del mismo.

Art. 11. - Los sujetos indicados en el Artículo 2°, a los fines de informar las operaciones de compra y de venta de bienes usados no registrables efectuadas, deberán suministrar -como mínimo- los datos contenidos en el Anexo III.

### CAPITULO B - PRESENTACION DE LA INFORMACION

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Art. 12. - La información indicada en el artículo anterior se deberá suministrar mediante transferencia electrónica de datos a través del sitio "web" de este Organismo (<http://www.afip.gob.ar>), conforme al procedimiento establecido en la Resolución General N° 1.345, sus modificatorias y complementarias, ingresando al Servicio "HABITUALISTAS EN LA COMERCIALIZACION DE BIENES USADOS", opción "REGIMEN INFORMATIVO", mediante la utilización de la "Clave Fiscal" -obtenida de acuerdo con lo dispuesto por la Resolución General N° 2.239, su modificatoria y sus complementarias-.

El sistema informático emitirá un acuse de recibo de la transacción efectuada.

### CAPITULO D - EXISTENCIAS DE BIENES DE CAMBIO

Art. 15. - Los sujetos comprendidos en el Artículo 2°, sin perjuicio del cumplimiento a la obligación de suministro de información prevista en el Artículo 11 deberán presentar una declaración jurada de las existencias de bienes usados no registrables que tengan el carácter de bienes de cambio para el agente de información, conforme a las pautas contenidas en el Anexo IV de la presente, ingresando al servicio "HABITUALISTAS EN LA COMERCIALIZACION DE BIENES USADOS", en la opción "INVENTARIOS" que corresponda, conforme a la frecuencia que seguidamente se indica:

a) Declaración Jurada de "Existencia inicial": se detallarán los bienes usados no registrables existentes a la fecha en que se produzca la incorporación del responsable en el "Registro". Esta información será presentada por única vez y deberá ser suministrada por el responsable dentro de los CINCO (5) días corridos contados desde aquella fecha.

b) Declaración Jurada Mensual de Existencias: se detallarán los bienes usados no registrables existentes al último día de cada mes calendario.

A tal fin el sistema informático desplegará el "inventario teórico" determinado en función de los datos suministrados en cumplimiento de las obligaciones de información dispuestas en el Artículo 11 y en el inciso a) del Artículo 15, debiendo el responsable ratificar o rectificar dicha información ingresando, de corresponder, los ajustes pertinentes -vgr. bajas por deterioro, desperfectos, roturas, hurtos, donaciones, etc. y otro tipo de altas-.

Esta declaración jurada deberá ser presentada mensualmente antes del día 10 del mes inmediato siguiente al que corresponde la información.

El sistema informático emitirá como constancia de la transmisión electrónica de las declaraciones juradas presentadas el respectivo acuse de recibo.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Art. 19. - Establécese un régimen de percepción del impuesto al valor agregado, aplicable sobre las operaciones de venta de bienes usados no registrables comprendidas en el Artículo 2° de la presente.

### B - SUJETOS OBLIGADOS A ACTUAR COMO AGENTES DE PERCEPCION

Art. 20. - Quedan obligados a actuar como agentes de percepción los enajenantes de las cosas muebles usadas comprendidas en el artículo anterior, que revistan la calidad de responsables inscriptos en el impuesto al valor agregado.

## CAPITULO B - REGIMEN DE RETENCION DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS

### A - OPERACIONES COMPRENDIDAS

Art. 38. - Establécese un régimen de retención del impuesto a las ganancias, aplicable a cada uno de los importes correspondientes al pago de las operaciones de compra de bienes usados no registrables indicadas en el Artículo 2°, así como -en su caso- sus ajustes, intereses y otros conceptos, consignados en la factura o documento equivalente.

### B - SUJETOS OBLIGADOS A ACTUAR COMO AGENTES DE RETENCION

Art. 39. - Quedan obligados a actuar como agentes de retención los sujetos que resulten adquirentes de los bienes muebles usados no registrables indicados en el Artículo 2°.

Art. 72. - Sin perjuicio de lo previsto en el artículo anterior y de las normas regulatorias específicas respecto a los bienes involucrados -vgr. Ley N° 25.761 y su reglamentación, Ley N° 25.891, etc.-, los sujetos precedentemente aludidos deberán consignar en todos los comprobantes respaldatorios -vgr. facturas, comprobantes de compras de bienes usados no registrables a consumidores finales, remitos, etc.- que emitan por las operaciones de compraventa de las cosas muebles usadas detalladas a continuación los siguientes datos:

- a) Tratándose de "autopartes" comprendidas en la Ley N° 25.761: el número de identificación numérica previsto por dicha ley y sus reglamentaciones y de corresponder, el certificado de desguace respectivo...

Art. 73. - Los sujetos enunciados en el Artículo 2° deberán emitir comprobantes electrónicos originales en los términos de la Resolución General N° 2.485, sus modificatorias y complementarias y de las normas que se disponen por la presente, a los fines de respaldar todas las operaciones de compraventa de

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

cosas muebles, locaciones y prestaciones de servicios, locaciones de cosas y de obras y de las señas o anticipos que congelen precio, realizadas en el mercado interno.

Art. 88. - El listado de sujetos empadronados en el "Registro" será publicado en el sitio "web" de este Organismo (<http://www.afip.gob.ar>), a los fines de corroborar su categoría frente al mismo y fechas de incorporación y/o exclusión, según corresponda.

### ANEXO IV

(Artículo 15)

#### DATOS A SUMINISTRAR RESPECTO DE LAS EXISTENCIAS DE BIENES USADOS NO REGISTRABLES

Los responsables obligados a actuar como agentes de información deberán suministrar, conforme a lo previsto por el Artículo 15, los siguientes datos sobre existencias de bienes usados no registrables que revistan el carácter de bienes de cambio, en concordancia con lo normado en el segundo párrafo del Artículo 52 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones y Artículo 74 del Decreto N° 1.344 del 25 de noviembre de 1998 y sus modificatorios -reglamentario de la citada ley-:

1. Clasificación de los bienes usados no registrables conforme a la Tabla prevista en este Anexo.
2. Descripción detallada del bien de cambio usado.
3. Cantidad de unidades.
4. Tratándose de "autopartes" comprendidas en la Ley N° 25761: el número de identificación numérica previsto por dicha ley y sus reglamentaciones y de corresponder el certificado de desguace respectivo<sup>22</sup>.

Resulta importante hacer algunas consideraciones sobre la R.G. 3411/2012, ya que, como se ha visto enuncia taxativamente a los Desarmaderos como Sujetos encuadrados, y los carga de un número no menor de obligaciones. Para no complejizar demasiado el análisis, y permitir una clara comprensión por parte del lector, el presente trabajo abordará exclusivamente aquellas cuestiones que se vinculan con los inventarios. No obstante, una primera lectura permite explorar la rigurosidad de la norma y la carga administrativa que genera. De ahí la importancia de contar con información precisa, razonable y rigurosa. Cuanto más ordenados y adecuadamente respaldados estén los

---

<sup>22</sup> [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar) Resolución 3411/2012

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

registros de las empresas, menos gravoso les resultará el cumplimiento de las obligaciones y mejor posicionados quedarán en términos de observancia. Se hace imprescindible para los Desarmaderos conocer la composición de sus inventarios para realizar la carga en la página web de AFIP de los mismos. A la fecha del presente, no ha podido establecerse un sistema de transferencia electrónica de datos, por lo que las autopartes deben cargarse una a una, especificando además Marca, Modelo, Identificación de fábrica (si poseen), y número de oblea identificatoria. Sin embargo esto no es suficiente, el Organismo requiere que mensualmente se levante al sitio web el Stock actualizado, es decir con las compras y ventas del período, que el sistema confrontará con un inventario teórico elaborado por él mismo, que el Contribuyente refrendará o modificará. Es decir, que a la cuestión contable de valuar y controlar inventarios con miras a la confección de estados anuales, hay que agregarle la necesidad de contar con esa información actualizada mes a mes para los fines de informar a la AFIP. Lo corto del período mensual, torna imprescindible contar con una herramienta informática, de otro modo el cumplimiento se tornaría inviable.

Todo lo anterior lleva a concluir en la necesidad de contar con un sistema informático, diseñado para Empresas del Sector, que les permita manejar el flujo de información que necesitan, tanto para su funcionamiento y decisiones, como para las obligaciones que les imponen los distintos organismos. De esta forma, se verán beneficiados los que deben resolver cuestiones estratégicas, como las políticas de financiación, de compras, de ventas, etc. y los que deben preparar la información con fines contables y fiscales. Sería aconsejable que el software pudiera enlazar la facturación electrónica, dado que los Desarmaderos se encuentran obligados a su emisión, y que además se incluyeran en el Código del producto todos los ítems de información requeridos. De este modo, cada autoparte debe contener un grado de detalle que permita individualizarla totalmente a la hora de facturar y cumplir con la trazabilidad, de acuerdo a lo siguiente: Puerta Delantera Derecha Ford Fiesta Kinectic 2012>>> Oblea N° 42311 N° de Interno, que responde a lo siguiente:

- Cada unidad ingresada al Desarmadero posee un número de interno correlativo, sin saltar ni intercambiar. Ese número identifica a la unidad de la cual proviene la pieza.
- El código debe asociar también la Marca y el Modelo, con una apertura suficiente para posibilitar que el mismo modelo tenga distintas versiones. No es igual la puerta del Ford Fiesta 95/96, que la del 97/99 o la del 2012>>>.
- Por último, el Código debe contener la referencia que lo permita asociar con la oblea pertinente otorgada en el proceso de recuperación, que hace que esa pieza sea única y posibilita su trazabilidad.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Llegando ya casi al final de los conceptos teóricos que se han seleccionado como soporte de este trabajo, sin perjuicio de que exista mucho más, queda sobradamente claro el papel fundamental de los Inventarios para las Empresas en general, y en particular para el Sector que nos ocupa. Para los Desarmaderos contar con un adecuado sistema de inventarios, involucra no solamente conceptos económicos como la eficiencia, la rentabilidad, la participación en el mercado, entre otros. Muchas veces puede significar la única oportunidad de demostrar condiciones de transparencia que les aseguren su condición de empresas en marcha o un destino inevitable de desaparecer, víctimas de un sistema que aparece incapaz de atacar las causas de los males y pretende mitigarlos en base a parches y controles que muchas veces entran en conflicto con lo posible.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo Siete: Caso de Estudio**

Desarmadero: Car Market S.R.L.

Establecimiento habilitado por el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas.

Ubicación: Avda. Juan Bautista Justo 4201 Ciudad Mar del Plata Partido General Pueyrredón.

Actividad: Venta de Repuestos Nuevos y Usados para Automotores – Desarmadero.

CUIT 30707839410.

Condición ante AFIP: RESPONSABLE INSCRIPTO.

Superficie afectada a la explotación: 4200 mts.2

Cantidad de Personal afectado a la actividad:

- Área Taller 9 operarios y 1 Supervisor
- Área Comercial 1 Encargado, 2 Vendedores y 1 Cajero
- Área Administración 3 auxiliares.

Asesores externos:

- Contador Público Nacional que cumple funciones de Auditor Externo;
- Ingeniero en Sistemas que atiende redes y software.
- Grupo Infosis: sistemas informáticos.
- Ingeniero Ambiental que asesora en materia de tratamiento de residuos, recuperación y compactación de restos.
- Ingeniero en Seguridad que atiende seguridad en el trabajo.

Eventualmente para consultas específicas se recurre a una Consultora local.

La Información se relevó sobre la base de entrevistas realizadas a las siguientes personas:

Socio Gerente.

Contador / Auditor independiente.

Ingeniero Ambiental.

Personal de Administración.

Área Taller: Supervisor y dos operarios.



# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Área Ventas: Encargado.

## **Breve reseña de la Empresa**

A modo introductorio se transcriben algunos aspectos relevantes para el conocimiento de la Empresa: su actividad, orígenes, situación actual y perspectivas; la opinión de los Socios respecto de algunos tópicos como los cambios contextuales y su impacto sobre los controles; la mirada cultural devaluada de la Sociedad y los organismos; las estrategias para revertir la asociación que se ha instalado sobre la actividad y lo delictual; la necesidad de dar a conocer y fortalecer el mercado transparente, entre otros.

- La Empresa fue fundada en el año 1977. En principio eran dos socios que iniciaron actividad en un pequeño depósito sobre la Avda. Jara. Compraban automotores y los desarmaban para vender sus partes, apuntando esencialmente a los repuestos de mecánica. El inventario de piezas de esa época era menos complejo en cuanto a cantidad y diversidad de autopartes. Los automóviles estaban diseñados para durar mucho tiempo, las reparaciones eran menores que en la actualidad, y el mismo repuesto se utilizaba para distintos modelos de la misma Marca. En cuanto a la mano de obra para el desarmado no requería demasiada especialización, dado que el diseño era mucho más básico en términos de tecnología. En procedimiento de compra de las unidades era por supuesto mucho más sencillo, bastaba con la celebración de un contrato de compra-venta entre las partes sin trámites obligatorios. La facturación y registración era manual y no revestía mayor complejidad. Resulta fácil visualizar el entramado de cambios tecnológicos y procedimentales por los que ha tenido que atravesar la actividad, inserto dentro de un proceso de grandes cambios en todos los órdenes, el desafío fue adaptarse o desaparecer. Se hizo necesario abandonar viejas estructuras de pensamiento, y avizorar los cambios para planificar y ejecutar nuevas acciones.

- La actual estructura societaria data del año 2001. Uno de los Socios haciendo un análisis de la situación y avizorando los cambios contextuales que indudablemente iban a afectar a la actividad, propuso formalizar la constitución de una Sociedad, optando por el tipo de Responsabilidad Limitada. Aunque tiene dos socios, uno de ellos Socio Gerente, la Empresa sigue siendo esencialmente de tipo familiar. Se observa que las decisiones últimas están reservadas a los dueños, quienes también trazan la estrategia, y sincronizan las políticas y los planes de acuerdo a las metas. Sin embargo, sobre todo en los últimos años, se ha alentado la participación de los más jóvenes, estudiantes o graduados, cuyas propuestas son tenidas en cuenta. A decir de los propios dueños, esta generación ha logrado introducir a la Empresa en un proceso de cambios hacia adentro y hacia afuera.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

- Inscripción en el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividad Conexas - RUDAC Ley 25761: es el único Desarmadero habilitado como tal y el primero en lograr su Inscripción en el ámbito de General Pueyrredón. Con fecha 31 de Enero de 2007 hubo sólo diez Desarmaderos que lograron su reconocimiento y regularización, Car Market S.R.L. estuvo entre ellos. Mucho se ha debatido en los distintos ámbitos sobre la cantidad y rigurosidad de requisitos previstos en la Ley, aún hoy sobre un total de casi ciento un establecimientos que caen bajo la órbita del Registro, menos de la mitad están autorizados al Desarmado (Categoría "A") y de estos, tan sólo ocho se encuentran en la Provincia de Buenos Aires. Esto se explica porque en la mayoría de los Municipios de la Provincia habilitar un Desarmadero se torna prácticamente imposible. Los organismos deberán algún día dar el debate sobre si perseguir una actividad hasta hacerla prácticamente clandestina, no entra en conflicto con el deber de normar, controlar adecuadamente y respaldar a la Empresas que trabajan como indica la Ley. Deben existir muy pocos rubros con un número tan reducido de establecimientos, número además que disminuye año a año. Retomando a nuestra Empresa caso de estudio, ha renovado anualmente su inscripción sin interrupciones hasta la actualidad.

- Inscripción en el Organismo para el Desarrollo Sostenible de la Provincia de Buenos Aires: es el ente regulador en materia de residuos. La Empresa se encuentra inscrita como Generador de Residuos Industriales desde el año 2007. Se observan estrictamente los protocolos que estipula el organismo en materia de manipulación y tratamiento de los residuos generados y se compactan los restos no reutilizables. Todo el manejo queda documentado en manifiestos de carga, DDJJ anuales y pago de Tasas. Como se dijo anteriormente, la Empresa cuenta con el asesoramiento de un Ingeniero Químico y Ambiental.

- Inscripción como Agente de Información R.G. 3411 AFIP: La Empresa adhirió a la normativa del ente recaudador, cumpliendo con las cargas que se le imponen.

- El presente encuentra a la Empresa en una situación muy buena en cuanto a su inserción en el mercado local. Los testeos realizados muestran que cuenta con buena credibilidad y apoyo de sus Proveedores, la confianza del público, y el conocimiento de los Registros Seccionales locales, que hablan de su prolijidad en materia de trámites. Hoy por hoy la gente asocia el nombre de la Empresa a la venta de repuestos usados que puede adquirir con tranquilidad. Por otro lado, y como aspectos negativos, sus integrantes reconocen que los puntos poco claros en materia de legislación, dejan abierta la posibilidad de controles que a veces exceden la propia norma y los colocan en una seria condición de vulnerabilidad que desgasta e intranquiliza. Sin embargo, cabe aclarar que los responsables apoyan totalmente los principios para transparentar la comercialización. Otro aspecto negativo que se analizará

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

en profundidad más adelante, es el escaso número de piezas que pueden recuperarse, que constituye un problema en términos de rentabilidad.

- La Empresa muestra un profundo compromiso con la comunidad, que se materializa en acuerdos para ceder material de ensayo a escuelas técnicas y Sindicatos que los utilizan en los cursos de capacitación, como así incorporar alumnos que egresan de unos y otros a su planta permanente.

### **Formularios utilizados para relevar Información sobre la Empresa VER ANEXOS**

#### A1 Modelo de encuesta realizada a los socios.

Se apunta a la obtención de datos que permitan diagnosticar el estado actual de la Empresa. Comprender aspectos globales tales como la visión, misión y objetivos; aspectos de mercadotecnia, tales como la posición actual en el mercado para analizar intenciones y posibilidades futuras de expansión; aspectos de comercialización, tales como la posibilidad de desarrollar estrategias para incrementar las ventas; aspectos relacionados con la responsabilidad social empresaria, tales como el compromiso con la gestión de reciclado y los beneficios de cuidar el medio ambiente y si los socios entienden esto como un aporte valioso a la comunidad. También se tiende a recabar información en base a la experiencia y conocimiento de los socios, que resultan ser los fundadores, que pueden brindar acabadamente una mirada general de la actividad y de su negocio en particular, con una dinámica que nos muestre su nivel de comprensión de la evolución de los Desarmaderos en general, de la Empresa caso de estudio, y cómo han debido adaptarse para sobrevivir en contextos turbulentos y cambiantes.

#### A2 Modelo de encuesta realizada al Contador Público Nacional.

El objetivo es ahondar en la naturaleza de la relación Empresa-Auditor y la perspectiva del profesional actuante respecto del tratamiento que se da a los bienes de cambio en esta actividad que presenta, al menos a priori características muy propias y definidas. Resulta muy importante su opinión independiente respecto del tratamiento que la Empresa da a los inventarios, en términos de custodia física, de faltantes y roturas, de rotación y duración, entre otros para detectar las falencias y optimizar el diseño así como la razonabilidad sobre aspectos de valuación y exposición del rubro en los Estados Contables del emisor. También el análisis de alguien con formación base y sólida experiencia, que puede argumentar de manera objetiva sobre la necesidad y eficacia de tantos controles cruzados y exigencias por parte de los organismos, y el punto en que se convierte en una carga demasiado gravosa o de difícil o imposible cumplimiento, tanto que atenta contra el ejercicio de la actividad misma. Por último, y no menos importante, conocer cómo se auditan los

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Estados Contables de Empresas con características tan particulares, y cómo se suple la ausencia de bibliografía específica y tratamiento por parte de autores.

### A3 Modelo de encuesta realizada al Ingeniero Ambiental.

La información obtenida resultará fundamental para el diagnóstico de la Empresa caso de Estudio. Recabar la opinión de un experto sobre conceptos que han cobrado verdadera importancia en el contexto actual, que sobrepasa a nuestro país y están en boga en el mundo entero, tales como cuidado ambiental, aporte en materia de reciclado y recuperación de materiales y responsabilidad social permitirá profundizar en el papel que desempeñan hoy los Desarmaderos, a la vez que transpolar datos para establecer cómo podrían mejorar su aporte si contaran con el apoyo de políticas públicas de promoción y estímulo de la actividad. Se releva información sobre tratamiento de residuos generados por la actividad y los beneficios de contar con un marco regulatorio que encuadre la actividad como Industria, de modo tal que permita verificar si los protocolos se cumplen y si esto redundaría en beneficio de todos.

### A4 Modelo de Encuesta al personal administrativo

Se obtienen datos valiosos para el diagnóstico actual, visto ya en términos de la operatoria. Resultará muy útil a los fines del presente trabajo conocer los problemas con los que se encuentran en el día a día las personas que desarrollan tareas. De igual modo, se requiere también recopilar aquello que consideran que se está tratando adecuadamente y que resulta beneficioso en términos del abordaje de la tarea administrativo-contable. Se busca así detectar falencias, puntos débiles, planos sobre los que apuntalar el diseño del Plan integral de trabajo de gestión, manteniendo los pilares de lo que la Empresa debe rescatar. No existe fuente más confiable que los empleados involucrados, comprometidos con su tarea y convencidos de la importancia que las nuevas herramientas puedan aportar.

### A5 Modelo de Encuesta al Encargado del Área Ventas

Información pertinente para el diagnóstico de la situación. Los datos recabados en el área Comercialización brindarán datos fundamentales en términos de qué grado de dificultad presenta la función de ventas en el estado actual, cuáles son los puntos débiles, qué problemas presenta la atención en mostrador, qué datos están faltando para que canalizar con fluidez y eficiencia las demandas del público. Conocer la percepción que el Vendedor tiene de los clientes o aquellos aspectos que en el trato personalizado puede obtener, ayudará a medir el grado de satisfacción y detectar qué puntos califican de forma negativa. Por otra parte, pueden aportar su visión de la actividad en sí, si hay demanda insatisfecha, si hay muchos reclamos, en qué se basan los reclamos, si hay un sistema de garantías, teniendo en cuenta la naturaleza del producto,

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

y qué puntos se deben modificar o rescatar para un diseño de gestión superador.

### A6 Modelo de Encuesta al Supervisor y Operarios de Taller

Se obtienen datos relevantes en cuanto al estado actual de la operatoria de la Empresa. Cómo se procede ante el arribo de una unidad, si en opinión de los operarios de taller se podría mejorar la cadena de actividades desde el ingreso hasta culminar en el desarmado, la obtención de las autopartes y la compactación para terminar con el ciclo. En cuanto a las piezas, se investiga cómo se estiban en el depósito, si a su criterio se estiban correctamente, si hay relación entre la duración de las autopartes y sus roturas o daños, cómo actúan cuando se les requiere un repuesto, etc. Paralelamente se apunta a saber si hay interacción entre el público y los operarios del área taller, cuáles son las razones, si se canalizan allí sus inquietudes y cuáles serían a criterio de los entrevistados las cuestiones a corregir.

### Diagnóstico de la Situación actual de la Empresa

Se utiliza el Método FODA, que permite exponer en un diseño de tipo matricial Fortalezas, Oportunidades, Debilidades; Amenazas. De lo relevado surge lo siguiente:

- F1- Relación estrecha con las fuentes de aprovisionamiento: como se explicó al inicio del trabajo la totalidad de las autopartes que conforman el Inventario de bienes de cambio de la Empresa provienen de unidades que se compran a Compañías de Seguro. Las mismas resultan de siniestros que derivan en destrucción total, la Compañía indemniza al asegurado, se queda con los restos y los comercializa. Entre los proveedores se encuentran las Compañías aseguradoras de primera línea, que entregan sus siniestros de Mar del Plata y la zona, algunas inclusive de toda la Provincia de Buenos Aires. Se establece entre el Proveedor y el Desarmadero un vínculo basado en la confianza. Dado el tipo de servicio que brindan, es vital para las Compañías mostrar credibilidad y solvencia, por ende y por lo general, si un Desarmadero trabaja bien, y tomando en cuenta los pocos que hay, las Empresas establecen un vínculo tal que los asocia a ambos. En otras palabras, los asegurados de la Compañía XX ya saben que ante un siniestro su vehículo irá al Desarmadero YY.

- F2- Mercado Demandante: la actividad se focaliza principalmente en el Sector Minorista. Si bien la Empresa podría proveer de autopartes a Comercios habilitados para venta inscriptos en la Categoría “D” de la Ley, no lo hace, y opta por mantener sus canales de venta para satisfacer la demanda del público en general. Se hacen entregas en toda la Ciudad y zona, y envíos al

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Interior. La estrategia, más que interesante, es lograr la identificación inmediata entre repuesto usado y Car Market S.R.L.

- F3- Características especiales del mercado de oferta: ya se explicó la complejidad del desarrollo de la actividad y el rígido circuito de obtención de autopartes usadas, por ende no aparecen dentro del contexto actual, salvo que varíen mucho las condiciones, una cantidad de competidores que modifiquen su posición satisfactoria de la Empresa en el mercado.

- F4- Características del Producto: por las posibilidades de sustituir a los repuestos nuevos, que en muchos casos presentan faltantes y demoras de entrega; por tratarse de repuestos originales (condición apreciada en el rubro); y por la excelente relación calidad-precio, la venta de repuestos usados presenta buenas posibilidades de crecimiento.

- F5- Software-Hardware: Todos los sectores se encuentran totalmente informatizados. Este punto es particularmente importante para el diseño porque la Empresa cuenta en principio con los recursos que constituyen el soporte técnico, disminuyendo el costo de que demandaría la eventual adquisición de equipos.

- F6- Idoneidad de todos los involucrados: el personal afectado a los Sectores Administración y Ventas se encuentra altamente familiarizado con el manejo de herramientas informáticas. En el Área Taller, alrededor del cincuenta por ciento de la plantilla tiene dificultades, pero la Empresa consultada respecto de software entiende que con el personal de que dispone se podrá capacitar adecuadamente al resto sin incurrir en costos demasiados altos. Además, el presente trabajo apunta a un diseño completo y flexible en cuanto a la información que la Empresa pueda obtener, pero sencillo en términos de operación.

- F7- Responsables que apuestan permanentemente al cambio: ha quedado de manifiesto que la Empresa ha llegado a su situación actual porque los dueños han visto la necesidad de cambiar y se han puesto al frente del cambio. Esto facilita la actitud proactiva y el compromiso de todos los integrantes.

- D1- Información escasa y poco oportuna: en lo que a bienes de cambio se refiere, la numeración correlativa de sus registros desde el año 2007 a la fecha (se tomará el año 2007 para basar el análisis en la legislación actual), nos indica el ingreso de 200 unidades al año, lo que promedia 17 unidades al mes y, sobre un promedio de 30 piezas recuperables, 500 autopartes que alimentan sus stocks en igual período. No se observa ningún circuito informatizado para la registración de Inventarios, el Costo de Mercaderías Vendidas surge por diferencia (Existencia Inicial más Compras menos Existencia Final). La Existencia final surge del mayor de la cuenta Repuestos Usados, sin atender a la diversidad de las autopartes que se vuelcan en ese

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

registro, a priori demasiado genérico. Anualmente, se hacen dos o tres recuentos físicos, el último a la fecha de cierre del balance, para confrontar lo real y lo registrado. Frecuentemente surgen diferencias, que son ajustadas sin poder precisar su causa y evaluar las posibilidades de minimizarlas. Como consecuencia de tener un saldo genérico que no permite individualizar cualitativamente la composición del Inventario.

- D2- Ausencia de estrategias de Compras y Ventas: Concatenado al punto anterior, no se toman decisiones de Ventas sobre la base de los registros, es decir no se puede saber si hay artículos que permanecen mucho tiempo en el stock y sobre los cuales podría ser muy útil tomar una decisión de ofertarlos en lote; o bien cotizar a menor valor las unidades cuyos repuestos abundan en la Empresa, sea por menos demanda o porque existen demasiadas unidades en la calle y por ende es más numeroso el ingreso.

- D3- Deficientes condiciones de almacenamiento y custodia: Conocer la composición del stock de bienes de cambio permitiría individualizar las autopartes más frágiles para acondicionar sus condiciones de almacenamiento; o bien focalizar aquellas con mayor valor económico y aumentar el valor de su seguro, por sobre otras menos relevantes; capacitar al personal en términos de manipulación y desarmado de piezas delicadas, etc. Los anteriores constituyen sólo ejemplos acotados de las muchas posibilidades que se abren a partir de la implementación de una adecuada registración, control y administración de los Inventarios.

- D4- Software-Hardware: Todos los sectores se encuentran totalmente informatizados. La Empresa posee un área de repuestos nuevos, que se gestiona sobre un programa que permite llevar stock, facturar, llevar puntos de pedido, registraciones de Compras y Pagos, entre otros. Se ha contratado a una Consultora local para el desarrollo de un software a medida para las autopartes usadas, y pese a que el desarrollo del mismo llevó casi dos años, nunca se logró su implementación. Consultados sobre las razones, los directivos de la Empresa afirman que resulta sumamente complicado subir al stock el gran número de autopartes sueltas, o realizar un corte para poder comenzar desde un punto hacia adelante. Otro de los factores es la reticencia del personal de taller, que resulta clave en término de relevamiento de piezas recuperables, y opone un alto nivel de resistencia pese a explicarles las ventajas que el funcionamiento traería aparejado. En definitiva, entienden que sería un giro de ciento ochenta grados en términos de orden y operatividad, pero no se muestran convencidos sobre afrontar el costo de bajar una orden e imponer la obligatoriedad del uso. Consultada la Empresa proveedora de los equipos, como también de las redes y demás soporte técnico, manifiestan que están dadas las condiciones para la utilización de un programa de gestión integral del Sector Desarmadero.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

- D4- Poca capacidad de acceso a créditos: En una actividad a la que claramente se busca desalentar, el acceso al crédito resulta casi nulo. Por ende, cualquier desarrollo que este tipo de Empresas pretenda llevar a cabo, deberá financiarlo con recursos propios. El equilibrio dependerá de la idoneidad de quienes tiene a su cargo la planificación para determinar una escala basada en la utilidad de los diferentes proyectos de inversión.

- O1- Competencia débil: por las razones de dificultad ya expuestas, son muy pocos los Desarmaderos. Resulta muy difícil que quienes pretendan invertir en una actividad, lo hagan en algo tan complejo.

- O2- Necesidad del producto: en la coyuntura actual, la importación de autopartes y la fabricación, por distintas razones se ven desalentadas. Ante un segmento de demanda insatisfecha, los Desarmaderos tiene una muy buena posibilidad de crecimiento.

- A1- Marco regulatorio desfavorable: la rigidez de la normativa y su poca claridad que da lugar a interpretaciones subjetivas y pocas garantías jurídicas, el conocimiento escaso por parte de las fuerzas de seguridad que deben controlar, la carga de controles de distinta índole que se superponen, la poca cantidad de piezas recuperables, constituyen factores que desalientan el desarrollo de la actividad.

- A2- Posición del Registro Único de Desarmaderos: más tendiente a anular inscripciones que a apoyar y asesorar a los inscriptos.

- A3- Escaso compromiso de todos los sectores estatales involucrados: Toda vez que los Desarmaderos han solicitado ser recibidos por las autoridades competentes, para simplemente ponerse a disposición, o tratar temas o proponer un aporte, sistemáticamente se les ha negado tal posibilidad. Otro claro ejemplo lo constituye que al día de hoy la Secretaría de Industria y Comercio no ha revisado el listado básico de autopartes, que perfectamente podría ampliarse.

Como síntesis del análisis FODA, se puede concluir que el Desarmadero caso, tiene en el contexto actual buenas oportunidades de crecimiento, toda vez que aparece capacitado para satisfacer una demanda que por la propia coyuntura crece. La normativa deja además abiertas todas las posibilidades de seguimiento y contralor de cada paso en la cadena de comercialización, por tanto se favorece el mercado transparente de autopartes usadas en el que la Empresa está inserta. Los problemas principales parecieren derivar de la posición hostil de los organismos hacia la actividad, lo que resulta difícil de comprender, dado que esos organismos son los que más deberían preocuparse para que los Desarmaderos bajo su órbita, que ellos mismos fiscalizan, y que por ende aparecen como solventes en términos de



## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

observancia se conviertan en el principal freno para el delito y la actividad marginal. De igual modo desde el Estado deberían impulsarse campañas de educación al Ciudadano consumidor, explicándole en qué comercios puede comprar y qué recaudos tomar. Desde su propia estructura, el Desarmadero caso presenta buenas condiciones en el plano laboral, en el grado de compromiso de directivos y empleados, en las buenas relaciones entre ellos, etc. En cuanto a la relación con proveedores y clientes, parece que se ha establecido un vínculo de confianza y credibilidad. Se necesitan imperiosamente herramientas modernas que simplifiquen todos los aspectos y permitan mejorar el servicio al Cliente. El desafío está dado por la posición vanguardista que la Empresa pueda tomar, la capacidad de sus directivos de liderar el cambio, de comprometer a todos los integrantes en el proceso y de hallar fuentes de financiamiento para afrontar los costos derivados.

### **Diseño de un Plan de Gestión de Inventarios**

La propuesta abarca una mirada integradora del tratamiento de los Inventarios, que comenzaría en el momento mismo de cotización de una unidad, y abarcaría cada paso en la cadena de abastecimiento. De este modo, el Desarmadero caso y los demás Desarmaderos de Automotores dispondrían de herramientas que se despliegan en un amplio abanico para registrar cada eslabón del Circuito de Compras. Paralelamente, si estas herramientas resultaran lo suficientemente flexibles, posibilitarían transferir desde una única base, vía electrónica la información que requiera cada uno de los diversos Entes de Control. Consecuentemente, se lograría concentrar en un único sistema la información que la Empresa debe llevar con fines contables e impositivos, la que se pretende implementar para contar con información oportuna en términos de facilitar decisiones, y por último, y no menos importante la que le es exigida en virtud de normas y resoluciones.

a) El relevamiento realizado indica que actualmente hay un encargado en la Empresa de inspeccionar las unidades, y en base a la determinación del recuperado hacer una cotización de compra. El encargado de Compras perita los restos de la unidad y envía una cotización vía mail al Jefe del Área Siniestros de la Compañía aseguradora. Se considera necesario incorporar la utilización de un formulario de Cotización para Unidades, emitido por el Sistema para posibilitar el seguimiento de la operación desde su mismo origen, cual es la oferta de compra. En este caso la Cotización tiene un sentido diferente al tradicional, dado que no se utilizará para compulsar precios. Vale recordar una vez más, que los Desarmaderos compran todas las unidades que las Compañías les destinan, y las Aseguradoras, a su vez, les venden la totalidad de las mismas. Sin embargo, a los fines del diseño de registración, sería muy útil en términos de información contar a priori con el valor ofertado en el legajo de cada unidad. Este sería un primer paso, y un punto importante de control de

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

posibles diferencias posteriores entre lo ofertado por la Empresa, y lo que luego se le factura y abona. El formulario de Cotización debería emitirse por duplicado y contener el número de interno único y correlativo que identificará a la unidad fuente a lo largo de su vida en la Empresa y que estará ligada a las autopartes que de ella provienen; más toda la información específica del vehículo: MARCA, MODELO, DOMINIO, MOTOR Marca y Número, CHASIS Marca y Número y Datos del Titular Registral. Un ejemplar se remitirá al proveedor y el otro quedará en el Desarmadero. En este punto, ya tenemos en nuestro sistema la cotización de una unidad asignada por la Compañía de Seguros a la Empresa, inspeccionada por la persona a cargo de las Compras, y valuada. El paso siguiente será el ingreso a depósito.

Formulario de  
Cotización

b) En función de lo observado, se puede concluir que las unidades siniestradas ingresan al Establecimiento con la simple autorización del Titular Registral y documentación específica de índole más legal que contable. Apuntando a lo que será el nuevo Sistema de Registración y Gestión, debería corregirse la carencia de documental respaldatoria de índole contable, con la implementación de Remitos emitidos por el Vendedor para acompañar el ingreso de los bienes. Se aconseja que el Remito sea emitido por triplicado, de manera que un ejemplar quede en poder de la Compañía de Seguros que en última instancia facturará la venta; otro en poder del Desarmadero para respaldar el ingreso; y el último en poder del transportista como constancia de la entrega. Para poder concatenar con lo anterior los fines legales y los de procedimiento, el Remito debería contener de manera clara todos los datos que se volcaron en la Cotización más el detalle de las piezas de esa unidad que se volcarán al mercado. Al finalizar este paso, la Cadena cuenta con el pedido de Cotización y el Remito.

Formulario de  
Cotización

Remito

c) Ingresada la unidad al Desarmadero, no se podrá proceder al desguace hasta contar materialmente con la documentación legal de baja y las obleas de identificación de las piezas recuperables, elemento esencial para incorporar las mismas al inventario de bienes. Es necesario comprender, que en el período de tiempo que media entre el ingreso de la unidad y su despiece, el Desarmadero

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

funciona como una especie de depositario, pero esa mercadería no se encuentra aún en condiciones de ser utilizada económicamente.

d) Concluidos los aspectos legales, la Compañía Aseguradora/ Proveedor estará en condiciones de facturar la unidad. De acuerdo a lo observado en el Caso de Estudio, las aseguradoras facturan la unidad completa. Este trabajo se aparta de ese criterio, proponiendo que se facturen únicamente las autopartes reutilizables, dado que los restos del vehículo no revisten valor comercial y deben compactarse.



e) Recibida la factura el Desarmadero procederá a registrar la compra. De acuerdo a lo que se ha expuesto anteriormente, este es el momento en que la unidad dejará de ser un todo y se transformará en autopartes. He aquí la primera dificultad: las Compañías aseguradoras facturan el rezago de un vehículo, que constituye en términos técnicos los restos que han quedado después del siniestro en la forma que han quedado, y no cada una de las autopartes, por lo que el Desarmadero deberá desglosar ese precio único y prorratearlo entre cada una de las piezas de acuerdo a un criterio lógico. En el punto siguiente trataremos de abordar cuál puede ser una base adecuada de prorrateo. Además, de acuerdo a la propuesta del trabajo, el costo estará conformado por el Precio de Compra Contado más todos los gastos necesarios para poder llevar las autopartes a las estanterías, es decir se adicionarán los gastos de flete y acondicionamiento si los hubiere. En cualquier caso, sobre la base utilizada ya se ha determinado el valor de ingreso de las piezas, ahora deben ingresar como tal al Stock de la Empresa modelo.

f) Base de prorrateo de las autopartes: De acuerdo a lo observado en el caso de estudio, la Empresa ha elaborado una base en función a su propia experiencia, a la de algunos establecimientos paradigmáticos que marcan tendencia en el Sector, y a la modalidad de comercialización. Así se sabe que al Motor Semiarmado se le asigna el cincuenta por ciento del precio pagado por la unidad, dado que es la pieza que más valor de reventa tiene, y que partiendo de ese costo más el porcentaje de utilidad calculado, se logra una buena relación con el valor corriente en el mercado de ese repuesto nuevo. Los Desarmaderos utilizan como parámetro la relación de precios existente entre un repuesto en el mercado de reposición, y el valor de uno usado en buenas condiciones. Similar criterio (el de valor de mercado de esas autopartes) se

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

utiliza para establecer los porcentajes para todas y cada una de las piezas recuperables.

g) Debe completarse ahora la composición cuantitativa de los Inventarios bajo análisis. Vale recordar que el presente trabajo adoptó como propuesta un Sistema de Inventario permanente y un método de valuación Último entrado primero salido. A tal fin, se remite al número de interno correlativo, único e irreplicable que como ya se ha explicado se asignará a cada unidad al momento de cotizarla. Ese número permitirá identificar en todo momento la unidad de origen, posibilitando identificar plenamente la procedencia de esa autoparte, y seguir la trazabilidad de su compra, su identificación legal, su almacenamiento y su venta. Se recuerda la importancia de la trazabilidad no sólo para el seguimiento interno del Stock, sino para dar cumplimiento a la Resolución N° 3411 de AFIP. Ese Número constará en la Planilla de ingreso de unidades, y se confeccionará una planilla por cada vehículo que ingrese. El operario que recibe la unidad, procederá a su inspección y marcará cada una de las piezas que, de ese listado identifique como recuperables, finalizando su actuación con la firma y entrega al Jefe de Taller. A final del día, todas las planillas de los vehículos ingresados irán a administración, a la espera de la recepción de la Factura y Obleas.

h) Una vez recibida la factura, las autopartes se volcarán en el Sistema de Gestión. El Menú permitirá abrir una solapa de Compras, para cargar la factura, y a continuación desplegará una pantalla idéntica al formulario de relevamiento, en la que se irán tildando todas y cada una de las piezas. Una vez finalizada la carga, el programa preguntará si se desea confirmarla y en caso afirmativo generará etiquetas de código de barras para ser adheridas a las piezas. Este código de barras permitirá asociar el número de interno de la unidad, por ende su Marca y Modelo, y la oblea identificatoria legal. De modo tal (adelantándonos en el análisis), que para facturar bastará simplemente con pasar el artículo por una lectora.

i) Las etiquetas de Código de barras le serán entregadas conjuntamente con las obleas legales al Jefe de Taller, quien procederá a adherirlas a cada una de las piezas de la unidad, comprobando a su vez que el relevamiento efectuado por el operario en primer término sea coincidente. Una vez colocadas las etiquetas firmará la planilla. En este punto, se estará en condiciones de proceder al despiece de la unidad.

j) La consulta a un especialista en Ingeniería Industrial resultó muy positiva a la hora de estandarizar un proceso de despiece. El Profesional aconsejó comenzar el desarmado por aquellas piezas que van ensambladas por tornillos, bisagras o trabas, tales como las partes de carrocería (puertas, portones,

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

capot, tapa de baúl, entre otros) dado que son a priori las más sencillas de trabajar, y van a facilitar el despiece de los accesorios (tales como tapizados de puerta, de techo y otros) con mayor comodidad. A medida que avanza el desarmado se irá acumulando toda la mercadería en un carro, desde donde después se la destinará a acondicionar o a ser depositada en las estanterías según corresponda. Se dejará para el final el desguace más complicado, toda la parte de motor y accesorios de mecánica que contienen líquidos que deben ser extraídos y sometidos a protocolos específicos de manipulación y almacenamiento por su toxicidad, punto ya explicado oportunamente. Todas las piezas de mecánica se someten a lavado y acondicionamiento antes de llegar a las estanterías. Cabe en este punto hacer la salvedad, que aquellas piezas que deban someterse a algún proceso no podrán ser etiquetadas hasta culminarlo, dado que las obleas podrían dañarse y no está previsto por la legislación que las mismas puedan ser reemplazadas. En este punto ya contamos con piezas recuperables acondicionadas y almacenadas, con la oblea de seguridad legal y la etiqueta de código de barras adherida. Los demás restos no reutilizables van directamente al Sector de compactación.

k) Compactación: los restos no reutilizables que se destruyen cierran el círculo de la unidad y la hacen desaparecer definitivamente como tal. El compactador emite un Certificado de Compactación por los restos de cada vehículo, que se adjunta al legajo. De este modo, el automotor como tal ha dejado de existir, se han tomado los recaudos que todos y cada uno de los controles requiere, y se tienen las autopartes en las estanterías listas para ser comercializadas e identificadas para posibilitar las registraciones contables.

l) Descarga de las autopartes del Inventario: se realizará en forma automática cada vez que se emita una factura. El programa ligará los registros al Stock de manera de dar de baja cada artículo que se vende. El asiento contable de la descarga de mercaderías, se hará en base al método de valuación seleccionado, estando preparado para descargar del inventario las unidades más nuevas. De acuerdo al método elegido quedarán en el Inventario las unidades más antiguas, pero en cambio se logrará una buena correlación Ingresos Corrientes – Costos Corrientes.

m) Controles periódicos con fines de Auditoría: Como se ha referido al principio del trabajo, el informe de Auditoría emitido por un Contador Público Independiente otorga a los Estados Contables confiabilidad hacia terceros. En el caso particular de los Desarmaderos de Automotores de acuerdo a la Ley

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

25761 y al Decreto Reglamentario 744/04 la presentación del Balance Anual es además un requisito indispensable para renovar la inscripción, y se exige que ese Balance contenga Dictamen. De ahí que resulte no sólo necesario sino también extremadamente útil dotar al sistema de información contrastable y verificable; a la vez que realizar controles periódicos de los bienes almacenados para detectar diferencias significativas o no respecto de lo registrado. En todos los casos la toma de inventarios tendrá un esquema base, pero también una dinámica con características propias de acuerdo a la naturaleza de los bienes que se manipulan. En el caso de las empresas bajo estudio los recuentos físicos pueden tornarse sumamente dificultosos si no se planifican y ejecutan minuciosamente. Nuevamente, se ha recurrido a la opinión de un experto Ingeniero Industrial, tratando de compatibilizar sus conceptos con lo recabado en la Empresa en las distintas entrevistas. El profesional aconseja un esquema en el que los idóneos en los distintos tipos de autopartes intervengan en los recuentos de su sector. De este modo serán los mecánicos y auxiliares del área mecánica los que se encarguen del recuento de motores y su despiece, los encargados de carrocerías los que se encarguen de las partes asociadas, los operarios de interiores y cerrajería los que releven los accesorios. Es que estos inventarios presentan complejidad y requieren conocimientos específicos no sólo para identificar adecuadamente las autopartes, sino para informar sobre roturas, desgaste, obsolescencia, etc. El relevamiento en los almacenes será la parte más complicada, después las personas del Sector Administración podrán contrastar los datos con lo registrado, y emitir distintos tipos de informe, tales como autopartes dadas de baja por roturas, autopartes faltantes, autopartes mal identificadas, etc.; paralelamente el Auditor tomará los recaudos que estime pertinente para asegurar que los resultados de la toma le merecen confianza. Indudablemente el control de inventarios es una de las tareas que más cuidado requiere, dado que si la información relevada no es correcta se desvirtúa el objetivo.

### **Análisis de los resultados de la Implementación**

Como parte final del capítulo de caso de estudio, se medirán los resultados de la implementación del Plan propuesto. El término medir no remite en este caso a un sentido de cuantificación, sino a una mirada integradora del funcionamiento de la Empresa a partir de los cambios, para concluir si se resuelven los problemas y las falencias detectadas en la etapa de diagnóstico.

Hasta aquí se ha demostrado la profunda necesidad de contar con un sistema de registración, se lo ha diseñado, se han sentado los lineamientos para llevarlo a la práctica y se lo ha relacionado con los demás fines que puede cumplir. Sin embargo, el tema fundamental y la premisa con la que se elaboró esta investigación es explorar en el abanico de posibilidades que las nuevas herramientas abrirán para las Empresas del Sector bajo estudio. Contar con

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

información precisa, clara, confiable y oportuna será vital a la hora de tomar decisiones. Si el esquema planteado sirve para que quienes tienen a su cargo las decisiones estratégicas en niveles apropiados utilicen las herramientas que dispondrán al alcance, el desarrollo del proyecto podrá ser considerado una inversión. Si esas decisiones se focalizan en la productividad y la búsqueda continua de mejoramiento y eficiencia será una inversión con resultados positivos. Si además cuentan con datos estadísticos, informes de media del sector autopartista, análisis de tendencias de ventas, informes cualitativos de clientes, publicaciones de piezas más demandadas, estadísticas sobre importación de autopartes, bienes sustitutos, fabricación a nivel nacional, entre otros muchos, y saben interpretar los resultados pueden ser excelentes.

Las Empresas de cualquier sector que aparecen victoriosas en contextos tan cambiantes y turbulentos, son sin duda las que toman las decisiones apropiadas. La toma de decisiones es consustancial con la tarea directiva. Ahora bien, ¿Qué se entiende por decisión? En una primera aproximación, la decisión con selección de una acción para enfrentarse a un problema. Se decide porque se persigue alguna meta. Por tanto una nota explicativa de la decisión es que trata de interferir en el futuro. La decisión también obliga a implantar lo acordado. Por tanto, decidir es actuar.

Otro interrogante no menos importante: ¿es la Contabilidad la única base de la información que los administradores necesitan a la hora de decidir?

El Contador Público se encarga de la contabilidad de la empresa, es decir la recopilación soportada de los hechos económicos que ha tenido la empresa en un periodo determinado, la generación de los estados financieros y algo muy importante la responsabilidad del manejo adecuado de los impuestos a cargo de la empresa.

Actualmente con los sistemas de software existentes, el Contador tiene la posibilidad de dar un valor agregado, diagnosticando a la empresa en su realidad económica y financiera.

Pero la pregunta es: ¿será que con sólo la información contable el Contador Público puede realizar proyecciones económicas, identificar tendencias y formular estrategias adecuadas frente a diferentes situaciones económicas que pueden presentarse en la organización?

¿Podemos decir que la contabilidad muestra cómo ha estado la empresa, cómo está y cómo estará?

En este punto es donde entra a jugar un papel importante el conocimiento de los factores económicos externos que influyen sobre las finanzas de la organización. Siempre existe un componente intuitivo, teniendo en cuenta que

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

los presupuestos realizados están a merced del mercado, es decir que un cambio importante en la situación del mercado puede hacer que no se cumplan la metas propuestas, demostrando que la contabilidad no puede saber lo que pasará y que resultados contables anteriores éxitos, no son garantía de resultados iguales en el futuro.

Por esto se requiere que quien tiene a su cargo el proceso de planeación, la definición de la visión, metas y objetivos y las decisiones que consecuentemente deben tomarse, identifique las fuentes de información más precisas, realice un pormenorizado uso de la información que se presenta, y tome el curso de acción que permita hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e imprecisos que tenga la empresa, reduciendo el riesgo e incrementando el valor económico agregado de la organización.

La información contable toma datos históricos, los trae al presente, y sienta las bases para aplicar las técnicas predictivas. Es decir que sobre la base de información contable confiable y oportuna, se realiza una proyección hacia el futuro, y mediante herramientas financieras que permitan aplicar de la mejor manera los recursos, buscando estrategias para determinar el método de recuperación de la inversión al menor tiempo y costo posible, con el fin cumplir el objetivo básico del Administrador Financiero: “Maximización de los beneficios de las Empresas”.

Debería ahora volverse al tema ¿qué tipo de decisiones permitirá el diseño explorado tomar a las Empresas bajo estudio? Resulta pertinente aclarar que dadas las características de los productos que se comercializan, y las cadenas de aprovisionamiento y comercialización estudiadas oportunamente, las decisiones y el manejo de inventarios presentarán tipologías diferentes a las enunciadas en la mayoría de los modelos tradicionales. No hay lugar en este trabajo para conceptos como lote económico de compras, punto de pedido, sistema pull, push y demás. Para su elaboración y comprensión es necesario mirar los inventarios desde un enfoque totalmente distinto, el énfasis de la gestión y manejo no estará puesto en cuándo comprar, cómo ordenar, cuál es el método de selección de cantidad de pedido, etc. Todo lo contrario, en la empresa caso los inventarios están armados y abastecidos sin que existan demasiadas posibilidades de modificar su composición cualitativa y cuantitativa, por ende las decisiones pasarán por optimizar y sacarle el máximo provecho a los bienes, así como velar por su custodia y conservación. Sobre esta base, se reportan como interesantes los siguientes tópicos:

- Los sistemas contables deben ser diseñados para proporcionar la información que cada Organización requiere. Disponer de ratios respecto de los inventarios, conocer la rotación de los bienes de uso y su duración, permitirá



## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

tomar decisiones importantes de comercialización, tales como segmentar las ventas, profundizar una estrategia para estimular la salida de artículos menos requeridos, lanzar ofertas por lotes, analizar e identificar clientes potenciales de determinados bienes, etc.

- Conocer la composición cualitativa de los Inventarios, facilitará hacer un manejo diferente de comercialización para los bienes según su demanda. En otras palabras, habrá piezas que por su demanda constante y sostenida no requieren esfuerzo de venta. Conociendo la situación, la Empresa deberá dirigir sus esfuerzos hacia aquellos bienes menos requeridos, dado que su inmovilización genera costos de oportunidad (por tener dinero aplicado que no puede tener otro destino), costos financieros (dado que el dinero propio o ajenos tiene un costo), y riesgos asociados a ellos.
- Identificar la composición cualitativa de las existencias permitirá también identificar las piezas más costosas, como pueden serlo en nuestro caso los motores semiarmados, y evaluar la conveniencia de contratar pólizas de seguros diferenciales que cubran adecuadamente el riesgo sobre ellos.
- La adecuada información impactará también de forma positiva sobre las decisiones de compra: si la Empresa cuenta con información sobre los bienes con menor demanda, si sabe además qué cantidad de esos bienes tiene en sus stocks, y por último conoce su duración, podrá en consecuencia no decidir qué comprar (porque ya se sostuvo como premisa que los desarmaderos compran todas las unidades que le son ofertadas), pero si manejará otras variables no menos importantes. Podrá cotizar a menos valor las unidades cuyas piezas son menos vendidas, o bien podrá negociar la extensión de los plazos de pago, o cualquier otra ventaja que compense lo anterior.
- Precisar las piezas más difíciles de estibar, las que requieren movimientos constantes, las que con menos frecuencia se trasladan, ayudará a diseñar e implementar las condiciones más cómodas en que operarán los almacenes, sobre todo para minimizar riesgos de roturas o daños.
- En entornos cambiantes, conocer acertadamente la composición de sus stocks, permitirá a los Desarmaderos estar un paso al frente en distintas situaciones coyunturales que pueden presentarse. Las Empresas del Sector podrán aprovechar la situación favorable de un mercado externo que presenta problemas para el ingreso de bienes. Se conocen los problemas de abastecimiento que tiene el sector autopartista, con piezas que se fabrican en el exterior y cuya demanda está altamente insatisfecha. Con un adecuado planeamiento, se podrá analizar la posibilidad de abastecer necesidades específicas hoy no contempladas. Veamos el siguiente ejemplo: hoy pedir una pieza en falta por unidad parada en cualquier Concesionaria implica una

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

demora de noventa días aproximadamente, si la pieza existe pero está en otro país. En cualquier caso, si un Desarmadero dispone de esa pieza podría abastecerla, con base en el mercado local y prácticamente sin demora.

- Tener un diseño suficientemente amplio y flexible, posibilitará volcar en una única base de datos la información requerida con fines de control. Si bien en una primera instancia cuesta ver la relación concreta con la categoría de decisiones de ahorro de costos, no es menos importante. Las Empresas del Sector podrán cumplir con los requerimientos legales con un mínimo de carga adicional. Recordemos que la excesiva complejidad aumenta los costos de las Empresas, sea por mayor requerimiento de recursos informáticos, o por la necesidad de demasiado personal calificado y consecuente aumento de los costos laborales asociados.

- Un punto aparte es el tratamiento de los restos no comercializables. La cadena quedaría cerrada si los Desarmaderos contaran con sus propias compactadoras, de manera tal que dentro de la misma Empresa se procediera a la destrucción de los restos no reutilizables. De este modo, a los fines de control la unidad se extinguiría en forma completa dentro del Desarmadero, quedando definitivamente cerrado el círculo de seguimiento de la unidad. Los restos reutilizables también se comercializan como chatarra mediante su entrega en paquetes a los Centros de Reciclado. Dado que la adquisición de bienes de uso de envergadura como las compactadoras, está hoy prácticamente fuera del alcance de estas pequeñas Empresas, el compactado lo hacen los Centros de Reciclado a través de compactadoras móviles. Los restos tienen un valor como SCRAP, es decir como residuo proveniente de la propia actividad y el ingreso se contabiliza como venta y está contemplado también por la normativa. En lo que a este punto se refiere, las decisiones no revisten demasiada importancia y pasan más por negociar adecuadamente las condiciones y periodicidad de entrega del material, el que sin dudas no debe acumularse dentro del Desarmadero porque es perjudicial desde el punto de vista ambiental.

- Los beneficios del diseño se extienden también a la facturación y registración, con doble propósito, por un lado se factura en forma electrónica como lo requiere la R.G 3411 y por el otro se actualizan los registros ligados de forma automática. De esta manera, se minimizan las posibilidades de manipular datos y se gana en confianza.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo Ocho: Necesidad de contar con toda la Información posible y su adecuada interpretación para tomar decisiones acertadas.**

¿Los estados financieros y los indicadores son eficientes en la generación de información crucial para la organización?

Se podría decir que aunque los indicadores financieros son de gran utilidad, estos requieren de la correcta interpretación y aplicación para generar información que puede utilizarse en la toma de decisiones. Además hoy se dispone de nuevas herramientas financieras como es el caso de indicadores globales que complementan aún más la fuente de información y posibilitan tomar medidas en procura del crecimiento económico de la empresa.

El mercado globalizado debe cuestionar al futuro administrador sobre el importante papel que juega en las empresas y en el entorno empresarial, además de la necesidad de anticiparse a los hechos que puedan afectar la estabilidad económica de la organización, para el caso de las proyecciones financieras, el financiero debe calcular el costo que puede tener una errónea proyección en sus ventas o falta de liquidez en la organización para cubrir sus erogaciones de efectivo y algo importante, los cambios tributarios, fiscales y monetarios que puedan desviar totalmente la proyección realizada, es importante que el financiero esté atento a la economía global y determine como puede verse afectada la empresa ante los cambios en los mercados internacionales y los efectos en tasas de cambio, inflación y tasas de intereses.

Un objetivo importante es financiar la empresa al menor costo posible, siendo este un reto y compromiso en busca que la compañía utilice de la mejor manera estos recursos y logre valor económico agregado, para el caso de las inversiones se deben determinar opciones de inversión recuperables en el menor tiempo posible, midiendo el riesgo y analizando los costos de oportunidad con el fin de que la TIR del proyecto logre cubrir la TIO que los inversionistas tienen proyectada en su participación en la empresa.

De la misma manera como se analizan los factores anteriores, se debe entrar a determinar las políticas en materia de dividendos que la compañía más le conviene en el largo plazo, analizando si repartir de forma inmediata las utilidades logradas o por el contrario implementar una política de crecimiento constante; aquí es donde el administrador entra a convencer a los Socios sobre que le sirve más a la empresa y plantear los objetivos financieros que tiene los propietarios de la organización en el largo plazo, todo esto acompañado de unas buenas políticas de manejo de liquidez de la compañía, cartera e inventarios entre otros.

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

Pero bien, estos son algunos conceptos tradicionales que se utilizan para direccionar y tomar decisiones financieras en la organización, sin embargo la competitividad empresarial cada vez hace más presión a las compañías, llevando a evaluar de una mejor manera todas las áreas funcionales de las empresas y utilizar nuevos indicadores que relacionen no solo las finanzas, sino que brinden mayor información sobre otros aspectos que pueden afectar la compañía, es decir se debe llegar a utilizar un modelo de indicadores de gestión gerencial, acompañados por todas las herramientas financieras que permitan tener una base sólida de información que fortalezcan las decisiones tomadas por el financiero.

Se puede concluir que el rol del administrador financiero viene creciendo e incrementando su importancia en el mercado, esto debido a los grandes cambios empresariales que llevan a las compañías a analizar de una mejor manera sus estados financieros, mejorando sus proyecciones financieras, aplicando políticas de capital de trabajo y buena administración del crédito e inventarios y evaluar sus costos de capital frente a la rentabilidad y sus activos y la aplicación de todas las herramientas financieras necesarias, para defenderse, mantenerse y competir en un mercado globalizado y con una economía inestable, que en cualquier momento puede llevar a golpear las finanzas de la organizaciones que no estén preparadas para enfrentar los acontecimientos económicos globales.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **Capítulo Nueve: Conclusiones y Recomendaciones**

Por cada uno de los tópicos abordados surgirán otras tantas situaciones no contempladas en este trabajo. Lo importante es mostrar a las Empresas del Sector que es posible valerse de herramientas útiles en términos de ordenar y facilitar su gestión integral. Este orden traerá aparejado beneficios en distintos órdenes:

- En el plano comercial, contar con buena información respecto de los productos tendrá impacto positivo en la gestión de ventas, dado que agilizará y mejorará la atención, y favorecerá la captación de nuevos clientes.
- En el plano financiero, permitirá una planificación de las compras y la asignación de valores de oferta en base a la necesidad del producto. La eficiente gestión de las compras, disminuye costos y aumenta la rentabilidad.
- En términos de inventarios, los controles y la custodia evitan pérdidas significativas.
- En términos de administración, cuanto más eficiente y prolijo sea el tratamiento de la información de la Empresa, mejor posicionada la encontrará a la luz del cumplimiento de controles. En un ambiente complicado una administración endeble puede significar serios problemas.
- En términos de contabilidad, simplificará las registraciones, a la vez que facilitará la tarea del auditor externo. En auditoría, un manejo férreo de la Empresa en materia de controles otorga mayor confiabilidad a sus registros.
- En el plano contextual, este tipo de Empresas necesitan demostrar en forma permanente que hacen las cosas bien. Si dejan librado al azar los requisitos que les exigen los organismos verán seriamente comprometida su permanencia y renovación de Inscripción.
- En materia de deberes de información, la implementación de un diseño integral abre las puertas hacia la posibilidad de transferir datos requeridos en forma electrónica, de retroalimentar bases de datos, de llevar la información en distintos planos con un mínimo de carga administrativa.

En definitiva, cada una de las decisiones acertadamente tomadas, redundará en disminución de costos y aumento de beneficios. El resultado conduce invariablemente a un aumento de la productividad. Podemos concluir que si estas, como tantas otras Empresas, implementan una eficiente gestión de Inventarios tienen altas probabilidades de mejorar su rentabilidad.

Se puede concluir que en medio de una situación de vulnerabilidad, de un contexto complicado en materia de obligaciones, pero de buenas expectativas de crecimiento, si estas Empresas se suman al desafío de liderar un cambio de visión, si se fortalecen desde su interior, si formalizan su gestión, podrán luchar contra la mirada cultural devaluada, podrán imponerse a la inercia de los

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

organismos, y podrán dejar definitivamente atrás un período de sortear turbulencias, para convertirse en los motores de su consolidación.

El proceso de armado de este trabajo lleva implícita una compleja y minuciosa tarea de investigación, en la que se ha tomado contacto, como se dijo al inicio, con los diferentes aspectos que cruzan transversalmente a la Empresas del Sector. Como cierre quedan algunas recomendaciones que aparecen como interesantes:

- La Sociedad se debe un debate sobre actividades que en el mundo marcan tendencia. España, Alemania, y EEUU han tenido excelentes experiencias con los Desarmaderos, y es tal el apoyo que reciben que se han convertido en verdaderos Centros de reciclado, cumpliendo una función muy importante, reconocidos como Empresas, y en el caso concreto de España, distinguido por el aporte en materia ambiental.

- Si los organismos estatales con incumbencia en el Sector adoptaran una actitud proactiva en lugar de ser meros instrumentos de un entramado administrativo, se lograría el mercado transparente de comercialización, que hasta ahora aparece como el único instrumento sólido para frenar la venta marginal.

- Relacionado al punto anterior, resultaría muy beneficioso ampliar el Listado básico. Cuanto mayor sea el número de piezas que puedan recuperarse, con posibilidades de seguir su trazabilidad a lo largo de la cadena de comercialización, mejor respuesta se estará dando a la porción del mercado demandante de autopartes usadas.

- Debería alentarse a los Desarmaderos a cerrar el círculo de reciclado en sus propias instalaciones, promoviendo que anexen la compactación como una actividad ligada a la naturaleza de la actividad que desarrollan.

- Deberían instrumentarse políticas de educación a los Consumidores, como campañas en las que se los instruyera sobre la existencia de un mercado transparente y las condiciones que deben darse para adquirir autopartes usadas, sin creer que están cometiendo o alentando la comisión de un delito.

- En cualquier ampliación, reforma, o debate, deberían estar representados los Desarmaderos, no se entiende cómo ni por qué se decidió soslayar su aporte, que sobre la base de la experiencia aparecería como valioso.

Es mucho lo que puede mejorarse, el desafío es hacerlo desde el diálogo y la cooperación, y desterrando preconceptos dañinos para todos.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## Anexos de Investigación

### Formularios utilizados para las Encuestas de Caso de Estudio

#### A1: Modelo de encuesta realizada a los socios.

Nombre:

Cargo/posición que ocupa:

Actividad que desarrolla en la Empresa:

Datos formales del Ente:

¿Qué forma de organización tiene? Si es una sociedad indicar el tipo:

Rubro habilitado:

¿La habilitación municipal se obtuvo por la vía ordinaria o por excepción?

¿Las instalaciones son propias?

¿Qué superficie está afectada a la actividad?

¿Qué áreas podría usted distinguir dentro de la Empresa?

¿Qué cantidad de personal está afectado a cada una?

¿Qué antigüedad promedio tiene el personal?

¿Tienen asesores externos? SI/NO ¿Cuántos?

Si la respuesta es SI, ¿la Empresa contrata a estos asesores para cumplir obligaciones impuestas o también para mejorar e innovar?

¿Se trabaja en la planificación de las Compras?

¿Quiénes son los principales proveedores?

¿Cómo se determina el precio de las unidades a comprar?

¿Se formaliza un instrumento de cotización?

¿A qué segmento del Mercado apuntan?

¿Cree Usted qué podría mejorar la posición de la Empresa en el mercado?

¿Quién o Quiénes toman las decisiones?

¿En ocasión del proyecto de Ley 25761, fueron convocados a participar del debate?

## Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

¿Les parece que hubiera sido valioso intervenir en el debate?

¿Qué opinión le merecen los múltiples controles sobre la actividad?

¿Recibe la Empresa asistencia y capacitación estatal en materia de reciclado y medio ambiente?

¿Tienen acceso a créditos para capital de trabajo o inversiones destinados a PYMES?

¿Le parecería interesante para el caso de los Desarmaderos que pudieran hacerlo, que se los habilitara para compactar en forma concatenada con el Desarmado?



# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **A2: Modelo de encuesta realizada al Contador Público Nacional**

Nombre:

¿Cuánto hace que está vinculado a la Empresa?

¿Cuál es su rol específico?

Frecuencia con que visita las instalaciones:

¿Qué opinión le merece la organización administrativo-contable?

¿Cuál es opinión sobre el cumplimiento de la Resolución General 3412 AFIP?

¿Tuvo que adaptar sus sistemas en virtud de dicha Resolución?

¿Conociendo las particularidades de los bienes de cambio, le parece adecuado el tratamiento contable que la Empresa le da al rubro?

¿Podría darse cumplimiento a la Resolución antedicha si no se contaran con medios informáticos?

¿Cuenta la Empresa con la tecnología necesaria?

¿En su rol de Auditor presencia las tomas de Inventario?

¿El procedimiento utilizado le resulta confiable y ordenado?

¿Se reconocen pérdidas por roturas, daños, deterioros?

¿Se observan diferencias de Inventario?

¿Qué método de control de Inventario utiliza la Empresa actualmente?

¿Le parece que la Empresa trata adecuadamente sus bienes de cambio?

¿Tiene la Empresa un buen control interno?

Tratándose de una actividad muy específica, ¿encuentra Usted publicaciones o Bibliografía que lo orienten?

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **A3 Modelo de encuesta realizada al Ingeniero Ambiental**

Nombre:

¿Cuánto hace que trabaja para la Empresa?

¿Cuál es su función?

¿Con qué frecuencia visita las instalaciones?

¿Qué opinión le merece el reciclado de materiales y su reutilización?

¿Le parece que nuestra legislación ambiental adhiere a la consigna de las tres R, Reciclar, Reutilizar, Recuperar?

¿Se materializa lo anterior en la práctica?

¿En su opinión, se promueven y apoyan las actividades que contribuyen al reciclado?

¿Por qué este tipo de actividad se encuadra dentro de Generadores de Residuos especiales?

¿Qué tipo de residuos se generan en esta actividad?

¿Usted instruyó a la Empresa en materia de tratamiento de residuos?

¿La Empresa cumple con el protocolo de tratamiento?

¿Se capacitó a los Empleados respecto de cómo operar residuos?

¿Qué opina del proceso de compactación?

¿Le parece razonable ensamblar la actividad de los desarmaderos con la posibilidad de que compacten ellos mismos el scrap que generan?

¿Le parece que la Empresa actúa responsablemente en el cuidado del Medio ambiente?

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **A4 Modelo de Encuesta al personal administrativo**

Nombre:

Antigüedad:

Enumere las tareas que realiza:

¿Utiliza exclusivamente medios informáticos para llevar a cabo sus tareas?

¿Qué facturación emite la Empresa?

¿Cómo se hace la carga de datos de Compras y Ventas?

¿Cada cuánto se hace un control de inventario?

¿Usted participó de alguno? SI/NO Si la respuesta es SI describa brevemente el proceso:

¿Hay algún sistema de identificación de los bienes de cambio?

¿En su opinión la implementación de un registro de bienes de cambio mejoraría la gestión de la Empresa?

¿Los registros obligatorios por Ley, se llevan en forma manual?

A su criterio, ¿simplificaría la tarea utilizar un programa especialmente diseñado?

A su criterio, ¿mejoraría la cantidad y calidad de información de que se dispondría, con el diseño de un programa de gestión de autopartes usadas?

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **A5 Modelo de Encuesta al Encargado del Área Ventas**

Nombre:

Antigüedad en el cargo:

¿Podría precisar cuál es el público que consume los productos de la Empresa?

¿Utilizan computadoras para la atención al público?

¿Tienen un programa adaptado a las necesidades de la Empresa?

¿Tienen el stock de bienes ingresado?

¿Cómo sabe el Vendedor si hay o no disponibilidad de una autoparte usada?

¿Son los vendedores quienes van a buscar las autopartes usadas al depósito?

¿Cómo conoce la ubicación en la que se encuentra almacenada si tiene que ir a buscarla?

¿Cómo sabe su precio?

¿Tienen algún registro de marcas y modelos?

¿Tienen muchas devoluciones por falencias o fallas del producto?

¿Existe un sistema de garantías?

¿Los vendedores facturan?

¿Cómo mandan a Caja lo que se debe facturar?

¿Considera que un programa de gestión de piezas usadas mejoraría la atención al público? SI/NO Si la respuesta es SI indique qué aspectos mejoraría.

# Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad

---

## **A6 Modelo de Encuesta al Supervisor y Operarios de Taller**

Nombre:

Antigüedad:

¿Al área de Taller ingresa una unidad entera o autopartes?

¿Qué sale del Área Taller como producto?

Explique cómo se procede cuando ingresa un vehículo:

¿Cuándo se despieza?

¿Qué se hace con las autopartes que se obtienen producto del desarmado?

¿Hay alguna registración de las piezas sueltas?

¿Hay algún criterio de estibaje?

¿Cada cuánto se realiza un recuento físico?

¿Ha intervenido en alguno? Si la respuesta es SI explique brevemente el proceso:

¿Se observan muchas piezas con roturas?

¿Hay muchos faltantes?

¿Cuándo reciben una consulta de los vendedores respecto de un artículo determinado, cómo saben si está o no en stock?

¿Cómo se sabe el origen de cada una de las piezas cuando el auto se ha despiezado?

¿Qué se hace con los restos no reutilizables?