

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Análisis de Rotación de Inventario de Servicios Logísticos de Bodega,  
Sociedad Anónima, ubicada Km 294 Ruta Santo Tomas de Castilla, Puerto  
Barrios, Izabal. Guatemala, C.A.”**  
(Tesis de Licenciatura)

Luis Fernando Arenas

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**“Análisis de Rotación de Inventario de Servicios Logísticos de Bodega,  
Sociedad Anónima, ubicada Km 294 Ruta Santo Tomas de Castilla, Puerto  
Barrios, Izabal. Guatemala, C.A.”**  
(Tesis de Licenciatura)

Luis Fernando Arenas

Lic. Víctor Alberto Toledo León, (**Tutor**)  
Licda. Natalia Rebeca Urizar Pérez, (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**Lic. Elmer Jeovanny Ruano Zeceña**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.CPA.F01-PS.073.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Víctor Alberto Toledo León  
**Revisora:** Licenciada Natalia Rebeca Urizar Pérez  
**Carrera:** Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Tesis titulada:** "Análisis de rotación de inventario de Servicios Logísticos de Bodega, Sociedad Anónima, ubicada Km 294 ruta Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal. Guatemala, C.A."

**Presentada por:** Luis Fernando Arenas

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobarr  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciada en Psicología Clínica

Colegiado: 4149

[Urizar.natalia@upana.edu.gt](mailto:Urizar.natalia@upana.edu.gt)

Guatemala, 14 de enero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

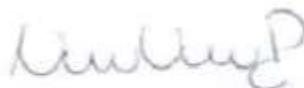
Universidad Panamericana

Ciudad

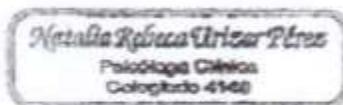
Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **"Análisis de rotación de inventario de Servicios Logísticos de Bodega, Sociedad Anónima, ubicada Km 294 ruta a Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal, Guatemala, C.A."** Realizado por: **Luis Fernando Arenas**, carné No.201202693, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lloda. Natalia Rebeca Urizar Pérez



Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría

Colegiado: 4,901

victoralberto33@yahoo.es

Teléfono: 51279525

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

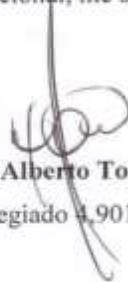
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Proyecto de Tesis del tema **“Análisis de Rotación de Inventario de Servicios Logísticos de Bodega, Sociedad Anónima, ubicada km 294 Ruta Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal. Guatemala, C.A.”**, realizada por **Luis Fernando Arenas** estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP–, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y cinco (75) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



CPA Víctor Alberto Toledo León

Colegiado 4,901

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por guiar mis pasos, brindarme sabiduría, fortaleza para culminar mi carrera y sus bendiciones que otorgo en mi persona.

**A MI MADRES:** Por el apoyo que me han brindado y ser un pilar fuerte en mi vida.

**A MIS HIJOS:** Porque este logro sea un esfuerzo a imitar.

**A LA MADRE DE MIS HIJOS:** Por brindarme un apoyo incondicional con mis hijos por los días que no estuve presente con ellos.

**A MI ESPOSA:** Persona que me motivo a culminar y llevar este triunfo que sea un ejemplo para mis hijos.

**A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii

### **Contenido**

#### **Capítulo 1: Marco Conceptual**

1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación del Problema	3
1.5 Objetivos de la Investigación	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Alcances y límites	5

#### **Capítulo 2: Marco Teórico**

2.1 Marco teórico	6
2.2 Definición de bodega	6
2.3 Definición y objetivos de Rotación de Inventarios	7
2.4 Métodos de evaluación de inventarios.	8
2.5 Diferencia entre sistema de inventarios y métodos de valuación	8
2.6 Ciclos de la rotación de inventarios	9
2.7 Suposición PEPS	9
2.8 Métrica de rendimiento	10
2.9 Variación de industria en industria	10
2.10 Límites de la rotación como indicador estadístico	11
2.11 Cómo mejorar la rotación del inventario	11

2.12 La solución de Lokad	11
<b>Capítulo 3 Marco Metodológico</b>	
Marco Metodológico	13
3. Metodología	13
3.1 Tipo de investigación	13
3.2 Sujetos de la investigación	13
3.3 Instrumentos	14
<b>Capítulo 4 Resultados de la investigación</b>	
Resultados de la investigación	15
4.1 Muestreo	15
4.2 Análisis e interpretación de los resultados	25
4.3 Fórmula para determinar la rotación de inventarios	27
4.4 Importancia del nivel de rotación	27
4.5 Razones Financiera	28
<b>4.6</b> Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber	29
<b>Capítulo 5 Propuesta para solución a la problemática</b>	
Propuesta para solución a la problemática	32
Problema Principal	33
Tarjeta Kardex para el control de inventarios	34
Kardex Servicios Logísticos de Bodega S.A.	35
Viabilidad del proyecto	37
Costo beneficio de la propuesta	37
Conclusiones	39
Referencias Bibliográficas	40
Anexos	41

## **Resumen**

El presente informe se basó en un análisis de los procedimientos de rotación de inventarios, para el departamento de contabilidad de la empresa Servicios Logísticos de Bodega, Sociedad Anónima, se encontró que carece de procedimientos de rotación de inventarios, presentándose la oportunidad de realizar un proyecto del mismo, se ofrece una guía que este apegado a los lineamientos generales y leyes ordinarias de Guatemala, con sus características principales y el nuevo acuerdo gubernativo del 10-2012 de reformas fiscales y ley de anti evasión, para fortalecer la competitividad de la empresa en forma eficiente.

De los resultados obtenidos en la investigación, se estableció un esquema que defina de forma correcta la empresa y los procedimientos que se llevan a cabo con las diferentes clases de rotación de inventarios que se establecen en las normas de contabilidad y así como en las normas de auditoria, sin provocar un mayor conjunto de actividades que pudiesen ser innecesarias para la toma de decisiones de la misma.

La presente guía de rotación de inventarios regularizará y formalizará los procesos, de manera que garantice transparencia, eficiencia, dinamismo, credibilidad, y objetividad de una buena administración como financiero de la empresa.

## **Introducción**

La importancia de tener un sistema de inventarios en una empresa se ha incrementado con el paso del tiempo, es una herramienta útil que se elabora con la finalidad de tener el control adecuado de ingresos y egresos dentro de los activos de la empresa, y con ello ir innovando los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, llevándose la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la administración. Uno de los activos de carácter importante para las empresas es un adecuado sistema es el rubro de inventarios, el cual incorpora los bienes destinados para la venta o producción para su posterior venta, en el ciclo normal de operaciones. El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos; en el primero se menciona los antecedentes de la empresa así como el planteamiento del problema, las operaciones que se realizan dentro de Servicios Logísticos de Bodegas S.A y los objetivos de la misma. El segundo capítulo se refiere al marco teórico y a la definición de bodega, definiciones de rotación de inventarios así como los ciclos de una rotación de inventarios. El capítulo tres hace referencia del tipo de investigación realizada. En el capítulo cuatro hacemos un espacio para el reconocimiento de los datos obtenidos a través del análisis de la investigación y la interpretación de los datos obtenidos. En el último capítulo tenemos el problema encontrado dentro de Servicios Logísticos de Bodega S.A. Se propone la tarjeta Kardex para el control de inventarios de dicha empresa. Burt Scanlan dijo: “El control de inventarios en una empresa es de suma importancia, pues depende de su manejo el buen funcionamiento de los recursos de la empresa. Por ello antes de definir lo que es un inventario tenemos que hablar de lo que es un control, el cual tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.”

# Capítulo 1

## ✓ Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes

A principios de los años noventa, ante los incrementos de los costos de operación dentro de la Empresa Portuaria, junto con un grupo de compañías navieras, se visualizó la necesidad de llevar a cabo operaciones de almacenaje y manejo de mercancías sueltas, externamente de los recintos portuarios con el fin de reanudar la operación de las navieras, más competitivas.

Esta visión se conlleva al sistema de almacena que es manejado en la Empresa Portuaria, empresa que decidió deshacerse de los espacios de almacenaje con los que contaba en aquel entonces, con el fin de transformarlos en predios para el apilamiento de contenedores.

Fue así como se inició dentro de la Zona Libre de Industria y Comercio bajo la figura fiscal de esa área y después en el exterior de ZOLIC con el fin de brindar la posibilidad de almacenaje de mercancías que no debían estar sujetas a control aduanero, Servicios Logísticos de Bodega S.A. se transformó en una de las primeras opciones de almacenadora en Santo Tomás de Castilla, especializándose en el manejo de café, madera, hierro y níquel para exportación, importación de bobinas de papel,.

Servicios Logísticos de Bodega S.A. se encuentra ubicada en el kilómetro 294 ruta a Santo Tomas de Castilla, Puerto Barrios, Izabal, frente a las oficinas de zona libre de industria y comercio, fue fundada con el objetivo de brindar un servicio de almacenamiento de productos de importación y exportación.

Servicios Logísticos de Bodega S.A. se ve en la necesidad de ir implementado sus métodos de rotación de inventarios, así como la aplicación de nuevos métodos como lo son PEPS y UEPS en lo que priorizan los inventarios para control de mercaderías tanto de importación como de exportación.

Obteniendo una correcta administración efectiva y con los estándares de calidad en el manejo de mercaderías almacenadas llevando al crecimiento financiero, impidiendo egresos por mal manejo o mala manipulación de las mercaderías almacenadas.

## 1.2 Planteamiento del problema

Los efectos principales en la bodega es una falta oportuna de información sobre las existencias, generadas por el deficiente control que se ejerce sobre los inventarios. Generando a su vez inconvenientes que conllevan:

- ✓ La falta de stock en determinados productos.
- ✓ No hay información sobre sobrantes o faltantes de producto.
- ✓ Sobre stock en algunos ítems de lenta rotación.
- ✓ Deficiente información sobre el total de existencias.
- ✓ Insuficiente información sobre la rotación de productos.

En un ambiente de evolución permanente, determinado por las actuales tendencias mundiales, las cuales se centralizan en el plano económico soportadas por los avances tecnológicos que se ofrecen en el mercado para fortalecer el negocio o hacerlo más competitivo, implica que las organizaciones revisen y mejoren sus operaciones para salir adelante dado los cambios que se plantean ayudando a convertirse en empresas sólidas. De esta manera las empresas guatemaltecas no escapan del fenómeno globalizador, para ello las mismas requieren evaluar sus desempeños, sus procedimientos operacionales, fortaleciendo a desarrollar un sistema de rotación de inventario de acuerdo a las características propias de la empresa.

Los métodos PEPS y UEPS se implantan para mantener el negocio siguiendo la consecución de los objetivos de la empresa, minimizando los imprevistos ocasionados por el seguimiento eventual de fallas o desviaciones en la realización de las operaciones.

Surge la necesidad de evaluar el sistema de rotación de inventario de Servicios Logísticos de Bodega, se han detectado ciertas circunstancias que han permitido identificar la existencia de fallas relacionadas con la efectividad del sistema de rotación de inventario y la aplicación de los métodos PEPS y UEPS; en la actualidad están afectando la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, apoyándose con un sistema adecuado en el que las actividades estarán dirigidas a controlar eficazmente el manejo de mercaderías adecuadamente, se han evidenciado síntomas como:

- Falta de organización debido a la carencia de manuales de métodos de PEPS y UEPS.
- Los reembolsos de caja chica son frecuentes.

Dicha situación demuestra que los procedimientos, seguridad y los objetivos que conforman los principales aspectos en la rotación de inventarios de la empresa, ameritan de una evaluación, para determinar las fortalezas y debilidades del sistema de rotación de inventarios y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en la institución.

De un sistema de rotación de inventarios se puede esperar que provea de una seguridad razonable para el logro de los objetivos, relativos a la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes. Desde este punto de vista, surge la necesidad por parte de Servicios Logísticos de Bodega, de evaluar el sistema de rotación de inventarios de las actividades de la empresa.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo es el sistema de rotación de inventario existente en Servicios Logísticos de Bodega y su cumplimiento con los requerimientos mínimos de eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos de la empresa?

### **1.4 Justificación del Problema**

La presente investigación tiene como finalidad evaluar el sistema de rotación de inventarios de Servicios Logísticos de Bodega, dado la importancia que tiene para todas las empresas, a través de los mismos se puede ayudar a asegurar que las transacciones que involucran a los activos de las entidades estén reflejadas adecuadamente en los estados financieros, implementando los métodos PEPS y UEPS ayudando a prevenir o a detectar oportunamente la adquisición de bienes y servicios, evitando el uso o la disposición no autorizada de los activos.

De esta manera, la evaluación de la rotación de inventarios está orientada a verificar el cumplimiento de los métodos, mecanismos y registros de las operaciones administrativas y contables que se realizan en la empresa para asegurar la confiabilidad, idoneidad y transparencia de las mismas, proyectando la preservación los recursos de la empresa frente a cualquier pérdida, mala gestión, errores en el almacenamiento de café entre otras irregularidades, en el logro de las metas y objetivos propuestos.

## **1.7 Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1 Objetivo general**

Evaluar el sistema actual en rotación de inventarios ejecutado por Servicios Logísticos de Bodega y el cumplimiento con los requerimientos mínimos de eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos de la empresa. Brindar un almacenaje adecuado de las mercaderías de importación y exportación que son manipulados dentro de las instalaciones, aplicando los métodos de PEPS y UEPS, llenando los estándares de calidad que requieren las diferentes empresas a las que se les prestan servicios.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Analizar la situación actual del sistema de rotación de inventarios de la empresa.
- ✓ Determinar la efectividad de los métodos PEPS y UEPS.
- ✓ Utilizar medidas de ordenamiento en secciones de las diferentes mercaderías.
- ✓ Mejorar los niveles de seguridad en el control de mercaderías.
- ✓ Analizar la situación actual en manejo de inventarios en la empresa.
- ✓ Establecer las alternativas viables acordes a la situación.
- ✓ Desarrollar el plan de control y rotación de inventarios.

## **1.8 Alcances y límites**

### **✓ Alcances**

La presente investigación tiene como propósito que se alcance el manejo eficiente y eficaz de la rotación de inventarios de Servicios Logísticos de Bodega.

### **✓ Espacio**

La investigación se desarrolló en la empresa Servicios Logísticos de Bodega, situada en el km. 294.5 ruta a Santo Tomas de Castilla en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal, Guatemala.

### **✓ Temporal**

El proyecto se realizó del 07 de febrero al 07 de noviembre de 2015.

### **✓ Teórica**

Los libros que se utilizaron para la presente investigación fueron de los autores que han escrito sobre el tema de la rotación de inventarios, tales como: Gómez C., Rubén Sarmientos  
Para el soporte de la presente evaluación se realizaron entrevistas, cuestionarios, encuestas y material de apoyo de diversos escritores citados dentro del marco teórico.

### **✓ Límites**

Para realizar esta evaluación se hubo la limitante de que no se encontró acceso a la información de los estados financieros.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Marco teórico**

En la realización de esta investigación, uno de los objetivos, es poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria. Con la idea de realizar un diagnóstico sobre el manejo de inventarios Servicios Logísticos de Bodega S.A., buscamos brindar las herramientas necesarias para que el negocio logre un manejo eficaz de sus inventarios. Para poder analizar el sistema de rotación de inventarios de Servicios Logísticos de Bodega S.A., es necesario definir los siguientes conceptos:

### **2.3 Definición de bodega**

Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de materiales o artículos. Las bodegas tienen como función controlar y mantener físicamente todos los artículos en inventario. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y robos.

Las bodegas son diseñadas para varios tipos de operaciones industriales y comerciales como, por ejemplo: bodega de partes y piezas, bodega de productos de consumo, entre otros. Las bodegas y los sistemas de almacenamiento deberían de proveer facilidades y equipos para mantener los materiales o insumos en apropiadas cantidades, ambiente adecuado y seguro, a un mínimo costo.

Las bodegas no solo sirven para colocar o extraer productos o materiales, sus principales actividades abarcan recibir, inspeccionar y almacenar productos, empacar, etiquetar y remitir los pedidos.

“Los productos con un volumen alto deben ubicarse de modo que minimicen la distancia de los movimientos. Por ejemplo, los productos con velocidad alta deben colocarse cerca de las puertas, los pasillos principales y los niveles más bajos de los anaqueles de almacenamiento. Dichas posiciones minimizan el manejo y evitan izar los productos, por otra parte, se suelen asignar posiciones más alejadas de los pasillos principales y en los anaqueles más altos a los productos con volumen bajo.” (Browsersox; Closs; Cooper; 2005).

## 2.3 Definición y objetivos de Rotación de Inventarios

La rotación de inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar el tiempo de estadía en la bodega de cada uno de los productos que ingresan. La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, moverse de bodega cada uno de los materiales es decir la rotación de inventarios ayuda a determinar cuál es el producto que más tiempo pasa almacenado en las instalaciones de Servicios Logísticos de Bodega. Entre más tiempo pasa un producto en bodega, se puede tener control a través de la rotación de inventarios para poder determinar la colocación de los productos dentro de bodega en un orden adecuado lo cual permitirá tener control de calidad, y permitirá la satisfacción de los clientes en el cuidado de sus productos dentro de bodega.

La rotación de inventarios es realizada por el departamento de contabilidad de una empresa, el cual es ejecutado por el contador y encargado de bodega. Se realiza con la finalidad de tener control sobre los ingresos y egresos de la empresa, y de las mercaderías o productos que se almacenan. Contribuyendo a tener las siguientes categorías:

- ✓ Eficiencia en el almacenamiento de productos.
- ✓ Mayor control financiero de los ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Cumplimiento de las normas de servicio que solicitan los clientes.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ La rotación de inventarios es un proceso, es el medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- ✓ La rotación de inventarios lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- ✓ La rotación de inventarios puede aportar un grado de seguridad razonable, para el control financiero de la empresa.

La rotación de inventarios se realiza con el fin de tener control absoluto sobre los ingresos y egresos de los activos de la empresa, obteniéndose fiscalización sobre el espacio físico que pueda ocupar cualquier producto que ingrese a bodega, así como la obtención de información confiable de cada uno de los productos que ingresan para el control adecuado de los mismos.

La rotación de inventarios fomenta la eficiencia, reduce el riesgo de pérdidas en los productos y de esa manera evita afectar el valor de los activos de la empresa y ayudan a tener mejor cuidado y trato de los productos cuando son perecederos o bien productos que no se pueden almacenar junto a otros por riesgos de contaminación o daño material.

## **2.4 Métodos de evaluación de inventarios.**

Para valuar los inventarios existen varios métodos de reconocido valor técnico, para nuestro caso vamos hacer énfasis en las tres (3) clases de métodos de valuación de inventario utilizadas en Guatemala.

1. P.E.P.S. = primeras en entrar, primeras en salir.
2. U.E.P.S. = ultimas en entrar, primeras en salir.
3. PROMEDIO = promedio ponderado.

## **2.5 Diferencia entre sistema de inventarios y métodos de valuación**

Una de las confusiones más comunes inclusive en algunos colegas, tiene relación al referirse de forma indistinta a los sistemas de inventarios, métodos de valuación de inventarios. Un sistema de inventarios es muy diferente a un método de valuación; cada uno tiene sus objetivos que difieren mucho de uno a otro. El sistema de inventarios tiene como objetivo el control de los mismos, mientras que el método de valuación de inventarios tiene como objetivo el determinar el costo de venta y el de valorar o valuar el inventario final. Una tarea es controlar la existencia de los inventarios, y una forma muy diferente es la determinación del costo de cada unidad vendida del inventario o valorar el inventario final de un periodo.

Solo existen dos sistemas de inventario conocidos: inventario periódico e inventario permanente. En cambio existen múltiples métodos de valuación de inventarios. Peps, Ueps, Promedio

ponderado, Retail, entre otros. Los métodos de valuación de inventarios determinan el costo de venta y el valor del inventario final en el sistema de inventarios permanente, lo que quiere decir que si hablamos de métodos de valuación de inventarios, nos estamos refiriendo necesariamente al sistema de inventarios permanente. La determinación del costo de venta en el sistema de inventarios periódico no se hace con los métodos de valuación de inventarios, sino mediante el llamado juego de inventarios, que es tomar el inventario inicial, sumarle las compras y restarle el inventario final.

## **2.6 Ciclos de la rotación de inventarios**

La rotación de inventarios es utilizado para el control de la función de logística o del departamento comercial de una empresa, se componen de varios ciclos que son:

- ✓ Suposición PEPS.
- ✓ Métrica de rendimiento.
- ✓ Variación de industria en industria.
- ✓ Límites de la rotación como indicador estadístico.
- ✓ Como mejorar la rotación de inventarios.
- ✓ La solución de lokad.

## **2.7 Suposición PEPS**

Una suposición que subyace a este razonamiento, al calcular la rotación del inventario, es el uso del método "Primero en entrar, primero en salir" (para valorar el inventario). Este método considera que la primera unidad que llega al inventario será la primera en ser vendida o procesada. El valor del inventario promedio utilizado en el cociente varía de consecuencia.

El uso del saldo final en lugar del inventario promedio podría dar como resultado indicadores engañosos (que sobrestimen o subestimen las necesidades de almacenamiento) y debería evitarse.

## **2.8 Métrica de rendimiento**

La rotación es una de las métricas de eficiencia de la cadena suministro más comúnmente utilizadas.

- ✓ La rotación de inventario baja, se asocia a menudo al exceso de inventario, a un mantenimiento excesivo de existencias y a la presencia de un inventario muerto (un inventario sin movimientos). La baja rotación también conlleva problemas de liquidez, lo que genera una presión en aumento sobre el capital de trabajo.
- ✓ La rotación de inventario alta es generalmente positiva, ya que indica que los productos se están vendiendo rápidamente. Puede ser el resultado de una buena gestión de inventario, pero también podría ser indicio de una situación de insuficiencia de existencia de seguridad.

Las decisiones estratégicas de abastecimiento, como la elección de proveedores cercanos o lejanos, tienen un significativo impacto en la rotación, ya que esta está generalmente muy relacionada con el tiempo de entrega.

## **2.9 Variación de industria en industria**

Las cadenas de bienes comestibles, que venden productos perecederos, generalmente tienen una alta rotación de inventario, alrededor de 100, para esos bienes. Los productos deben ser vendidos rápidamente, ya que se vencen en poco tiempo. Las pérdidas totales debidas a los productos vencidos pueden generar costes significativos.

Por otro lado, las empresas manufactureras tienen valores de rotación mucho más bajos, entre cinco y diez. Debido a que sus productos pueden almacenarse durante más tiempo, una rotación de inventario más baja no necesariamente indica una gestión inadecuada del inventario: un automóvil no se vuelve obsoleto después de haber estado almacenado durante dos meses. Una empresa debe, entonces evaluar su rotación de inventario comparándola con los estándares de su industria, para poder darle sentido a este indicador.

## 2.10 Límites de la rotación como indicador estadístico

La rotación de inventario es una media. No necesariamente refleja las fluctuaciones de inventario y actividad durante un año, o durante varios años. Por ejemplo, en previsión de picos de venta estacionales, se pueden advertir niveles de inventario altos. Tal patrón infla la rotación anual del inventario; es necesario para evitar las situaciones de falta de existencias durante el pico.

A lo largo de períodos más prolongados, la rotación del inventario es más útil como indicador de tendencia. Una tendencia en aumento indica que se necesita menos dinero por dólar del coste del producto vendido; es decir, la eficiencia de la cadena de suministro está mejorando. Esto solo es verdad si este aumento no es mitigado por un aumento correspondiente en las faltas de existencias.

## 2.11 Cómo mejorar la rotación del inventario

Los tres principales impulsores para mejorar la rotación son:

- ✓ Abastecimiento, eligiendo a nuevos proveedores que ofrezcan tiempos de entrega más breves, o “negociando” un tiempo de entrega más breve con los proveedores existentes.
- ✓ Nivel de servicio, calibrando la frecuencia aceptable de situaciones de falta de existencias (que estas situaciones no se verifiquen no es una opción razonable para la mayor parte de las industrias).
- ✓ **Pronóstico**, refinando la precisión de los pronósticos de demanda, de modo que las existencias de seguridad puedan disminuirse sin aumentar las situaciones de faltas de existencias.

## 2.12 La solución de Lokad

De todas las opciones para mejorar la rotación, creemos que el pronóstico es generalmente el que ofrece mejores y más rápidos resultados para la mayoría de las empresas. El mejorar los pronósticos no requiere inversiones significativas, revisión de la estrategia de abastecimiento, ni riesgos adicionales al optar por una mayor cantidad de situaciones de faltas de existencias. En particular,

hemos desarrollado una aplicación de optimización del inventario que ofrece puntos de reorden optimizados basados en nuestra tecnología de pronósticos.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3. Metodología

##### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva. Según Mohammad Naghi Namkforoosh (2005) en su libro metodología de la investigación menciona que la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.

Luego de realizar una observación superficial en la empresa se comprobó la urgente necesidad de realizar una modernización en el control de inventarios para lograr con ello un cambio beneficioso tanto para la empresa como para los clientes interno y externos. Además nuestra investigación proporcionará las pautas necesarias para contar con un sistema moderno que brinde la información oportuna y real ayudando así a la toma de decisiones en la empresa.

- ✓ Sujetos de la investigación
  
- ✓ Personas
  
- ✓ Administrador y representante legal. (1)
- ✓ Contador. (1)
- ✓ Encargado de Bodega (1)
- ✓ Operador de Maquina. (1)
  
- ✓ Unidades de análisis

No se utilizó ninguna unidad de análisis.

### **3.3 Instrumentos**

Para el desarrollo de la presente TESIS y obtener información de los sujetos de estudio se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- ✓ Guía de entrevista dirigida al Representante Legal y Administrador de Servicios Logísticos de Bodega S.A.
- ✓ Cuestionario con única serie de diez (10) preguntas cerradas; que persigue conocer información relacionada con el Manejo de inventarios. (Ver anexo No. 3)
- ✓ Guía de entrevista dirigida al personal administrativo y operativo de Servicios Logísticos de Bodega S.A.
- ✓ Cuestionario con única serie de ocho (08) preguntas cerradas, para recabar información de los colaboradores y con ello conocer el proceso de inventarios que lleva la empresa. (Ver anexo No. 4)

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Muestreo

Resultados de la guía de entrevista dirigida al Representante Legal y Administrador de Servicios Logísticos de Bodega S.A.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la guía de entrevista dirigida al Representante Legal y Administrador de la empresa.

**Tabla 1**

#### **Manual o guía de procedimientos para rotación de inventarios**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

El Representante Legal de la empresa Servicios Logísticos de Bodega S.A., manifestó que no existía ningún manual o guía de procedimiento de rotación de inventarios.

**Tabla 2**  
**Departamento de contabilidad**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

Claramente manifestó el Representante Legal de la empresa que no cuentan con un área que controle la rotación de inventarios.

**Tabla 3**  
**Procedimientos contables**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados indican que no existen procedimientos contables para el control y manejo de los diferentes métodos de inventarios como lo son el PEPS y UEPS.

**Tabla 4**  
**Tipos de métodos de rotación de inventarios**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

No cuentan con un sistema de inventarios que les permita llevar un control adecuado.

**Tabla 5**  
**Mantiene registro continuo**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

El Representante Legal manifestó que dentro de la empresa no se mantiene registro continuo para inventarios es por ello que no cuenta con información actualizada.

**Tabla 6**  
**Sistema de inventario periódico**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

El negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del período, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final

**Tabla 7**  
**Determina valor de las mercaderías**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

El Representante Legal de la empresa aclaro que no cuentan con los valores de las mercaderías que ingresan a bodega.

**Tabla 8**

**Flujo de información**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

En relación al flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la empresa, el Representante Legal indicó que no era el más apropiado.

**Tabla 9**

**Custodia física de los inventarios.**

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1

Fuente: Elaboración Propia

Según manifestó el Representante Legal, no existe un control sobre la custodia física de los inventarios.

**Tabla 10**

**Obtención, manejo y custodia de la evidencia documental**

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

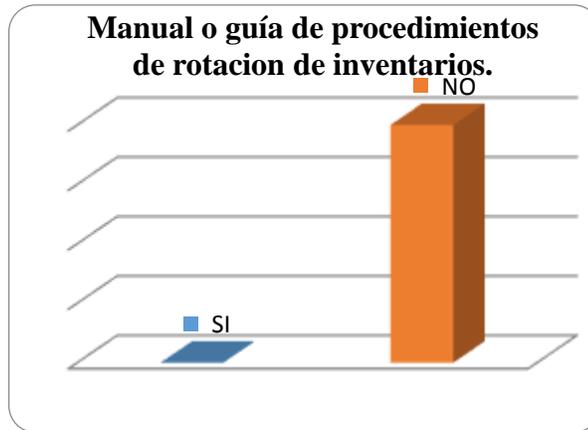
Fuente: Elaboración Propia

El Representante Legal de la empresa Servicios Logísticos de Bodega S.A., manifestó que si existe un control sobre la obtención, manejo y custodia de la evidencia documental que ampare las entradas y salidas del producto propiedad de terceros.

2 Resultados de la guía de entrevista dirigida al personal administrativo y operativo de Servicios Logísticos de Bodega S.A.

Los resultados obtenidos del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa, se presentan a continuación:

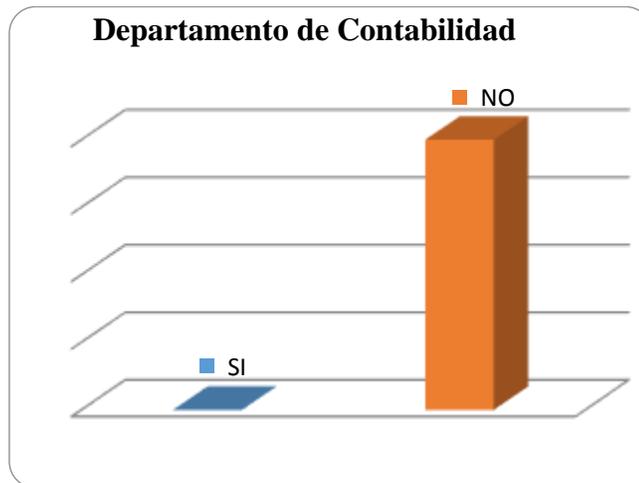
**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de personas respondieron que no tienen conocimiento de la existencia de un manual o guía de procedimientos de rotación de inventarios.

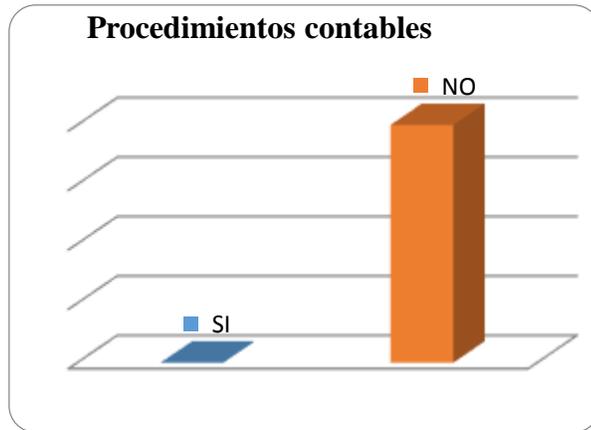
**Gráfica No. 2**



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de personas respondieron que no cuentan con un departamento de contabilidad en la empresa.

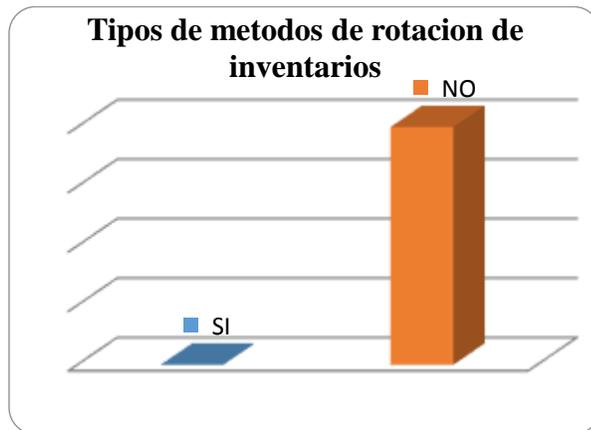
**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, las personas entrevistadas manifestaron desconocer los procedimientos contables para la rotación de inventarios.

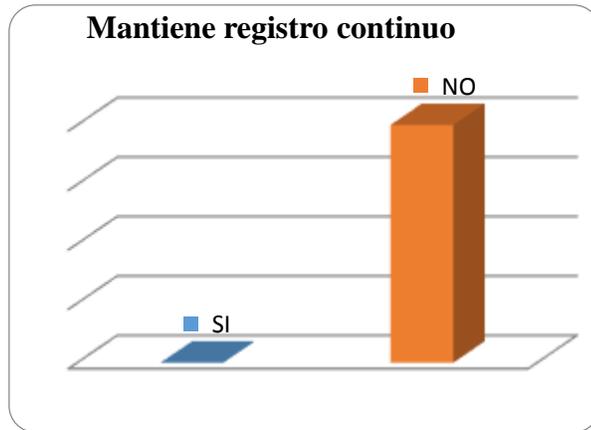
**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, las personas manifestaron no tener conocimiento de los ingresos y egresos de productos a bodega y no conocer los métodos UEPS y PEPS.

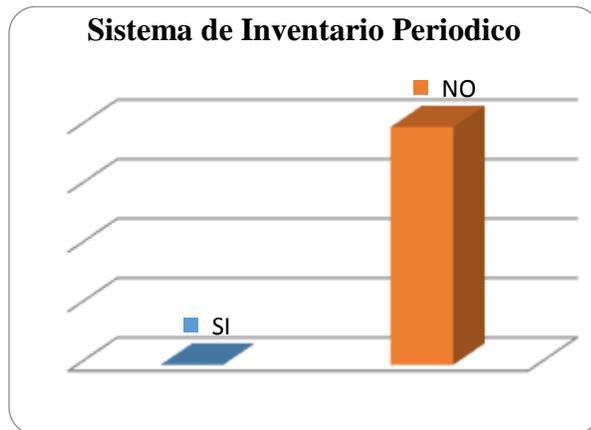
**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

Las personas manifestaron no tener un registro continuo de las mercaderías, razón por las cuales no se cuentan con datos actualizados para un inventario.

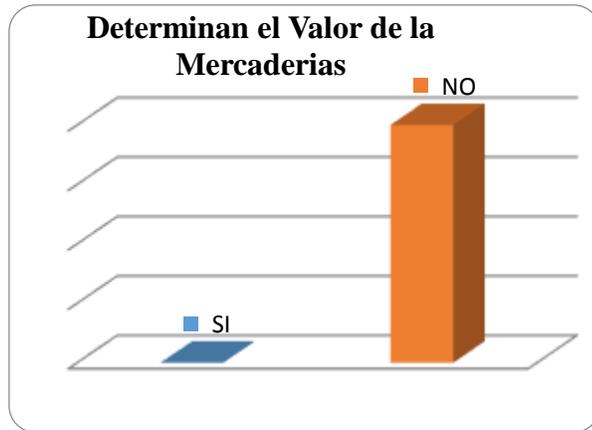
**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia

El total de las personas señaló que no tienen conocimiento que se hagan inventarios de forma continua.

**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la encuesta, las personas manifestaron que solo se conoce el tipo de mercadería que ingresa a bodega no así, el precio de la misma.

**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, las personas señalaron que es deficiente el control que se lleva sobre la custodia física de inventarios.

### **4.3 Análisis e interpretación de los resultados**

Se utilizaron dos instrumentos para la realización del trabajo de campo de la presente tesis, los cuales se analizan a continuación:

La guía de entrevista dirigida al Representante Legal y Administrador de Servicios Logísticos de Bodega S.A., se efectuó con el fin de:

- ✓ Conocer de la existencia de un manual o guía de elaboración de inventarios dentro de la bodega.
- ✓ Establecer si la empresa cuenta con un departamento de contabilidad.
- ✓ Identificar si los empleados tienen conocimiento de cómo realizar un procedimiento contable es decir, si conocen como realizar un inventario.
- ✓ Conocer si los empleados tienen conocimiento de los que son los métodos PEPS y UEPS.
- ✓ Determinar si la empresa tiene un control adecuado del ingreso y egreso de los diferentes productos que allí se almacenan.

La guía de entrevista dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa, se aplicó para:

- ✓ Determinar si los empleados tienen conocimiento de la existencia de un manual o guía para la elaboración de inventarios.
- ✓ Saber si conocen los objetivos y responsabilidades de la empresa para la cual laboran a través del cuidado y manejo de los productos que allí se almacenan.
- ✓ Establecer si el control contable existente es efectivo.

Según Franklin (2004), un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Los resultados demuestran que Servicios Logísticos de Bodega, no cumple con esto, no cuenta con manual o guía de procedimientos que asigne la responsabilidad y funciones de los empleados, no se les notifica formalmente a éstos de dichas funciones según lo refieren la mitad de personas

encuestadas. A su vez, no existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal.

Burt Scanlan “El control de inventarios en una empresa es de suma importancia, pues depende de su manejo el buen funcionamiento de los recursos de la empresa. Por ello antes de definir lo que es un inventario tenemos que hablar de lo que es un control, el cual tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.”

Mantilla (2000, Pág. 5) la definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero se deben definir los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar acciones necesarias para administrarlos. Lo anterior no se cumple en la empresa estudiada, los objetivos de la misma, no son de conocimiento de todos los empleados.

George R. Terry “El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. Contrario a esto, los resultados de las encuestas reflejan lo siguiente:

- ✓ Existen personas dentro de la empresa que no tienen conocimiento de lo que es un inventario ni los diferentes métodos de los mismos.
- ✓ No se revisa el desempeño de todos los empleados.
- ✓ El 100% de las personas entrevistadas manifestaron que el control que se lleva sobre la custodia de inventarios no es eficiente.

Según Mantilla (2000), los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Debe identificarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. De acuerdo con lo anterior, en Servicios Logísticos de Bodega S.A., esto no se cumple del todo, ya que la mitad de personas encuestadas señalaron que no cuentan con la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

### **4.3 Fórmula para determinar la rotación de inventarios**

La rotación de inventarios se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo. (Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios) = N veces.

#### **Ejemplo:**

Supongamos un costo de mercancías en el año 2014 de \$60.000.000 y un promedio de inventarios en el 2014 de \$10.000.000, entonces  $60.000.000/10.000.000 = 6$ .

Esto quiere decir, que la rotación del inventario durante el 2014, fue de seis veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada dos meses (12/6). Las mercancías permanecieron 2 meses en el almacén antes de ser vendidas.

El costo de las mercancías es el mismo Costo de venta, que corresponde al costo de las mercancías que se vendieron en el periodo en análisis, y que en el plan único de cuentas para comerciantes corresponde a la cuenta 6135.

Para determinar el promedio de inventarios, se suman los saldos de cada mes y se divide por el número de meses, que si estamos hablando de un año será 12. Otra forma no tan exacta de determinar el inventario promedio, es sumar el saldo inicial con el saldo final y dividirlo por 2.

### **4.4 Importancia del nivel de rotación**

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que el las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Recordemos que cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa sin necesidad, es un costo adicional para la empresa. Y tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la empresa. No es rentable mantener un producto en bodega durante un mes o más.

La rotación de inventarios será más adecuada entre más se aleje de e1. Una rotación de 360 significa que los inventarios se venden diariamente, lo cual debe ser un objetivo de toda empresa. Lo ideal sería lograr lo que se conoce como inventarios cero, donde en bodega sólo se tenga lo necesario para cubrir los pedidos de los clientes y de esa forma no tener recursos ociosos representados en inventarios que no rotan o que lo hacen muy lento. Las políticas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

#### **4.5 Razones Financiera**

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo, realizando ejemplo de proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

## **4.7 Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber:**

- ✓ Razones de liquidez.
- ✓ Razones de endeudamiento.
- ✓ Razones de rentabilidad.
- ✓ Razones de cobertura.

### ✓ **RAZONES DE LIQUIDEZ**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

**Capital neto de trabajo:** se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

**Índice de solvencia:** se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

**Prueba ácida:** es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente.  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{pasivo corriente}$ .

**Rotación de inventarios:** indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad.

**Rotación de cartera:** es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente.

Las cuentas por cobrar son más recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.

Rotación de cuentas por pagar: Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (Compras anuales a crédito/Promedio de cuentas por pagar).

#### ✓ **RAZONES DE ENDEUDAMIENTO**

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

Razón de endeudamiento: mide la proporción de los activos que están financiados por terceros.

Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

Razón pasivo capital: mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

#### ✓ **RAZONES DE RENTABILIDAD**

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

Margen bruto de utilidad: Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(\text{ventas} - \text{costo de ventas})/\text{ventas}$ .

Margen de utilidades operacionales: indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

Margen neto de utilidades: al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

Rotación de activos: mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.

Rendimiento de la inversión: determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos  $(\text{Utilidad neta después de impuestos}/\text{activos totales})$ .

Rendimiento del capital común: mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos restando los dividendos preferentes. (utilidades netas después de impuestos - dividendos preferentes/ capital contable - capital preferente).

Utilidad por acción: indica la rentabilidad que genera cada acción o cuota parte de la empresa. (Utilidad para acciones ordinarias/número de acciones ordinarias).

### ✓ **RAZONES DE COBERTURA**

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa. Entre los indicadores a utilizar tenemos:

Cobertura total del pasivo: determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas y se determina dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.

Razón de cobertura total: este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo, como por ejemplo el arrendamiento.

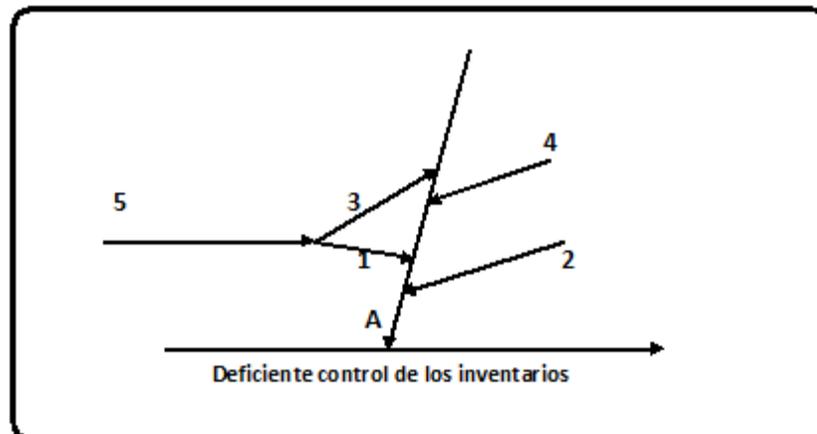
## Capítulo 5

### Propuesta para solución a la problemática

Los efectos principales en Servicios Logísticos de Bodega S.A. es una falta oportuna de información sobre las existencias de almacenaje, generadas por el deficiente control que se ejerce sobre los inventarios.

A.- La falta de información de control de inventarios genera otros inconvenientes como son:

- 1.- La falta de control en determinados productos.
- 2.- No hay información sobre sobrantes o faltantes de producto.
- 3.- No hay control de ingresos y egresos de los productos.
- 4.- Deficiente información sobre el ocupante de espacios dentro de la bodega.
- 5.- Insuficiente información sobre la rotación de productos.



En el análisis podemos observar que el punto 5(Insuficiente información sobre la rotación de inventarios), genera el punto 3(Falta de control de ingresos y egresos de los productos), y conjuntamente con el punto 1(falta de control en determinados productos), contribuyen al punto A (falta de información oportuna). Los puntos 2(No hay información sobre sobrantes y faltantes) y el 4(Deficiente información sobre existencias) también desembocan en el punto A. Las 5 espigas

demuestran que el problema principal de Servicios Logísticos de Bodega S.A., está en el deficiente control de los inventarios, razón por la cual proponemos el plan para un control y rotación de inventarios.

La carencia básica y oportuna de información relevante sobre las existencias y rotación de productos en una empresa de almacenamiento de productos, llevara a la empresa a acumular muchos productos, los mismos que al no contar con una alta rotación ocupan una inversión que bien puede ser utilizada en otros productos que si tienen una rotación rápida.

Si no se toman los correctivos necesarios, los planes de expansión de la empresa no podrán realizarse, ya que la liquidez de la misma estará afectada por la existencia de muchos productos sin salida y por la falta de los mismos para ser ocupados los espacios físicos por otros productos.

El plan consiste en organizar los inventarios de tal manera que podamos contar con la información necesaria para una adecuada toma de decisiones, el control de los mismos de una manera periódica será de gran utilidad para la empresa. En este caso específico de Servicios Logísticos de Bodega S.A. al no existir una información contable, porque la empresa no lleva contabilidad, no lleva un control sobre las existencias, con las cuales cuenta en bodega, se debe alimentar la información desde el principio, con un proceso de identificación de los ítems, realizando un listado de todos ellos, un proceso verificación física y conteo de las mercaderías.

También tenemos que tomar en cuenta cuales son los recursos con los cuales cuenta la empresa, cuales va a poder utilizar y como los va a utilizar. No necesariamente todos los pasos detallados en teoría se deben o pueden cumplir, hay que diseñar un plan que se acople a las necesidades que la empresa pueda utilizar sin mayores inconvenientes.

Una de las herramientas más comunes que se puede utilizar para levantar los inventarios de la empresa son las tarjetas Kardex, las mismas que pueden ser diseñadas según la necesidad que tenga la empresa y se puede tener una por cada ítem que tenga la empresa.

## Problema Principal

“Falta de un sistema moderno de control y rotación de inventarios”.

✓ Objetivo general

“Proponer un plan de control y rotación de inventarios para Servicios Logísticos de Bodega S.A.” Tener un orden previo de las mercaderías. Por ser una bodega de almacenaje de diversidad de productos, en su mayor parte es café, papel bobina, níquel entre otros. Razón por la cual se debe de tener un control de ingreso y egreso de mercaderías a través de la rotación de inventarios, y así evitar que se produzca vencimiento o en última instancia contaminación entre uno y otro.

✓ Objetivos específicos

- ✓ Organizar por secciones los productos dentro de la bodega.
- ✓ Organizar el ingreso de productos a través de los métodos Peps y Ueps.
- ✓ Orientar al personal que labora dentro de la bodega con la finalidad de evitar daños o contaminación entre uno y otro producto.
- ✓ Desarrollar un plan de control y rotación de inventarios.

### **Tarjeta Kardex para el control de inventarios:**

Se propone para llevar controles de inventario, esta opción se puede realizar en una hoja de cálculo de Excel, por ser la herramienta de fácil uso. Se puede realizar el formato que se desee a un bajo costo, todas las computadoras tienen una hoja de cálculo siendo una herramienta muy popular, es una fácil de operar y cualquier persona con instrucción básica lo puede usar, al ser una tarea repetitiva es fácil de aprender y fácil de enseñar.

### **Modelo de tarjeta kardex**

A continuación se propone un formato de tarjeta kardex para utilizarlo en el inicio de la toma de datos:



un entrenamiento previo, sobre las herramientas a utilizar, como en este caso el uso de la hoja de cálculo de Excel.

### Formato para llevar los inventarios:

Después de realizar la clasificación, codificación y registro de mercaderías, la empresa cuenta con información verdadera sobre cuáles son los productos que almacena y el espacio físico que cada uno ocupa para ofrecerles un control de calidad a sus clientes, cuáles son los productos de mayor rotación, cuales producen mejores ganancias a la empresa. Permite tener control sobre la cantidad de dinero invertido, poder distribuir de mejor manera los recursos, y lo principal poder brindar a sus clientes un mejor servicio, ofreciendo calidad y seguridad.

El tener un sistema de control de inventarios responde a una planificación de los recursos de la empresa, saber que tener, donde tener, que cantidad, cuando reponer, son el resultado de un excelente manejo logístico y es allí a donde se debe procurar llevar a la empresa.

### Producto a entregar:

Establecer un control de inventarios a la empresa representa un valor monetario, el mismo que no tiene que ser visto como un gasto, sino como una inversión, ya que la buena aplicación de las propuestas que se presentan, tienen como finalidad brindar un mejor servicio a los clientes.

En el caso que nos corresponde, la implementación de un sistema de inventarios, no representan un valor de desembolso significativo, siempre que no se utilice un programa u hoja de cálculo, pero si requiere de gran cantidad de tiempo, en la preparación, recolección y tabulación de datos. La mejor alternativa para la empresa es optar por utilizar un sistema administrativo financiero moderno, que sea de fácil aprendizaje y de fácil aplicación, que incluya en su proceso contabilidad, facturación e inventarios.

Realizada la evaluación documental y de campo, se propone a Servicios Logísticos de Bodega S.A., la elaboración de “Tarjeta tipo Kardex”. En esta tarjeta se podrá anotar los ingresos y los egresos de los diferentes productos, anotando la fecha de ingreso y egreso, para lo cual podremos

ayudarnos con las anotaciones que realiza el encargado de bodega de los ingresos y egresos de mercadería.

✓ **Viabilidad del proyecto**

**Recursos:**

✓ **Humanos**

La empresa es la responsable de tener un encargado de bodega que lleve el control de tarjetas de kardex.

✓ **Materiales**

Para realizar esta propuesta se necesita tablilla con su respectivo fasters para soporte de documentos, tarjetas elaboradas en hoja de cálculo Excel, computara impresora, tintas.

✓ **Físicos**

Para dar a conocer el llenado de la tarjeta kardex de control de mercaderías es necesario contar con la capacitación de un profesional en el mismo. Que le explique al encargado de bodega como es el llenado de la tarjeta kardex.

✓ **Financieros**

El presupuesto para ejecutar la propuesta, incluye los siguientes gastos:

**Costo beneficio de la propuesta**

<b>Descripción</b>	<b>Justificación de los gastos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Tinta	Impresión de las tarjetas kardex para el control de ingresos y egresos de mercaderías a bodegas.	1	Q 175.00	Q 175.00
Resma de papel bond tamaño carta	Impresión tarjetas kardex para llevar un control adecuado de inventarios del	1	Q 40.00	Q 40.00

	ingreso y egreso de mercaderías a la bodega.			
Capacitación	Para dar a conocer el llenado de kardex al encargado de bodega.	1 hora	Q 100.00	Q 100.00
Tablillas de soportes de documentos	Respaldo de las tarjetas kardex para el llenado por parte del encargado de bodega.	2	Q25.00	Q50.00
			<b>Total</b>	<b>Q365.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Firmas

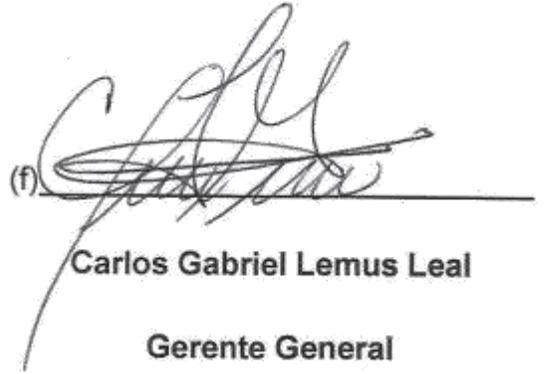
En aceptación de ambas partes a lo anteriormente descrito, se firma la presente propuesta en la aldea Santo Tomás de Castilla, Izabal, a los 07 días del mes de noviembre de 2015.



**Luis Fernando Arenas**

**Consultor**

**Universidad Panamericana de Guatemala /  
Extensión Puerto Barrios**



**Carlos Gabriel Lemus Leal**

**Gerente General**

**Servicios Logísticos de Bodega S.A.-**

## Conclusiones

1. El sistema idóneo para que Servicios Logísticos de Bodega S.A. realice el control de ingresos y egresos de sus mercaderías es inventario permanente o perpetuo.
2. Este sistema permite a la empresa un control constante, ya que se lleva un registro de cada una de las mercaderías que ingresan y que salen de la bodega, en el podemos encontrar el valor y la fecha de ingreso.
3. Se determinó que de los métodos para la valoración investigados y analizados, el método de costeo de inventarios es el de promedio ponderado.
4. El promedio ponderado es quizás el método más objetivo, por el hecho de promediar todos los valores estos resultan ser muy centrados, y no tienen mayor efecto financiero sobre la empresa.
5. Por el hecho de promediar valores, el costo de almacenaje, la utilidad no se aleja mucho de la realidad, y el inventario final no queda ni subvalorado ni sobrevalorado.
6. Cabe indicar que el local de la bodega y la mercadería dentro de él, se encuentra organizada y ordenada por producto. Ahora el negocio tiene planes de expansión, incrementar nuevas líneas de negocio, contratar personal, se hace imprescindible contar con un sistema de control de rotación de inventarios.
7. Aplicar un sistema de almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
8. Asignar una persona que tenga control y responsabilidad sobre las existencias.
9. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercaderías de alto costo unitario.
10. Lo importante para Servicios Logísticos de Bodega S.A. es integrar un departamento de contabilidad dentro de la empresa ya que la inexistencia del mismo, imposibilita tener un control adecuado del ingreso y egreso de mercaderías.

## Referencias Bibliográficas

- ✓ *Burt Scalan.*
- ✓ *George R. Terry*
- ✓ Hernández, Fernández y Baptista (1998). *Metodología de la Investigación.* (2ª. Edición) Colombia: McGraw-Hill
- ✓ Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos, A. C. (2004). *Normas Internacionales de Auditoría. Pronunciamientos Técnicos.* (Edición 2004) México: Talleres Equus Impresores, S.A. de C. V.
- ✓ Lic. Mario Leonel Perdomo (2009). *Procedimientos y Técnicas de Auditoría I.* (4ª. Edición) Guatemala: Ediciones Contables, Administrativas –ECA-
- ✓ Mantilla Blanco, Samuel Alberto (2000). *Control Interno, Estructura Conceptual Integrada* (2ª. edición) Bogotá.
- ✓ Mohammad Naghi Namkforoosh(2005)
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIAS); *Norma 400 control interno*
- ✓ O. Ray Whittington y Kurt Pany (2000). *Auditoría, un enfoque integral.* (12a. edición) Colombia: McGraw-Hill

# ANEXOS

## ANEXO No. 1

### Evaluación integral

- Contacto inicial
- ✓ Antecedentes

A principios de los años noventa, ante los incrementos de los costos de operación dentro de la Empresa Portuaria, junto con un grupo de compañías navieras, se visualizó la necesidad de comenzar a llevar a cabo operaciones de almacenaje y manejo de mercancías sueltas, fuera de los recintos portuarios con el fin de tornar la operación de las navieras, más competitivas.

Esta visión iba de la mano con la de la Empresa Portuaria que a su vez había decidido deshacerse de los espacios de almacenaje con los que contaba en aquel entonces, con el fin de transformarlos en predios para el apilamiento de contenedores.

Fue así como inicialmente dentro de la Zona Libre de Industria y Comercio bajo la figura fiscal de esa área y después en el exterior de ZOLIC con el fin de brindar la posibilidad de almacenaje de mercancías que no debían estar sujetas a control aduanero, Servicios Logísticos de Bodega S.A. se transformó en una de las primeras opciones de Almacenadora en Santo Tomás de Castilla, especializándose en el manejo de café de exportación, importación de bobinas de papel, madera para exportación, hierro y níquel de exportación.

- ✓ Visión

Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional por su alta calidad en servicios y procesos, transformándose en la mejor opción en su área. Alcanzar precios competitivos que le permitan dominar el mercado.

✓ Misión

Es una empresa de servicios portuarios, que brinda la experiencia de años en el manejo de distintos tipos de mercancía y el asesoramiento en todo cuanto respecta a la recepción y despacho de mercancías desde y hasta el puerto de Santo Tomás de Castilla o Puerto Barrios, garantizando a sus clientes una operación ágil, eficiente y económica, brindando la seguridad necesaria a través de su principal valor que es el recurso humano con el cual cuenta para contribuir así a la competitividad en las importaciones y exportaciones de Guatemala.

✓ Objetivos

1. Estimular la constitución de nuevas empresas en áreas de interés nacional (Puerto Quetzal), estableciendo alianzas estratégicas para ello.
  2. Propiciar el crecimiento de la cartera de clientes, a través de reajustar sus tarifas para volverse más competitivos con las otras opciones del mercado.
  3. Adecuar su experiencia a las necesidades del mercado, buscando las certificaciones necesarias para sus servicios, de forma tal que los procesos que efectúan sean acorde a las exigencias de los mercados internacionales.
- ✓ Promover la búsqueda de financiamiento para la construcción de la segunda etapa de su edificio de bodegas con el fin de incrementar su capacidad de almacenaje
  - ✓ Capacitar a su personal en cuanto al manejo de otros tipos de mercancías ej. la búsqueda de la construcción de un silo para granos, con el fin de lograr almacenar en esa modalidad de producto.
  - ✓ Adecuar la organización para cumplir con las necesidades de sus clientes.

✓ Estrategias

1. Llevar a cabo visitas periódicas a los potenciales clientes en el medio, para promover el uso de sus servicios, ubicando sus fortalezas dentro de sus organizaciones.
2. Establecer alianzas estratégicas con los actores locales (tramitadores, transportistas, navieros y agentes aduanales) para ofertar sus servicios con miras a incrementar sus volúmenes.

- a) Revisar sus tarifas para los volúmenes mayores con el fin de procurar inicialmente cubrir el pago de los financiamientos necesarios para la expansión de la empresa.
  - b) Con el fin de alcanzar su objetivo, ha de promover la reinversión de las ganancias en la empresa para la adquisición de nuevos equipos, que le permitan incursionar en otro tipo de actividad portuaria, que a corto plazo les reditúe mayores ganancias.
- ✓ Valores
    - ✓ Hacia sus clientes, su principal valor es la oferta de un servicio cada vez más profesional, que redunde en agilidad y eficiencia, y que a su vez resulte serle más económico que otras opciones.
    - ✓ Hacia la sociedad, primeramente la generación de empleo, contribuyendo así al desarrollo de la nación y la búsqueda de alternativas de negocios orientados a la captación de inversionistas.
  - ✓ Políticas
    - ✓ La preservación de la integridad física y bienestar de los trabajadores en general.
    - ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas locales, regionales, nacionales e internacionales que regulen las actividades propias de la empresa.
    - ✓ La promoción y capacitación de su personal para brindar un mejor servicio y como consecuencia un manejo más eficiente de las operaciones.
    - ✓ La prevención del delito, evitando las prácticas de evasión fiscal, terrorismo y narcotráfico.
    - ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
    - ✓ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
  - ✓ Base legal
    - ✓ Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92 Acuerdo Gubernativo 10-2012.
    - ✓ Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92 Acuerdo Gubernativo 10-2012.

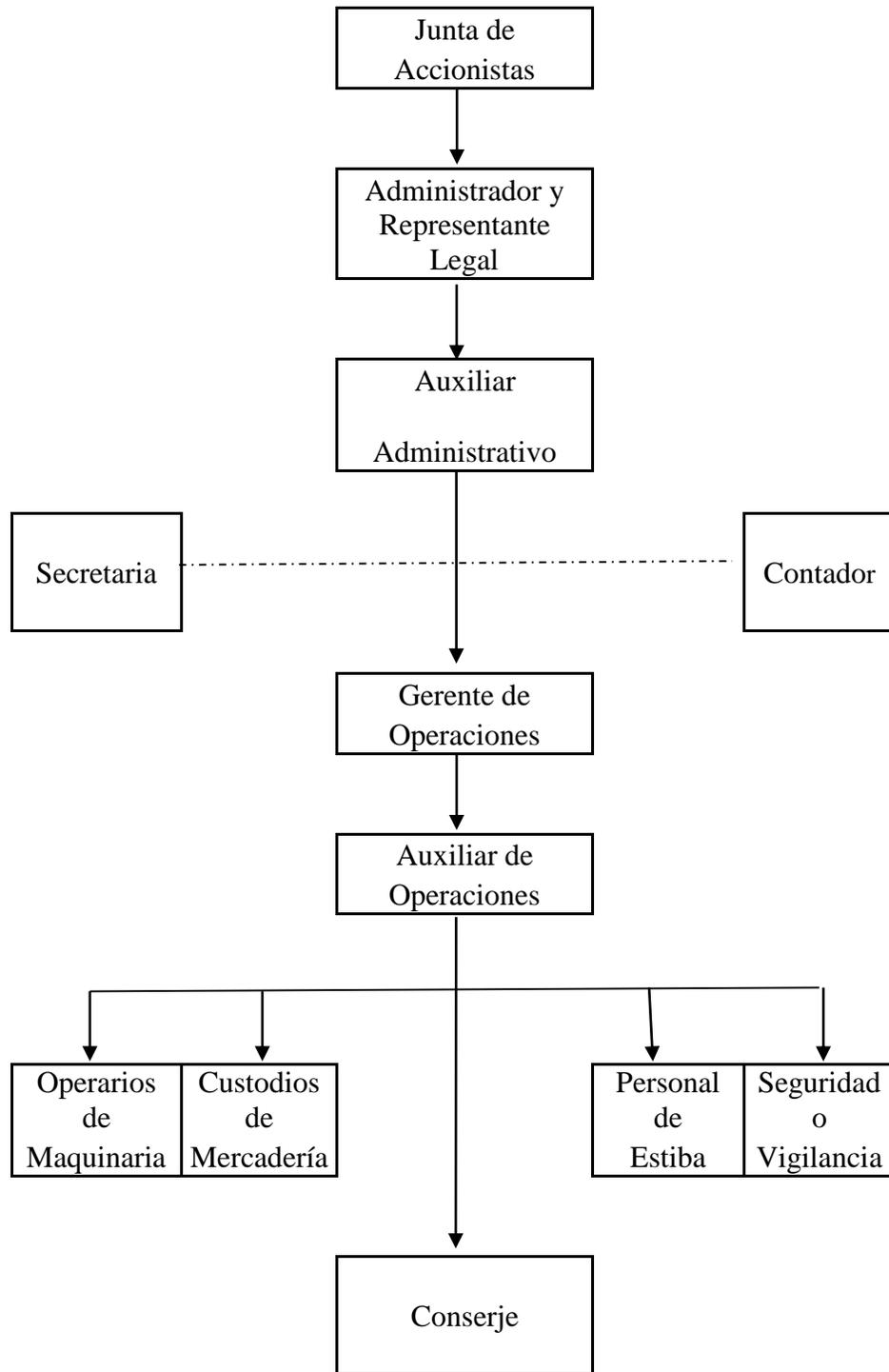
- ✓ Impuesto de Solidaridad acreditable a ISR Decreto No. 73-2008 Acuerdo Gubernativo 10-2012.
- ✓ Ley Antievasion Fiscal No. 20-2006 Acuerdo Gubernativo 10-2012.

✓ Estructura organizacional

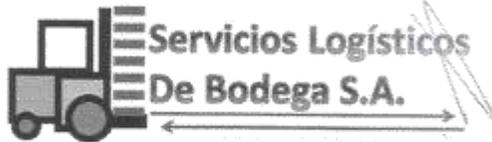
La estructura organizacional de Servicios Logísticos de Bodega, S. A. se encuentra en el siguiente orden:

- ✓ Socios
- ✓ Administrador
- ✓ Contador
- ✓ Gerente Operativo
- ✓ Asistente de Operaciones
- ✓ Personal Operativo

Figura No. 1  
Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia



Santo Tomas de Castilla, marzo 24 de 2015

**Licenciado:**  
**Kevin Alexis Delgado Vásquez**  
**Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana**  
**Sede Izabal**

Por medio de la presente se le da aviso de la aceptación del desarrollo y elaboración de TESIS del alumno: Luis Fernando Arenas, la cual estará desarrollándose en las instalaciones de nuestra empresa.

Esperando que los resultados ofrecidos vengán a mejorar la situación de la empresa como una opción para el gestionamiento de los riesgos existentes me suscribo de usted.

Atentamente:

**SERVICIOS  
LOGÍSTICOS  
DE BODEGAS, S. A.**  
7960-0000 \* 7960-0891

  
**Carlos Gabriel Lemus Leal**

**Representante Legal y Administrador**  
**Servicios Logísticos de Bodega S.A.**

La Sociedad

SERVICIOS LOGISTICOS DE BODEGA S.A.

Fue inscrita bajo el número de Registro 64788 Folio 437 Libro 158 de Sociedades

Expediente 49711 - 2005

Nacionalidad GUATEMALTECA

Inscripción Provisional 17 de NOVIEMBRE de 2005

Inscripción Definitiva 09 de DICIEMBRE de 2005

Dirección de la Entidad KM. 294 RUTA A SANTO TOMAS DE CASTILLA, PUERTO BARRIOS, IZABAL

Objeto IMPORTACION, EXPORTACION Y COMERCIALIZACION DE CUALQUIER TIPO DE MERCADERIA; PRESTACION DE SERVICIOS LOGISTICOS, ADUANALES Y DE ALMACENAJE; REPRESENTACION DE COMPAÑIAS Y/O NOMBRES EXTRANJEROS Y TODA CLASE DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS DE CARACTER LICITO QUE DETERMINE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS QUE CORRESPONDA, EL CONSEJO DE ADMINISTRACION O EL ADMINISTRADOR UNICO Y OTROS QUE CONSTAN EN LA ESCRITURA SOCIAL.

Fecha de emisión de esta Patente Guatemala

09 de

DICIEMBRE

de 2005.

*[Signature]*

HECHO POR: RUTH MARINA RODAS CENTENO

NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible

- Instrumentación

Se desarrolló un cuestionario con 13 preguntas, los cuales fueron trasladados y respondidos por el administrador y representante legal.



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Contador Público y Auditoría**

### **Cuestionario dirigido al Gerente y Representante Legal.**

- ✓ ¿Existe un Departamento de Contabilidad dentro de la Empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Describe la estructura organizacional las relaciones de trabajo y autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Posee la empresa objetivos establecidos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Conoce usted las políticas establecidas en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Están debidamente resguardados los activos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿La empresa cuenta con un recurso humano capacitado y hábil?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.¿Una vez recibidos los ingresos de la empresa, estos son depositados de manera inmediata e intacta al banco?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10.¿Se realizan frecuentemente auditorías en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11.¿La auditoría cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12 .¿La auditoría evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13.¿La auditoría cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

- Recopilación de la información



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Contador Público y Auditoría**

**Cuestionario dirigido al Administrador y Representante Legal**

- ✓ ¿Existe una estructura organizacional en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Describe la estructura organizacional las relaciones de trabajo y autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Posee la empresa objetivos establecidos?

Si X \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Conoce usted las políticas establecidas en la empresa?

Si X \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Están debidamente resguardados los activos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

- ✓ ¿La empresa cuenta con un recurso humano capacitado y hábil?

Si X \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Una vez recibidos los ingresos de la empresa, estos son depositados de manera inmediata e intacta al banco?

Si X \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.¿Se realizan frecuentemente auditorías en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

11.¿La auditoría cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

12.¿La auditoría evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

13.¿La auditoría cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_



**Universidad Panamericana de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas  
Contador Público y Auditoría**

**Cuestionario dirigido al auxiliar administrativo**

1. ¿Existe una estructura organizacional en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

2. ¿Describe la estructura organizacional las relaciones de trabajo y autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

3. ¿Posee la empresa objetivos establecidos?

Si X \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted las políticas establecidas en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

6. ¿Existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

7. ¿Están debidamente resguardados los activos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

8. ¿La empresa cuenta con un recurso humano capacitado y hábil?

Si X \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Una vez recibidos los ingresos de la empresa, estos son depositados de manera inmediata e intacta al banco?

Si X \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Se realizan frecuentemente auditorías en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

11.¿La auditoría cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

12.¿La auditoría evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

13.¿La auditoría cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Contador Público y Auditoría**

**Cuestionario dirigido al gerente de operaciones**

1. ¿Existe una estructura organizacional en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X

2. ¿Describe la estructura organizacional las relaciones de trabajo y autoridad?

Si \_\_\_\_\_ No X

3. ¿Posee la empresa objetivos establecidos?

Si X No \_\_\_\_\_

4. ¿Existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X

5. ¿Conoce usted las políticas establecidas en la empresa?

Si X No \_\_\_\_\_

6. ¿Existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X

7. ¿Están debidamente resguardados los activos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X

8. ¿La empresa cuenta con un recurso humano capacitado y hábil?

Si X No \_\_\_\_\_

9. ¿Una vez recibidos los ingresos de la empresa, estos son depositados de manera inmediata e intacta al banco?

Si X No \_\_\_\_\_

10.¿Se realizan frecuentemente auditorías en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

11.¿La auditoría cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

12.¿La auditoría evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

13.¿La auditoría cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Contador Público y Auditoría**

**Cuestionario dirigido al auxiliar de operaciones**

1. ¿Existe una estructura organizacional en la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X
  
2. ¿Describe la estructura organizacional las relaciones de trabajo y autoridad?  
Si \_\_\_\_\_ No X
  
3. ¿Posee la empresa objetivos establecidos?  
Si X No \_\_\_\_\_
  
4. ¿Existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X
  
5. ¿Conoce usted las políticas establecidas en la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X
  
6. ¿Existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X
  
7. ¿Están debidamente resguardados los activos de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X
  
8. ¿La empresa cuenta con un recurso humano capacitado y hábil?  
Si X No \_\_\_\_\_
  
9. ¿Una vez recibidos los ingresos de la empresa, estos son depositados de manera inmediata e intacta al banco?  
Si X No \_\_\_\_\_
  
10. ¿Se realizan frecuentemente auditorías en la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X

11.¿La auditoría cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X

12.¿La auditoría evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X

13.¿La auditoría cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No X



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Contador Público y Auditoría**

**Cuestionario dirigido al contador**

1. ¿Existe una estructura organizacional en la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X\_\_\_\_\_
  
2. ¿Describe la estructura organizacional las relaciones de trabajo y autoridad?  
Si \_\_\_\_\_ No X\_\_\_\_\_
  
3. ¿Posee la empresa objetivos establecidos?  
Si X\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
4. ¿Existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X\_\_\_\_\_
  
5. ¿Conoce usted las políticas establecidas en la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X\_\_\_\_\_
  
6. ¿Existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X\_\_\_\_\_
  
7. ¿Están debidamente resguardados los activos de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No X\_\_\_\_\_
  
8. ¿La empresa cuenta con un recurso humano capacitado y hábil?  
Si X\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
9. ¿Una vez recibidos los ingresos de la empresa, estos son depositados de manera inmediata e intacta al banco?  
Si X\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.¿Se realizan frecuentemente auditorías en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

11.¿La auditoría cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

12.¿La auditoría evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

13.¿La auditoría cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_

## Cronograma de investigación

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre		
	7	14	21	28	7	14	21	28	11	18	25
Anexo 1 Evaluación integral	■										
a) Contacto inicial	■										
b) Instrumentación		■									
c) Recopilación de la información			■								
d) Análisis de la información				■							
Anexo 2 Diagnóstico					■						
A) FODA					■						
Diagnóstico integral de la empresa						■					
Presentación etapa						■					
Capítulo 1 marco conceptual							■				
Capítulo 3 marco metodológico								■			
Capítulo 2 marco teórico									■	■	
Introducción											■
Resumen											■
Contenido											■
Referencias											■
Cronograma de investigación											■
Presentación de primer borrador de tesis											
Entrega de tesis											

- Análisis de la información

**Servicios Logísticos de Bodega, S. A.**  
**Matriz de resultados de cuestionarios**

No.	Cuestionamiento	Administrador Rep. Legal	Auxiliar Administrativo	Gerente de Operaciones	Aux. de Operaciones	Contador
1	¿Existe una estructura organizacional en la empresa?	No	No	No	No	No
2	¿Describe la estructura organizacional las relaciones de trabajo y autoridad?	No	No	No	No	No
3	¿Posee la empresa objetivos establecidos?	Si	Si	Si	Si	Si
4	¿Existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa?	No	No	No	No	No
5	¿Conoce usted las políticas establecidas en la empresa?	Si	No	Si	No	No
6	¿Existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa?	No	No	No	No	No
7	¿Están debidamente resguardados los activos de la empresa?	No	No	No	No	No
8	¿La empresa cuenta con un recurso humano capacitado y hábil?	Si	Si	Si	Si	Si

9	¿Una vez recibidos los ingresos de la empresa éstos son depositados de manera inmediata e intacta al banco?	Si	Si	Si	Si	Si
10	¿Se realizan frecuentemente auditorías en la empresa?	No	No	No	No	No
11	¿La auditoría cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa?	No	No	No	No	No
12	¿La auditoría evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa?	No	No	No	No	No
13	¿La auditoría cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa?	No	No	No	No	No

Resultados de instrumentos

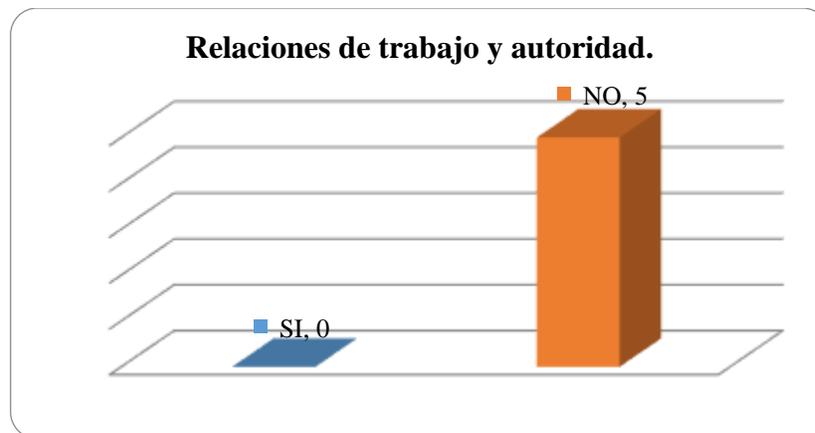
**Gráfica 1**



Fuente: Elaboración propia

El total de personas respondieron que no existía una estructura organizacional en la empresa.

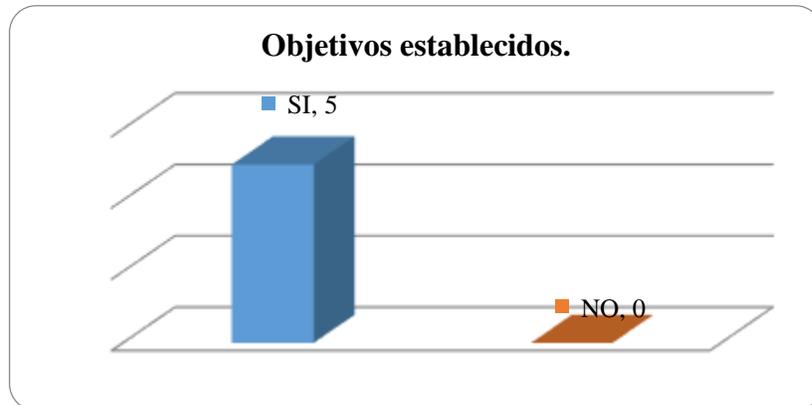
**Gráfica 2**



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de personas respondieron que la estructura organizacional no describe las relaciones de trabajo y autoridad.

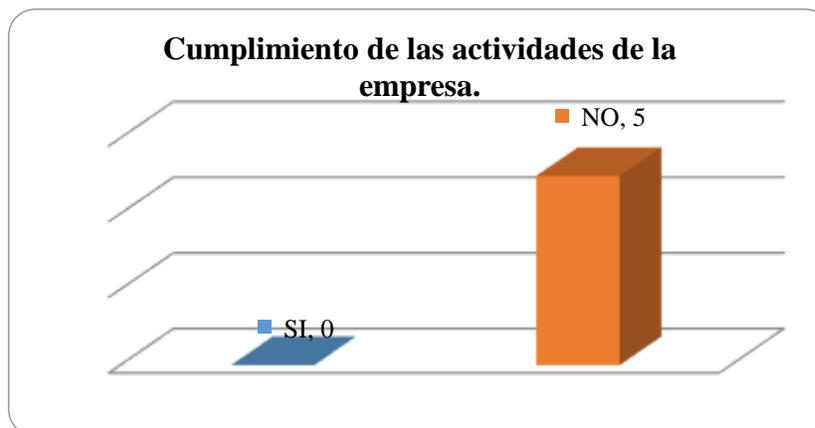
**Gráfica 3**



Fuente: Elaboración propia

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que la empresa si posee objetivos establecidos.

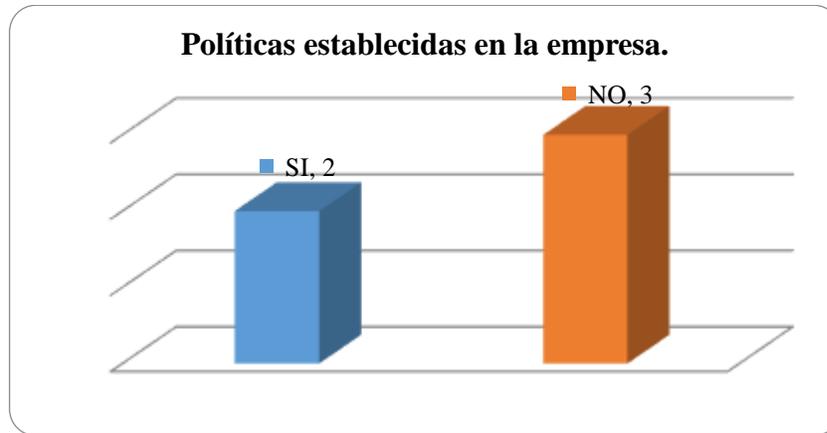
**Gráfica 4**



Fuente: Elaboración propia

El total de personas indicaron que no existen procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de la empresa.

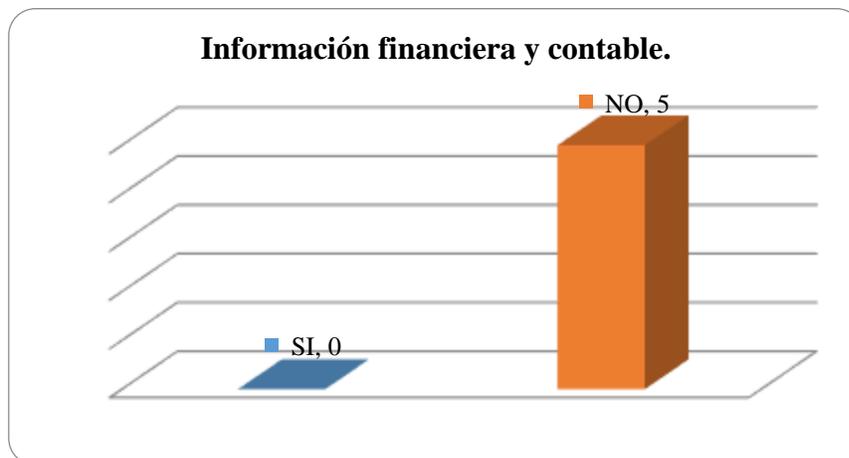
**Gráfica 5**



Fuente: Elaboración propia

Dos de las personas dijeron que si conocen las políticas de la empresa, mientras que las otras tres respondieron que no.

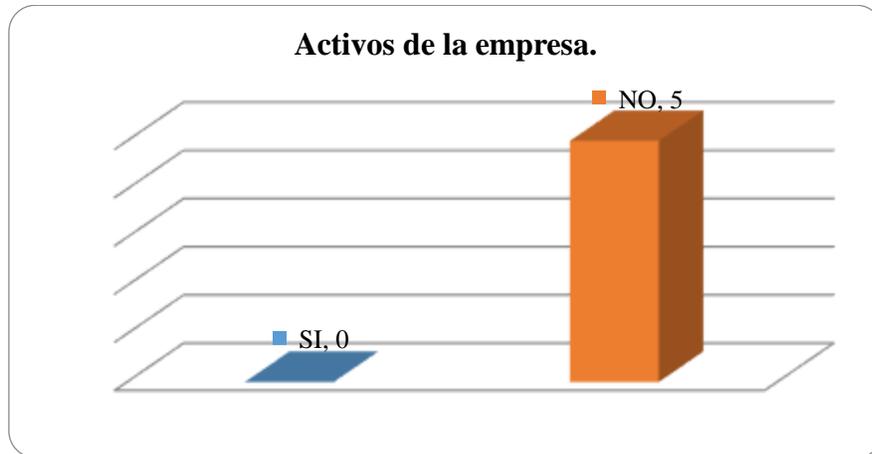
**Gráfica 6**



Fuente: Elaboración propia

Las personas en su totalidad, manifestaron que no existe un sistema que respalde la información financiera y contable de la empresa.

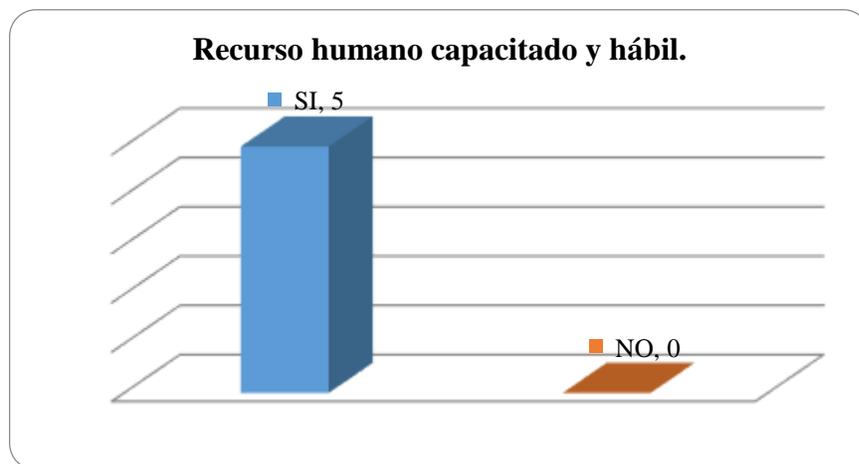
**Gráfica 7**



Fuente: Elaboración propia

El total de los encuestados dijeron que los activos de la empresa no están debidamente resguardados.

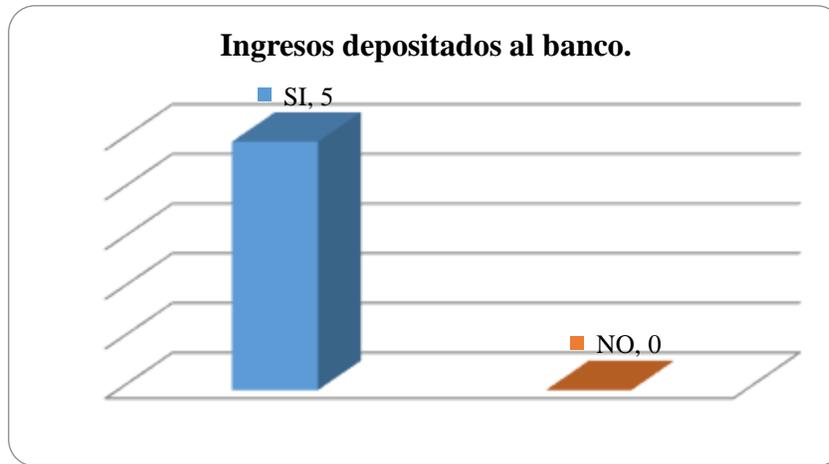
**Gráfica 8**



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados manifestaron que la empresa si cuenta con recurso humano y hábil.

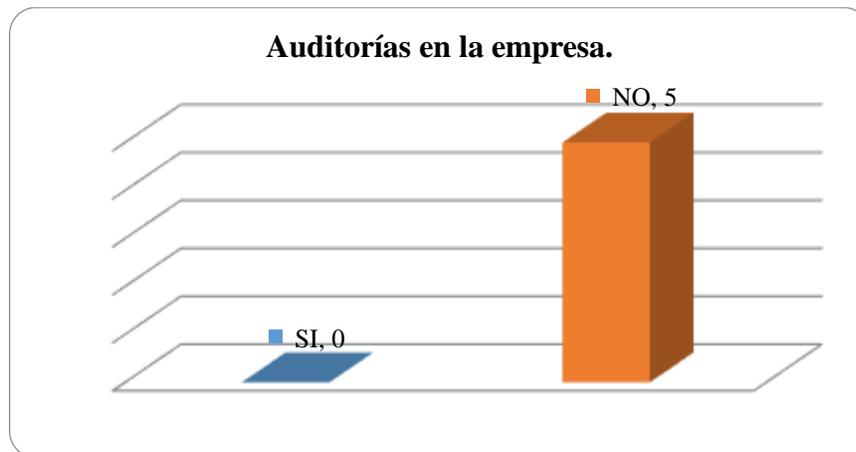
**Gráfica 9**



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de las personas manifestaron que los ingresos de la empresa son depositados de manera inmediata e intacta al banco.

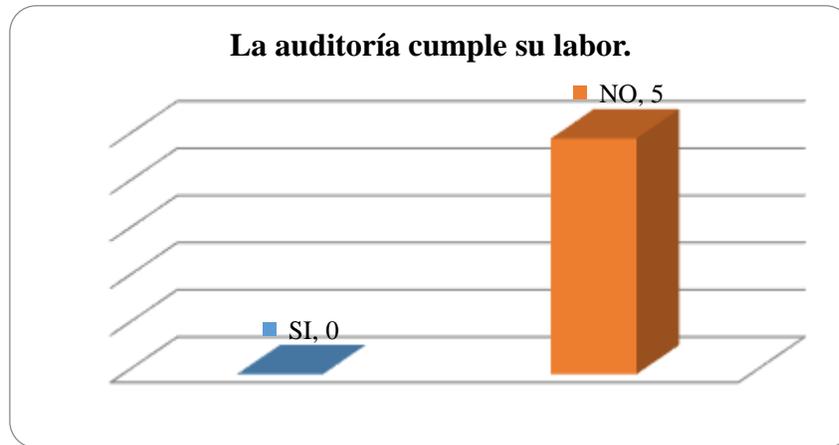
**Gráfica 10**



Fuente: Elaboración propia

Las personas en su totalidad respondieron que en la empresa no se realizan auditorías frecuentemente.

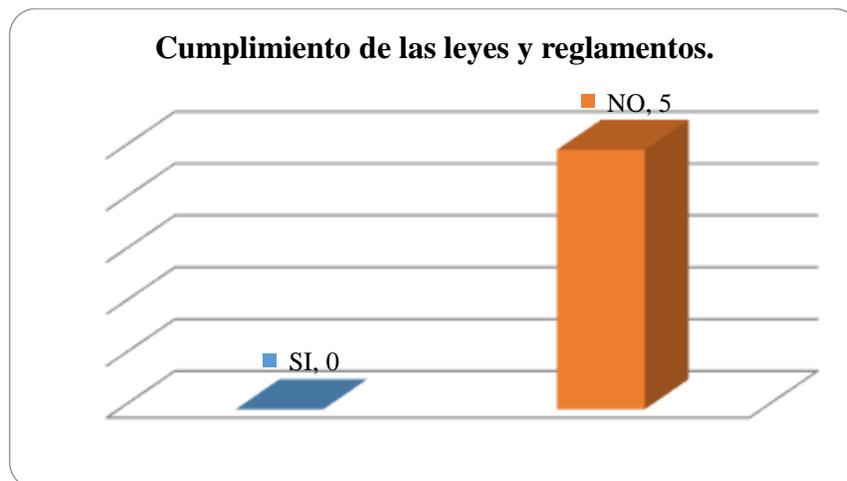
**Gráfica 11**



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de las personas encuestadas manifestaron que la auditoría no cumple su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia a la empresa.

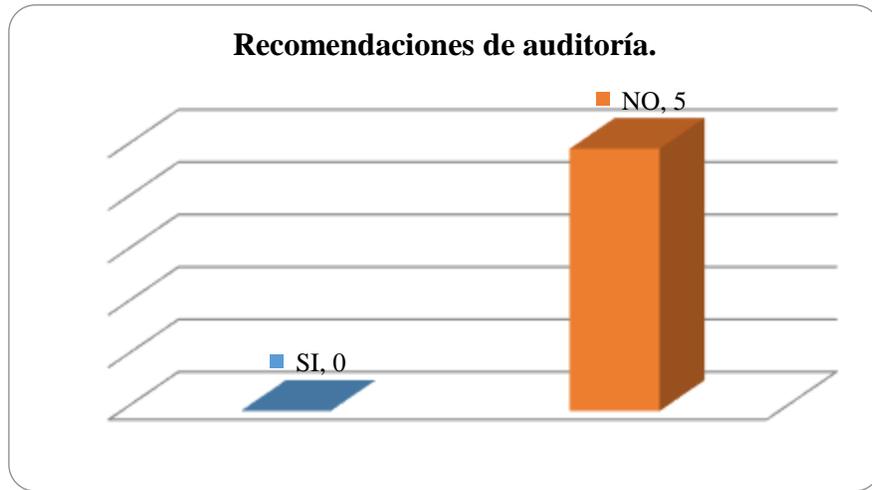
**Gráfica 12**



Fuente: Elaboración propia

El total de las personas respondieron que la auditoría no evalúa el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa.

**Gráfica 13**



Fuente: Elaboración propia

El 100% de las personas dijeron que la auditoría no cumple con dar recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa.

## Anexo 2

### Diagnóstico

✓ Foda



#### a) FODA por áreas

Es una empresa al servicio de todos los sectores productivos que contribuye al desarrollo económico y social del país que proporciona atención y manejo de distintos tipos de mercancía, siendo su especialidad el café, en un ambiente de seguridad y confianza para los clientes en sus operaciones portuarias.

Su logística eficaz de almacenamiento y manejo de mercancías tiene un gran impacto en los resultados financieros de las empresas nacionales e internacionales que requieren de sus servicios, al ofrecerles asesoría personalizada y llegar a determinar así sus necesidades específicas, realizando un

análisis del régimen aduanal al que se sujetarán, así como de los impuestos y los requisitos que haya que cubrir, ayudando de esta manera a minimizar sus costos.

Desarrolla sus operaciones en el departamento de Izabal siendo una fuente de trabajo para alrededor de 50 familias de forma directa. En cuanto al mercado que cubre, la empresa está localizada en un área estratégica entre los dos puertos del Atlántico de Guatemala, siendo por ello una de las opciones distintas a los puertos, con mayor aceptación en el mercado de manejo y despacho de mercancías.

Las fluctuaciones de los costos del petróleo aunado a la crisis mundial, afectan su actividad, la empresa tiene que sostener las tarifas acordadas con sus clientes, puesto que ellos a su vez han acordado las mismas con los suyos, de ahí que una de las constantes luchas es el poder obtener proveedores de servicios que se ajusten a sus posibilidades de pago.

La posibilidad de desarrollar su actividad en otros campos distintos se dificulta, pues se enfrenta a la falta de certeza jurídica en el país, que se torna en una debilidad, pues no se pueden visualizar procesos a largo plazo en lo que respecta al involucramiento de entes como la SAT, pues la diversidad de criterios que mantienen hace que lo que hoy sea viable, mañana no lo sea.

Con respecto a la actividad del café en Guatemala, la Asociación Nacional del Café (ANACAFÉ) reportó que las exportaciones del grano registraron una reducción interanual del 14.6 por ciento en julio. En ese mismo mes se exportaron 340 mil 871 sacos de 60 kilos frente a los 399 mil 387 sacos exportados en julio del 2008.

De acuerdo con las estadísticas de ANACAFÉ durante el año cafetero 2008/2009 (de octubre a septiembre) se han exportado 3 millones 096 mil 617 sacos de 60 kilos, una reducción del 8.10 por ciento frente a los 3 millones 370 mil 378 sacos exportados en igual período de la cosecha anterior.

Guatemala es el quinto exportador de café del mundo; la asociación espera que la producción ascienda a 4.87 millones de quintales del grano, de los cuales se exportarán 4.4 millones de sacos y el resto a consumo interno.

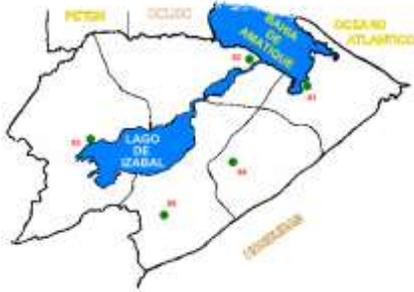
Aunque los precios internacionales del grano se han recuperado en las últimas semanas y el quintal de café arábica se cotiza por encima de los US\$133 en la Bolsa de Nueva York, EE.UU., al 23 de julio el Banco de Guatemala reporta un ingreso de divisas de US\$421 millones por las exportaciones de café, unos US\$88.5 millones menos (-17.4 por ciento) comparados con los US\$409.5 millones ingresados durante igual período de 2008.

Guatemala (del náhuatl *Quauhtlemallan*, 'lugar de muchos árboles'), oficialmente República de Guatemala, es un país de América Central con características peculiares y una cultura autóctona muy fuerte influenciada principalmente por su pasado Maya en todo el país y en algunas regiones por corrientes estadounidenses, españolas, alemanas e italianas, al mismo tiempo es un país con una gran belleza natural.

Además cuenta con un territorio montañoso, gran cantidad de bosques, y dotado de ruinas mayas, lagos, volcanes, orquídeas y aves exóticas. Limita al oeste y norte con México, al este con Belice y el Golfo de Honduras, al sureste con Honduras y El Salvador, y al sur con el océano Pacífico. El país tiene 108.889 km<sup>2</sup> (la República de Guatemala mantiene un diferendo territorial con Belice, por 12.000 km<sup>2</sup>). Su capital es la Ciudad de Guatemala llamada oficialmente Nueva Guatemala de la Asunción y conocida como Guatemala City a nivel internacional. Su población indígena compone un tercio de la población del país. Su idioma oficial es el español, asimismo cuenta con idiomas mayas característicos de cada grupo indígena

Guatemala es el país centroamericano número tres en lo que al tamaño geográfico se refiere. Con aproximadamente 10,4 millones de habitantes, Guatemala es también el país más populoso en Centroamérica. El crecimiento demográfico anual es del 2,9%, aproximadamente, y la densidad demográfica es de unas 90 personas por km<sup>2</sup>. Poco menos del 60% de la población vive en áreas rurales

## b) Microentorno



Servicios Logísticos de Bodega, S.A., está ubicada en el km. 294 ruta a Santo Tomás de Castilla, en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal, frente a ZOLIC, a tan solo 1 kilómetro de la Empresa Portuaria Nacional. Es una empresa que se dedica a las operaciones de almacenaje y manejo de mercancía, especializándose en el producto de café de exportación.

Es una empresa al servicio de la industria exportadora de Café, en donde su fortaleza radica en la relación directa con los proveedores de servicios diversos, uniéndolos en una sola cadena logística en donde la misma actúa como el servidor directo, transfiriendo a sus clientes el beneficio de tener todos los servicios relacionados con el manejo de café en el puerto de Santo Tomás de Castilla, en una sola opción.

Desde sus inicios ha visto su labor en competencia directa con las operaciones de almacenaje y manejo que lleva a cabo la Empresa Portuaria Nacional, pues aunque existen otros prestadores de servicios, el disponerse a ver como competencia a la Empresa Portuaria, le garantiza que tanto sus procesos operativos y servicios resulten siendo mejor.

Aunque su línea de servicios desde un comienzo ha sido el especializarse en el manejo de café de exportación en sacos, siempre dispone de áreas y experiencia en el manejo de otros productos y servicios para los cuales está siempre atenta en poder servir.

Partiendo de lo anterior, el microentorno está compuesto por:

Clientes: Asociación de Exportadores de Café, diversas compañías navieras.

Proveedores: Diversos transportes terrestres, diversos tramitadores, servicios de seguridad, personal de estiba, servicios de equipos.

Competidores: Empresa Portuaria Nacional, y otros prestadores de servicios.  
Productos sustitutos: Almacenaje y manejo de bobinas de papel Kraft.

Puerto Barrios es una importante ciudad portuaria de Guatemala y cabecera departamental, situada en la Bahía de Amatique, en el mar Caribe, ubicada a 297 km de la capital. Tiene una gran actividad comercial en el Puerto Santo Tomás de Castilla y Puerto Barrios, donde atracan barcos comerciales y cruceros. De este punto se puede comenzar el recorrido fluvial por el río Dulce, en una extensión de 42 km. Como tal, es el mayor centro comercial y tiene más ambiente de empresa que cualquier otra área en el territorio guatemalteco.

Municipio del Departamento de Izabal, colinda al Norte con la Bahía de Amatique, al Este con el Golfo de Honduras y la República de Honduras; al Sur con la República de Honduras y Morales y al Oeste con Morales, Los Amates y Livingston. Dentro de sus aldeas se encuentra Santo Tomás de Castilla, que posee el puerto del mismo nombre, uno de los puertos más importantes de Guatemala el cual maneja aproximadamente el 65% de todas las importaciones y exportaciones.

## FODA

**Objetivo general:** Establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar a la empresa en la cual se pretende desarrollar la Práctica Empresarial Dirigida, a nivel micro-económico del área administrativa.

<b>Área administrativa</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Conocimiento profundo de la empresa.	Deseo de la administración de resolver todas las contingencias existentes.	Estructura organizacional no definida.	Incertidumbre en el personal que labora.
		No contar con un manual de procedimientos.	Conflictos entre los trabajadores.
		Responsabilidades no definidas.	Mala ejecución del trabajo.
		Archivo de documentos. inapropiado	

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo general:** Establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar a la empresa en la cual se pretende desarrollar la Práctica Empresarial Dirigida, a nivel micro-económico del área contable.

<b>Área contable</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Persona altamente calificada.	Capacitación en el área de tributación impartida por SAT.	Sistema de registros contables con poco control.	Posible detección de anomalías contables.
Existencia de la información de las operaciones.		Falta de un sistema computarizado contable.	Posible pérdida de beneficios fiscales.
		Repartición de utilidades entre los socios.	Posibilidad de fraude.
		Falta de arqueos de caja chica.	
		Inexistencias de soportes para realizar los pagos.	
		Falta de control en las compras y gastos.	

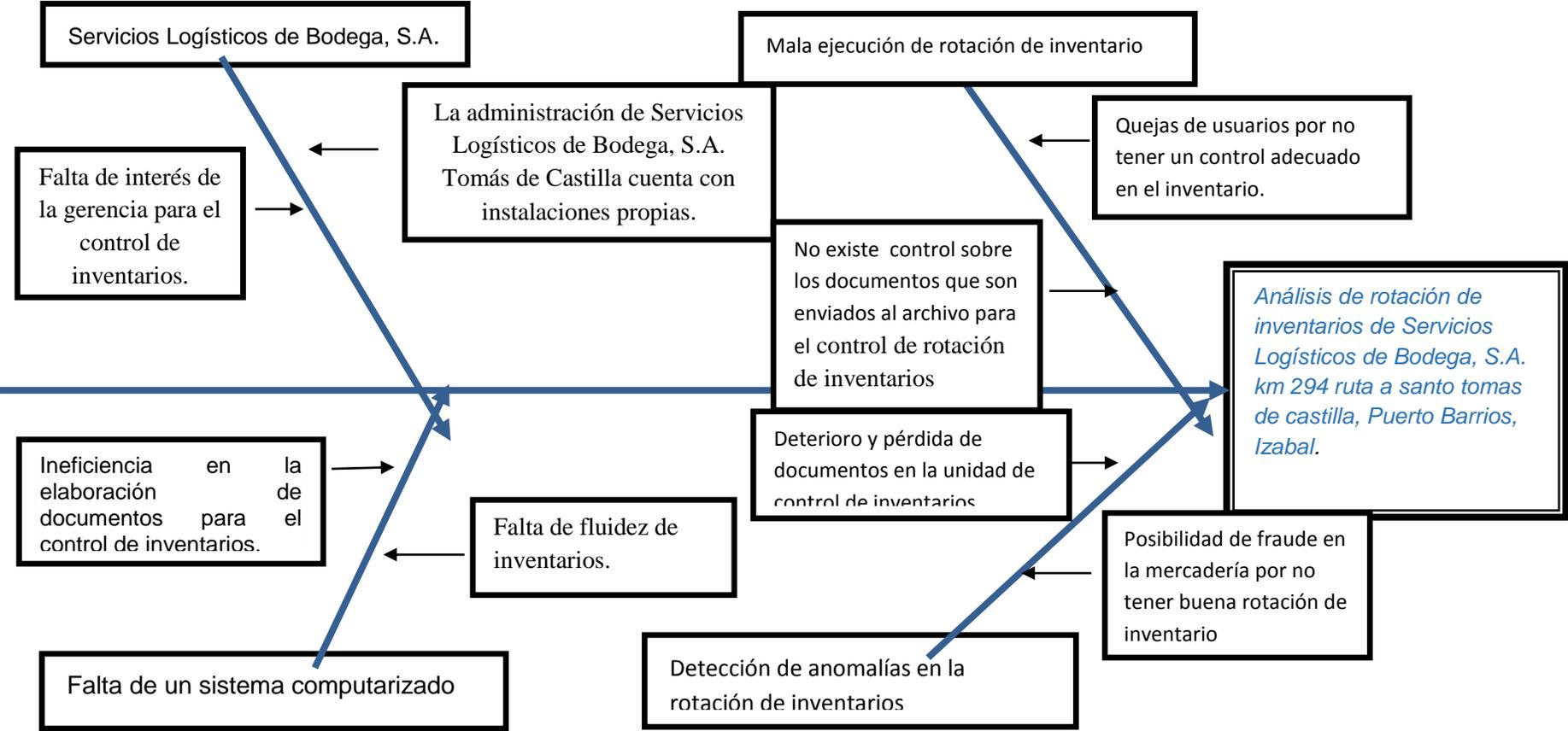
Fuente: Elaboración propia

**Objetivo general:** Establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar a la empresa en la cual se pretende desarrollar la Práctica Empresarial Dirigida, a nivel micro-económico del área de operaciones.

<b>Área de operaciones</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Personal altamente capacitado.	Capacitaciones constantes en el área.	Poca fluidez de la información.	Posible detección de anomalías en la operación.
		Falta de un sistema Computarizado.	Aumento en los costos.
		Falta de control en el tiempo Extraordinario.	Posibilidad de fraude.

Fuente: Elaboración propia

**Diagrama Causa – Efecto**



Análisis: Servicios Logísticos de Bodega, S. A. deberá contar con un buen proceso de procedimientos que le ayude administrativamente a organizarse, para así poder lograr el buen establecimiento de una estructura organizacional. También es necesario que implemente un sistema computarizado para mejorar sus controles internos.

Fuente: Elaboración propia.