

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Mercadotecnia



Análisis de procesos en una empresa dedicada a préstamo prendario en Guatemala

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mauricio Arnoldo Milián Samayoa

Guatemala, septiembre 2014

Análisis de procesos en una empresa dedicada a préstamo prendario en Guatemala

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mauricio Arnoldo Milián Samayoa

Licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín (**Asesora**)
Licenciada Matilde Escobar de Yonker (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Terna Examinadora que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida (-PED-)**

M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila
Examinadora

Licda. Olga Alicia Torres Palencia
Examinadora

M. Sc. Elio Núñez Aguilar
Examinador

Licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín
Asesora

Licenciada Matilde Escobar de Yonker
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0050-2014-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 SEPTIEMBRE DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín, tutora y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ANÁLISIS DE PROCESOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A PRÉSTAMO PRENDARIO EN GUATEMALA”. Presentada por el estudiante Mauricio Arnoldo Milián Samayoa, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00085 de fecha 02 de agosto del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Mercadólogo, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

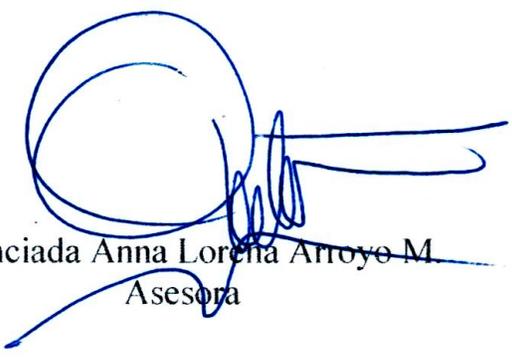
Guatemala, 30 de mayo del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema: **“Análisis de procesos en una empresa dedicada a préstamo prendario en Guatemala”** presentado por el estudiante: **Mauricio Arnoldo Milián Samayoa**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Mercadotecnia” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Anna Lorena Arroyo M.
Asesora

Guatemala, 24 de junio 2014

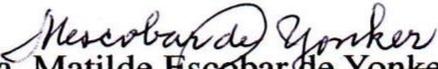
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Análisis de procesos en una empresa dedicada a préstamo prendario en Guatemala ”** presentada por el estudiante **Mauricio Arnoldo Milián Samayoa**, previo a optar el grado académico de **Licenciado en Mercadotecnia**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente


~~Licda. Matilde Escobar de Yonker~~
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1295.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Mauricio Arnoldo Milián Samayoa**, con número de carné 201306877 aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día dos de agosto del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente,


UNIVERSIDAD PANAMERICANA
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO
DIRECTORA
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SECRETARÍA GENERAL
GUATEMALA
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Claudia Pineda
cc. Archivo.

Agradecimientos

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir, por la familia que me ha dado, por ser el centro de nuestra fuerza y aliento en momentos de turbulencia, por su gracia, por su amor y por el sacrificio que hizo en la cruz.

A mis padres

Les agradezco sus enseñanzas, sus correcciones y consejos, el tiempo y amor que me han dado, por ser un ejemplo de vida a seguir, por enseñarme que los sacrificios, buenas decisiones y perseverancia en la vida traen una gran recompensa, porque he aprendido de cada uno la integridad, honestidad, paciencia, amor y el agradecimiento, GRACIAS los amo.

A mi hermano

Gracias por el apoyo incondicional, por estar presente, por compartir tus alegrías, tristezas, por tu apoyo en las buenas y malas y aunque no compartamos a veces la misma opinión, por estar allí, y siempre apoyarme.

A mi novia

Por tu apoyo, por tus palabras de aliento, por tu ayuda en momentos de ansiedad, por compartir tus alegrías y anhelos, le doy gracias a Dios por tu vida y por tenerte a mi lado te amo, GRACIAS CIELO.

A mis amigos y compañeros de labores

Gracias por sus consejos, amistad.

A toda mi familia

Por sus consejos y motivación.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Reseña histórica de la empresa	
1.2 Estudios previos	3
1.3 Situación actual de la empresa	4
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	11
2.2 Control	12
2.3 Logística	13
2.4 Proceso	14
2.5 Transporte	17
2.6 Planeación	18
2.7 Distribución	19
2.8 Inventario	20
2.9 Rotación de inventario	21
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	27
3.2 Objetivos de la práctica realizada	28
3.3 Alcances y límites de la práctica	28
3.4 Metodología aplicada en la práctica	28
3.4.1 Sujetos	29
3.4.2 Instrumentos	30
3.4.3 Procedimiento	30
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	32
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	47

Concreturas	51
Propuesta de mejora	53
Desarrollo de la propuesta	53
Justificación	53
Cobertura	55
Solución de la propuesta	55
Objetivos específicos	56
Inversión	65
Costos fijos y variables	65
Análisis de retorno de inversión	68
Referencias bibliográficas	71
Anexos	73
No. 1 Tabla de variables	74
No. 2 Tabla de sujetos	75
No. 3 Instrumento 1	76
No. 4 Instrumento 2	78

Contenido de Ilustraciones

Ilustración No. 1	1
Figura 1: proceso de préstamo prendario	
Ilustración No. 2	6
Figura 2: organigrama general	
Ilustración No. 3	7
Figura 3: FODA	
Ilustración No. 4	15
Figura 4: 4 disciplinas de la ejecución	
Ilustración No. 5	24
Figura 5: formato tutorial dirección general	
Ilustración No. 6	25
Figura 6: formato solicitud de remisión de productos	
Ilustración No. 7	25
Figura 7: formato control de entradas	
Ilustración No. 8	27
Figura 8: control de traslados de electros a bodega	
Ilustración No. 9	32
Gráfica No. 1: longitud de bodega central	
Ilustración No. 10	33
Gráfica No. 2: recepción de electros en bodega central	
Ilustración No. 11	33
Gráfica No. 3: programación de recolección	

Ilustración No. 12	34
Gráfica No. 4: formatos de envío de recolección	
Ilustración No. 13	34
Gráfica No. 5: Capacidad de panel	
Ilustración No. 14	35
Gráfica No. 6: transporte de electros	
Ilustración No. 15	35
Gráfica No. 7: sistema de información interno	
Ilustración No. 16	36
Gráfica No. 8: Planes de contingencia	
Ilustración No. 17	36
Gráfica No. 9: Guía de proceso de rotación y envío	
Ilustración No. 18	37
Gráfica No. 10: Reuniones de seguimiento	
Ilustración No. 19	37
Gráfica No. 11: Calendario de reuniones	
Ilustración No. 20	38
Gráfica No. 12: Tiempo de recolección	
Ilustración No. 21	38
Gráfica No. 13: Plazos en la recolección	
Ilustración No. 22	39
Gráfica No. 14: longitud en agencia	
Ilustración No. 23	40
Gráfica No. 15: frecuencia de envío a bodega	

Ilustración No. 24	40
Gráfica No. 16: formato de envío de recolección	
Ilustración No. 25	41
Gráfica No. 17: seguimiento de control de formato	
Ilustración No. 26	42
Gráfica No. 18: Estructura de la panel en traslado de electros	
Ilustración No. 27	42
Gráfica No. 19: sistema de información interno	
Ilustración No. 28	43
Gráfica No. 20: mejoras al sistema de información interno	
Ilustración No. 29	43
Gráfica No. 21: solicitud de recolección en agencia	
Ilustración No. 30	44
Gráfica No. 22: guía de proceso para rotación y envío de electros	
Ilustración No. 31	44
Gráfica No. 23: reuniones de seguimiento	
Ilustración No. 32	45
Gráfica No. 24: calendario de reuniones	
Ilustración No. 33	46
Gráfica No. 25: tiempo de recolección	
Ilustración No. 34	54
Figura 9: proceso de recolección actual	
Ilustración No. 35	55
Figura 10: ingreso de venta electros liquidados	

Ilustración No. 36	57
Figura 11: recursos y costos fijos propuesta	
Ilustración No. 37	58
Figura 12: situación actual de recolección de la empresa	
Ilustración No. 38	58
Figura 13: propuesta sugerida de logística de recolección de la empresa	
Ilustración No. 39	59
Figura 14: análisis proceso actual vrs. Propuesta de mejora	
Ilustración No. 40	60
Figura 15: formato de envío actual	
Ilustración No. 41	61
Figura 16: formato propuesto	
Ilustración No. 42	63
Figura 17: 4 disciplinas de la ejecución	
Ilustración No. 43	65
Figura 18: costos fijos y variables de la propuesta	
Ilustración No. 44	66
Figura 19: propuesta proceso de logística	
Ilustración No. 45	68
Figura 20: ingresos, egresos y flujo de efectivo	
Ilustración No. 46	70
Figura 21: rotación retorno de inversión VPN y TIR	

Resumen

La práctica empresarial dirigida, (-PED-) es un requisito indispensable del programa de Actualización y Cierre Académico (ACA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, en la carrera de Mercadeo. Para el análisis se toma como referencia una entidad financiera, que su giro de negocio es el préstamo prendario, dicha empresa nacional fue fundada hace más de 12 años con el objeto de brindarle una solución monetaria a sus clientes, por medio de préstamos prendarios, teniendo participación en toda la república guatemalteca, extendiendo operaciones en Centro América.

El siguiente análisis es relacionado con el proceso de logística, recolección, envío y manejo de electrodomésticos liquidados en agencia, con la finalidad de contribuir con una propuesta que le permita el aprovechamiento de los recursos, tiempos y calidad en los procesos de recolección, formatos de envío, reuniones periódicas que permitan la mejora continua, para ello se realiza el presente informe, se encontrara la palabra electros, que en el lenguaje operativo de la empresa equivale a electrodomésticos, por lo cual se utilizara ambos términos dentro del informe.

El capítulo 1, está formado por la reseña histórica de Garantías S.A. nombre que ha sido sustituido por motivos de privacidad, los estudios previos donde se basa la investigación y análisis de la misma, la misión y visión que en la actualidad le han permitido estar en la posición de líder en el mercado, buscando la innovación en sus servicios y ofreciendo a sus clientes nuevas opciones en préstamos, se hace análisis sobre el FODA.

El en capítulo 2 encontramos el marco teórico, conceptos básicos que permiten el estudio y análisis de la logística, en relación a los procesos de la misma, estos fundamentan la investigación de la causa de logística, recolección, envío y manejo, explica los pasos para realizar un préstamo, el segmento de mercado el cual atienden, la contribución de ellos al sistema financiero, los sistemas y metodologías importantes en todo despliegue de procesos.

La situación actual de la empresa en relación a la rotación de inventario liquidado, traspotación y recolección, lleva al planteamiento del problema que se desarrolla en el capítulo 3, el objetivo de la investigación cuestiona si el proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros liquidados a bodega de Garantías S.A. posee debilidades, describe el objetivo general y los específicos de la investigación, los alcances y límites que pudieran surgir en el desarrollo de la misma; Los sujetos claves a investigar como lo son el gerente y supervisor de ruta, los gerentes o encargados de agencia y asistentes, se realizó una investigación de tipo descriptiva, para evaluar el proceso de manejo logístico y el de bodega de la empresa, la cual es definida en el libro de Sampieri, Collado y Lucio (2010) como la que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (p.80) se utilizó cuestionario y entrevista como instrumentos primarios, por medio de un procedimiento crucial.

Los capítulos 4 y 5, revela información importante, extraída de la aplicación de los instrumentos a los sujetos que participan en la investigación, se presentan resultados en gráficas, con explicaciones relacionadas al planteamiento de la pregunta de investigación y a los objetivos de la misma, el análisis e interpretación de resultados llevan a las conclusiones que sirven de guía para la propuesta, la cual se basa en una mejora en el proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros liquidados de agencia a bodega central, la implementación de un nuevo formato de recolección, sumar al proceso recurso humano y transporte, reuniones periódicas que lleven a la mejora continua, que se traducirá a la empresa en rotación de inventario liquidado, recuperación de capital, ingresos y estabilidad empresarial todo contenido en el capítulo 6 o propuesta.

Introducción

Garantías S.A; es una entidad financiera de préstamos prendarios, su giro de negocio nace con el objetivo de brindar a segmentos de mercado una opción en cuanto a préstamos, en relación a sus necesidades financieras o inversión. Actualmente tiene operaciones en toda la república de Guatemala extendiendo su filosofía de negocio en Centro América, innovando en sus servicios financieros para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Entre las garantías que se reciben se encuentran los electrodomésticos, los cuales por estrategias operativas y de mercadeo han tenido un gran incremento en las agencias, aumentando sus inventarios, resultado de que los clientes están realizando más préstamos con esta prenda. Debido a este aumento en las agencias es necesario evaluar si los espacios de almacenaje en agencia están acorde a las necesidades de cada agencia y si se cumple la rotación de inventario en relación al estatus del electro, es decir por políticas de la empresa sólo se trasladan los que están en calidad de liquidados a bodega central para el proceso de venta.

Actualmente se solicita la recolección de 103 electros a la semana en promedio, siendo 413 al mes, de los cuales se reciben 40 en promedio en bodega central, las cifras anteriores, son elocuentes, el 39% de la recolección es recibido, lo que permite cuestionar; Qué mejoras pueden realizarse en el proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros liquidados a bodega de organización sujeta al estudio.

Los objetivos fueron analizar el proceso de logística, realizar una investigación primaria por medio de encuesta y entrevista, estos fueron los instrumentos que permitieron recopilar la información básica e importante para el análisis de los hallazgos, el gerente y supervisor de ruta, los encargados de agencia y asistentes, revelaron información crucial, sobre el proceso y procedimientos, tanto como los formatos de envío y la capacidad instalada son cuestionados en toda la investigación, el tener una mejora continua en el proceso se hace vital para el desarrollo de la logística.

De acuerdo al análisis, se realizó una propuesta cuyo objetivo es la mejora en todo el proceso, esta sugiere, entre otros: agregar al mismo recurso humano, la compra de transporte para rotación de inventario, esto lleva a cumplir con los plazos de recolección en agencia cada semana, realizar reuniones periódicas cada 15 días los primeros 3 meses y una cada mes durante los 3 meses siguientes, para alinear sistemas y buscar la mejora continua, actualizar el formato de envío de recolección. Esto permitirá una programación acorde a las necesidades de juntar los electros en cada agencia. Actualmente se tiene un promedio de 4 visitas al mes, con esta propuesta se tendrían 9 visitas al mes en promedio, dando margen a programar dos rutas una de 2 agencias al día, y la ruta 2, 3 visitas a agencias, se analiza la inversión, el retorno de la misma y la factibilidad y viabilidad de la propuesta.

Con la situación actual de la empresa se reciben 160 electros al mes en bodega central, generando Q. 28,000.00 de ingresos, con la propuesta sugerida a la empresa, se tendría un promedio de visitas al mes de 9 veces por agencia, teniendo en cuenta que son 11 agencias, mensualmente se recibiría en bodega de central 400 electros liquidados lo que significa en venta para la empresa Q. 270,000.00 generando Q. 37,500.00 más de ingresos en relación a la situación actual, por la venta de ellos. Las 9 visitas a las agencias se coordinan con el envío del nuevo formato de recolección, para programar la logística y ruta de las visitas, las reuniones periódicas cada 15 días y posteriormente cada mes durante 3 meses, le agregarán valor al proceso en relación a la mejora continua.

Con la aplicación de la propuesta, se beneficia la empresa en una de sus áreas, como el proceso de logística es el mismo para todas las áreas comerciales, se sugiere que se apliquen estas mejoras en el proceso a todas las áreas, generando así mayor utilidad y crecimiento comercial.

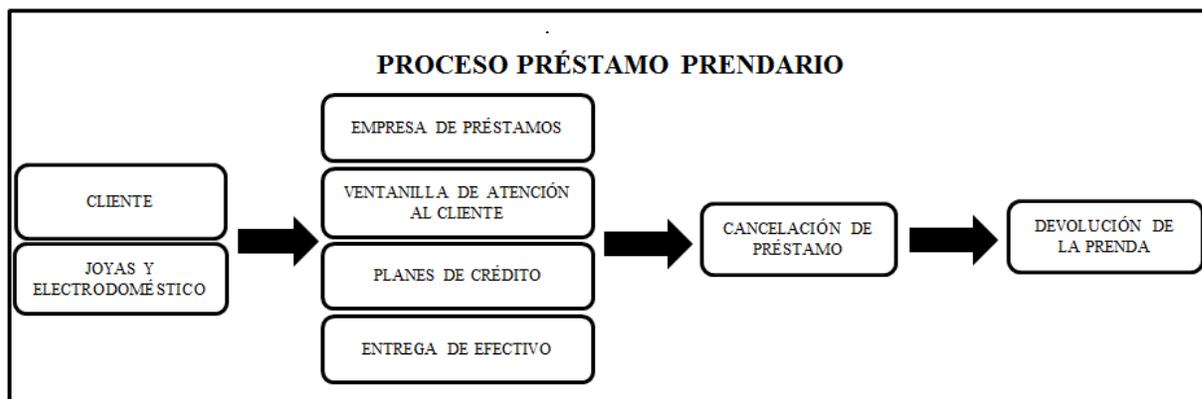
Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa:

La empresa se fundó con el fin de apoyar a las personas en momentos de carencia económica, ser una fuente que le brinde una mejor opción en cuanto a préstamos prendarios, inicia sus labores en el año 2001. Es una empresa nacional que su giro de negocio es brindar préstamos prendarios de forma inmediata y confiable, con el objetivo de brindar a sus clientes una atención personalizada, innovando por medio de la tecnología sus servicios para dar mayores opciones en cuanto a préstamos prendarios. Actualmente sigue con esta filosofía cumpliendo con esa misión, el proceso de préstamo es el siguiente, los clientes llevan una prenda como garantía de préstamos, siendo estas por ejemplo joyas de oro y electrodomésticos en condiciones aceptables, seleccionan el plan de pago que satisfagan sus necesidades, al momento de pagar la totalidad de su deuda adquirida, se devuelve la garantía que dejó como respaldo del préstamo al cliente, a diferencia de otras instituciones, no es requisito llevar un fiador o tener un historial bancario. A continuación se ilustra el proceso de préstamo prendario de la empresa:

Ilustración No.1
Figura 1: proceso préstamo prendario Garantías S.A.



Fuente: elaboración propia, marzo 2014

El objetivo principal de la empresa es apoyar a sus clientes en el momento de necesidad. Un préstamo económico es la solución para cumplir con esas obligaciones del hogar, del comercio y de trabajo, para solucionar emergencias de salud, personales o de otra índole, tienen bien claro que sus clientes son a los que se deben; por ello aplican la filosofía de fascinación de clientes como su principal herramienta de satisfacción y servicio, ya que cada cliente que visita sus agencias debe de dársele un trato especial. Actualmente cuentan con 80 agencias en Guatemala, en el Salvador, Perú y Honduras brindando una experiencia de servicio excepcional a miles de personas que los visitan, en un ambiente cordial, sincero, íntegro, amigable que ofrece apoyo y atención en el momento que lo necesiten; ofreciendo además en sus agencias discreción y lo más importante seguridad y respaldo.

De conformidad con el código civil decreto No. 106 del Congreso de la República de Guatemala, Se encuentra en el artículo 880 de ese mismo cuerpo legal, lo referente a la prenda común que en su concepto dice “La prenda es un derecho real que graba bienes muebles para garantizar el cumplimiento de una obligación” (p.179) y específicamente para este fin se encuentra lo referente a montes de piedad, que en el artículo 903 de ese mismo cuerpo legal indica, Montes de Piedad que literalmente dice “ respecto de los montes de piedad y de más establecimientos autorizados para prestar sobre prendas, se observarán las leyes y reglamentos que les concierne, y subsidiariamente las disposiciones de este capítulo” (p.184) de lo antes indicado se desprende que hay manifestación de la voluntad, de acuerdo a las obligaciones provenientes del contrato, que en el artículo 1517 dice “hay contrato cuando dos o más personas convienen en crear, modificar o extinguir una obligación” (p.225) y el artículo 1518 indica “ los contratos se perfeccionan por el simple consentimiento de las partes...”(p.285)

1.2 Estudios Previos:

La organización ha ido creciendo, en número de agencias y colaboradores, que participan en brindar un servicio a nuestros clientes, así como las exigencias de tener métodos de control y seguimiento para mantener un inventario y rotación de electrodomésticos y maximizar los recursos de la empresa, se ha vuelto cada vez un aspecto importante y clave para la organización; en cuenta a los procesos, procedimientos de inventarios y rotación, cada vez se vuelven un tanto burocráticos, aún con las exigencias de un mercado volcado a la tecnología y la innovación en servicios de préstamos prendarios. Implementar un cambio puede no ser compatible para garantizar la continuidad del servicio, el crecimiento del giro del negocio ha ido de la mano de procesos y planes de acción para mejorar, continúa siendo la principal meta de la empresa la satisfacción de sus clientes y el crecimiento sostenible, la maximización de los recursos, es por ellos que es importante la mejora en la rotación de inventarios de electrodomésticos en sus agencias y garantizar uno de sus objetivos, la rentabilidad sostenible para el crecimiento y desarrollo del negocio.

Según Arellano Lagos (2004) Escuela de Ingeniería Industrial; Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis titulada Diseño del Nuevo Centro de Distribución, para una empresa de productos de consumo masivo, expone como objetivo general “diseñar un nuevo centro de distribución, para consolidar todos los productos provenientes de las diferentes plantas de producción; para optimizar espacios disponibles y reducir los tiempos de entrega a los clientes, e incrementar la productividad de la empresa” (p.18) Según Arellano Lagos (2004) concluye:

“Que es necesaria la implementación del sistema de control de inventarios WMS, para obtener un control exacto de todos los movimientos que se realizan dentro del centro de distribución, siendo su recomendación en este punto, la actualización del sistema a medida que vayan surgiendo nuevas versiones de sistemas de control de inventarios y administración de bodegas, siempre que sean compatibles con el sistema implementado para garantizar una mejora continua”. (p.18)

Carlos Cevallos Quiroz (2006) explica que los espacios libres y el diseño de bodega, es un factor básico en los procesos operativos de logística. El análisis de los procesos de almacenaje y distribución de una empresa, son importantes y necesarios para mantener un inventario con rotación ideal, el análisis actual de la empresa sobre sus agencias, en referencia a los espacios de almacenamiento de electrodomésticos, es fundamental para determinar y establecer las oportunidades de mejora, el tener una rotación de inventario y establecer la ruta de envío por formatos de control de descarga a la bodega central, para el registro y venta de los mismos.

Se tuvo a bien otros estudios relacionados con la distribución y la logística, la tesis del Ing. Guillermo Corres (2004) de la Universidad Nacional del centro de la provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, en su tesis la función logística dentro de la empresa, sostiene que la trabajó en equipo y buena relación entre los departamentos involucrados en la logística es un factor clave para el desarrollo de la estrategia empresarial, la misión de la logística cumple una función clave para que la empresa o industria, aliena a todos los departamentos involucrados y la rentabilidad de la empresa sea sostenible y en crecimiento, contar con una visión de logística, que le permita establecer los parámetros de cumplimiento y desarrollo de rutas de recolección, es básico y necesario para la rotación de inventarios de existencias en agencias, lograr las recolecciones en fechas, para cumplir con las ventas especializadas en almacén.

1.3 Situación actual de la empresa:

Esta empresa se fundamenta en valores y principios, que aunados a un buen servicio, cortesía, amabilidad, brindan a sus clientes un ambiente cálido en sus agencias, comprometidos a apoyarlos en los momentos de crisis financiera, comprometidos con el cumplimiento de la misión, visión, valores y principios, los cuales forman parte de la cultura institucional, donde más de 700 colaboradores que forman parte de la organización, viven y cumplen con estos lineamientos y los aplican en las decisiones que toman cotidianamente en sus posiciones.

Misión:

Somos un equipo comprometido en entender y fascinar a nuestros clientes. Ofrecemos soluciones de financiamiento inmediato, de manera confiable, segura y eficiente.

Visión:

Ser la empresa con mayor preferencia en Centroamérica al ofrecer soluciones financieras inmediatas a través de la innovación en productos, el uso de la tecnología y un servicio de excelencia que genere relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

Valores:

Estos son los valores que viven los colaboradores en las empresas:

- Trabajo en equipo: trabaja hacia objetivos comunes, siempre está dispuesto a encontrar la tercera alternativa, aportando lo mejor de sí, propiciando un clima agradable en el equipo, que facilite alcanzar las metas
- Comunicación efectiva: es confiable y promueve la confianza en su equipo, tiene la capacidad de escuchar y comprender, antes de buscar ser comprendido.
- Excelencia en el servicio: proporciona un servicio de calidad y en el tiempo requerido, brinda soluciones superando las expectativas de quien acude por su ayuda.
- Innovación: generar mejoras en nuestros servicios, productos y procesos, crear mejoras.
- Fascinación de clientes: se deben a sus clientes, por tal motivo se superan las expectativas tanto del interno como externo al comprender y satisfacer sus necesidades y brindar soluciones de valor percibido.(p.7)

Cultura organizacional:

La empresa basa su cultura en los principios y valores, que dictan el comportamiento de cada colaborador, tanto dentro y fuera de las instalaciones, esta cultura se fundamenta en las siguientes filosofías: los 7 hábitos de las personas altamente efectivas, la velocidad de la confianza y leadership.

Para conocer el momento actual de la empresa y el enfoque a mejorar, se realizan evaluaciones de desempeño que se llevan a cabo de forma 360° cada trimestre y se mide el índice de cultura anualmente en 360°. Lo cual es como un termómetro del ambiente y nivel organizacional de la empresa, cada una de estas evaluaciones se complementan con planes de acción, a los cuales se les da seguimiento para su cumplimiento, estas son corridas en todos los departamentos de la empresa, agencias y gerencias.

Ilustración No. 2
Figura 2: Organigrama general Garantías, S.A.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013

El departamento comercial, está conformado por agencias y a su vez por el departamento de electros, que es el ente encargado de darle soporte a las agencias en cuanto a logística de recolección de electrodomésticos en agencias a bodegas, estos están integrados por equipos de trabajo, que participan activamente en la ejecución de actividades para el logro de meta, actividades que son diseñadas, programadas, ejecutadas y medidas por los integrantes de las agencias.

Ilustración No. 3
 Figura 3: F.O.D.A. Garantías S.A.

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	➤ Crisis económica financiera puede provocar incremento en las necesidades financieras	➤ Empresas nacionales o extranjeras interesadas en el mercado.
	➤ Ampliar planes de garantía	➤ Cambios políticas financieras y prendarias
	➤ Cubrir otros segmentos financieros	
	➤ Diversificación de negocio	
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	➤ Sinergia departamental	➤ Deficiente comunicación entre departamentos
	➤ Cultura empresarial	➤ No se cumple con el proceso de liquidación
	➤ Colaboradores comprometidos	➤ Rotación de inventario
	➤ Facilidad al otorgar crédito	➤ Ruta de recolección
	➤ Ejecución de actividades de mercadeo a nivel local e institucional	➤ Sistema interno de información
	➤ Innovación	
	➤ Crecimiento	

Fuente: elaboración propia, septiembre 2013

Fortalezas:

Sinergia departamental: la estructura organizacional de la empresa y su funcionamiento, permite que los equipo de un mismo departamento, se interrelacionen para el logro de objetivos y se genera una sinergia entre departamentos para la metas.

Cultura empresarial: ésta se encuentra basada en filosofías de vida, buscando personas, ejecución y líderes grandiosos, con el fin de construir una empresa que ofrezca a nuestros clientes y mercado potencial, un servicio basado en controles de calidad, innovación y operado por colaboradores fascinados.

Colaboradores comprometidos: la ventaja competitiva de mayor valor para la organización, son sus colaboradores quienes son escogidos en el mercado laboral bajo, procedimientos estrictos que permiten que solo los mejores elementos, ingresen a la corporación, con el fin de que su aporte permita obtener los mejores resultados.

Facilidad al otorgar crédito: se otorgan préstamos en minutos, con el mínimo de requisitos por ser una institución que concede crédito prendario.

Ejecución de actividades de mercadeo a nivel local e institucional: la forma de ejecución de actividades de mercadeo y publicidad, se hace de forma local, esto permite llegar de forma eficiente a cada localidad, porque los colaboradores tienen el conocimiento de cada región, además la publicidad institucional les permite posicionarse en su mercado meta y tener mayores alcances.

Innovación: consistentemente se está innovando y reinventado los productos y servicios que se le brindan, o pueden brindarse a los clientes tanto externo como interno.

Crecimiento: en 12 años ha logrado crecer y posicionarse en todos los departamentos de Guatemala, contando ya con agencias en los países de El Salvador, Honduras y Perú, esta expansión permite que los clientes encuentren una agencia a su alcance, el liderazgo en el mercado los pone en mejor opción en la mente de los consumidores, logrando así ubicarse como líder en el mercado guatemalteco.

Debilidades:

Deficiente comunicación entre departamentos: por el crecimiento que se tiene en la organización, la comunicación ha sido un reto entre departamentos, que se han convertido en una área de oportunidades; en la actualidad se están elaborando y ejecutando formatos de comunicación en línea, los cuales han aportado más actividad en la misma, lo que se ha traducido a cumplimientos de objetivos, cierre de brechas.

No se cumple con el proceso de liquidación: se tiene un sistema en línea, una guía de procesos de rotación de inventario de electros, formatos de recolección, no se cumple con el mismo.

Rotación de inventario: aunque se tienen formatos de control de rotación del inventario de electros liquidados, estos no son utilizados de forma adecuada y el envío de estos no es continuo.

Ruta de recolección: existen rutas de recolección de electros de agencias a bodega central de electros, no siempre tiene una continuidad en el envío de los mismos.

Sistema interno de información: actualmente se cuentan con sistemas de información, en los cuales se dan a conocer las políticas y seguimientos en relación a la recolección de electros, así como el envío de formatos, las rutas de recolección y fechas de solicitud.

Oportunidades:

Crisis financiera puede provocar incremento en necesidades de financiamiento: en la actualidad la crisis financiera mundial, afecta directamente a la población guatemalteca, quienes encuentran en la empresa objeto de estudio, una solución rápida a su necesidad.

Ampliar planes de garantías: como parte de la mejora continua, se están realizando estudios de ampliación de planes de crédito a los clientes, así como de nuevos servicios financieros.

Cubrir otros segmentos de mercado: el mercado crediticio financiero, está innovando en servicios y productos, buscando nichos en donde puedan satisfacer necesidades financieras, desarrollar nuevas plataformas de crédito que se convierta en una oportunidad y un desafío para Garantías S.A. el poder ofrecer nuevos métodos de crédito tomando como base los préstamos prendarios, que hace una investigación de necesidades constantes, para la satisfacción de las mismas.

Diversificación de negocio: por globalización de los productos y servicios financieros, se abren nuevas oportunidades para satisfacer las mismas como escenarios, incurrir en un mercado paralelo al negocio como recepción de pago de servicios básicos (agua, luz).

Amenazas:

Empresas nacionales y extranjeras están interesadas en convertirse en competencia directa: en la actualidad ha crecido la competencia, las instituciones bancarias, como las cooperativas están tratando de llegar a las personas que no poseen mayor record crediticio con el fin de otorgarles algún préstamo, convirtiéndose estas en competencia directa al giro de negocio de Garantías S.A.

Cambios en políticas financieras y prendarias: cambios en las políticas financieras del país, decretos y establecimientos de nuevos impuestos o convenios comerciales que pueden ser una amenaza para el desarrollo del giro de negocio de la empresa.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico:

Con el objeto de entrar en materia, se hace preciso investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo, que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, (2010) “La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (p.53)

Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al. (2010) “Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (p.59)

Préstamos prendarios: para definir el concepto, se dice que préstamo, es una operación económica en la que una entidad financiera otorga una cantidad de dinero a una persona por medio de un contrato.

Prenda, es un artículo que se da como garantía de respaldo, estas pueden ser joyas, electrodomésticos, vehículos que se encuentren en buen estado, los cuales se otorgan como la garantía que respalda la cantidad de dinero que se da en préstamo.

El proceso de un préstamo prendario lleva consigo una serie de pasos para ser efectivo el mismo, la valuación es darle un valor a una prenda cumpliendo ciertas características como el buen estado, correcto funcionamiento y otras pruebas, como determinar los pesos y kilatajes.

El segmento de mercado de la empresa está compuesto en su mayoría por amas de casa y pequeños comerciantes, comprendidos entre las edades de 18 a 60 años de edad de una clase social C, con necesidades financieras económicas, emprendedores, que buscan un medio de financiamiento para invertir en su comercio informal.

Sistema al que pertenece la empresa: se encuentra regulado en la legislación Guatemalteca, indicado en el apartado legal de esta tesis, en capítulo número uno.

Contribución al sistema financiero: al brindar el acceso de préstamos a personas que el sistema bancario o cooperativas no otorga, debido a los requisitos que deben de presentar para adquirirlo, las entidades de préstamos prendarios brindan créditos:

- Sin papeleo ni investigaciones
- Otorgamiento de préstamos en minutos al llevar garantía

También apoyan a la economía por:

- La activación financiera en segmentos de mercado.
- Contribución al cubrir necesidades básicas o de otra índole.

2.2 Control:

Según el Lic. Ignacio Novoa López (2005) en el libro Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuesto y Evaluación en la Administración Pública, afirma:

Que es un mecanismo preventivo y correctivo, adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones,

ineficiencias e incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que rige y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignaciones de recursos (p.37)

Reyes Ponce (2004) sostiene que el comparar resultados recientes con históricos se pueden modificar las estrategias o planes de acción para el logro de objetivos, formando parte del control que cada empresa debería de llevar.

En conclusión, es una herramienta que se utiliza para dar seguimiento, medición a las diversas operaciones y actividades administrativas de toda organización, verificación y evaluación de los procesos planificados.

2.3 Logística:

Enrique B. Franklin (2004) en su libro Organización de empresas, explica que la importancia de la logística radica en movilizar los productos adecuados a los lugares necesarios; la logística es el eslabón entre los clientes y proveedores, la logística se encarga de mantener un flujo de información entre todos los participantes en el proceso, con el objeto de disponer del material, determinar los canales de distribución más efectivos en cuanto a tiempos y cumplimientos traduciéndose en una mejora continua.

Adriaenséns, Marielena; Ferrel, Hirt; Ramos, Leticia y Flores; Miguel Ángel (2004) explica que la logística es parte de las funciones operativas importantes, por la administración de los recursos, el manejo de productos y distribución de los mismos a los clientes, teniendo en cuenta el empaque adecuado para su transportación.

Franklin, Enrique (2004) comenta que logística es enviar las cantidades de productos o bienes en tiempo adecuado al lugar de destino.

En el Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la administración pública 2005, el Lic. Ignacio Novoa López afirma:

Logística comprende el conjunto de actividades que tratan del control del ingreso y de la salida de los materiales, que utiliza un organismo. Incluye, separadamente, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales, la ordenación del procesamiento de estos materiales, el control de inventario y forma de abastecimiento. (p.66)

2.4 Proceso:

Juan Manuel Avendaño Argueta y Miguel Antonio Cuevas Peñaloza (2008) en su libro Administración general el enfoque estratégico proactivo en la administración, afirma:

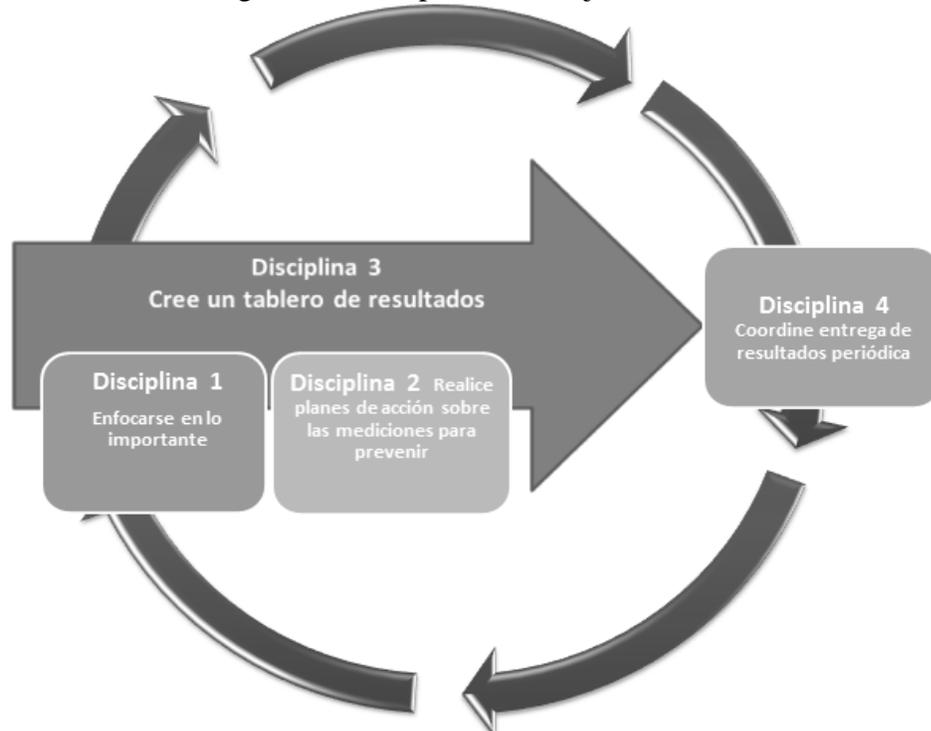
Un conjunto de fases sucesivas que indica la existencia de una interacción, entre dos o más elementos conjugados entre sí, esta se efectúa a través de apoyos lógicos para que aquél pueda cumplir los objetivos que le corresponden, el proceso puede observarse tanto en forma natural como artificial: natural cuando se aplica a los diversos fenómenos de la naturaleza, como son las estaciones climáticas, las etapas de la vida de un ser humano, la refracción, la ósmosis, la metamorfosis, entre otros, y artificial, porque se puede referir a la elaboración de un producto, la prestación de un servicio. (p.13)

Sistemas / metodologías:

Stephen R. Covey, (2006) en la metodología de las 4 disciplinas, explica el fundamento en las bases de la administración, en donde es necesario tener una metodología en donde exista una relación de los participantes, esta se basa en 4 pasos en donde se establecen las metas importantes, los objetivos a alcanzar o actividades a desarrollar, tener un seguimiento, un formato en donde se lleva la secuencia y seguimiento de las actividades, reuniones con los equipos, en donde se puedan evaluar los avances, compromisos y establecer las estrategias que nos apalanquen a alcanzar las metas, este sistema o metodología es aplicable a cualquier

seguimiento de actividades ya que alinean a los departamentos involucrados al logro de sus objetivos como tales, los cuales se traducen en alinear sistemas y la fascinación de los clientes.

Ilustración No. 4
Figura 4: 4 disciplinas de la ejecución



Fuente: Stephen R. Covey, 4 disciplinas de la ejecución (2006)

Disciplina No. 1:

Enfocarse en lo importante, los equipos grandiosos hacen dos cosas para lograr un enfoque en las más altas prioridades que son:

- Definir metas importantes.
- Definir medidas reales para las metas importantes.

Definir metas importantes: los equipos deben estar claros con relación a las metas importantes. Cada meta importante vale la pena lograrla, no lograrla hace que cualquier otro logro sea inconsecuente. Tener 6 o más metas a la vez, puede distraerlo y llevarlo a realizar un trabajo

mediocre, debe establecer no más de 3 metas importantes y definir mediciones históricas para las metas importantes.

Debido a la importancia de estas, piense cuidadosamente sobre las mediciones que definen el éxito, defina las mediciones históricas, que son aquellas que mejor indican el logro de la meta

Disciplina No. 2:

Realice planes de acción sobre las mediciones para prevenir: en esta etapa es importante tener un enfoque claro de lo que se tiene que hacer para lograr las metas importantes, por lo cual hay dos cosas que se tiene que hacer:

- Analizar e identificar las actividades 80/20
- Definir mediciones de predicción que se pueden predecir e influenciar.

Analice e identifique las actividades 80/20: tome en cuenta que para lograr una meta que no ha logrado antes, debe hacer cosas que nunca ha hecho. Analice cualquier barrera que anticipe al logro de la meta y decida junto a su equipo como superarla, tome ejemplos de otros equipos que han logrado la meta y analice como lo han hecho. Luego seleccionen las actividades que creen que tendrán mayor impacto en el logro de las metas importantes.

Stephen R. Covey (2006) explica que medir predice e influencia: la clave para el éxito en el logro de las metas importantes, es medir cualquier actividad que sea si no se mide no se puede predecir el logro y como este lo podemos influenciar realizando cambios estratégicos derivados de los resultados de la medición.

Disciplina No. 3:

Crear un tablero de resultados, para poder corregir de forma rápida el rumbo, es importante crear un tablero de resultados y considerar dos cosas importantes:

- Construya un tablero convincente de resultados.
- Actualíce su tablero regularmente.

Construya un tablero convincente de resultados: esto servirá para motivar a su equipo a ganar, mostrándole sus resultados, podrán corregir si es necesario. Un tablero convincente muestra al equipo los resultados y les dice en dónde están y donde deberían estar, esta información es esencial para resolución de problemas y la toma de decisiones.

Actualizar el tablero regularmente, es importante designar a una persona encargada de la actualización y exhibición regular de estos tableros, ya que son útiles cuando son precisos hasta el momento presente.

Disciplina No. 4:

Coordinar entrega de resultados periódica, para ejecutar metas importantes es necesario:

- Maximizar el tiempo que dedica a las metas importantes.
- Llevar a cabo sesiones semanales de rendición de cuentas.

Maximice el tiempo que dedica a las metas importantes: para planificar individualmente los objetivos más importantes que debe lograr esta semana, priorice las tareas más urgentes para alcanzar las metas importantes.

Realizar rendición de cuentas semanal, para rendir el desempeño de la semana anterior y planificar la semana venidera. Esta sesión debe reportar el desempeño acerca de los compromisos de la semana anterior, revisar el tablero de resultados para aprender de éxitos y fracasos y planificar nuevos compromisos para el equipo.

2.5 Transporte:

Según Ronald H. Ballou (2004) en quinta edición, del libro logística administración de la cadena de suministro, afirma:

La transportación generalmente representa el elemento individual más importante en los costos de logística, para la mayoría de las empresas. Se ha observado que el movimiento de carga absorbe entre uno y dos tercios de los costos totales de logística. (p.164)

Rafael Fernando Hernández Muñoz (2009) en el libro de logística de almacenes, afirma:

Que el transporte se divide en:

- Transporte de carga completa: transporte de mercancías para cuya realización, desde la recepción de la carga hasta su entrega o destino, no se requiere de actividades previas o complementarias, tales como las de manipulación, almacenamiento, consolidación, clasificación, embalaje o distribución por parte del transportista.
- Transporte de carga fraccionada: transporte de mercancías para cuya realización, se requiere de actividades previas o complementarias inherentes al carácter fragmentario de las mercancías tales como: las de manipulación, almacenamiento, consolidación, clasificación, embalaje o distribución por parte del transportista.
- Transporte de distribución (Transporte de reparto): transporte de mercancías, con un peso por expedición inferior a la carga útil del vehículo, que combinadas con otras, con destinos relativamente cercanos, siguen un itinerario coherente en distancia recorridas y en tiempo invertido (p.139)

2.6 Planeación:

Henry Mintzberg (2007) en su libro Planeación Estratégica, afirma:

La etapa que forma parte del proceso administrativo, mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función

de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales, que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos, así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado. (p.4)

El Lic. Ignacio Novoa López (2005) en el Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la administración pública, afirma:

El proceso racional organizado, mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y recursos de acción, en función de objetivos y metas económicos, sociales y políticos, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales, lo que permite establecer un marco de referencia, necesario para concretar planes de acciones específicas a realizar en el tiempo y en el espacio.(p.75)

2.7 Distribución:

Rafael Fernando Hernández Muñoz (2009) en el libro de Logística de almacenes, indica que es el “proceso de la logística integral que comprenden las funciones de almacenamiento, manipulación y transporte desde un origen hasta un destino” (p.135)

2.8 Inventario:

Álvaro Norberto Silva Sánchez (2006) en la Tesis Logística de almacenamiento, explica como el inventario forma parte de los activos circulantes de toda empresa, en un periodo determinado, es un proceso que inicia en la producción, luego cumpliendo las etapas de almacenaje y venta.

Iván Turmero Astros (2009) en el libro Diseño de un sistema de gestión de inventario, afirma:

Se denominan existencias o inventarios a la variedad de materiales, que se utilizan en la empresa y que se guardan en sus almacenes a la espera de ser utilizado, vendidos o consumidos, permitiendo a los usuarios desarrollar su trabajo, sin que se vea afectado por la falta de continuidad en la fabricación, o por la demora de entrega por parte del proveedor. Los inventarios varían a razón de su consumo o a la venta de cada artículo que los componen, lo que da lugar al movimiento de la existencia, por los ingresos de nuevas cantidades y salidas a solicitud de los usuarios, produciendo la rotación de los materiales y la generación de utilidades en función de dicha rotación.(p.16)

Carlos A. Sáez Andrades (2009) en el Libro Curso Administración de Bodega y Control de Inventario, afirma:

Los inventarios tienen un papel fundamental en la economía de las empresas e Instituciones. Por lo tanto, debe encontrarse en la administración de inventarios (incluyendo las Bodegas) un área fructífera para reducir los costos. Desde el punto de vista de la Empresa, los inventarios representan una inversión, ya que se requiere de capital para tener reservas de materiales en cualquier estado.

El inventario corresponde al almacenamiento de bienes y productos, los cuales se mantienen en un sitio dispuesto para tal efecto. Estos bienes y productos consisten comúnmente en:

- Materias primas
- Productos en proceso
- Productos terminados
- Suministros. (p.68)

2.9 Rotación de Inventarios:

Nidia Romero Morrugares (2012) indica en su libro Control Interno de inventarios, afirma:

Por rotación, se entiende el número de veces que varias partidas de activo como materias primas, mercancías destinadas para su venta, se reemplazan durante el período específico, por lo general de un año. Para el administrador financiero de cada empresa, existe una gran responsabilidad, respecto a la existencia de artículos, pues tan perjudicial es para el negocio, carecer de los artículos necesarios para las ventas o materias primas para la producción, como mantener grandes volúmenes de existencias, que representen fuertes inversiones que por falta de mercado se encuentran estancadas, pues significan un serio peligro económico para la negociación. Se debe considerar, además, que cuando la rotación es excesivamente baja, puede ser motivada por dos razones: que siempre hubo existencia suficiente para disponer de las mercancías, en cualquier momento, o bien, puede ser que se encuentre mercancía obsoleta o de poca demanda. (p.25)

Viviana Martínez Torres (2012) Gestión Empresarial, explica que la rotación de inventarios, es un factor importante, en las cuentas por cobrar, ya que este se convierte en dinero por la veces que se rota.

Iván Turmero Astros en el año (2009) comenta en su libro Diseño de un sistema de gestión de inventario, en relación a la rotación de inventario, afirma:

Se refiere a todo aquello que permanece inmóvil, estático o inerte, que no produce nada, las utilidades generan el movimiento, con la rotación, con el cambio de unos activo por otros, en el caso de los inventarios, entre mayor sea la rotación, mayores serían las posibilidades de aumentar las ganancias. La rotación de los inventarios, significa la cantidad de veces promedio durante el año, estos se resuelven mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar efectivo y nuevamente en inventarios. Esta formación se obtiene de los inventarios y del registro de las compras, realizadas en el período determinado. (p.19)

Seguimientos:

La Lic. Nidia Romero Morrugares (2012) en su libro de Control interno de inventario, afirma:

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte, varían según la naturaleza de la organización y de las áreas. Con respecto a este punto, es importante destacar que para que sean útiles, el seguimiento y el reporte deben tener un período inferior al que se ha definido, para la obtención de resultados en el proceso objeto de control. El sistema debe producir información oportuna; una contabilidad atrasada, un concepto sobre una actualización administrativa emitido después de que esta se haya formalizado, son elementos muy poco útiles. En general, se debe recordar que el control interno, es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la gerencia a cumplir mejor con sus obligaciones. Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de

actualización de estos manuales, es recomendable, adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso, procedimiento, el mecanismo o instrumento de control utilizado, se debe modificar. Una vez elaborados, los manuales de control interno, constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables. (p.19)

Formato de envío:

Juan Hernández Batista (2007) en el libro Tutorial Formato de envío, comparte formato de control de envío, “su función principal es darle seguimiento a las compras de bienes y servicios a realizar” (p.7)

Ilustración No. 6
 Figura 6: formato solicitud de remisión de productos

Colchones Cabrera
Solicitud de Remision de Productos.

Numero

Sucursal _____ Fecha Solicitud _____
 Responsable _____ Fecha Entrega _____

Uso del Solicitante			Para uso de Bodega	
ID	Producto	Cantidad	Existencia	Saldo
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Fuente: estudio estratégico Cabrera Robyn, año 2012 (p.22)

Mario Aguilar (2005) en su curso Contabilidad de Finanzas, en su capítulo formatos de control de inventario, sugiere el siguiente formato de control, puede ser utilizado libremente para el control de inventarios, dependiendo que tantos aspectos se requieran controlar, serán los formatos que necesiten.

Ilustración No. 7
 Figura 7: formato control de entradas

CONTROL DE ENTRADAS

Fecha: _____

Artículo	Fecha de entrada	Fecha de caducidad	Cantidad	Proveedor	Firma

Fuente: contabilidad de Finanzas Mario Aguilar, año 2005 (p.18)

Mario Aguilar (2005) en su curso Contabilidad de Finanzas, en el capítulo diez procedimientos de almacén, afirma:

La serie de pasos para llevar el control del inventario de mercaderías, estos pasos determinan alinear sistemas para un mejor control, se convierte en una guía, siendo estos:

- 1) Una vez recibida la mercancía, se procederá a ponerla en el lugar asignado para ella en el almacén.
- 2) Se ingresará en el sistema, toda la mercancía recibida en el almacén.
- 3) Se revisará constantemente, el acomodo de la mercancía para prevenir accidentes y deterioro del producto.
- 4) Semanalmente se hará un conteo selectivo de mercancía, para verificar que todo esté en orden (chechar la mercancía que más se utiliza).
- 5) Se hará un inventario físico semanal del almacén, cotejándolo con el que se tiene en sistema.
- 6) Se revisará semanalmente las caducidades de los productos, dándole prioridad y salida a los de más cercana caducidad.
- 7) Se harán conteos diarios de la mercancía más cara, para llevar un control de esta (ítems o productos hijos).
- 8) Las salidas de almacén a los diferentes departamentos, se deberán realizar mediante el formato correspondiente y ser firmado por el encargado de almacén y por la persona que realiza el pedido de mercancías.
- 9) Toda salida de mercancía hacia los demás departamentos, deberá ser registrada en el sistema, esto es darle salida de almacén y entrada en el departamento al que se haya hecho la transferencia. (p.15)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Las agencias envían a bodega los electrodomésticos que se liquidan, los cuales deberían de trasladarse según proceso de logística de la empresa, en un período de una semana para seguir con el proceso de liquidación de los mismos. En la actualidad no se cumple con el proceso ya que las agencias envían la solicitud de recolección a bodega y ellos planifican la ruta de visita. La siguiente tabla nos muestra el atraso en días desde que se hizo la solicitud.

Ilustración No. 8
Figura 8: control de traslados de electros a bodega

CONTROL DE TRASLADOS DE ELECTROS A BODEGA				
AGENCIA	INVENTARIO LIQUIDADADO	ENVÍO DE SOLICITUD	VISITA DE RECOLECCIÓN	DÍAS DE ESPERA
1	12	10/11/2013	15/12/2013	-35
2	10	10/11/2013	30/11/2013	-20
3	8	10/11/2013	28/11/2013	-18
4	5	10/11/2013	17/11/2013	-7
5	9	10/11/2013	03/01/2014	-54
6	5	10/11/2013	28/11/2013	-18
7	7	10/11/2013	14/12/2013	-34
8	7	10/11/2013	30/11/2013	-20
9	5	10/11/2013	12/12/2013	-32
10	11	10/11/2013	21/11/2013	-11
11	10	10/11/2013	16/01/2014	-67

Fuente: elaboración propia año 2013 (p.23)

El problema es que las agencias experimentan saturación de electros liquidados en bodega: En promedio se envían a la semana 103 electros, siendo 413 electros al mes, de los cuales se reciben 40 en promedio, dejando de recolectar 63 electros semanales, recibiendo al mes en bodega 160 electros, lo que lleva a formular la siguiente pregunta:

¿Qué mejoras pueden realizarse en el proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros liquidados a bodega de Garantías S.A.?

3.2 Objetivos de la práctica realizada:

Objetivo general:

Analizar y realizar una propuesta de mejora al proceso de logística, envío y recepción de electros liquidados a bodega central, para trasladar los 413 electros liquidados que en promedio solicitan las agencias que se recolecten al mes.

Objetivos específicos:

- 1) Analizar la capacidad de las bodegas para el almacenamiento y rotación de inventario.
- 2) Examinar la utilización de formatos de envío.
- 3) Identificar el plazo de traslado de transporte de agencias a bodega central.
- 4) Proponer mejoras al proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros.

3.3 Alcances y límites de la práctica:

La investigación se concentró en el análisis del proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros liquidados de agencia a bodega central de electros, el gerente y supervisor de ruta permitieron consultar su control de fechas de solicitud de recolección, los tiempos de atrasos de visita a las agencias y la cantidad de electros que se están recolectando en promedio a la semana y al mes.

Se pudo consultar las fechas de envíos de solicitud por parte de las agencias, los gerentes y asistentes permitieron realizar el cuestionario en un foro, en donde se pudo tener contacto con cada uno de los participantes del proceso.

3.4 Metodología Aplicada en la Práctica:

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, para evaluar el proceso de manejo logístico y el de bodega de la empresa, la cual es definida en el libro de Sampieri, Collado y Lucio (2010) afirman:

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población. Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo, no es indicar como se relacionan estas. (p.80)

También se utiliza una investigación explicativa para dar soporte, con ello se pretende responder las causas que puedan originar los problemas del proceso de manejo de logística y de bodega de Garantías S.A. por lo que se define la metodología de investigación.

3.4.1 Sujetos:

Para el desarrollo de la investigación, se consideran relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de la logística; en cuanto a la recolección y recepción de electros, siendo estos los encargados y asistentes de agencias, así como encargado de ruteo de recolección del departamento de electros y el coordinador de rutas, que es el enlace de las agencias a las bodegas y los puntos de venta, siendo el eslabón más importante en la cadena de logística.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- 1) Gerente de electros: 1 persona que administra la cartera activa de electros activos y vencidos de la empresa.
- 2) Gerentes de agencia: 11 personas involucradas con el proceso de envío de electros y manejo de bodega.
- 3) Asistentes: 11 colaboradores involucrados en los seguimientos de proceso de envío de formatos de recolección de electros, las funciones del asistente son administrar y ampliar la cartera activa de agencia, realizar proyectos de atracción de clientes, asistir al gerente de agencia en las funciones operativas, supervisar que se cumplan los proceso y procedimientos por parte del equipo de trabajo y desarrollar y desplegar proyectos de fascinación al cliente.

- 4) Supervisor de rutas de recolección: 1 persona encargada de logística, planificar con gerente de electros las rutas a las agencias, seguimiento y control para el cumplimiento de la recolección, solución de conflictos, análisis de hallazgos derivados de la ejecución del proceso.

3.4.2 Instrumentos:

Se utilizan los siguientes instrumentos para recaudar la información importante y necesaria, para determinar las oportunidades de mejora en cada uno de los sujetos participantes:

- Entrevista dirigida uno a uno a Gerente de Electros y Supervisor de rutas, siendo un total de 2 personas para identificar áreas de oportunidad, se utiliza un cuestionario de 11 preguntas de tipo abiertas y selección múltiple.
- Cuestionario dirigido a Gerentes y Asistentes de agencia, un total de veintidós personas que se les aplicó dicho cuestionario el cual consta de preguntas abiertas y de selección múltiple, relacionadas a la logística, rotación y recolección de inventario liquidado de electros de agencia a bodega central.

3.4.3 Procedimiento:

1) Se consideró a la compañía Garantías S.A. para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, esta opera en un mercado altamente competitivo, en búsqueda de nuevos segmentos de mercado para ofrecerles nuevas y mejoradas opciones financieras, para ellos se consideró importante analizar el proceso de logísticas, recolección, envío y transporte de electros liquidados de agencia a bodega central.

2) Se seleccionó el área operativa compuesta por 11 agencias, por medio de una evaluación integral, utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema. Se determinó la variable de investigación, con la cual se inició con un proceso de

recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas, que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

3) Definida la variable de investigación, que está relacionada con la investigación de los diferentes procesos de logística y manejo de bodegas, control, logística de transporte, sistemas tecnológicos y la rotación de inventarios, como herramienta para la optimización de los recursos, se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada.

4) Se determinaron los límites y alcances del proyecto y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La elección de los instrumentos, respondió a la búsqueda de información que se relacionan con los objetivos planteados, cuyo análisis provee de datos que permiten elaborar el informe final que contiene una propuesta de mejora, que se elaboró como requisito para el proceso de graduación correspondiente.

Capítulo 4

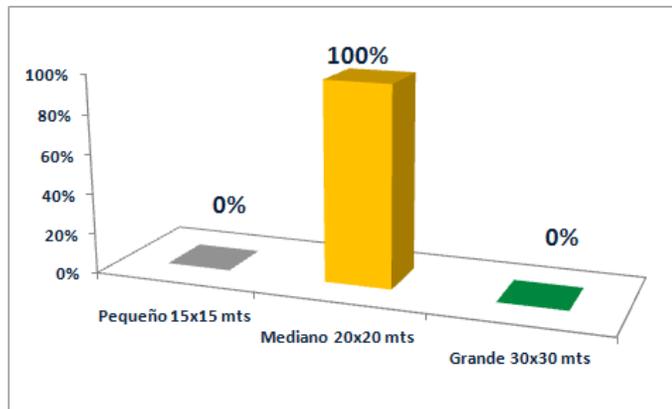
4.1 Presentación de resultados

Se realizó entrevista a gerente y supervisor de ruta de logística de electros, para conocer la situación del departamento en relación a las agencias, se encuestó a los gerentes y asistentes de agencia, para analizar la situación de recolección y envío de electros a bodega central. A continuación se presentan los resultados de forma gráfica, obtenidos de la aplicación de los instrumentos elaborados para el análisis de la investigación y la facilidad en su interpretación.

Los resultados se presentan en porcentajes, haciendo un análisis de los resultados por cada una de las preguntas de los instrumentos utilizados para la captación de información.

Entrevista dirigida a gerente de electros y supervisor de ruta de electros:

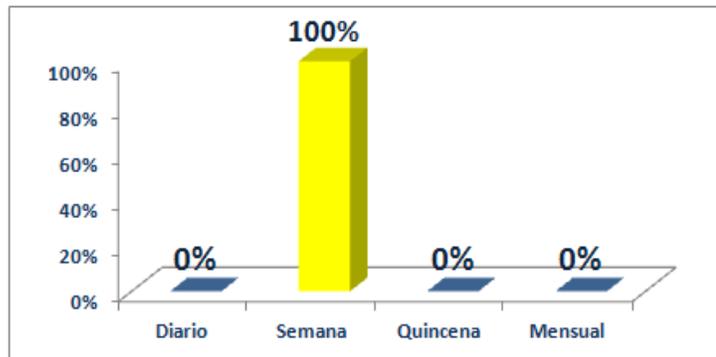
Ilustración No. 9
Gráfica 1: longitud de bodega central



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El gerente de electros y supervisor de ruta, indican que el espacio actual de bodega central es de 20*20 metros, por lo que se estima que es suficiente para almacenar la cantidad de electros que las agencias envían, derivado de la liquidación de los mismos para su posterior venta.

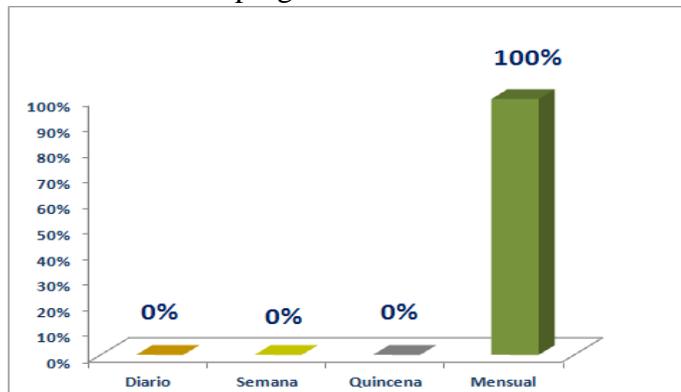
Ilustración No. 10
Gráfica 2: recepción de electros en bodega central



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El gerente de electros y supervisor de ruta, confirman que semanalmente reciben electros liquidados que las agencias envían. Ellos coordinan la ruta de recolección mensualmente, no tomando en cuenta el factor semanal debido al proceso actual de logística.

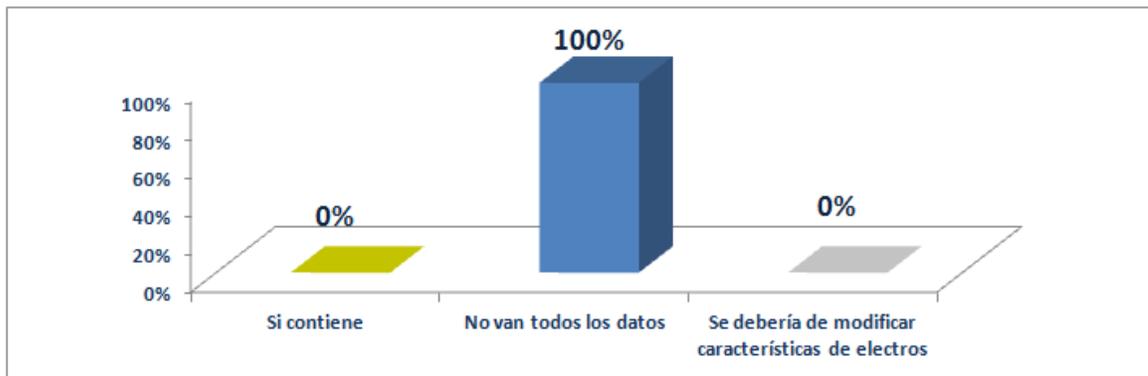
Ilustración No.11
Gráfica 3: programación de recolección



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

La programación de la ruta de recolección de electros a agencias está a cargo del gerente de electros y supervisor de ruta, ellos hacen la programación cada mes, aunque las agencias envían los electros cada semana.

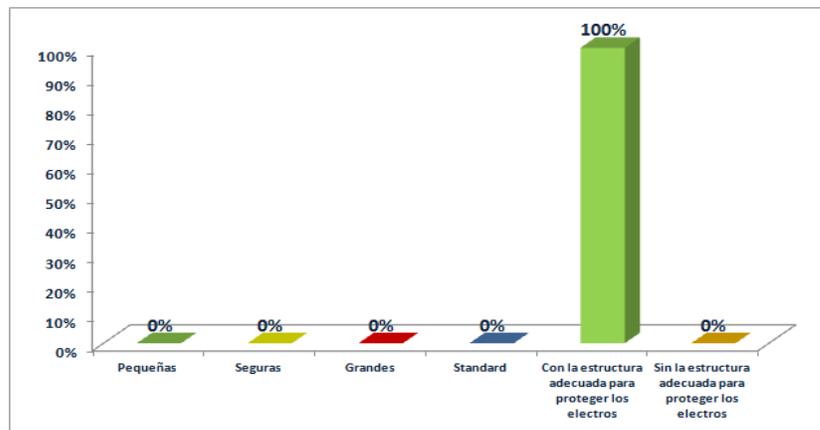
Ilustración No. 12
Gráfica 4: formatos de envío de recolección.



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

Cuando se realizó la entrevista al gerente de electros y supervisor de ruta sobre la importancia del formato de envío, manifestaron que las agencias no colocan todos los datos que se solicita, lo que para ellos es de importancia para realizar la ruta de recolección.

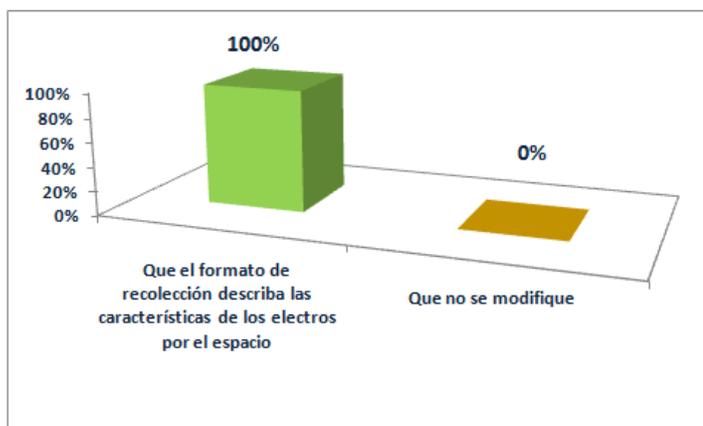
Ilustración No. 13
Gráfica 5: Capacidad de panel



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

Es importante que los electros que se trasladan de agencias a bodega central, lleguen en óptimo estado, ya que estos serán vendidos posteriormente al público. El 100% de la muestra de colaboradores indicó que consideran la capacidad de las paneles con la estructura adecuada para proteger los electros en su traslado.

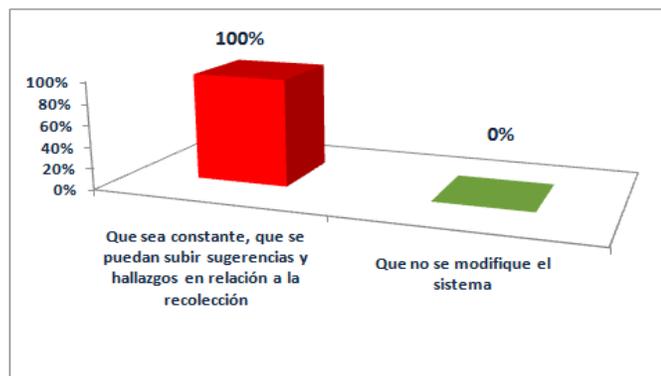
Ilustración No. 14
Gráfica 6: transporte de electros



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

Actualmente se trasladan electros liquidados de agencias a bodega central, el gerente de electros y supervisor de ruta, indicaron que la capacidad de transporte es adecuada para los electros que recolectan; esta mejoraría si el formato de recolección describe las características de los mismos, para maximizar el espacio de la panel.

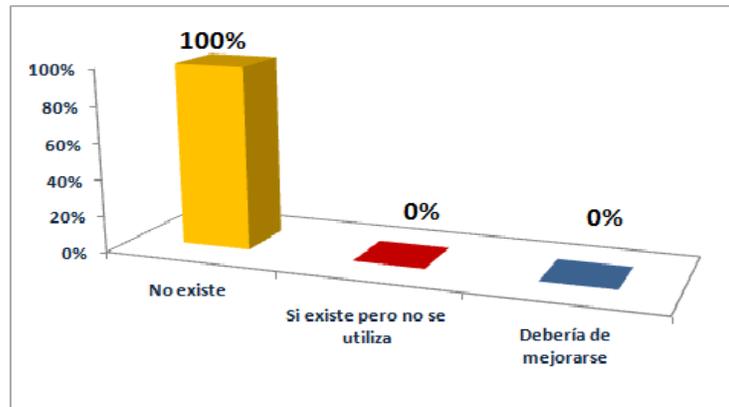
Ilustración No. 15
Gráfica 7: sistema de información interno



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El 100% de los colaboradores de la muestra indicó, que para mejorar el sistema de información de electros, se puedan subir sugerencias y hallazgos en relación a la recolección, ya que actualmente en el sistema solo se puede visualizar las rutas de recolección y la fecha de solicitud de envío.

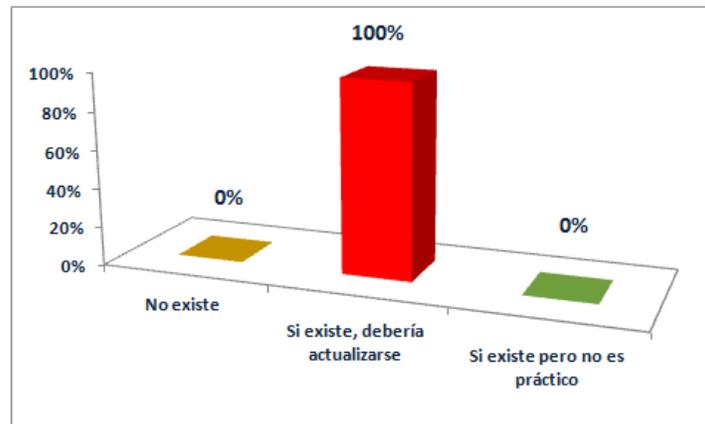
Ilustración No. 16
Gráfica 8: planes de contingencia



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El traslado de electros liquidados a bodega central es crucial, ya que en bodega estos se venden generando ingresos para la empresa, el gerente de electros y supervisor de ruta, indicaron que actualmente no se cuenta con un plan de contingencia en casos de emergencia de recolección.

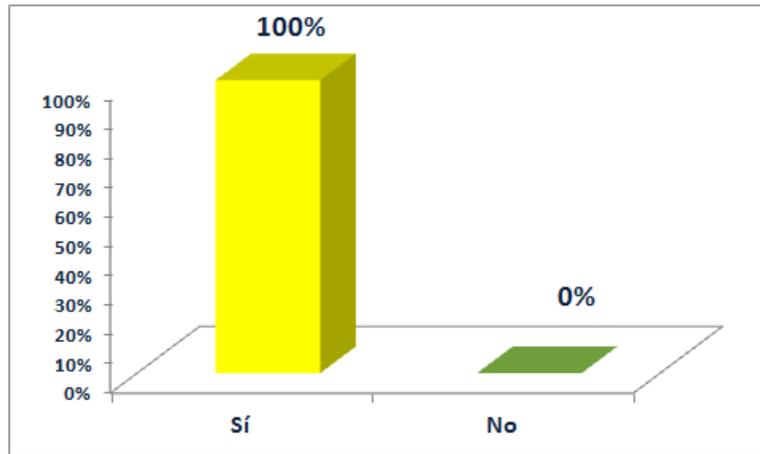
Ilustración No. 17
Gráfica 9: guía de proceso de rotación y envío



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El gerente de electros y supervisor de ruta, indicaron que existe una guía de rotación y envío de agencias a bodega central, este debería de actualizarse, ya que las necesidades de las agencias en cuanto a la recolección han cambiado.

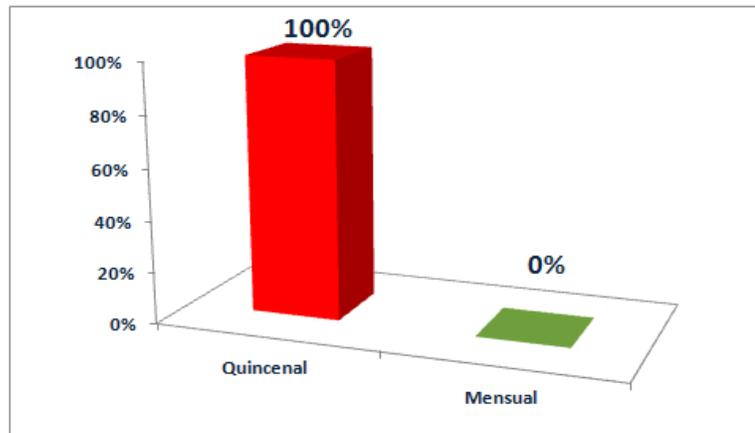
Ilustración No. 18
Gráfica 10: reuniones de seguimiento



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El 100% de la muestra de colaboradores de la empresa respondió que si se realizaran reuniones periódicas mejoraría el proceso de envío y recolección, al involucrar a los participantes de cada departamento en el proceso de logística permitirá encontrar oportunidades de mejora y alinear sistemas.

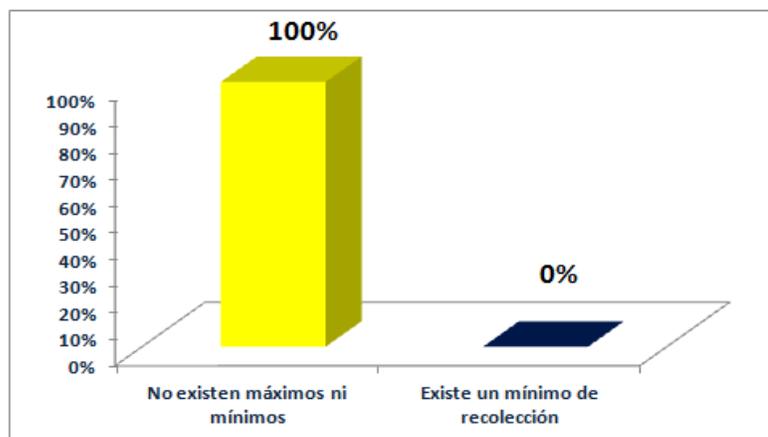
Ilustración No. 19
Gráfica 11: calendario de reuniones



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El gerente de electros y supervisor de ruta indicaron que el realizar reuniones quincenales sería un plazo adecuado para los seguimientos, el efectuar estas reuniones periódicas, permite la mejora continua para el proceso de logística de electros liquidados de agencias a bodega central.

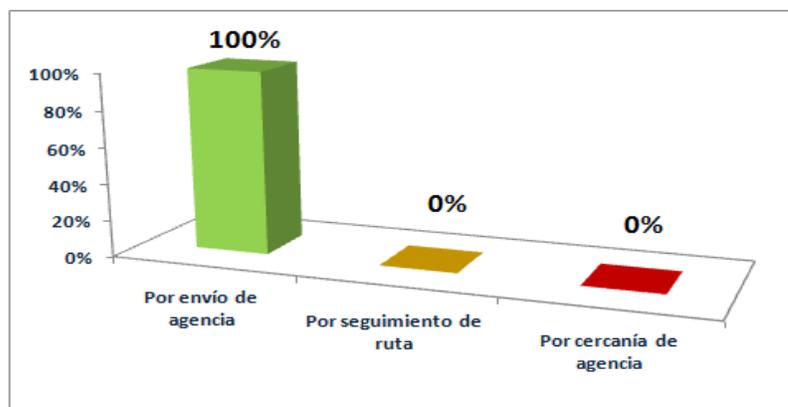
Ilustración No.20
Gráfica 12: tiempo de recolección



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El gerente de electros y asistente de ruta mencionaron que actualmente no existen tiempos definidos mínimos o máximos para recolectar electros desde que la agencia envía el formato de solicitud, ellos realizan las visitas según la programación de la ruta, esta se prioriza por el envío del formato de las agencias y no por el número de electros que haya que recolectar.

Ilustración No. 21
Gráfica 13: plazos en la recolección

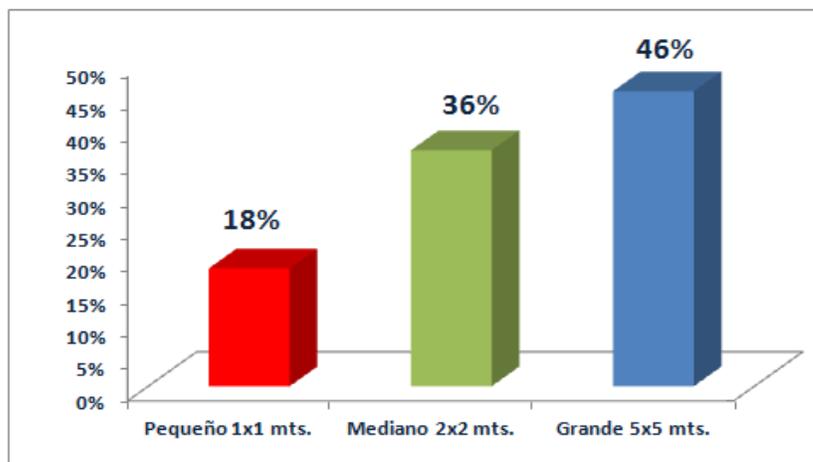


Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El gerente de electros y supervisor de ruta indicaron que el plazo de llegada de recolección, depende del envío del formato de solicitud de las agencias a bodega central, por lo que priorizan las visitas por envío y no por la cantidad de electros que haya que recolectar.

Cuestionario dirigido a gerentes y asistentes de agencia:

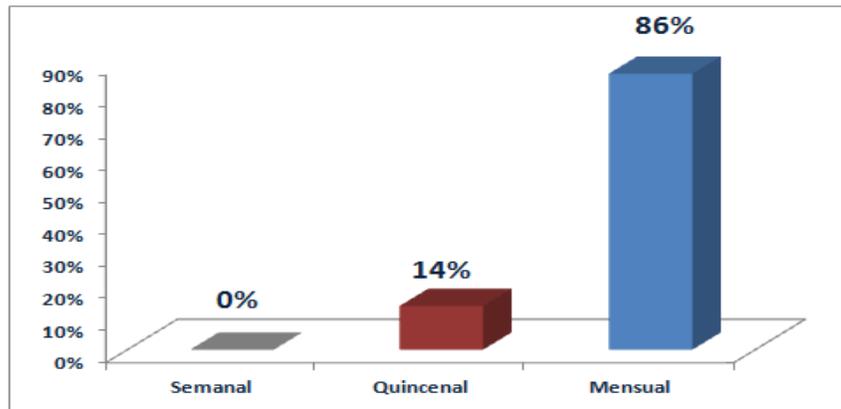
Ilustración No. 22
Gráfica 14: longitud en agencia



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

En el gráfico podemos identificar que el 46% de la muestra que fueron gerentes y asistentes de agencia, mencionan que cuentan en sus agencias con un espacio de 5*5 metros de diametro, lo que permite estibar los electros y que estos permanezcan en un entorno apto para su resguardo, las agencias cuentan con bodegas de diferentes espacios, en el caso del 36% cuentan con un área mediano de 2*2 mts. y el 18% con 1*1 mts. ambos cuadrados.

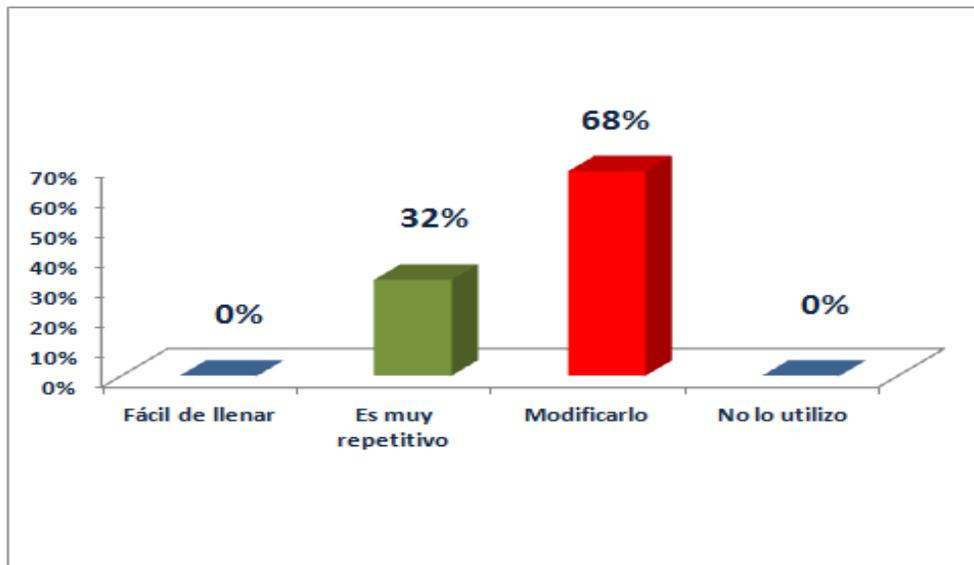
Ilustración No. 23
Gráfica 15: frecuencia de envío a bodega



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

Según gerentes y asistentes de agencia, el 86% indicó que el envío de electrofísicos a bodega es de forma mensual y el 14% expresó que es quincenal, confirmando que no se cumple con el plazo de visita de recolección semanal a las agencias.

Ilustración No. 24
Gráfica 16: formato de envío de recolección

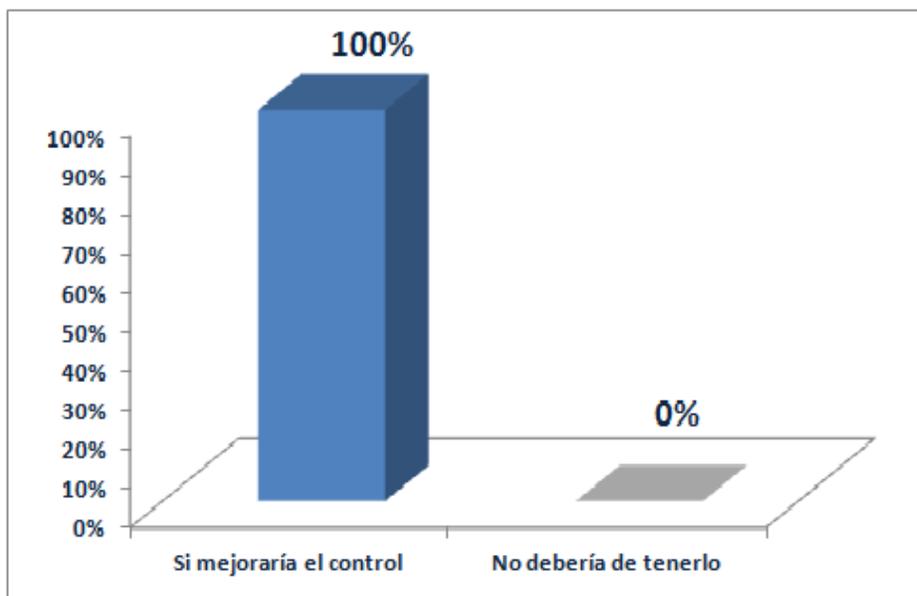


Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El formato de envío de recolección de electrofísicos es de importancia en el proceso de logística, las rutas de visita a las agencias se programan por los datos que se colocan en dicho formato, los

gerentes y asistentes indicaron que el mismo es muy repetitivo y que debe de modificarse según las características de los electros.

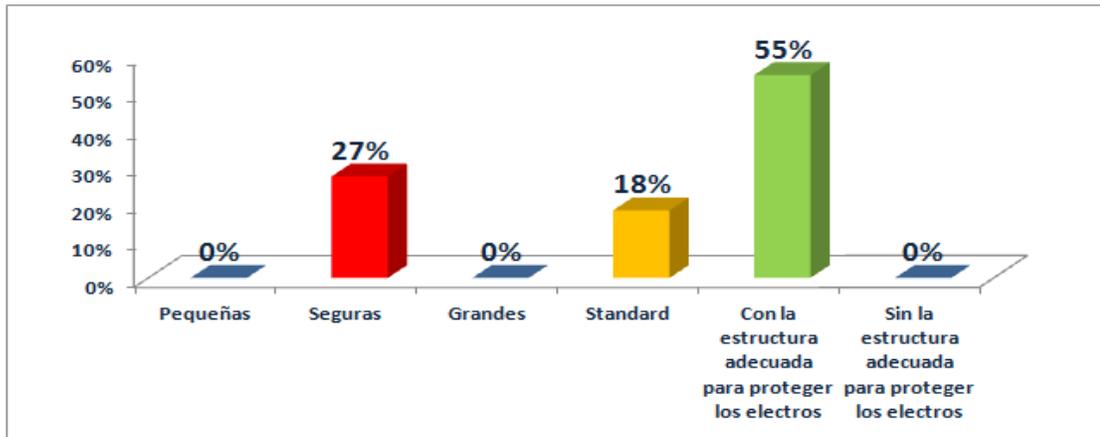
Ilustración No. 25
Gráfica 17: seguimiento de control de formato



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El formato de envío de recolección de electro liquidados que las agencias envían a bodega central para realizar la ruta de visita es de importancia por los datos y características de los electros que se colocan, los gerentes y asistentes de agencias indican que el formato debe llevar un número correlativo por agencia para seguimiento y control de asignación de ruta.

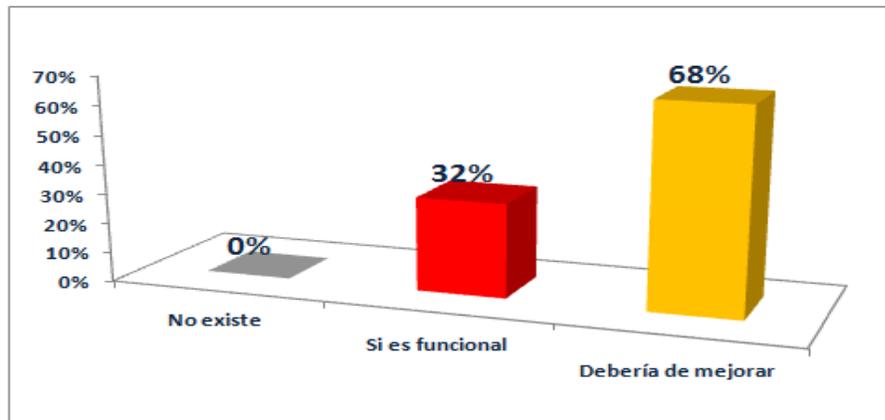
Ilustración No. 26
Gráfica 18: estructura de la panel en traslado de electros



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El 55% de la muestra de colaboradores manifestó que la capacidad de las paneles para trasladar electros tiene la estructura adecuada para proteger los mismos, el 27% que son seguras y el 18% que son estándar. Los gerentes y asistentes de agencia indican que estos van resguardados y permanecen en buen estado en la ruta, hasta llegar a bodega, para seguir con el proceso de liquidación.

Ilustración No. 27
Gráfica 19: sistema de información interno

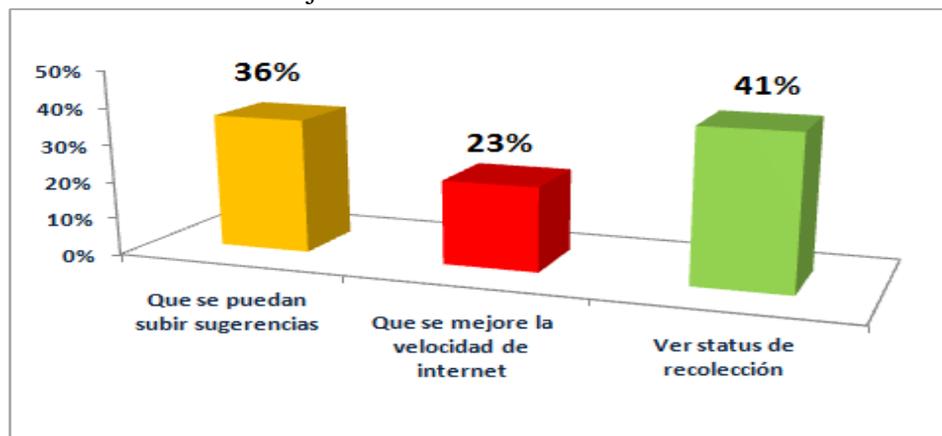


Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El sistema interno de información que actualmente utiliza la empresa como seguimiento al proceso de recolección de electros, es una página que permite ver las rutas de visita a las agencias y la fecha de solicitud, los gerentes y asistentes indican que es funcional pero que debería de mejorar coincidiendo la muestra en un 68%.

Ilustración No. 28

Gráfica 20: mejoras al sistema de información interno

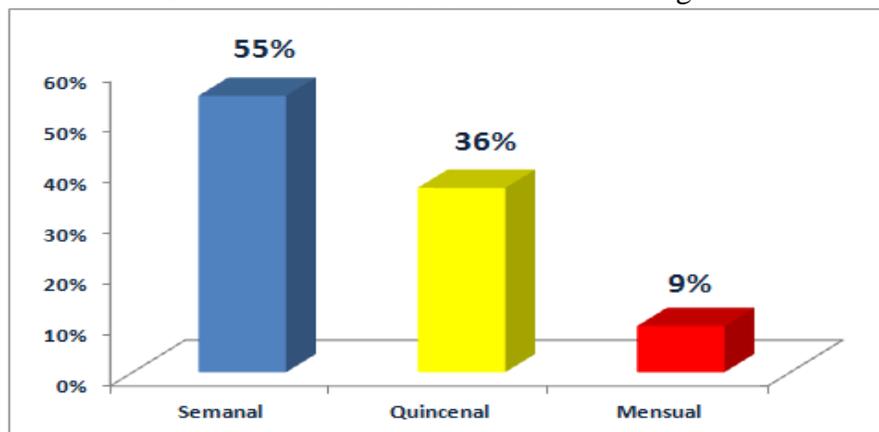


Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El sistema de información de envío de recolección de electros, es una página interna que utiliza la empresa para seguimiento de las rutas y fechas de solicitud, para mejorar esta, los gerentes y asistentes indican que se puedan subir sugerencias, que se mejore la velocidad de internet y que pueda llevar un control de estatus de recolección por agencia.

Ilustración No. 29

Gráfica 21: solicitud de recolección en agencia

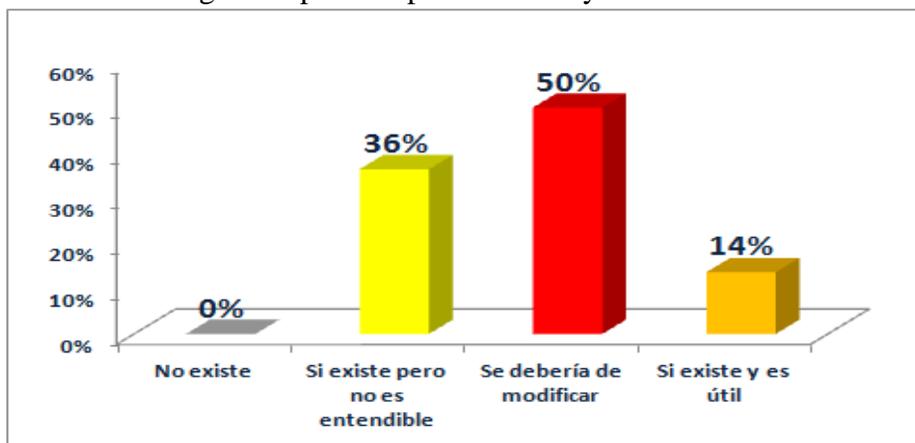


Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

Las agencias envían los electros liquidados a bodega central, como parte del procedimiento de rotación interna, los gerentes y asistentes indican que el 55% de la muestra lo envían semanalmente, el 36% realizan la solicitud quincenal y el 9% mensual, esto debido a la cantidad de electros que tienen en sus bodegas.

Ilustración No. 30

Gráfica 22: guía de proceso para rotación y envío de electros

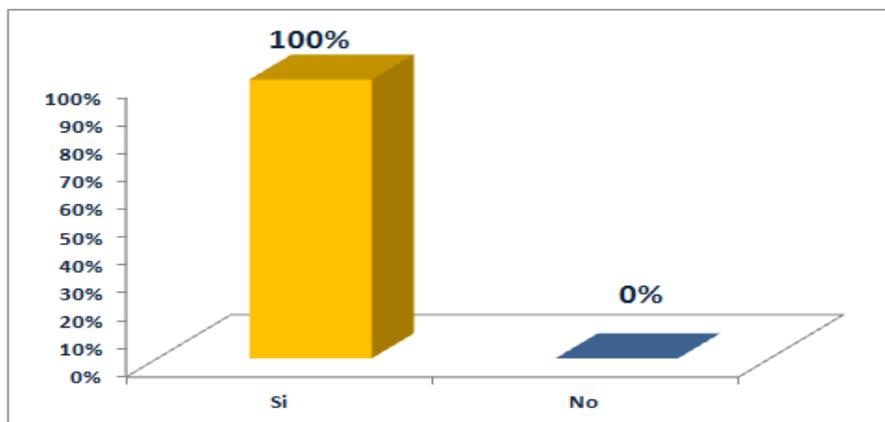


Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El traslado de los electros liquidados de agencia hacia bodega central, debe de seguir el procedimiento establecido en la guía del proceso de rotación de inventario, los gerentes y asistentes indicaron que este debería de modificarse para que sea entendible y cumpla con la rotación y envío del inventario de electros liquidados.

Ilustración No. 31

Gráfica 23: reuniones de seguimiento

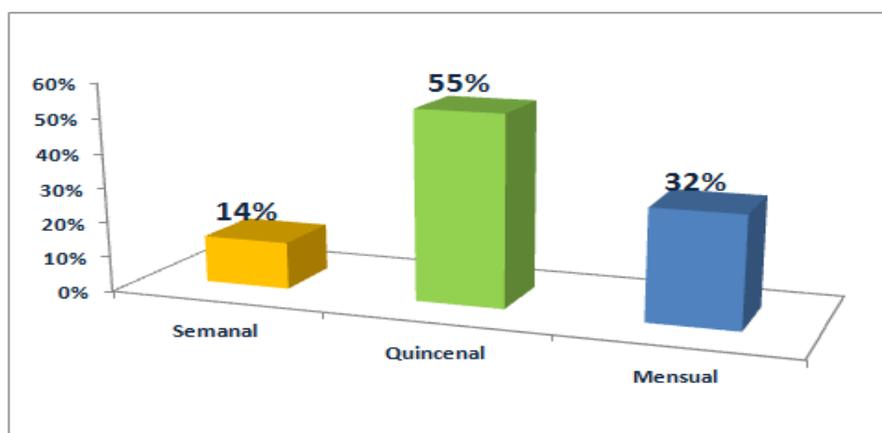


Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

En el proceso de logística de recolección de electros liquidados, participan las agencias que envían la solicitud y la bodega central que coordina las rutas, todo con el fin del traslado de los electros y que estos cumplan con el procedimiento posterior que es su venta. Los gerentes y

asistentes indican que para mejorar el proceso y seguimiento se deberían de planificar reuniones periódicas con todos los participantes en el proceso.

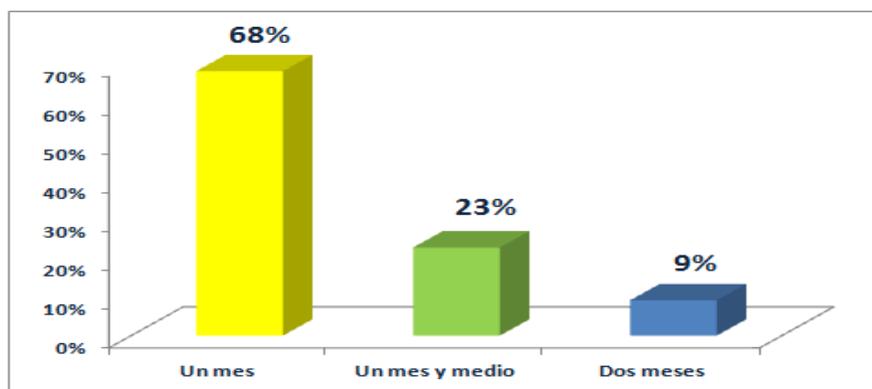
Ilustración No. 32
Gráfica 24: calendario de reuniones



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

Los gerentes y asistentes de agencia indicaron que como mejora al proceso de logística de recolección de electros liquidados, se deberían de realizar reuniones periódicas, que permitan encontrar oportunidades de mejora y seguimiento a los hallazgos, manifestando que las reuniones quincenales sería un plazo indicado en un 55% de la muestra, quedando como segunda sugerencia las reuniones mensuales.

Ilustración No. 33
Gráfica 25: tiempo de recolección



Fuente: elaboración propia, marzo 2014.

El proceso de logística de recolección de electros liquidados, indica que las agencias deben de enviar el formato de solicitud y bodega central coordina la ruta según envío. Los gerentes y asistentes revelan que no existe plazo mínimo ni máximo de recolección, actualmente el 68% de la muestra manifestó que la visita la reciben de forma mensual, habiendo visitas bimensuales y cada mes y medio.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Hernández Sampieri (2010) explica la importancia de la comparación del marco teórico, con los resultados de un tema y teorías ya desarrolladas, que se soportan por evidencias empíricas, las cuales se pueden aplicar al problema o tema de investigación o sirvan de base. Se procede a comparar los hallazgos de resultados con el marco teórico.

El propósito de esta, es conocer sobre el proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros liquidados de agencia a bodega central de la empresa, fue necesario realizar varias actividades que brindaron la información para responder y proponer una solución.

Para recabar la información se utilizaron como instrumentos, la entrevista dirigida a gerente de electros y supervisor de ruta; cuestionario de preguntas abiertas y de selección múltiple a gerentes y asistentes de agencia.

Enrique B. Franklin (2004) en su libro Organización de empresas, explica que la importancia de la logística radica en movilizar los productos adecuados a los lugares necesarios; la logística es el eslabón entre los clientes y proveedores, disponiendo de los canales de distribución más efectivos.

Se determina que el espacio para almacenar tanto en agencias como en bodega de recolección es el adecuado según hallazgos, se cuenta con un espacio en agencias entre 1 y 5 metros cuadrados, lo que es un área de almacenaje acorde a las características de cada agencia y al movimiento de electrodomésticos, teniendo en bodega central un diámetro de 20x20 mts, facilitando estos espacios el almacenaje, lo que permite que el embalaje de los electros sea acorde a las características de los mismos, garantizando su resguardo.

Hernández Muñoz (2009) en el libro de Logística de almacenes y Ronald H. Ballou (2004) explica que la distribución y transporte, son claves en la logística, la ruta de recolección de

electros en la empresa depende de los envíos de estos a la bodega, existiendo un desfase en su recepción ya que en bodega se reciben diariamente.

Las agencias reportan envíos quincenales del 14% y mensuales del 86%, las paneles que transportan los electros liquidados a bodega central se consideran, seguras, con estructura adecuada para proteger los electros y de una capacidad estándar.

Se considera que para mejorar la capacidad de transporte, el formato de recolección debería de describir las características de los electros por el espacio que pueden ocupar y de esta forma mejorar el embalaje de los mismos; en caso de surgir una emergencia no existe un plan de contingencia de recolección que permita el seguimiento del ruteo.

La planificación como lo cita Henry Mintzberg en su libro Planeación Estratégica (2007), “se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción”(p.4) la programación de recolección de electros de bodega central la realizan mensualmente, esta genera conflicto con los envíos que realizan las agencias quincenal y mensualmente con la recepción que se tiene semanalmente en bodega; aunque todos los involucrados en el proceso tienen claro los tiempos de envío y recepción no se cumplen con estos.

Según Nidia Romero Morrugares en su libro de Control interno de inventario (2012) “los formatos de seguimiento indica que los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte, varían según la naturaleza de la organización y de las áreas”(p.19), los hallazgos obtenidos por los instrumentos de investigación revelan información importante para la mejora de los formatos de envío, el 100% de los encuestados siendo el gerente de electros y supervisor de ruta manifestaron que; al recibir los formatos no van llenados correctamente ya que carecen de información básica para realizar la ruta de recolección.

El formato de envío de recolección de electros es de importancia en el proceso de logística, las rutas de visita a las agencias se programan por los datos que se colocan en dicho formato, los

gerentes y asistentes indicaron que el mismo es muy repetitivo y que debe de modificarse según las características de los electros, la muestra coincide en un 68% con esta sugerencia.

En la empresa existe un sistema de información que permite la comunicación entre departamentos, esto permite el envío de formatos y comunicados entre agencias y bodega, aunque se sabe que es funcional el 68% de los gerentes y asistentes de agencia manifiestan que debería de mejorarse, que se puedan subir sugerencias y se mejore la velocidad de internet.

Juan Manuel Avendaño Argueta y Miguel Antonio Cuevas Peñaloza (2008) en su libro Administración general el enfoque estratégico proactivo en la administración, se define el proceso como “un conjunto de fases sucesivas que indica la existencia de una interacción, entre dos o más elementos conjugados entre sí, el proceso puede observarse tanto en forma natural como artificial” (p.13), cumpliendo con la teoría, el traslado de los electros liquidados de agencia hacia bodega central, debe de seguir el procedimiento establecido en la guía del proceso de rotación de inventario, los gerentes y asistentes indicaron que este debe de modificarse para que sea entendible y cumpla con la rotación y envío del inventario.

Nidia Romero Morrugares en el (2012) en su libro Control Interno de inventarios indica que “por rotación se entiende el número de veces que varias partidas de activo como materias primas, mercancías destinadas para su venta, se reemplazan durante el período específico” (p.25) la rotación de los electros liquidados en agencia, no cumple con los tiempos de envío y recepción teniendo atrasos de hasta mes y medio lo que afecta el proceso, generando pérdidas a la empresa.

Teniendo procesos y formatos de envío de recolección de electros, no se cumple con el procedimiento, el control es clave para detectar mejoras y alinear sistemas, según el Lic. Ignacio Novoa López en el año 2005, en el libro Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuesto y Evaluación en la Administración Pública, indica que “el control es un mecanismo preventivo y correctivo” (p.37), los colaboradores manifestaron que no existe un proceso de control, que si existe seguimiento en relación a las solicitudes de envío, pero no se cumple con la teoría mencionada.

El implementar una metodología de seguimiento como herramienta clave en el cumplimiento de metas y objetivos, es fundamental en toda empresa, como lo explica Stephen R. Covey, (2006) en la metodología de las 4 disciplinas, explica que es aplicable a cualquier seguimiento de actividades, ya que alinean a los departamentos involucrados al logro de sus objetivos, los gerentes y asistentes indican que para mejorar el proceso se deberían de planificar reuniones periódicas con todos los participantes; encontrar oportunidades de mejoras y seguimiento a los hallazgos, los gerentes y asistentes de agencia manifestaron que las reuniones quincenales sería un plazo indicado en un 55% de la muestra.

Concreturas

- 1) Se determina que la empresa cuenta tanto en agencias como en bodega de electros, con un espacio de almacenamiento acorde a las características y cuidado de embalaje y rotación de inventario.
- 2) El formato de solicitud de envío de electros debe de modificarse y actualizarse, esto permitirá a la empresa aprovechar la capacidad de paneles y las rutas de recolección. El involucrar en reuniones periódicas a los participantes del proceso sería de utilidad para la modificación y actualización del formato.
- 3) La programación de recolección, es fundamental para la rotación y envío, esta debe de revisarse con cada integrante que participa en el proceso; para coordinar y planificar los plazos de recolección, tomando como referencia los formatos de envío de las agencias, como la cantidad de electros y características de los mismos.
- 4) Proponer mejoras al proceso de logística, recolección, envío y manejo de electros, ya que no concuerdan con las necesidades de las agencias en relación a envío de los mismos a bodega, afectando la rotación de inventario por el tiempo de visita, acumulando hasta 1 ½ meses de espera cuando debería de ser la recolección semanal.

Propuesta plantear mejoras al proceso de logística, recolección, envío y manejo de electrodomésticos liquidados de agencia a bodega central.

Propuesta de mejora

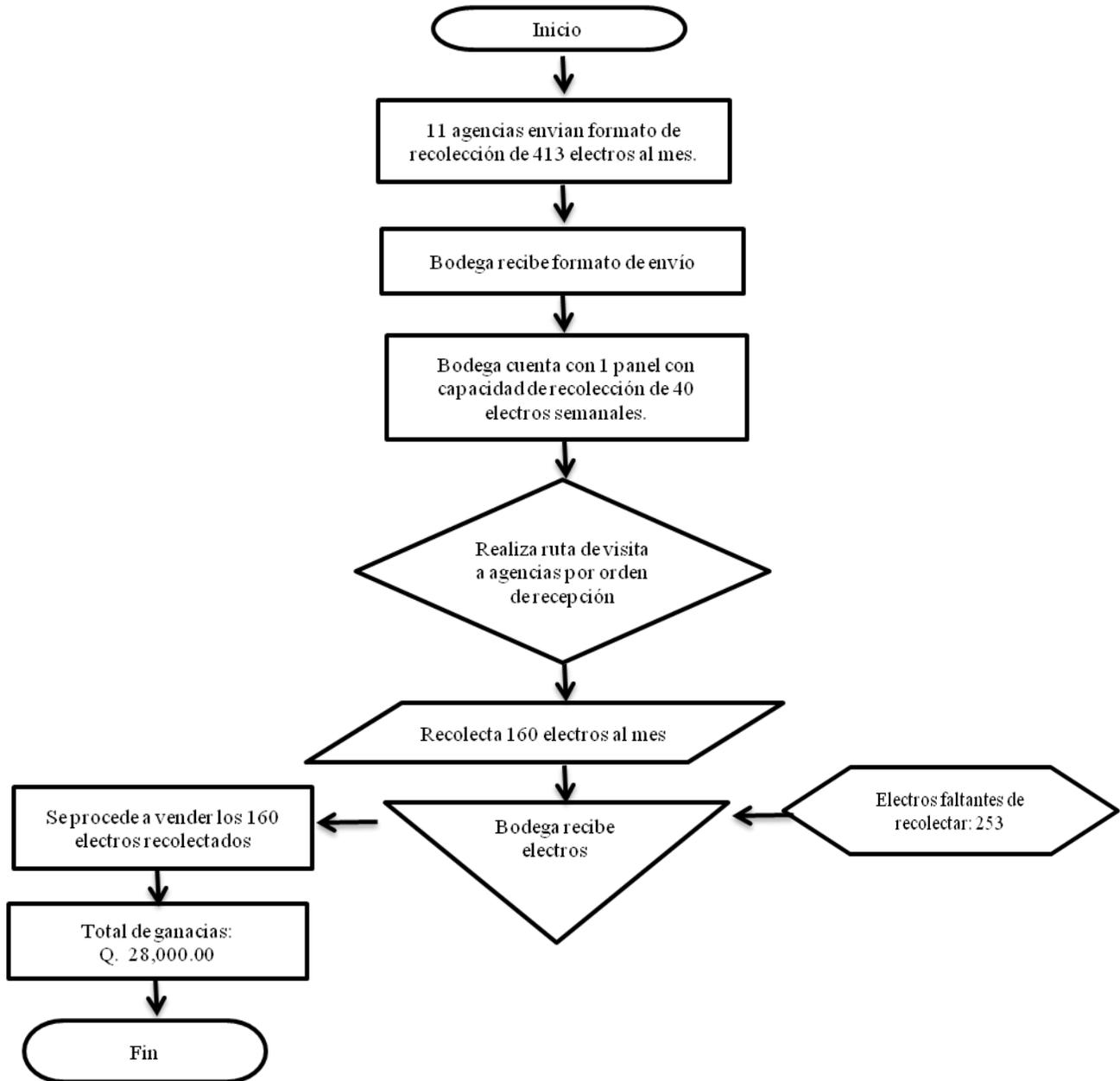
Desarrollo de la propuesta

Justificación:

La empresa cuenta actualmente con un proceso de logística, recolección y envío de electrodomésticos liquidados a bodega central, a pesar de contar con las herramientas necesarias para su despliegue, no existen plazos de recolección, atrasando todo el procedimiento y seguimiento, es necesario mejorar el sistema instalado, los formatos de envío, agregar al proceso capacidad instalada, recurso humano, seguimiento y control; el realizar reuniones periódicas con los colaboradores involucrados en el proceso, permitiría oportunidades de mejora continua, diseñar planes de contingencia para cubrir emergencias, generando a la empresa ganancias por la rotación de inventario.

Las agencias experimentan saturación de electros liquidados, existe una lentitud en el proceso de logística, en promedio se envían a la semana 103 electros, siendo 413 electros al mes, de los cuales se reciben 40 en promedio, dejando de recolectar 63 electros semanales, recibiendo al mes en bodega 160 electros, como lo vemos en el diagrama de recolección:

Ilustración No. 34
Figura 9: proceso de recolección actual



Fuente: elaboración propia, agosto 2014.

El diagrama anterior nos muestra cual es el proceso actual de recolección de electros liquidados, son 11 agencias que solicitan por medio del formato de envío el traslado de estos a bodega central, al mes son 413 electros en promedio que se deben de recolectar. Actualmente se están recolectando 160 electros dejando de recoger 253, el siguiente paso de estos en bodega es su venta, para recuperar el monto que se le dio al cliente en calidad de préstamo que en promedio es de Q.500.00 más un 35% de ingreso de venta, como lo vemos en la tabla siguiente, se está dejando de percibir Q. 44,275.00 por el no traslado de los 253 electros restantes de recolectar.

Ilustración No.35
 Figura 10: ingresos de venta electros liquidados

	ELECTROS	PRÉSTAMO PROMEDIO	PRÉSTAMO PROMEDIO * ELECTROS	% GANANCIA VENTA	INGRESO DE VENTA	TOTAL
SOLICITUD DE ELECTROS	413	Q.500.00	Q. 206,500.00	35%	Q. 72,275.00	Q.278,775.00
ELECTROS RECOLECTADOS	160	Q.500.00	Q. 80,000.00	35%	Q. 28,000.00	Q.108,000.00
ELECTROS NO RECOLECTADOS	253	Q.500.00	Q. 126,500.00	35%	Q.44,275.00	Q.170,775.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2014

Cobertura

Por los hallazgos encontrados en los instrumentos de investigación y al realizar el análisis de los objetivos de la misma, se sugiere una propuesta para el área comercial. Si bien se dirige a una zona geográfica de la empresa, se puede replicar en las otras áreas comerciales, ya que en ambas se utiliza el mismo proceso de logística, recolección y envío de electrodomésticos liquidados a bodega central.

Solución de la propuesta

- Mejora continua en el proceso de logística, recolección y envío de electrodomésticos liquidados de agencia a bodega central de la empresa.
- Aumento de ingresos por capacidad instalada.
- Herramienta de recolección actualizada, formato de envío.
- Reuniones periódicas con los colaboradores que participan en el proceso.

Objetivos específicos

- Agregar recursos al proceso de recolección y transporte de electrodomésticos liquidados de agencia a bodega central.
- Actualizar y modificar los formatos de envío de recolección de electros, para la captación de información, que permita una logística en base a las necesidades de las agencias.
- Generar valor al procedimiento de logística, recolección y envío de electros, buscando la mejora continua por medio de reuniones periódicas con los participantes del proceso, siendo estos gerentes, asistentes de agencia, gerente de electros y supervisor de ruta, cada 15 días durante los primeros tres meses, los siguientes 3 una cada mes, como seguimiento al proceso y hallazgos, sugiriendo para esto la implementación de alguna metodología.

A continuación se describe la propuesta de mejora de proceso de logística, recolección y envío de electros liquidados de agencia a bodega, cada uno de ellos lleva el comparativo de cómo se está realizando y cómo debería de realizarse según propuesta, evidenciándose las ventajas y mejoras en cada uno de ellos.

Recursos involucrados en propuesta

Para la ejecución de la propuesta de logística, recolección y envío de electros liquidados de agencia a bodega central, es necesario ampliar el número de personas del departamento de transporte, comprar panel de carga, lo que permitirá realizar la programación y el cumplimiento del plazo semanal de recolección a las agencias, los recursos involucrados serían:

Ilustración No.36
 Figura 11: recursos y costos fijos propuesta

RECURSOS PROPUESTA		
1- 1 piloto		
2- 1 auxiliar de piloto		
3- Una panel (Hyundai H-1 motor 2.5 diésel, mecánica, motor 2.5, 1 tonelada)		
COSTOS FIJOS:		
Piloto	Q.	3,600.00
Auxiliar de piloto	Q.	2,550.00
Seguro	Q.	560.00
Gasolina mensual	Q.	2,200.00
Total:	Q.	8,910.00
COSTOS VARIABLES:		
Cuota vehículo	Q.	2,800.00
El total de costos es	Q.	11,710.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2014.

La situación actual de recolección de Garantías S.A., con la capacidad de recurso es la siguiente: la ruta de vista a agencias se lleva a cabo en horario de lunes a viernes de 08:00am a 04:00 pm, se tiene un promedio de 4 visitas al mes por agencia, teniendo en cuenta que son 11 agencias, mensualmente se recibe en bodega central 160 electros liquidados lo que significa en venta para la empresa Q. 108,000.00 al mes.

Ilustración No. 37

Figura 12: situación actual de recolección de la empresa

VISITAS DIARIO AGENCIAS	DÍAS PROGRAMACION	VISITAS AL MES	TOTAL AGENCIAS	PROMEDIO VISITA POR AGENCIA AL MES	PROMEDIO ELECTROS ENVIADOS POR AGENCIA AL MES	TOTAL RECEPCIÓN BODEGA AL MES
2	20	40	11	4	4	160
ELECTROS	PRÉSTAMO PROMEDIO	PRÉSTAMO PROMEDIO * ELECTROS	% GANANCIA VENTA	INGRESO DE VENTA	VENTA TOTAL AL MES	
160	Q. 500	Q. 80,000	35%	Q. 28,000.00	Q. 108,000.00	

Fuente: Garantías S.A. abril 2014

Con la propuesta sugerida a la empresa, se tendría un promedio de 9 visitas al mes por agencia, teniendo en cuenta que son 11 agencias, mensualmente se recibiría en bodega central 400 electros liquidados lo que significa en venta para la empresa Q. 270,000.00. Generando ingresos por venta Q. 37,500.00 más ingresos en relación a la situación actual, por la venta de ellos, las 9 visitas a las agencias se coordinan con el envío del nuevo formato de recolección, para programar la logística y ruta de las visitas.

Ilustración No. 38

Figura 13: propuesta sugerida de logística de recolección a la empresa

VISITAS DIARIO AGENCIAS	DÍAS PROGRAMACION	VISITAS AL MES	TOTAL AGENCIAS	PROMEDIO VISITA POR AGENCIA AL MES	PROMEDIO ELECTROS ENVIADOS POR AGENCIA AL MES	TOTAL RECEPCIÓN BODEGA AL MES
5	20	100	11	9	4	400
ELECTROS	PRÉSTAMO PROMEDIO	PRÉSTAMO PROMEDIO * ELECTROS	% GANANCIA VENTA	INGRESO DE VENTA	VENTA TOTAL AL MES	
400	Q. 500	Q. 200,000	35%	Q. 70,000.00	Q. 270,000.00	

Fuente: elaboración propia, abril 2014

Con la situación actual de la empresa se reciben 160 electros al mes en bodega central, con la propuesta se recolectarían 400 electros al mes, se duplicaría la recepción teniendo un margen de

80 electros más, generando una recuperación de Q. 37,500.00 de ingresos por electros que actualmente no se envían a centrales.

Relación de ingresos proceso actual vrs. propuesta de mejora.

Ilustración No. 39
Figura 14: análisis proceso actual vrs. Propuesta de mejora

	ELECTROS	PRÉSTAMO PROMEDIO	PRÉSTAMO PROMEDIO * ELECTROS	% GANANCIA VENTA	INGRESO DE VENTA	TOTAL
PROCESO ACTUAL	160	Q. 500.00	Q. 80,000	35%	Q. 28,000.00	Q. 108,000.00
MEJORAS PROCESO	400	Q. 500.00	Q. 200,000	35%	Q. 70,000.00	Q. 270,000.00
DIFERENCIA INGRESOS					Q. 42,000.00	
INGRESOS SIN IVA					Q. 37,500.00	

Fuente: elaboración propia, abril 2014

Herramienta de recolección

El formato de envío de recolección de electros, es una herramienta clave para la programación de rutas, el despliegue de logística y la rotación de los inventarios en agencias, el formato debe de llevar la siguiente información:

- Nombre de agencia
- Numero correlativo por agencia
- Fecha de envío
- Tipo de garantía
- Descripción de electro
- Observaciones

El formato actual carece de esta información importante para la programación de ruta, contiene información muy básica de los electros a enviar, no teniendo una base de información consistente

para la planificación y coordinación, no se tiene con exactitud las características de los electros, no se puede rotar el inventario liquidado quedando electros en agencia.

Ilustración No. 40
Figura 15: formato de envío actual

FECHA DE ENVÍO	TIPO DE GARANTÍA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN

Fuente: Garantías S.A. Abril 2014 (p.45)

Ilustración No. 41
 Figura 16: formato propuesto

FORMATO DE ENVÍO DE ELECTROS LIQUIDADOS		
AGENCIA: _____		
Fecha de envío: _____	No. (correlativo agencia)	
DESCRIPCION Y TIPO DE GARANTÍA	CANTIDAD	OBSERVACIONES
TELEVISORES 29"		
TELEVISORES 21"		
TELEVISORES 42"		
TELEVISORES 50"		
TELEVISORES 32"		
TELEVISORES LCD MENORES DE 32"		
VIDEO JUEGO ESTACIONAL		
VIDEO JUEGO PERSONAL		
CONSOLAS DE VIDEO JUEGOS		
LAPTOP		
CÁMARAS		
VIDEOCÁMARA		
IPOD/IPAD		
EQUIPO SONIDO DE 6 BOCINAS		
EQUIPO SONIDO DE 4 BOCINAS		
EQUIPO SONIDO DE 3 BOCINAS		
EQUIPO SONIDO DE 2 BOCINAS		
TOTAL		

Fuente: elaboración propia, abril 2014

Al usar este formato, se puede describir los electros a recolectar, estos datos son importantes para el gerente y supervisor de ruta, en la realización de la logística de traslado de los electros a bodega central. Se planifican dos rutas de recolección, en una ruta se visitan 3 agencias y en la otra ruta 2 agencias, coordinando un promedio de visitas de 9 al mes por agencia, realizando 5 diarias. De esta forma se permitirá trasladar los 400 electros de inventario liquidado para su venta, priorizando las visitas por inventario de agencia.

Generar valor al proceso y procedimiento

El buscar la mejora continua en cada uno de los procesos en las empresas, es una tarea constante para maximizar los recursos, encontrar mejores prácticas que generen valor a los procesos en cada una de las áreas, fortalece la estructura organizacional de cada empresa. Por ello es necesario realizar reuniones periódicas con los departamentos y colaboradores de la empresa, involucrados en el desarrollo y ejecución del proceso de logística, recolección y envío de electros liquidados de agencia a bodega central, para la revisión, modificación y actualización constante del proceso, estos foros deben de estar integrados por:

- Departamento de procesos
- Gerente y supervisor de ruta
- Gerentes y asistentes de agencia (3 colaboradores por puesto)
- Encargado de depto. Riesgos
- Encargado de depto. Contabilidad

Estas reuniones se calendarizan por seis meses, haciendo los primeros tres meses, una reunión cada 15 días, y los tres meses siguientes una reunión cada mes, esto permite dar al proceso una mejora continua y encontrar oportunidades. En las reuniones cada uno de los participantes debe presentar:

- Agenda de seguimiento
- Resultados de su área en relación al proceso
- Plan de acción sobre hallazgos
- Análisis de resultados

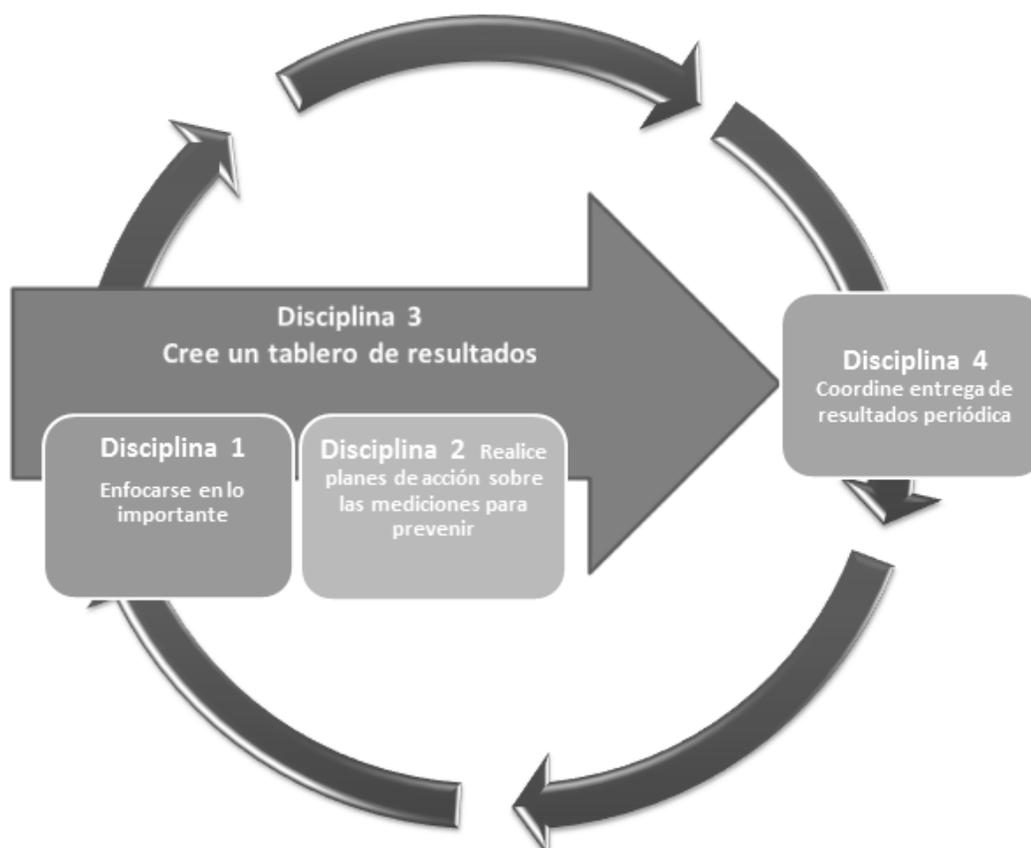
Con un presupuesto de costos variables:

Reuniones: Q. 500.00 (Q. 250.00 por reunión cada 15 días, durante 3 primeros meses)
Q. 250.00 (al mes durante el segundo trimestre)

El costo de las reuniones incluye los materiales a utilizar, una refacción y el transporte de los colaboradores al salón. Estos foros son de importancia para la empresa, ya que generan valor a la

mejora del proceso de logística, recolección y envío de electros liquidados de agencia a bodega central, por el seguimiento y las herramientas que se utilizan en estas reuniones, se sugiere la utilización de un sistema como complemento al seguimiento de los temas y tareas asignadas; la metodología de las 4 disciplinas de Stephen R. Covey (2006) puede utilizarse como sugerencia de seguimiento en los foros; ya que se fundamenta en las bases de la administración; siendo 4 pasos a seguir para el desarrollo, cumplimiento y análisis de cualquier actividad, como lo vemos en la siguiente gráfica:

Ilustración No. 42
Figura 17: 4 disciplinas de la ejecución



Fuente: Stephen R. Covey, 4 disciplinas de la ejecución (2006)

Se describe cada uno de los pasos los cuales se sugiere que se utilicen en los foros o reuniones de mejora:

Disciplina No. 1:

Enfocarse en lo importante, los equipos grandiosos hacen dos cosas para lograr un enfoque en las más altas prioridades que son:

- Definir metas importantes.
- Definir medidas reales para las metas importantes.

Disciplina No. 2:

Realice planes de acción sobre las mediciones para prevenir: en esta etapa es importante tener un enfoque claro de lo que se tiene que hacer para lograr las metas importantes, por lo cual hay dos cosas que se tiene que hacer:

- Analizar e identificar las actividades 80/20
- Definir mediciones de predicción que se pueden predecir e influenciar.

Disciplina No. 3:

Crear un tablero de resultados, para poder corregir de forma rápida el rumbo, es importante crear un tablero de resultados y considerar dos cosas importantes:

- Construya un tablero convincente de resultados.
- Actualice su tablero regularmente.

Disciplina No. 4:

Coordinar entrega de resultados periódica, para ejecutar metas importantes es necesario:

- Maximizar el tiempo que dedica a las metas importantes.
- Llevar a cabo sesiones semanales de rendición de cuentas.

Inversión

Para la realización de la propuesta, se debe de comprar 1 panel de carga con un valor a precio de contado de Q. 113,000.00. La empresa por políticas financieras realizará la compra por cuotas, brindando un enganche de Q. 50,000.00 y cuotas mensuales de Q. 2,800.00 durante un plazo de 30 meses, pagando una inversión total de Q. 134,000.00.

Costos fijos y variables

Para la realización de la propuesta, se deben agregar costos fijos y variables a los activos de la empresa, siendo:

Nota: se incluyo este cuadro el cual no se coloco en color amarillo debido a que se inserto como imagen y no deja cambiar de color.

Ilustración No.43

Figura 18: costos fijos y variables de la propuesta

COSTOS FIJOS:		
Piloto	Q.	3,600.00
Auxiliar de piloto	Q.	2,550.00
Seguro	Q.	560.00
Gasolina mensual	Q.	2,200.00
Total:	Q.	8,910.00

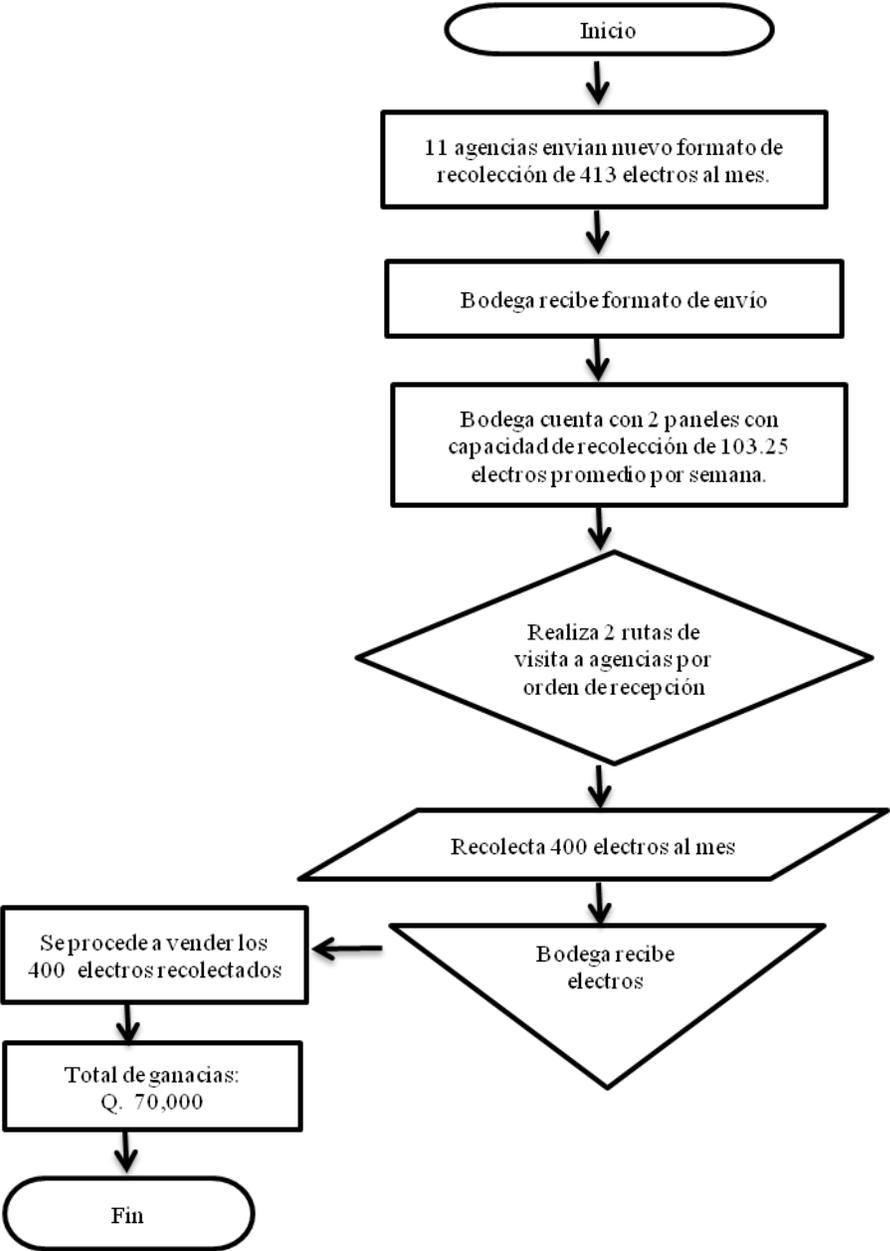
COSTOS VARIABLES:		
Reuniones	Q.	500.00
Cuota vehiculo	Q.	2,800.00
Total:	Q.	3,300.00

El total de costos es	Q.	12,210.00
------------------------------	-----------	------------------

Fuente: elaboración propia, agosto 2014

En el siguiente diagrama se presenta la propuesta de mejoras al proceso de logística de la empresa, para recolectar los electros liquidados y que estos se puedan vender, obteniendo el margen del 35% de ingresos más la recuperación del préstamo promedio que se le dio al cliente.

Ilustración No. 44
Figura 19: propuesta proceso de logística



Fuente: elaboración propia, agosto 2014.

Como vemos en el diagrama anterior y como se explicó en toda el desarrollo de la propuesta, con estas mejoras se logra recolectar 400 electros de los 413 que en promedio solicitan las agencia que se trasladen, de la venta de estos se logra tener la recuperación del monto otorgado al cliente en préstamo, más un 35% de ingresos de venta, lo que es de beneficio a la empresa porque recupera lo que dio en promedio de préstamo al cliente más la ganancia.

En la propuesta se toma en cuenta agregar recurso humano y material; la contratación de personal así como la compra de una panel para cubrir la demanda de las agencias, realizar reuniones periódicas con los participantes en el proceso para darle seguimiento al procedimiento, solución de conflictos y hallazgos, la modificación y actualización del formato de solicitud, es importante ya que por medio de esta herramienta y de la información que contiene se programa y coordinan las rutas de recolección a las agencias.

Análisis de retorno de inversión

Este tiene relación con los Q. 37,500.00 de ingresos generados por la venta de electros liquidados, tanto inversión de la panel como los costos fijos y variables.

Ingresos, egresos, flujo de efectivo:

Ilustración No. 45
Figura 20: ingresos, egresos y flujo de efectivo

INGRESOS, EGRESOS, FLUJO DE EFECTIVO						
	Meses	Meses	Meses	Meses	Meses	Meses
INGRESOS	Q 37,500.00					
INGRESOS	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
INGRESOS	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
TOTAL	Q 37,500.00					
INFLACIÓN ANUAL	6%					
EGRESOS						
	Meses	Meses	Meses	Meses	Meses	Meses
	1	2	3	4	5	6
COSTOS FIJOS						
Piloto sueldo	Q 3,600.00					
Auxiliar de piloto sueldo	Q 2,550.00					
Seguro	Q 560.00					
Gasolina mensual	Q 2,200.00					
COSTOS VARIABLES	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Reuniones	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00
Cuota vehículo (pago mensual)	Q 2,800.00					
TOTAL DE COSTOS	Q 12,210.00	Q 12,210.00	Q 12,210.00	Q 11,960.00	Q 11,960.00	Q 11,960.00
FLUJO DE EFECTIVO	Q 25,290.00	Q 25,290.00	Q 25,290.00	Q 25,540.00	Q 25,540.00	Q 25,540.00

Fuente: elaboración propia, abril 2014

La propuesta de mejora al proceso de logística, recolección y envío de electros liquidados de agencia a bodega central, genera un monto de Q. 37,500.00 de ingresos adicionales a los ya generados por la venta de estos, el total de los costos fijos y variables asciende a Q. 12,210.00 los primeros tres meses; ya que las reuniones son quincenales, realizando dos al mes generando un costo de Q. 500.00 al mes, los otros tres meses el costo de las reuniones baja a Q.250.00 al mes ya que sólo se realizará una reunión de seguimiento, quedando los primeros tres meses de flujo de capital un monto de Q. 25,290.00 y los meses restantes un monto de Q.25,540.00 y a los 30 meses un flujo de efectivo por Q. 28,340.00 debido a cancelar el total de cuotas de la compra de panel.

La inversión de la panel tiene su retorno al tercer mes como se muestra en el formato, ya que se estaría generando Q. 25,290.00 de flujo de efectivo por la venta de los electros liquidados, en el cálculo se toma en cuenta una inflación del 6%, riesgo del 1%, esfuerzo del 1%.

Como se muestra en la tabla siguiente:

Ilustración No. 46
 Figura 21: retorno de inversión VPN y TIR

VPN Y TIR					
<u>INVERSIÓN</u>					
Inversión total		Q	50,000.00	<u>TREMA</u>	
				INFLACIÓN 6%	
				RIESGO 1%	
				ESFUERZO 1%	
				8%	
TOTAL		Q	50,000.00		
			Q (50,000.00)		
I=			8.00%	PERIODO RECUPERACIÓN INVERSIÓN	
INVERSIÓN	Q (50,000.00)	TIR	VP	VPN	PRI
		51%	Q217,964.81	Q167,964.81	
1	Q 25,290.00		Q 23,416.67	Q	(26,583.33)
2	Q 25,290.00		Q 21,682.10	Q	(4,901.23)
3	Q 25,290.00		Q 20,076.02	Q	15,174.78
4	Q 25,540.00		Q 18,772.66	Q	33,947.45
5	Q 25,540.00		Q 17,382.09	Q	51,329.54
6	Q 25,540.00		Q 16,094.53	Q	67,424.07
7	Q 25,540.00		Q 14,902.34	Q	82,326.42
8	Q 25,540.00		Q 13,798.47	Q	96,124.88
9	Q 25,540.00		Q 12,776.36	Q	108,901.24
10	Q 25,540.00		Q 11,829.96	Q	120,731.20
11	Q 25,540.00		Q 10,953.67	Q	131,684.87
12	Q 25,540.00		Q 10,142.29	Q	141,827.16
13	Q 25,540.00		Q 9,391.00	Q	151,218.16
14	Q 25,540.00		Q 8,695.37	Q	159,913.54
15	Q 25,540.00		Q 8,051.27	Q	167,964.81

Fuente: elaboración propia, abril 2014

Referencias bibliográficas

Ballou, Ronald (2004) *Logística, Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación. Quinta edición.

Franklin, Enrique B. (2004) *Organización de empresas*. Colombia: Mc Graw Hill. Segunda Edición.

Novoa López, Ignacio (2005) *Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuesto y Evaluación en la Administración Pública*. México: Arte y Comunicación Indetec.

Avendaño Argueta, Juan Manuel y Cuevas Peñaloza, Miguel Antonio (2008) *El Enfoque estratégico proactivo en la administración*. México: Diseño editorial Leonel Bello Cuevas y Javier Darío Cruz Ortiz Colegio de Bachilleres.

Covey, Stephen R. (2006) *Metodología de las 4 disciplinas*. México, Penguin Random, House Grupo Editorial México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.

Mintzberg, Henry (2007) *Planeación Estratégica*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira

Turmero Astros, Iván (2009) *Diseño de un sistema de gestión de inventario*. Venezuela: Monografías destacadas

Morrugares, Nidia Romero (2012) *Control interno de inventarios*. Tesis, Facultad de Contaduría y Administración Campus Coatzacoalcos, Universidad Veracruzana México.

Hernández Batista, Juan (2007) *Tutorial Formato de envío de datos*. República Dominicana: Dirección General de Impuestos Internos.

Medrano Vallecillo, Robyn José (2012) *Ensayo Estudio estratégico en Colchones Cabrera*. Tesis, Facultad de Ciencias e Ingenierías, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Recinto Universitario Rubén Darío.

Arellano Lagos (2004) *Diseño del nuevo centro de distribución para una empresa de productos de consumo masivo*. Tesis, Escuela de Ingeniería Industrial; Universidad de San Carlos de Guatemala.

Corres, Guillermo (2004) *Distribución y logística. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas*, Universidad Nacional del centro de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Cevallos Quiroz, Carlos (2006) *Análisis y mejoramiento de los procesos operativos de la bodega matriz de una empresa comercializadora de electrodomésticos y equipos electrónicos*. Tesis, Escuela superior Politécnica del Litoral ESPOL.

Universidad Panamericana (2007) *Manual de Estilo de trabajos académicos*. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

Silva, (2,006) *Tesis Logística de almacenamiento*, Caracas Venezuela.

Adriaenséns, Marielena, Ferrel, Hirt, Ramos, Leticia y Flores, Miguel Angel. (2,004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta edición*, Mc Graw Hill.

Franklin, Enrique. (2,004) *Organización de Empresas. Segunda edición*, Mc Graw Hill.

Reyes Ponce, A. (2004) *Administración Moderna*. México: Limusa.

Congreso de la república de Guatemala (1,963) *Código Civil de Guatemala*. Tipografía Nacional de Guatemala. Librería Jurídica.

Anexos

Anexo No. 1

Tabla de variables

Nombre del estudiante: **Mauricio Arnoldo Milán Samayoa**

Nombre de la Tesis: **Aplicación de metodología 4 disciplinas en logística de recolección de liquidados en agencia, en empresa dedicada a préstamo prendario en Guatemala.**

Carrera: **ACA Administración y Mercado**



Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Cuestionario:	Sujetos de investigación
-Bodegas pequeñas - Deterioro de electros en bodega		Procesos de logística y manejo de bodega	Cuál es la situación actual en relación a logística y manejo de bodega de la Garantías S.A.	Evaluar el proceso de manejo logístico y el manejo de bodega de la empresa Garantías.	1. Evaluar la capacidad de las bodegas para el almacenamiento y rotación del inventario.	1. Conocer las políticas de procesos 2. Conocer los procedimientos de recolección 3. Evaluar las políticas actuales		-Bodegas -Procesos
		Control			2. Evaluar los formatos de control de envíos	1. Evaluar los formatos actuales de recolección 2. Conocer tiempos de envío de formatos 3. Evaluar control de seguimiento de recolección 4. Analizar rotación de inventario liquidado		
-Baja rotación de inventario	Logística y manejo de bodega	Logística de transporte			3. Analizar la capacidad de transporte de electros en agencia	1. Evaluar rutas de recolección 2. Conocer diseño de rutas vs formatos 3. Conocer capacidad interna de transporte 4. Evaluar rutas de prioridad		-Rutas -Vehículos
		Sistemas tecnológicos			4. Analizar sistemas de información de envío de formato de recolección	1. Conocer el sistema de información 2. Cuáles el seguimiento de la información enviada 3. Conocen en agencia el funcionamiento del sistema de información 4. Existen políticas de utilización de los sistemas de información		
- Problemas de control de envío de electros		Rotación			5. Analizar la rotación de los inventarios en bodega de electros.	1. Conocer el sistema de rotación en bodega central electros. 2. Conocer formato de seguimiento de almacenamiento electros. 3. Conocer el sistema de rotación en agencia.		- Políticas de rotación - Formatos de solicitud de

Anexo No. 2

Tabla de sujetos

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Tabla de Sujetos

Nombre del Estudiante: Mauricio Arnoldo Milián Samayoa
Garantías S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUJETOS	UNIVERSO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	No. DE INSTRUMENTOS
Evaluar la capacidad de las bodegas para el almacenamiento y rotación de inventario	1. Gerente de electros	1. 1	1. 1	1. Entrevista	2
	2. Gerente de agencia	2. 11	2. 11	2. Encuestas	
	3. Asistentes	3. 11	3. 11	3. Encuestas	
Evaluar los formatos de control de envíos	1. Gerente de electros	1. 1	1. 1	1. Entrevista	2
	2. Gerente de agencia	2. 11	2. 11	2. Encuestas	
	3. Asistentes	3. 11	3. 11	3. Encuestas	
	4. Supervisor de rutas	4. 1	4. 1	4. Entrevista	
Analizar la capacidad de transporte de electros en agencia	1. Gerente de electros	1. 1	1. 1	1. Entrevista	1
	2. Supervisor de rutas	2. 1	2. 1		
Analizar sistemas de información de envío de formato de recolección	1. Gerente de agencia	1. 11	1. 11	1. Encuesta 2. Entrevista	2
	2. Asistentes	2. 11	2. 11		
	3. Supervisor de rutas	3. 1	3. 1		
Analizar la rotación de los inventarios en bodega de electros	1. Gerente de electros	1. 1	1. 1	1. Entrevista	2
	2. Gerente de agencia	2. 11	2. 11	2. Encuestas	
	3. Asistentes	3. 11	3. 11	3. Encuestas	

Anexo No. 3

Instrumento 1



Universidad Panamericana
 Facultad de Ciencias Económicas
 Práctica Empresarial Dirigida
 Tema: de recolección de electros.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES Y ASISTENTES DE AGENCIA

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación descriptiva, Evaluar el proceso de manejo logístico y el de bodega de la empresa, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Actualmente en su agencia cuenta con un espacio adecuado para almacenar electros?
 Pequeño 1x1mts Mediano 2x2mts Grande 5x5mts
2. ¿Con que frecuencia se envían los electros a bodegas?
 Semanal Quincena Mensual
3. ¿El formato que utiliza actualmente para envío de electros lo considera?
 Fácil de llenar Es muy repetitivo
 Modificarlo No lo utilizo
 por qué: _____
4. ¿Considera usted que los formatos de control deberían tener un correlativo o número de seguimiento, para mejor control?
 Si debería de tenerlo
 No debería de tenerlo
 Mejoraría el control del mismo
5. ¿Cómo Considera la capacidad de las paneles para transportar los electros?
 Pequeñas
 Seguras
 Grandes
 Standard
 Con la estructura adecuada
 Para proteger los electros
 Sin la estructura adecuada
 Para proteger los electros
6. ¿Actualmente cuenta con un sistema de información de envío de formatos de recolección de electros formal que le permita dar un buen seguimiento?
 No existe
 Si existe
 Debería de mejorar
7. ¿Qué cambios le realizaría al sistema de información de envío de recolección de electros?
8. ¿Actualmente la rotación de inventario de electros en agencia, cada cuánto tiempo la envía a bodegas?
 Semana Quincena Mensual
9. ¿Existe alguna guía de proceso para la rotación y envío de electros cancelados, liquidados o activos?
 No existe existe pero no Es entendible
 Se debería de modificar la guía si existe y es útil

10. ¿Usted como encargado de agencia, cree que haciendo reuniones periódicas con todos los departamentos involucrados en el transporte, envío y recepción de electros, mejoraría el proceso y nos haría más efectivos?

Sí No

¿Si su respuesta es Sí, cada cuánto considera prudente hacer las reuniones?

Quincenal Mensual

11. Después de enviar el formato de recolección de electros en cuánto tiempo llegan a la agencia?

Anexo No. 4

Instrumento 2



Universidad Panamericana
 Facultad de Ciencias Económicas
 Práctica Empresarial Dirigida
 Tema: Aplicación de la metodología 4 disciplinas de recolección de electros.

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE ELECTROS Y SUPERVISOR DE RUTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar el proceso de manejo logístico y el de bodega de la empresa por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Cómo considera el espacio actual de las bodegas de recepción de electros?
 Pequeño 15X15mts Mediano 20x20mts Grande 30x30mts
2. ¿Con que frecuencia se reciben los electros en bodegas?
 Diario Semana Quincena Mensual
3. ¿La programación de recolección de ruta de electros la realiza?
 Diario Semana Quincena Mensual
4. ¿Considera que los formatos que envían las agencias contienen la información necesaria para la recolección?

Si contiene	<input type="checkbox"/>
No van todos los datos	<input type="checkbox"/>
Se debería de modificar características de electros	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cómo Considera la capacidad de las paneles actuales para transportar los electros?

Pequeñas	<input type="checkbox"/>
Seguras	<input type="checkbox"/>
Grandes	<input type="checkbox"/>
Standard	<input type="checkbox"/>
Con la estructura adecuada	<input type="checkbox"/>
Para proteger los electros	<input type="checkbox"/>
Sin la estructura adecuada	<input type="checkbox"/>
Para proteger los electros	<input type="checkbox"/>
6. ¿Si pudiera mejorar la capacidad de transporte de electros, como lo haría?
7. ¿Actualmente se cuenta con un sistema de información de envío de formato de recolección de electros, como lo mejoraría?
8. ¿Se cuenta con un plan de contingencia en relación a casos urgentes de recolección de inventario de electros en agencia?
 No existe Si existe pero no se utiliza Debería de mejorarse
9. ¿Existe alguna guía de proceso para la rotación y envío de electros cancelados, liquidados o activos?
 No existe Si existe pero no es entendible Si existe pero no es práctico

10. ¿Usted como encargado de bodega, cree que haciendo reuniones periódicas con todos los departamentos involucrados en el transporte, envío y recepción de electros, mejoraría el proceso y los haría más efectivos?

Sí

No

¿Si su respuesta en Sí, cada cuánto considera prudente hacer las reuniones?

Quincenal

Mensual

11.- Actualmente hay tiempos definidos como mínimos o máximos para recolectar un electro desde que la agencia envía el formato de solicitud? De qué depende el tiempo real de llegada, a la agencia?