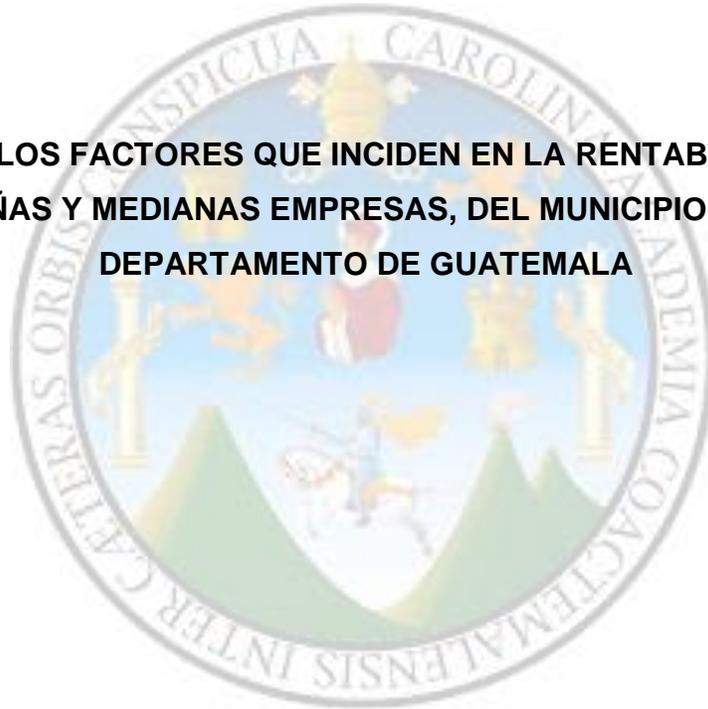


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA RENTABILIDAD DE LAS  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LICDA. SINDY SUSSELLY GAITÁN PÉREZ**

**Guatemala, octubre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA RENTABILIDAD DE LAS  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: Msc. MARIO ALEJANDRO ARRIAZA SALAZAR**

**AUTOR: LICDA. SINDY SUSSELLY GAITÁN PÉREZ**

**Guatemala, octubre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldan  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. José Ramón Lam Ortíz  
Evaluador: Msc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano  
Evaluador: Msc. Edgar Laureano Juárez Sepulveda



## ACTA No. MFEP-49-2020

De acuerdo al Estado de Emergencia Nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, por lo que en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el Miércoles 14 de octubre de 2020, a las 18:00 horas, para practicar el EXAMEN PRIVADO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Sindy Susselly Gaitán Pérez**, carné No. 201216012, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la sección **B** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de **Maestro en Artes** en Formulación y Evaluación de Proyectos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA RENTABILIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el estudiante atienda las siguientes recomendaciones: Que cada uno de la Terna Evaluadora incorporó en cada documento del Trabajo Profesional de Graduación que se adjunta, para lo cual dispone de cinco (5) días hábiles de acuerdo con el Instructivo para Elaborar Trabajo Profesional de Graduación para optar a la Maestría en Artes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los catorce días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. José Ramón Lam Ortiz  
Coordinador

Msc. Ricardo Alfredo Girón Solorzano  
Evaluador

Msc. Edgar Laureano Juárez Sepulveda  
Evaluador

Licda. Sindy Susselly Gaitán Pérez  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ARTES EN FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS**

**ADENDUM al ACTA No. MFEP-49-2020**

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Sindy Susselly Gaitán Pérez**, carné No. **201216012** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 24 de octubre de 2020.

(f) \_\_\_\_\_

Msc. José Ramón Lam Ortíz  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- Dios** En quien confié y gracias a su misericordia me ha permitido alcanzar esta meta.
- A mis padres** Leonel Gaitán y Lili Pérez, por su amor, apoyo y motivación incondicional a lo largo de toda mi vida.
- A mis hermanos** Janieth y Delvin gracias por su compañía, y ánimo para seguir adelante.
- A** Johnny Pérez por su cariño, apoyo y motivación para terminar mi carrera universitaria.
- A mi familia en general** Con todo cariño y gracias por el apoyo siempre brindado.
- A mis amigos** Por ser parte de este largo camino, especialmente Katherin, Joselin y Fátima por todas las experiencias compartidas.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala** Por haberme dado la oportunidad de pertenecer a esta casa de estudios.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	i
RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	iv
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Origen de la gestión administrativa.....	1
1.2 Precursores de la gestión administrativa.....	3
1.3 Antecedentes bibliográficos del estudio.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Gestión administrativa.....	6
2.1.1 Objetivos de la Gestión administrativa.....	6
2.1.2 Importancia de la gestión administrativa.....	7
2.1.3 Elementos de la gestión administrativa.....	8
2.1.4 Controles financieros.....	9
2.2 Proyectos.....	10
2.2.1 Identificación de proyectos.....	11
2.3 Rentabilidad.....	11
2.3.1 Eficiencia y rentabilidad.....	12
2.3.2 Medidas de rentabilidad.....	13
2.3.3 Razones de rentabilidad en ventas.....	14
2.3.4 Evaluación de la rentabilidad.....	15
3. METODOLOGÍA.....	17
3.1 Definición del problema.....	17
3.2 Delimitación del problema.....	17
3.2.1 Unidad de análisis.....	17
3.2.2 Periodo histórico.....	17
3.2.3 Ámbito geográfico.....	17
3.3 Enfoque.....	17
3.4 Diseño.....	18
3.5 Alcance.....	18
3.6 Método.....	18

3.7 Técnicas .....	18
3.8 Premisas metodológicas .....	18
3.9 Variables de exclusión .....	18
3.10 Limitantes .....	19
3.11 Objetivo general .....	19
3.11.1 Objetivos específicos .....	19
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	20
4.1 Situación actual de la empresa .....	20
4.2 Reportes financieros obligatorios que utilizan las empresas .....	21
4.3 Comportamiento del nivel de ventas .....	24
4.4 Composición de los costos y gastos para la operación de la empresa .....	26
4.5 Comportamiento de los activos para generación de rentabilidad .....	30
4.6 Nivel de rentabilidad de la empresa .....	33
5. PROPUESTA .....	36
CONCLUSIONES.....	v
RECOMENDACIONES .....	vii
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	viii
Bibliográficas .....	viii
Documentales .....	viii
E-grafía .....	ix
Leyes.....	x
Revistas .....	x
Tesis.....	x
ANEXOS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xxi
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	xxii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xxiii

## LISTA DE ACRÓNIMOS

1. MIPYMES      Micro, pequeñas y medianas empresas
2. ROA            Rentabilidad sobre los activos
3. ROE            Rentabilidad sobre el patrimonio o capital
4. FODA           Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

## **RESUMEN**

El mejoramiento de una empresa en el mercado depende del buen manejo de los diferentes recursos y de los procesos que se apliquen para el desarrollo de las diferentes actividades; existen empresas que cuentan con excelentes instalaciones, talento humano calificado, calidad en los productos y muchos otros aspectos, pero el crecimiento y mejoramiento corporativo no se ve reflejado en su rentabilidad; es posible que se haya descuidado la comercialización y las ventas, manejo inadecuado de los recursos financieros, estructuras organizacionales que no se ajustan a las necesidades de la empresa, toma de decisiones poco acertadas entre otros. El descenso del nivel de rentabilidad en los últimos cuatro años es el principal problema de la empresa que para efectos de este estudio se llamara Comercializadora de Materiales, S.A. por lo que es necesario determinar la causa y proponer estrategias.

El presente trabajo de graduación titulado Estudio de los factores que inciden en la rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, tiene como objetivo general determinar como la gestión administrativa incide en la rentabilidad de la mediana empresa bajo estudio permitiendo su permanencia y consolidación en el mercado desde el punto de vista administrativo.

Con base a lo anterior, se analizó desde el punto de vista administrativo, la incidencia de la gestión administrativa en la rentabilidad de la empresa. Para lo cual, se diseñó una investigación documental y descriptiva de carácter cuantitativo, utilizando la metodología deductiva e inductiva, con base en el método científico. Se estableció como ámbito geográfico el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, en el período de 2016 al 2019, considerando a una mediana empresa que para efectos de este estudio se denominó Comercializadora de Materiales, S.A., como unidad de análisis.

Los estados financieros de la empresa fueron esencial para relevar los datos, como también se utilizó la técnica del cuestionario y entrevista datos que posteriormente se analizaron. Entre los principales resultados se determinó que la empresa si tiene un control de registros contables, sin embargo, el flujo de caja lo maneja de forma empírica

lo que en algunas ocasiones no le permite tener un buen control de su liquidez. No tiene un buen control de sus activos fijos lo cual no permite tomar decisiones oportunas respecto a inversión. La empresa en promedio del total de ingresos incurre en costos de venta equivalentes a un 63%, el cual es elevado debido a que la empresa por no contar con controles exactos de los mismo no ha podido tomar decisiones oportunas que permitan reducir el mismo. Respecto al nivel de ventas se determinó que esta variable ha tenido un comportamiento positivo, sin embargo, los precios de los productos no es el adecuado. Su rentabilidad ha disminuido considerablemente siendo en 2016 de 21.45% y en 2019 de 10.73%.

Se puede concluir que, los activos, nivel de ventas, gastos y principalmente los costos influyen de manera significativa en la rentabilidad que presenta la empresa, por lo que mediante la implementación de adecuados procesos en la organización permitirá el crecimiento en ganancias, por ende, mostrar sostenibilidad para cubrir gastos que se pueda presentar para diferentes contingencias. Así mismo, el trabajo finaliza con la recomendación a la empresa de implementar las estrategias propuestas que ayudaran a que su rentabilidad incremente.

## **INTRODUCCIÓN**

Para el desarrollo de sus actividades toda empresa debe contar con procesos administrativos que garanticen que todas las actividades se lleven a cabo de forma eficaz. Para ello se requiere de un control en cada departamento, que permita verificar si se está cumpliendo con los planes o metas de la empresa y poder corregir cualquier falla en el proceso.

En la actualidad la gestión administrativa con la que se maneja a las empresas dedicadas a la comercialización de materiales prefabricados para la construcción se ha considerado como uno de los puntos más importantes en el mundo de los negocios. El objetivo principal en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al inicio de su vida comercial.

La elaboración de este Trabajo Profesional de Graduación tiene por objetivo analizar la incidencia de la gestión administrativa en la rentabilidad de la empresa con la finalidad de que esta se incremente, mediante la ejecución de estrategias que direccionen a la empresa a tener y mantener una eficiente gestión administrativa.

Para lo anterior, este trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero corresponde a los antecedentes, en el cual se describe la gestión administrativa desde sus inicios hasta la actualidad. En este apartado también se hace referencia a otros estudios relacionados con esta variable, que sirven como guía y referencia para abordar el tema.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico, en donde se desarrollan los conceptos y teorías que son la base de este estudio, los temas abordados van desde gestión administrativa hasta controles financieros para entender como están relacionados y como inciden en la solución de la problemática.

El tercer capítulo corresponde a la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, se describe el problema objeto de estudio, a los objetivos planteados para entender la raíz del problema. Esta investigación es cuantitativa por lo que las técnicas aplicadas fueron cuestionario, entrevistas e investigación documental.

El capítulo cuatro se destinó para la discusión de resultados, que permitieron entender y analizar los objetivos planteados en la investigación. Finalmente, se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos que el desarrollo de la investigación.

## **1. ANTECEDENTES**

En el presente capítulo se describen precedentes importantes para la realización del presente estudio los cuales incluyen información de investigaciones anteriores relacionadas con el estudio.

En el ámbito laboral y familiar, en sus alrededores siempre se coinciden con múltiples empresas exitosas, de las cuales surge la pregunta ¿Cuál ha sido el secreto para alcanzar el éxito? Debido a que en la actualidad día a día se establecen nuevas empresas con distintos modelos de negocios en todo el mundo de las cuales muy pocas logran establecerse en el mercado. Uno de los principales factores para lograr el desarrollo de una empresa es la correcta gestión administrativa, por lo que es de suma importancia conocer todas las ventajas de una correcta administración que permitan tener un adecuado nivel de rentabilidad.

### **1.1 Origen de la gestión administrativa**

De acuerdo con (Mulford Hoyos, 2011) en el informe Evolución de la gestión administrativa, esta surgió como necesidad en los primeros tiempos desde la existencia del hombre cuando los seres humanos tuvieron que juntarse para realizar actividades de sobrevivencias, tomar decisiones, administrar los recursos, buscar alimentos, etcétera, por lo tanto, los fundamentos administrativos tuvieron su origen en la antigüedad. La evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia y la cultura.

Así mismo, la autoría indica que, aunque la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy arcaica, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha existido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones, de ejecutar y controlar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad.

En el mismo informe la autora describe los acontecimientos más importantes del origen de la gestión administrativa partiendo de que, los datos más antiguos datan del 300 a 500 años a.C. con los monopolios estatales de Egipto, el cual poseía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión.

Posteriormente, la civilización Romana, por su parte ya hacía uso de la división del trabajo, el cual estaba altamente especializado entre las diversas dependencias militares y gubernamentales. Luego, en la edad media, con la decadencia del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente o feudal, dando paso a la descentralización del gobierno. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la Iglesia Católica. En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

Seguidamente, en la Edad Moderna, surge en Prusia y Austria con el movimiento administrativo conocido como Cameralistas. La escuela cameralista fue la respuesta de las técnicas al servicio de la monarquía absoluta, que demandaba mayor organización y eficiente práctica administrativa para la mejor marcha de los asuntos reales y la debida protección y conservación de su patrimonio. Alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época. Para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública.

A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos. El final del siglo XIX y principios del siglo XX, es considerado como un período fructífero para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones cada una con un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

En dicho informe la autora también menciona que, uno de los exponentes más destacados fue Frederick W. Taylor, considerado el padre de la administración científica, quien expuso que existen fallos o deficiencias imputables del factor humano, ya que, según su criterio, los trabajadores en lugar de emplear todo su esfuerzo en producir la mayor cantidad posible de labor, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente un mínimo de lo que pueden. Además, promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga del talento más productivo.

Posteriormente, Henry Fayol desarrolló una teoría general, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna". Su gran aporte son los catorce principios básicos, los cuales se resumen: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración del personal, centralización, cadena de mando, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo. A estos autores se suman otros que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de esta, para que la administración sea lo que es hoy día.

Por lo anterior la autora concluye que, la administración es, entonces, un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requiere de la toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, control y consecución en la ubicación de recursos.

Hoy en día se considera como sinónimo de administración, el término gestión, entendida como la organización que sigue determinados propósitos y en este plano perfila la imagen de la empresa y se evoca la figura de los directivos y de los responsables de los diferentes tipos de limitaciones externas e internas que se requieren para que la empresa funcione con calidad. (Mulford Hoyos, 2011)

## **1.2 Precursores de la gestión administrativa**

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. De acuerdo con (Hernández,

2012) en el libro Administración de Empresas, entre ellos se encuentran:

**a) Confucio:** Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la Administración pública recomendando: Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces.

**a) Adam Smith:** enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

**b) Henry Metcalfe:** Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados, considerada como una obra precursora de la administración científica.

**c) Woodrow Wilson:** Hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza a nivel universitario.

**d) Frederick W. Taylor:** se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos.

### **1.3 Antecedentes bibliográficos del estudio**

Así mismo, con la finalidad de sustentar el análisis del Estudio de los factores que inciden en la rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas y fortalecer la investigación del presente tema, se consultó y revisó diferentes trabajos realizados con anterioridad cuyo contenido abarcan aspectos afines y complementarios al ámbito de estudio.

Es necesario mencionar que no se encontraron tesis relacionadas con los factores que inciden en la rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas del departamento de Guatemala. Sin embargo, se tomaron en cuenta como antecedentes, aquellas que forman parte de la variable antes descrita, ya que aportan herramientas interesantes para la contextualización del estudio.

(Anzueto Barrios, 2007) en la tesis titulada “Propuesta de plan de implementación del control interno administrativo en el departamento de instalación de equipos de levante para camiones de volteo”, destaca que toda empresa para desarrollar sus actividades debe contar con una administración, con la finalidad de velar que todas las actividades se realicen de una forma eficiente y eficaz. Para ello se requiere de un control en cada departamento, que permita verificar si se está cumpliendo con los planes o metas de la empresa y poder corregir cualquier falla en el proceso. El control interno administrativo señala las diferentes responsabilidades de cada uno de los trabajadores y así de esta manera se puede obtener que los trabajos se realicen de una forma correcta. Permite a la empresa obtener mejores utilidades, ya que se lleva un control a detalle de cada uno de los gastos que se ocasionan en los diferentes departamentos, prevé pérdidas mayores por malos manejos en las materias primas y el mal desarrollo del personal laboral; permitirá desarrollar la estructura organizativa con el fin de dar autoridad y responsabilidad a miembros del equipo de trabajo. Pretendió dar una propuesta del plan de implementación del control interno administrativo, que toda empresa debe de tener para poder lograr el éxito y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos trazados. Dando como resultado de esta investigación la propuesta del plan a implementar.

Se evidencia que lo expuesto anteriormente tiene relación con el nivel de rentabilidad, por lo cual es importante su estudio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Con la finalidad de sustentar el análisis del Estudio de los factores que inciden en la rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas del departamento de Guatemala y fortalecer la investigación del presente tema, se ha consultado y revisado diferentes trabajos de literatura relacionada cuyo contenido abarca aspectos afines y complementarios al ámbito actual de discusión.

La empresa es una "Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permiten la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García & Casanueva, 2010)

### **2.1. Gestión administrativa**

Gestión administrativa comprende el plan de organización y los elementos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las actividades por parte de la gerencia de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y los objetivos programados. (Estupiñan Ortiz, 2015)

Así mismo, el autor indica que es importante analizar la gestión administrativa de las empresas, al decidir establecer un negocio, por ser uno de los temas más importantes, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. La gestión administrativa puede ser dada en el mundo real a través de la intuición y de una manera empírica; es decir, que en este caso el administrador confía más que todo en su buen juicio y selecciona la alternativa que él considera apropiada siendo este uno de los caminos más comunes que muchos empresarios siguen en su papel de tomadores de decisiones.

#### **2.1.1 Objetivos de la Gestión administrativa**

De acuerdo con (Deming, 1989) en el libro *Calidad, Productividad y Competitividad*, La salida de la crisis los principales objetivos son:

a) Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, mejorar la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas). Esto dará a la mediana empresa, la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

b) Reducir costos, con el fin de aumentar las ganancias. El objetivo de todo negocio es ofrecer servicios de calidad a precios reducidos. Para esto se recortan gastos en varios elementos. Decrecen los costos porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones y menos retrasos, se utiliza mejor el tiempo, lo cual lleva a mejorar la productividad.

c) Mejorar la calidad para lograr crecimiento competitivo. Ofrecer un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico, tales como: El valor añadido al producto, el servicio en sí, la experiencia del negocio, la prestación que otorga al cliente. Poner mucho empeño en las principales necesidades básicas del cliente como ser comprendido, sentirse bienvenido, sentirse importante, sentir comodidad, sentir confianza, sentirse escuchado.

d) Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

### **2.1.2 Importancia de la gestión administrativa**

(Deming, 1989) también indica que la Gestión Administrativa juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que se utilice, dependerá la obtención de buenos resultados. En la actualidad, la gestión es fundamental para el engranaje de la empresa.

Así mismo, el autor refiere que la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración

ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Seguidamente, indica que la Gestión Administrativa es posible a través de las personas; generalmente que trabajan en equipos, en los que cada persona tiene un rol y actividad específica, y que conjuntamente, buscan obtener resultados. La empresa está organizada en su estructura, de una manera adecuada que permita que cada función administrativa cuente con colaboradores que velen por la calidad cada vez mejor de los procesos y/o procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los sistemas y procesos que deban desarrollar, ya sea de manera directa o de apoyo a la entrega de servicios. Por otro lado el éxito de las empresas, actualmente está dado por la formación de equipos de trabajo y la capacidad de la organización de adaptarse a los cambios. Además, se debe considerar que dentro de las competencias individuales de los miembros en los equipos de trabajo se incluyen: iniciativa - motivación de logro y adaptabilidad; influencia - capacidad para liderar equipos y conciencia política - y empatía - confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

### **2.1.3 Elementos de la gestión administrativa**

El logro de una eficiente Gestión Administrativa Empresarial se obtiene a través de los siguientes elementos, de acuerdo con (Deming, 1989):

- **Productividad:** Es la relación entre cantidad producida con respecto a los recursos empleados; sobre la base de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados deseados.
- **Competitividad:** Es la combinación de dos elementos, el deseo de competir y la capacidad de hacerlo.

- **Planeación Estratégica:** Esta asegura la utilidad de la organización en el futuro. Considera también mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.
- **Eficiencia Empresarial:** La eficiencia de la gestión empresarial, se logra a través de la implementación de los nuevos enfoques de gestión, la aplicación del proceso de mejora continua y la evaluación de indicadores adecuados. Por otra parte, el grado de acercamiento y cumplimiento de los deseos del consumidor, determinara el valor agregado de la empresa y por lo tanto un importante componente de la eficiencia.

La adecuada integración de factores económicos y operativos, maximizando los resultados positivos y minimizando los resultados negativos, dará una ventaja competitiva a la empresa.

#### **2.1.4 Controles financieros**

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1994) en el libro Administración, indican que cada actividad en una organización necesariamente debe de tener su propio método de control porque no puede existir un solo método para controlar todas las actividades de la organización en general, dentro de los controles de mayor importancia se encuentran los controles financieros que consisten en estudiar y analizar los estados financieros básicos que proporcionan una visión clara del funcionamiento de la empresa en lo que se refiere a ingresos y egresos monetarios.

Asi mismo, indican que los estados financieros registran las actividades monetarias de bienes y servicios que ingresan y egresan de la empresa, estos estados están comprendidos, por el balance general, que describe a la empresa en función de activos que representan lo que la empresa posee especificando los activos circulantes como caja, bancos, cuentas por cobrar, inventario de mercaderías y otros, activos fijos como vehículos, mobiliario y equipo, edificios y otros, activos diferidos que representan todo lo que se ha pagado por anticipado. Por otra parte los compromisos de la empresa se

registran en el pasivo que comprende todo lo ajeno de la empresa o prácticamente representa las obligaciones, esta constituido por pasivo circulante que son las cuentas por pagar, inmediatos o un máximo de 30 días, prestamos y otras cuentas; pasivo fijo como prestamos a largo plazo y otros; y el ultimo aspecto que integra el balance general es el capital que esta representado por la aportación económica que fue necesaria para dar inicio a la creación de la empresa.

Seguidamente los autores, también refieren que forma parte de los estados financieros básicos el estado de resultados llamado Estado de Perdidas y Ganancias que reúne en general todas las actividades internas y externas de la empresa representadas en efectivo que prácticamente indica los ingresos que generalmente están representados por las ventas y otras actividades de la empresa y los egresos que son todos lo gastos que ha realizado la empresa como sueldos, alquileres, compras, impuestos; y la diferencia entre ingresos y egresos dará como resultado las utilidades obtenidas en el periodo contable.

La informacion que proporciona el estado de resultados puede servir al contador que en algunos casos es el propio dueño de las Mipymes, como un termómetro o aviso para indicar si los resultados estan siendo favorables o no y con esto tomar las medidas necesarias oportunamente. Por ejemplo; se puede comparar lo vendido con lo cobrado, que cada vez se de más crédito y se cobre menos, comparar el nivel de ventas según el mes y la temporada; así como comparar cada uno de los distintos gastos si están o no acorde.

## **2.2 Proyectos**

De acuerdo con (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008) en el libro Preparación y evaluación de proyectos, “un proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio.”

Un proyecto se puede definir como el conjunto de actividades y recursos planificados que tienen como fin solucionar un problema que presente una empresa, persona o incluso una comunidad, minimizando el mismo, para alcanzar el éxito.

Hoy en día la mayoría de empresas formula proyectos, sin importar su tamaño, la actividad a la que se dedique o el sector donde opere, ya que un proyecto puede ser desde un trabajo específico para un cliente o incluso optimizar un proceso interno dentro de la propia empresa.

### **2.2.1 Identificación de proyectos**

Dentro del tema de formulación de proyectos un factor muy importante es el de identificar el mismo, es decir, determinar la necesidad o la oportunidad, de la cual surge el proyecto. Para lo cual, todos los proyectos, deben cumplir con tres pasos esenciales, los cuales son: la identificación del problema que es necesario resolver, la formulación que implica la estructuración de la forma en que se abordará el problema para su resolución y la evaluación del mismo, para confirmar su éxito. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008)

Referente a la segunda variable de estudio, rentabilidad, se tomaron los siguiente autores que brindaron informacion para fundamentar el presente trabajo, descritos a continuación:

### **2.3 Rentabilidad**

(Gitman, 2009) en el libro Fundamentos de Inversiones, indica que la que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.

El concepto de rentabilidad ha ido cambiando con el tiempo y se ha utilizado de diferentes maneras. Este es uno de los indicadores más importantes del éxito de un sector industrial, una subindustria o incluso un pequeño negocio, la adopción de políticas de dividendos puede continuar generando ganancias. La reinversión de ingresos adecuada

significa un aumento en la capacidad instalada, una mejora de la tecnología existente, desarrollo en el mercado o una combinación de todos estos factores.

### **2.3.1 Eficiencia y rentabilidad**

(Mendiola, 2015) en el informe Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito refiere que los factores del área de eficiencia y rentabilidad, buscan lo mencionado a continuación:

#### a) ROA

- Demostrar la capacidad para poder llevar a cabo de manera sostenible las actividades de microfinanzas.
- Cartera que refleja la tasa de interés teórica tenga rendimiento.
- Demostrar que la organización es eficiente dado el entorno de la institución, el público objetivo y la manera en que funciona (ratio en función de gastos que lo demuestre).
- Tener un margen que sea suficiente, lo cual permita pagar por los recursos financieros que le son necesarios para financiar su crecimiento.
- Realizar una eficiente inversión de los recursos que se guarda en cartera.

#### b) Calidad de los activos

La institución será rentable si toma en cuenta:

- Contar con una idónea provisión para enfrentar las pérdidas ocasionadas por préstamos.
- Se fija en el promedio de la región para las instituciones maduras. Relación de gastos de financiamiento.
- Provisiona las depreciaciones de manera correcta.

#### c) Eficiencia operativa

- Se trata de mantener el riesgo ajustado de ROA/ROE dentro de los límites frecuentemente aceptables, de esta manera se evitan el riesgo de reputación.
- Los ajustes potenciales de riesgos deben ser explicados de manera clara.

- Sostenibilidad en las tasas de crecimiento (esto facilita una calidad óptima en el servicio y una buena gestión de los riesgos).
- Existe una buena calidad en el servicio y un estilo de vida personal decente gracias a los niveles de productividad.

#### d) Optimización de activos

- Se cuenta con una gama de servicios que se encuentra adaptada a la demanda actual del mercado.
- Se tiene en cuenta el mejor interés para el cliente y para el de la institución al momento de diseñar un producto.
- Existe una capacidad buena para recepcionar las necesidades del cliente, y conocer el momento oportuno para generar cambios.
- Realización de feedback por parte de los clientes. Se emplea con el fin de informar acerca del desarrollo de productos y en busca de mejora de los que ya están en circulación.
- Óptima organización en los procesos de desarrollo de productos, realizando pruebas piloto y puestas en marcha.
- Existencia de tasas de retención buena y supervisada. Esta satisfacción es medible con deserción.
- Existencia de programas de fidelización de clientes.

### **2.3.2 Medidas de rentabilidad**

(De la Hoz Suárez, Ferrer, & De la Hoz Suárez, 2008) en el artículo Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo mencionan que para pesar con qué grado de eficiencia la empresa hace uso de sus activos y con qué frecuencia realiza una gestión de sus operaciones, es necesario establecer las medidas de rentabilidad, las cuales facilitan esas funciones. Existen tres medidas de rentabilidad más conocidas, las cuales se mencionarán a continuación:

- a) Margen de beneficio, está destinado a medir el beneficio que se obtiene de cada unidad monetaria por las ventas.
- b) Rentabilidad del activo, mide el beneficio por cada unidad monetaria de Activo.
- c) Rentabilidad de los fondos propios, es aquella que se encarga de medir la situación de las acciones en el transcurso del año, en otras palabras, es la que representa la verdadera medida del resultado del rendimiento.

### **2.3.3 Razones de rentabilidad en ventas**

(Durango, 2014) en el libro Gestión operativa y táctica, señala los siguientes indicadores los cuales muestran la eficiencia que tiene una operación dentro de la empresa, tomando como referencia el punto de vista de ventas o utilidad, y teniendo en cuenta los factores que se describen a continuación:

- Costos de producción o ventas: están representados por los gastos generados para poder mantener un proyecto, procesos en línea o el funcionamiento de cualquier equipo tecnológico. Dentro de una empresa estándar, la diferencia entre el ingreso (dado por las ventas y otras entradas), y el costo que acarrea la producción señalan el beneficio bruto obtenido.
- Gastos: representan los egresos o salidas de efectivo que una organización o personal natural deben pagar para poder acreditar el derecho que posee sobre un artículo o el recibimiento de un servicio.
- Activos fijos: son los bienes que le pertenecen a una empresa, estos pueden clasificarse en bienes tangibles e intangibles, los cuales no pueden transformarse en líquido en un plazo corto, además son necesarios para el funcionamiento normal de la empresa, y estos no se encuentran destinados a la venta.
- Inversión: está representada por la acción de postergar el beneficio de forma inmediata de un bien que se invierte tras la promesa de un beneficio a futuro más o menos probable. Explicado de otra manera, se tiene que una inversión representa una cantidad limitada de dinero la cual se brinda a la disposición de terceros, o de una empresa o de un conjunto de acciones, con el objetivo de que se incremente con las ganancias que se genere de su empleo.

- **Financiación:** es el aporte de dinero que se realiza por parte de una persona física o una empresa, y que es necesario para poder realizar un proyecto o una actividad en específico, dentro de estas características se puede encontrar el desarrollo de un negocio propio o también la ampliación de uno que ya existe.

### **2.3.4 Evaluación de la rentabilidad**

(Lavalle Burguete, 2017) define la variable rentabilidad como un análisis que se realiza para hallar la explicación a la manera en que se genera el resultado empresarial, esto con la finalidad de reconocer las actividades que contribuyen a la generación de resultados empresariales, es por ello que para el presente estudio se medirá a través de:

- a) **Rentabilidad económica:** se entiende como la relación que existe entre la utilidad neta y el total de los activos, entonces se puede entender el ratio de rentabilidad económica como el cociente en el que en su numerador está contenido el beneficio generado por los activos, en cambio en el denominador van acompañados de los activos propios.
- b) **Rentabilidad financiera:** es aquella que compara el beneficio que queda para el propietario con los recursos financieros arriesgados por el mismo, relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener lucro.

En el artículo Deficiencia económica en gestión social de la sociedad de beneficencia pública - Callao publicado en la revista de la Facultad de Ciencias Contables de Lima, se determinó que la rentabilidad guarda relación con los ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas, pudiendo ser evaluada o medida mediante las ventas, activos, capital o valor accionario, por tanto se considera que la rentabilidad está asociada a la obtención del beneficio para el desarrollo de la empresa, por tanto, se señala que una actividad es rentable cuando provee de más beneficios que pérdidas en general. (Arrunategui Aguirre, 2016)

Para efectos del presente Trabajo de Graduación, se consideró analizar los factores que tienen más importancia y que permiten que una empresa tenga ingresos y producción, pues de su desarrollo y efectividad depende la rentabilidad de la empresa.

En el siguiente capítulo se detalla la metodología utilizada en el transcurso de la investigación.

### **3. METODOLOGÍA**

En este apartado se abordará la manera en que fue desarrollado el estudio para dar respuesta al problema planteado; para lo cual se utilizó como base bibliográfica (Metodología de la Investigación, 2014).

#### **3.1 Definición del problema**

El principal problema que presenta la empresa unidad de análisis es que los últimos cuatro años su nivel de rentabilidad ha venido en descenso, esto se debe a que dicho negocio carece de políticas financieras, contables, y económicas debido a una escasa planificación que imposibilita que se cumplan los procesos adecuados ya que la empresa solo se ha enfocado en competir en el mercado.

#### **3.2 Delimitación del problema**

Con el fin de enmarcar la investigación en un tiempo y espacio, se describe los criterios que se utilizaron para la delimitación de la información relevada.

##### **3.2.1 Unidad de análisis**

Corresponde a una mediana empresa de tipo familiar comercializadora de materiales de construcción.

##### **3.2.2 Periodo histórico**

Del 2016 al 2019.

##### **3.2.3 Ámbito geográfico**

Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

#### **3.3 Enfoque**

Para el presente estudio el enfoque utilizado fue el cuantitativo debido a que se fundamentó en su mayor parte en datos numéricos, que posteriormente se procesaron y analizaron.

### **3.4 Diseño**

Es no experimental y seccional, debido a que se recopiló información y luego se examinó y describió.

### **3.5 Alcance**

Para el estudio se consideró un alcance descriptivo y documental debido a la búsqueda de información para obtener datos que respondan al objetivo de la investigación.

### **3.6 Método**

Este estudio se realizó tomando como base el método científico, no experimental, bajo el método deductivo e inductivo, debido a que se inició con el análisis de la información general para llegar a una conclusión específica.

### **3.7 Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron son fichas resumen, así como como un cuestionario y entrevista con el cual se obtuvo información de parte de administradores de la empresa y permitió obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir. Para el tratamiento de los resultados se analizó la información y posteriormente con base al análisis realizado establecer estrategias que ayuden a mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa.

### **3.8 Premisas metodológicas**

Los resultados de los datos obtenidos se presentan en gráficas, cuadros y tablas cuyos valores se muestran tanto en porcentajes como en valores absolutos, para una mejor comprensión e interpretación de estos.

### **3.9 Variables de exclusión**

Es importante definir que para este estudio se excluyen las siguientes variables:

- a) Capacidad del empresario: ya que no se cuestionará la gestión que realiza para cumplir con las metas trazadas.

b) Auditoria contable: este estudio no pretende cuestionar los movimientos financieros de la empresa.

c) Análisis financiero

### **3.10 Limitantes**

Algunas de las limitantes que se tuvieron fue el poco acceso a la información de la empresa por confidencialidad, inicialmente la empresa indico que proporcionaría la información, sin embargo, al saber que era información sensible y confidencial la misma fue limitada.

### **3.11 Objetivo general**

Determinar como la gestión administrativa incide en la rentabilidad de la empresa permitiendo su permanencia y consolidación en el mercado desde el punto de vista administrativo.

#### **3.11.1 Objetivos específicos**

1. Determinar los reportes financieros obligatorios que utiliza la empresa.
2. Analizar el comportamiento del nivel de ventas de la empresa.
3. Evaluar la composición de los costos y gastos en que se incurren para la operación de la empresa.
4. Evaluar el comportamiento de los activos para la generación de rentabilidad.
5. Analizar el nivel de rentabilidad de la empresa.
6. Proponer iniciativas de proyecto y estrategias que permitan incrementar la rentabilidad.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se describen los resultados del cuestionario realizado a una mediana empresa del municipio de Guatemala. Se presentan a través de fichas de resumen y gráficas que ilustran los cálculos y resultados para el trabajo de graduación “Factores que indican en la rentabilidad de las Micro, pequeñas y medianas empresas, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”

La empresa proporciona los estados financieros correspondientes a los periodos del 2016 al 2019, los cuales se analizan para conocer la situación actual, sin embargo, cabe mencionar que dentro de las limitantes que se tuvieron para el análisis, no fue posible obtener la información detallada de los rubros que presentan los mismos por confidencialidad.

### **4.1 Situación actual de la empresa**

Con la información obtenida en el cuestionario y entrevista, se logró conocer el desenvolvimiento de los administradores y se obtuvo información sobre los procesos relacionados con la gestión actual de la empresa.

La Gerencia General tiene a su cargo la dirección general, las decisiones y las estrategias empresariales, el liderazgo y la asignación del personal. Así mismo, debido a que la compañía es una empresa familiar, el Consejo de Administración y la Asamblea de Accionistas está compuesta por seis miembros del grupo familiar, los cuales se encargan de la toma de decisiones. La empresa cuenta con ocho gerencias de las cuales cinco son ocupadas por la familia.

En la actualidad, la empresa en el área administrativa no cuenta con una gestión adecuada, para las actividades de planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades que se ejecutan. Debido a esta carencia, se determinó que existen inconvenientes en los costos y gastos, de igual manera no existe un sistema de

control de los procesos y procedimientos administrativos, lo cual no permite a los administradores tomar las medidas correctivas.

#### **4.2 Reportes financieros obligatorios que utilizan las empresas**

Las empresas para la búsqueda de la rentabilidad y como una ventaja estratégica competitiva deben tener información contable que contribuya a la toma de decisiones en el crecimiento y desarrollo organizacional. Para este análisis se realizó un procedimiento de búsqueda de información documental, la cual se resume en fichas en los anexos dos y tres.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 368 del Código de comercio, para las empresas cuyo activo total no exceda los Q25,000.00 no es necesario llevar ningún reporte ni estados financieros, sin embargo, para las empresas cuyo activo sea mayor obligatoriamente y como mínimo deben llevar en su contabilidad los siguientes registros contables:

1. Inventarios;
2. De primera entrada o diario;
3. Mayor o centralizador;
4. De Estados Financieros.

(Delgado Cih & Gómez Chi, 2019) en el artículo Importancia de la contabilidad dentro de las PYMES, indican que uno de los principales retos que enfrentan los intermediarios financieros como los bancos para otorgar crédito a pymes es la obtención de información sobre su capacidad de pago; y esta es una causa importante de las restricciones al crédito a mipymes. La generación y el procesamiento de información son centrales en las estrategias de negocio de los oferentes de crédito. Dos características típicamente observadas en las mipymes que conducen a la escasez de información sobre su situación financiera son: la falta de registros financieros y de historial crediticio. Las mipymes suelen no tener la documentación adecuada para demostrar su capacidad de pago. En muchos casos no llevan registros formales de ingresos y gastos.

La importancia de un buen manejo de las finanzas está en que el recurso más escaso en el mundo es el capital (dinero) y una buena condición financiera de las mipymes abre la puerta a la llegada de nuevas fuentes de recursos a la empresa en forma de accionistas o créditos. Cuando una empresa se encuentra en una situación económica complicada, la mayoría de las instituciones de crédito cierran sus puertas al ver que, si prestan su dinero a esta empresa, no es seguro que puedan ser cubiertos los altos intereses que cobran por los créditos, y prefieren hacer inversiones en empresas financieramente estables.

Los reportes contables permiten conocer en cualquier momento cuántas son las cantidades exactas que la empresa debe y cuáles son las que le deben. Además, permite diferenciar los gastos que crean los propietarios sobre los que genera sus propios negocios, su estudio y aplicación permite alertar de los gastos generales y las inversiones realizadas, ayuda a conocer el costo de producción de un servicio o producto determinado permitiendo averiguar el precio por el que se debería vender. La importancia de llevar una correcta contabilidad en la empresa radica en que sin ella no se sabe cuánto dinero entra y sale de la organización ni se podría planear para el crecimiento futuro, las estrategias contables hacen posible monitorear el estado financiero de la empresa y permiten elaborar los reportes de resultados y las proyecciones que guían el camino a seguir. Los registros contables en una empresa son esenciales para su éxito, ya que, además de ayudar en la toma de decisiones estratégicas, son la manera de evaluar constantemente el estado de sus finanzas y garantizar su rentabilidad.

Así también, el (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2010) indica que las empresas organizadas bajo la figura de propietarios individuales, es decir, las microempresas indican una cierta restricción para atraer mayores inversiones, e incluso señala potenciales problemas para que las empresas puedan llevar la contabilidad de su negocio de forma ordenada, frente a la información financiera del hogar del empresario.

Considerando a la unidad de análisis, se consultó cuáles de los registros contables establecidos en el Código de Comercio utilizan, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Reportes contables

Descripción	Si	No
Inventarios	✓	
Libro Diario	✓	
Libro Mayor	✓	
Estado del resultado	✓	
Estados de situación financiera	✓	
Estado de cambios en el patrimonio	✓	
Estado de flujo de efectivo	✓	
Reporte de Cuentas por cobrar	✓	
Reporte de Cuentas por pagar	✓	
Flujo de caja		×
Presupuestos		×

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

La empresa está apegada a la ley por lo cual lleva una contabilidad completa haciendo uso de los reportes obligatoriamente establecidos. Sin embargo, también se analizó el uso de otros reportes como el Estado de cambios en el patrimonio, el Estado de flujo de efectivo, Reporte de Cuentas por cobrar y por pagar, el flujo de caja y los presupuestos, que si bien no están establecidos como obligatorios en el código de comercio son de mucha utilidad para el control de procesos, determinado que en la actualidad la empresa no utiliza ninguna herramienta para realizar la planificación y control del flujo de caja, lo maneja de forma empírica y no planificada, es decir, que no realiza una proyección del mismo para conocer los ingresos y gastos que generará, sino solamente conforme los mismos se aproximan se sabe que se tiene que realizar un pago o se tendrá un ingreso. Así mismo no se hace uso de presupuestos para tener un mejor control de los gastos.

Cabe mencionar que, también en Costa Rica, uno de los principales problemas que enfrentan muchas pequeñas y medianas empresas es que a menudo carecen de un sistema de contabilidad ordenado. Según datos del Colegio de Contadores Públicos, de dicho país solo el 20% de las pequeñas y medianas empresas duran más de tres años y

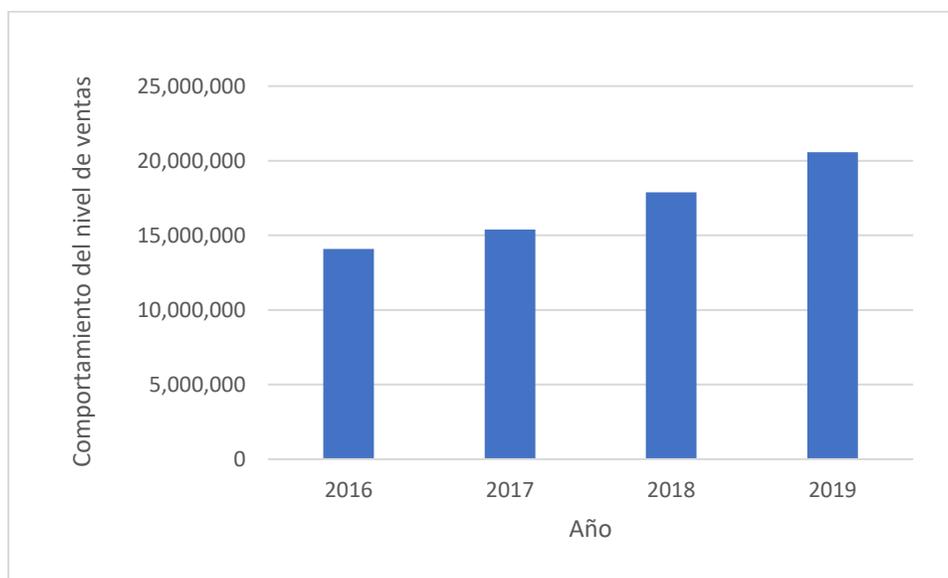
con frecuencia estas cifras se deben a la falta de coordinación y apoyo contable. En este país, el Código de Comercio, en su artículo 251 al 271, establece que los libros contables obligatorios para las sociedades anónimas son: Libro Diario, Libro Mayor, Libro Inventarios y Balances.

#### 4.3 Comportamiento del nivel de ventas

Con este objetivo se analizó como el nivel de ventas está relacionada respecto al nivel de rentabilidad. La meta de la mayoría de las empresas está enfocada en incrementar las ventas; su éxito y el crecimiento lo miden en función del crecimiento de sus ventas. Sin embargo, no siempre más ventas es más ganancias.

Cabe señalar que el precio de venta de los productos se maneja por la oferta y la demanda, es decir por el precio de venta de mercado, lo cual limita el margen de utilidad que la empresa puede obtener. En la siguiente grafica se puede observar el comportamiento en los años analizados:

Gráfica 1. Comportamiento del nivel de ventas



Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Estas han tenido un comportamiento positivo reflejando un mayor incremento en los últimos dos años de 16% y 15% respectivamente, esto debido a que en dichos años la empresa aperturó nuevas sucursales en el territorio nacional.

A continuación, se muestra el comportamiento de las ventas de la empresa a nivel local y de exportación a El Salvador y Nicaragua que son los países donde tiene subsidiarias.

Cuadro 1. Porcentaje de ventas locales y de exportación

<b>Año</b>	<b>Locales</b>	<b>Exportación</b>	<b>Total del Nivel de ventas</b>
2016	98%	2%	100%
2017	97%	3%	100%
2018	96%	4%	100%
2019	95%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

El mayor volumen de las ventas lo representan las ventas locales en cada uno de los años analizados, así mismo, en el siguiente cuadro se evaluó el margen de utilidad bruta:

Cuadro 2. Margen de utilidad bruta

<b>Año</b>	<b>Nivel de ventas</b>	<b>Costo de ventas</b>	<b>Margen de utilidad bruta</b>
2016	14,086,763	8,499,792	0.40
2017	15,379,306	9,446,887	0.39
2018	17,891,426	11,246,550	0.37
2019	20,573,557	13,590,598	0.34

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Se puede observar que el margen de utilidad bruta de la empresa ha venido en descenso en los años analizados, lo cual está directamente relacionado al incremento que ha tenido el costo de ventas, en promedio la empresa ha obtenido Q. 0.37 por cada quetzal que vende después de cubrir sus existencias con el costo de la mercadería vendida.

Así mismo otro factor importante que tiene incidencia sobre el nivel de rentabilidad de acuerdo con (Rodríguez, 2017), es la participación en el mercado la cual tiene como finalidad determinar el peso que tiene la marca en el mercado, con base a la entrevista se determinó que la empresa actualmente cuenta con 29 puntos de venta distribuidos en el territorio nacional lo cual hace más rápida y eficiente la entrega de materiales a los clientes permitiendo a la vez posicionarse como líderes en la comercialización de materiales prefabricados en el mercado de la construcción, así mismo, la empresa cuenta con tres asesores quienes atienden a los clientes potenciales. Esta participación se ve reflejada en el comportamiento positivo que se ha dado en el nivel de ventas.

#### **4.4 Composición de los costos y gastos para la operación de la empresa**

Con este objetivo se procuró conocer cuáles son los principales costos y gastos en que la empresa incurre para generar ventas.

Los costos y gastos “Son recursos sacrificados o dados a cambio para alcanzar un objetivo específico” (Aguilera Díaz, 2017). En una empresa industrial se pueden distinguir tres funciones básicas: producción, ventas y administración. Para llevar a cabo cada una de estas tres funciones, la empresa tiene que efectuar ciertos desembolsos por pago de salarios, materiales, alquileres, servicios, etc. Estas erogaciones reciben el nombre de costos de producción, gastos de administración y gastos de ventas, según la función a que pertenezcan.

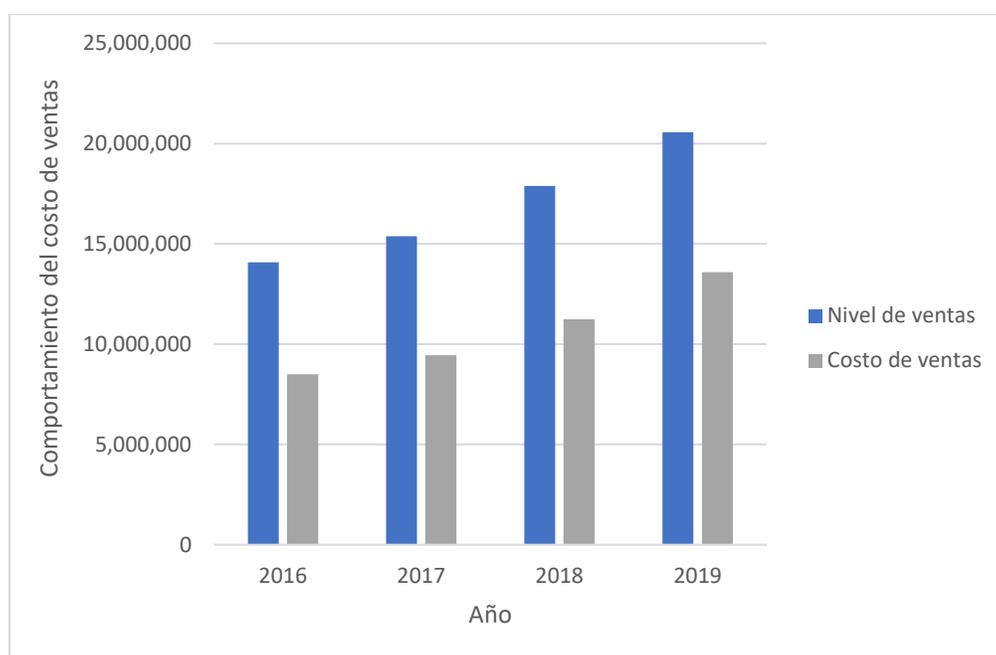
Los costos se definen como el conjunto de elementos que se dan o invierten a cambio de obtener algo. Es decir, la existencia del costo de inversión o sea la cantidad de quetzales que el capitalista invierte en el proceso productivo. En otras palabras, el costo de los productos fabricados está integrado por los costos de producción en que fue necesario incurrir para su fabricación (materia prima, mano de obra y gastos de fabricación). Por esta razón a los desembolsos relacionados con la producción se les denomina costos.

Ahora bien, los gastos son los que han aplicado o identificado con el ingreso de un período, “se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados, estos

no se incorporan a los inventarios: se llevan al estado de resultados a través del renglón de gastos de venta, los gastos de administración y ventas, como su nombre lo indica, se gastan en el período en el cual se incurren y aparecen como tales en el estado de resultados.” (Lazo Palacios, 2013)

Con base a la información brindada por la empresa unidad de análisis se disponen de los siguientes resultados:

Gráfica 2. Comportamiento del costo de ventas



Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

La relación del costo de ventas dividido el nivel de ventas muestra la porción del total de los ingresos cuánto corresponde al costo incurrido para lograr el proceso de ventas. La empresa en promedio del total de ingresos incurre en costos de venta equivalentes a un 63% en los años analizados, el cual es elevado e indica que la empresa por no contar con controles exactos de los mismo no ha podido tomar decisiones oportunas que permitan reducir el mismo debido a que se determinó que el costo de materia prima de los productos en los años analizados ha venido en aumento, sin embargo, no se había

realizado el traslado al precio de los productos. Entre los principales costos que se incurren son los de importación, ya que la materia prima es importada de otros países.

Con base en la teoría entre menor sea este margen indica una mejor gestión en los costos y poder por parte del empresario para fijar los precios de venta.

Con la información obtenida de la empresa no es posible realizar un análisis más amplio del costo de ventas, ya que este no se presentó de forma desagregada; ya que con dicha información se podría establecer la manera cómo influye el hecho de que sus costos sean fijos o variables. De acuerdo con los autores (Zugarramurdi, Parín, & Lupin, 1988), en el informe Ingeniería Económica Aplicada a la Industria Pesquera generalmente el elemento del costo que más puede variar es la materia prima; por lo tanto, variaciones muy altas en su costo puede provocar un aumento del costo de ventas con lo cual los resultados de la operación serían menores, influyendo así en el valor que finalmente reflejará la empresa.

También se pudo determinar, que actualmente el sistema para determinar el costo unitario de sus productos no es el más adecuado. Para determinar sus costos la empresa acumula y registra en forma global todos los gastos que se llevaron a cabo en el proceso de importación y producción, es decir, que la sumatoria de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación los divide dentro del total de unidades producidas, este cálculo no es correcto ya que algunas presentaciones de los productos consumen más materia prima, o se emplea más tiempo, o se incurre en más gastos indirectos.

Esta deficiencia podría estar incrementando el costo de ventas, teniendo un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa, ya que entre más alto es el cociente del costo de ventas dividido el nivel de ventas implica menor efectivo generado en las actividades de operación.

Cuadro 3. Comportamiento de los gastos

<b>Año</b>	<b>Gastos de ventas</b>	<b>Porcentaje de variación interanual Gastos de ventas</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Porcentaje de variación interanual Gastos de Administración</b>
2016	1,730,629	0.00%	977,397	0.00%
2017	1,928,183	11.42%	1,117,842	14.37%
2018	2,321,105	20.38%	1,167,479	4.44%
2019	2,561,106	10.34%	1,267,815	8.59%

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Con base al análisis realizado se determinó que tanto los gastos de ventas como los gastos administrativos han tenido incremento, para los gastos de ventas el 2018 fue el año donde los mismo casi se duplicaron respecto al año anterior, sin embargo, en 2019 se redujeron en aproximadamente 50% respecto al 2018.

Los gastos de administración incrementaron en un 14.37% en el 2017 respecto al 2016 y en el 2018 hubo una disminución de estos y en el 2019 el comportamiento fue al alza de aproximadamente el 50%., dentro de estos se pudo determinar que existe una cuenta de gastos de gerencia la cual se utiliza para caja chica de los propietarios y aunque el monto no es muy significativo ya que para el 2019 fue de 0.08% respecto al nivel de ventas, sin embargo, este manejo es incorrecto. Al igual que los costos no se presentó la información desagregada, para hacer un análisis más detallado.

Cabe mencionar también, que la empresa tiene gastos financieros debido a que la misma actualmente tiene un préstamo a largo plazo; el cual representa en promedio en los cuatro años analizados un 19% del total de sus pasivos y un 8% del total de su patrimonio, el cual ha sido utilizado para la compra de activos fijos. (Pascale, Blanco, & Gari, 2013) expresan que, si bien niveles prudentes de endeudamiento pueden contribuir a incrementos del nivel de rentabilidad, en general se observa una relación negativa entre ambos, debido principalmente al riesgo de default y este fenómeno está altamente asociado a una frecuente falta de definición de las prioridades entre las tres políticas financieras de una empresa. Las cuales son, la política de inversiones, la política de

financiamiento y la política de dividendos. Cuando una empresa hace activas las tres políticas tiene que estar preparada para efectuar aportes de capital propio para mantener el equilibrio financiero de la misma. Sin embargo, algunas empresas, o sus directivos, con alta frecuencia por problemas de agencia, hacen activas las tres políticas. Esta postura genera un mayor endeudamiento, que lleva a mayores costos y con ello a operar en forma negativa sobre la rentabilidad.

Por lo tanto, la empresa unidad de análisis debe considerar controlar sus gastos, solo gastar en lo necesario, con el fin de que su liquidez no disminuya, por esta razón se debe manejar con mucha prudencia los diferentes estados financieros con el propósito de evitar caer dentro de márgenes perdida.

Controlar los gastos tiene la ventaja de que por cada unidad monetaria que se ahorre de manera inteligente se convertirá en una unidad monetaria extra que se obtendrá de ganancia. Para conseguir este propósito es necesario analizar y tener en cuenta cuales son los rubros en que más se gasta y ajustarse a los cambios que permitan tener un margen alto de utilidad. (Castro, 2020)

#### **4.5 Comportamiento de los activos para generación de rentabilidad**

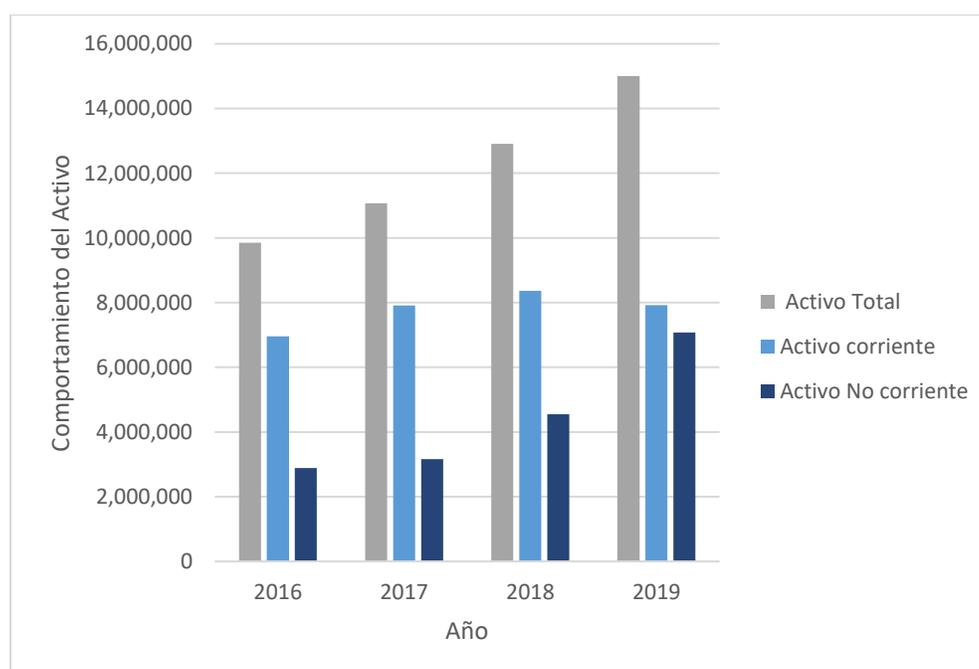
Este objetivo, está relacionado en conocer la importancia que tiene y que permita hacer los procesos más eficientes lo cual impacta sobre el nivel de rentabilidad de la empresa. Una adecuada gestión corporativa tiene influencia a mediano y largo plazo para ello es importante que toda empresa pueda optimizar procesos en el manejo de los activos a corto plazo.

(Córdoba Padilla, 2012) en el libro Gestión Financiera, plantea que la rentabilidad de una compañía se representa mediante una relación porcentual la cual señala el valor que se obtiene mediante el tiempo, por cada unidad de recurso que se ha empleado. Además, señala a la rentabilidad como el cambio en el valor que se da en un activo, más cualquier división en efectivo, que se encuentra expresado como un porcentaje del valor inicial.

Los activos simbolizan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de la actividad productiva de la empresa y como resultado de las operaciones diarias, los mismos se transforman en ventajas muy competitivas, es decir, las empresas al ser competitivas basándose en la efectividad del flujo en sus procesos de producción de bienes, tienen en los activos físicos sus mayores protagonistas. Esto debido a que dependen de dichos activos para generar valor.

Para conocer el comportamiento de los activos de la empresa unidad de análisis se tomó en cuenta la información brindada, la cual permitió disponer de los siguientes resultados:

Gráfica 3. Comportamiento del activo



Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

El comportamiento general anual del activo total ha sufrido una evolución positiva, teniendo un crecimiento positivo de 12.45% en el 2017; 16.63% en el 2018, sin embargo en el 2019 se refleja una disminución de -0.44% respecto al año anterior, dicha variación negativa se refleja en el activo corriente, debido a que las cuentas por cobrar de 2018 a 2019 disminuyeron ya que en esta cuenta se tenía inversiones realizadas por una empresa subsidiaria y en el 2019 fue reclasificada a inversiones como tal, lo cual es

positivo debido a que en cuentas por pagar solo se reflejara las cuentas por cobrar a los clientes permitiendo tener un mejor control de la misma.

Respecto al activo no corriente, ha tenido un crecimiento positivo de 2018 a 2019 el cual es bastante significativo de 56%, debido a la reclasificación que se hizo en la cuenta inversiones de las cuentas por cobrar. Así mismo, en el siguiente cuadro se hizo un análisis de la rotación de los activos fijos:

Cuadro 4. Rotación de activos fijos

<b>Año</b>	<b>Nivel de ventas</b>	<b>Activo No corriente</b>	<b>Rotación de Activos Fijos</b>
2016	14,086,763	2,888,169	4.88
2017	15,379,306	3,160,785	4.87
2018	17,891,426	4,546,440	3.94
2019	20,573,557	7,077,577	2.91

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Tras el análisis comparativo se puede determinar la eficiencia del uso de los activos para generar ventas, en el 2016 la rotación de activos fijos deriva de 4.88 por venta, lo cual quiere decir que la empresa por cada quetzal invertido en activos fijos vendió Q. 4.88 o bien que las ventas han cubierto aproximadamente cinco veces el monto del activo fijo en el año, en el 2017 la rotación se mantuvo, sin embargo, en los últimos dos años analizados la rotación ha sido menos considerable siendo 3.94 en 2018 y aun menos en 2019 siendo 2.91 lo cual indica que ha sido menos eficiente, sin embargo, esto se debe al incremento que hubo en activos fijos.

Con base a la teoría se determina que cuanto más elevada sea la rotación del activo fijo, mejor ha sido la utilización del mismo para generar ingresos.

Así mismo, también se determinó que dentro de los activos se encuentran incluidos inmuebles y vehículos propiedad de los dueños, como también se determinó que la empresa no cuenta con un inventario de activos fijos y los mismos no están identificados,

lo cual no permite tener información exacta y correcta para programar el futuro de las inversiones tanto a corto como a largo plazo. Esta falta de control de los activos fijos limita la inversión para un mejor desarrollo económico y financiero, no existe una política de control para las adiciones, costos de mantenimiento entre otros, lo cual limita la toma de decisiones a la gerencia y a su vez el aprovechamiento de estos para generar flujos de efectivos y rentabilidad.

Con respecto a la rotación del activo total en el siguiente cuadro se presenta el análisis:

Cuadro 5. Rotación del activo total

<b>Año</b>	<b>Nivel de ventas</b>	<b>Activo Total</b>	<b>Rotación de Activo Total</b>
2016	14,086,763	9,846,776	1.43
2017	15,379,306	11,073,121	1.39
2018	17,891,426	12,914,071	1.39
2019	20,573,557	15,003,944	1.37

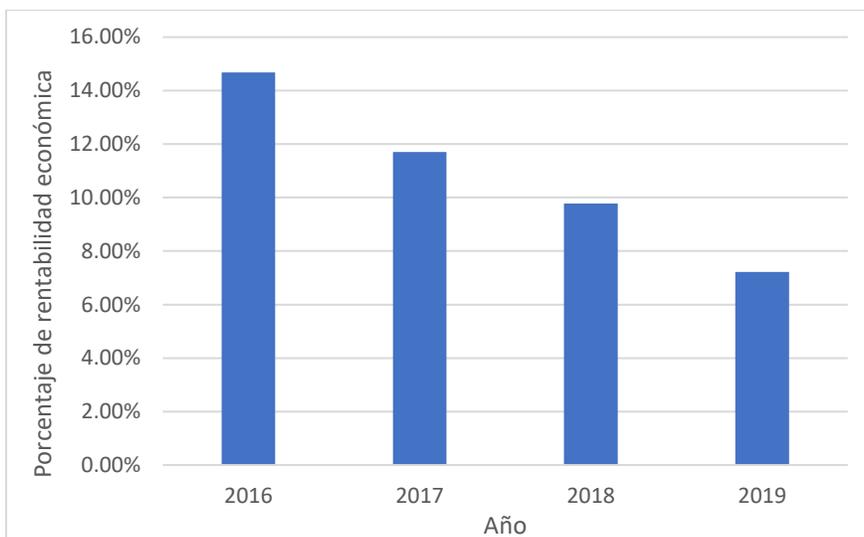
Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

En general el comportamiento se ha mantenido estable, sin incremento o disminuciones tan significativas, ya que principalmente las variaciones entre activo corriente y no corriente se debe a traslados entre cuenta.

#### **4.6 Nivel de rentabilidad de la empresa**

La finalidad de este objetivo fue analizar la capacidad de la empresa para generar beneficios y el uso eficiente de sus activos y recursos propios. Para dar respuesta al mismo se tomó en cuenta la información proporcionada por la empresa, la cual permitió disponer de los siguientes resultados:

Gráfica 4. Porcentaje de rentabilidad económica

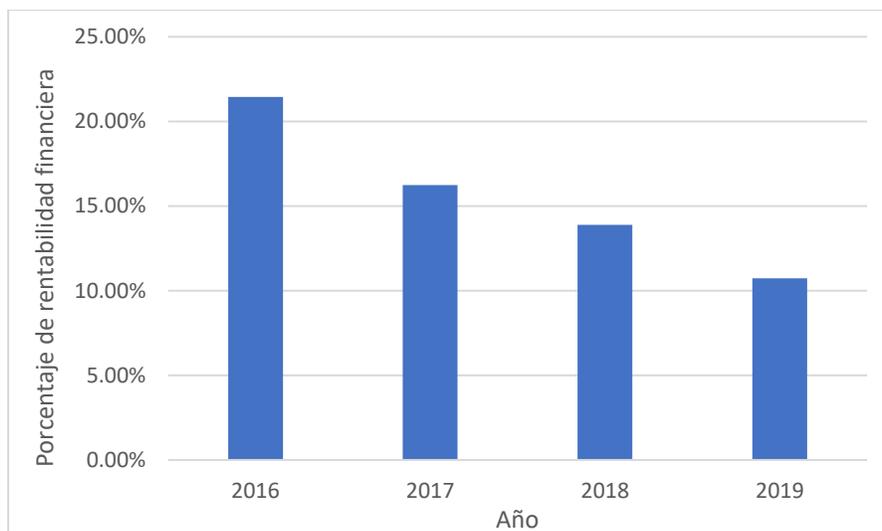


Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Se puede evidenciar los resultados obtenidos de la rentabilidad sobre los activos de la empresa para los años analizados, en la cual para el año 2016 se puede evidenciar que la rentabilidad generada fue 14.68%, lo cual quiere decir que por cada quetzal que se invierte en activos dentro de la empresa, se obtiene una ganancia de Q. 0.146. Sin embargo, para los siguientes años el comportamiento ha venido en descenso, para el periodo 2017 la rentabilidad generada fue de 11.70%, demostrando que por cada quetzal invertido se obtuvo ingresos de Q. 0.117 y para 2018 y 2019 de 9.78% y 7.22% respectivamente. Estos resultados demuestran que, dentro de la empresa, se están empleando en su totalidad todos los activos con los que cuenta, debido a que se evidencia una disminución en la rentabilidad entre los años analizados.

Posteriormente, se analizó la rentabilidad financiera permitiendo disponer de los siguientes resultados:

Gráfica 5. Porcentaje de rentabilidad financiera



Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Los resultados de la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa, partiendo del 2016 se observa que por cada quetzal invertido por parte de los accionistas se obtiene una ganancia Q. 0.214 lo que en términos porcentuales representa el 21.45%, sin embargo, al igual que la rentabilidad económica esta ha venido en descenso siendo para el 2019 de 10.73% lo cual comparado con el año 2016 ha tenido un descenso del 50% por cada quetzal de patrimonio.

Con el análisis de los resultados se puede decir, que los activos, nivel de ventas, gastos y principalmente los costos influyen de manera significativa en la rentabilidad que presenta la empresa, por lo que mediante la implementación de adecuados procesos en la organización permitirá el crecimiento en ganancias, por ende, mostrar sostenibilidad para cubrir gastos que se pueda presentar para diferentes contingencias.

## 5. PROPUESTA

De acuerdo con (Andrioli, 2017) para sostener la rentabilidad es necesario que los nuevos proyectos de inversión de una empresa presenten cuatro viabilidades: comercial, operativa, social y financiera.

Con base en los resultados del análisis y considerando los elementos para una eficiente gestión administrativa, descritos en el marco teórico de este Trabajo de Graduación, se elaboró la siguiente propuesta, dirigida a mejorar la efectividad del área financiera, producción y comercialización, con el fin de realizar un aporte para elevar el nivel de rentabilidad permitiendo su crecimiento, permanencia y consolidación en el mercado.

Para lo cual se proponen iniciativas de proyectos y estrategias que la empresa puede implementar.

### 5.1 Análisis FODA

El siguiente análisis FODA presenta la información recolectada de la entrevista y del análisis de resultados con lo cual posteriormente se crearon estrategias e iniciativas de proyectos para elevar el nivel de rentabilidad de la empresa unidad de análisis:

Cuadro 6. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p><b>F1.</b> Empresa pionera en el mercado de materiales prefabricados para la construcción.</p> <p><b>F2.</b> Capacidad para innovar en áreas clave de construcción prefabricada</p> <p><b>F3.</b> Presencia en el mercado a nivel nacional.</p> <p><b>F4.</b> Variedad de productos de buena calidad para cada necesidad del consumidor.</p> <p><b>F5.</b> Nivel de ventas en crecimiento.</p> <p><b>F6.</b> Puntos de ventas localizados estratégicamente.</p>	<p><b>D1.</b> Carencia de políticas internas</p> <p><b>D2.</b> Costos de ventas muy elevados</p> <p><b>D3.</b> La empresa no cuenta con ventas en línea.</p> <p><b>D4.</b> Carencia del servicio post-venta</p> <p><b>D5.</b> Deficientes procesos administrativos</p> <p><b>D6.</b> Carencia de control de activos fijos</p> <p><b>D7.</b> Debilidad en el monitoreo, seguimiento y evaluación de las metas establecidas.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p><b>O1.</b> Aumento de las preferencias de los consumidores por tendencias de construcción moderna.</p> <p><b>O2.</b> Propuestas innovadoras en técnicas de construcción prefabricada.</p> <p><b>O3.</b> Crecimiento de la población con necesidad de vivienda.</p> <p><b>O4.</b> Expectativas de crecimiento del sector construcción.</p>	<p><b>A1.</b> Competidores con una estructura de menor costo.</p> <p><b>A2.</b> Contracción, desaceleración de la economía.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

## 5.2 Objetivo de la propuesta

Indicar cómo se deben aplicar y utilizar los recursos por medio de estrategias y proyectos para contribuir a elevar el nivel de rentabilidad de la empresa.

## 5.3 Área Financiera

Después de analizar los factores internos y externos de la empresa se determinaron factores que influyen directamente en el desempeño financiero y que se pueden mejorar los cuales se describen a continuación:

Cuadro 7. Estrategias y proyectos para el área financiera

Áreas	Estrategia y/o proyecto
Ventas	<p>Apertura de nuevas sucursales en puntos estratégicos a nivel nacional, así misma apertura en Honduras, Costa Rica, Panamá y Belice para que la marca tenga presencia a nivel centroamericano.</p> <p>Búsqueda de alianzas comerciales estratégicas con otras empresas especializadas en el desarrollo inmobiliario ofreciendo un producto diferenciado.</p>
Costos y gastos	<p>Adaptar nuevas formas de producción con la ayuda de tecnología moderna, a través de la actualización de la forma de producir productos prefabricados para optimizar los costos y obtener una mejor rentabilidad.</p> <p>Así mismo, fortalecer el departamento de compras a través de capacitaciones para que pueda evaluar el costo de las materias primas en el mercado internacional y poder tener argumentos para negociar con el proveedor sobre los precios de adquisición.</p> <p>Implementar en cada departamento un presupuesto anual que partirá del crecimiento de los ingresos o ventas. Con lo cual se tendrá un gasto planificado y el mismo podrá ser medido al compararlo entre los valores reales que se ejecuten con los valores planeados.</p>
Cuentas por pagar	Negociar más días de crédito con los proveedores para poder obtener un beneficio por el apalancamiento a través de las cuentas por pagar.
Cuentas por cobrar	Implementar un sistema de tarjetas de abasto por medio de un banco del sistema, principalmente para los clientes catalogados como contratistas lo cual permitirá a la empresa reducir sus ciclos de efectivo y riesgos por cuentas incobrables.
Flujo de caja	Implementación de un flujo de caja mensual proyectado que presente el saldo inicial de efectivo, los ingresos y egresos, para presentar el saldo final de efectivo que permita a la empresa tener una visión a corto plazo.
Control de activos	Incentivar un inventario físico, tomando todo lo existente e identificándolos físicamente con una etiqueta que será su identificación definitiva. La identificación se debe hacer en el lugar donde se encuentre el activo, asignándole el área usuaria al que pertenece, así como el estado físico en que se encuentra cada activo fijo.

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Esta implementación ayudará a mantener una solvencia en tesorería, que dará como resultado la disminución de gastos financieros, así también la disminución de financiamiento a través de préstamos y mejorar los indicadores financieros.

#### 5.4 Área de producción

Para determinar la eficiencia de la producción es necesario conocer, evaluar y cuantificar las mermas que incurren las materias primas a lo largo de su procesamiento, por lo que la cuantificación se debe realizar de manera periódica a fin de tomar medidas que reduzcan las mermas y mejoren la eficiencia de la operación. Con este fin el plan está orientado a reducir costos y la estrategia será aumentar la productividad en los turnos de trabajo:

Cuadro 8. Estrategias y proyectos para el área de producción

Áreas	Estrategia y/o proyecto
Producción	<p>El departamento de producción reportará el número de unidades trabajadas por hora. Con esta información se realizará un diagnóstico de la productividad por hora hombre.</p> <p>Se revisará la productividad lograda durante un trimestre del año y se hará un comparativo con estándares para validar si cumple con el costo requerido.</p> <p>Se capacitará al personal al 100% con lo que se buscará una mejora de la productividad en las áreas que presenten un indicador más bajo por hora hombre.</p> <p>Después que el personal se capacite al 100% se hará un nuevo diagnóstico de la productividad por área y se medirá el impacto de la capacitación y por lo tanto una validación del costo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Acompañado de la capacitación se busca implementar incentivos de pago que estimulen la productividad y con ello intensificar las horas de trabajo de los colaboradores.

### 5.5 Área de comercialización

Debido a que muchos usuarios acceden cada jornada, y varias veces al día, al entorno digital para informarse, interactuar, trabajar o beneficiarse de alguna oferta se propone la utilización de una plataforma de comercio electrónico para que los clientes puedan adquirir productos.

Cuadro 9. Estrategias y proyectos para el área de comercialización

Áreas	Estrategia y/o proyecto
Comercialización	Implementación de una plataforma digital con el fin de impulsar las ventas en línea, en esta plataforma el cliente podrá: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer el catálogo de los productos de la empresa.</li> <li>2. Hacer las compras</li> <li>3. Pagar por el pedido</li> <li>4. Obtener información sobre el estado en el que se encuentra su pedido.</li> <li>5. Obtener ayuda pre y post compra</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada, julio 2020

Esta plataforma permitirá incursionar en mercados aún no explorados, generando influencia y manteniendo una comunicación efectiva con los clientes lo que originará fidelidad de la marca.

## **CONCLUSIONES**

En la empresa existe una deficiente gestión administrativa originada principalmente por falta de controles que afecta directamente el nivel de rentabilidad, que permite concluir lo siguiente respecto a los objetivos planteados:

1. La empresa si utiliza los reportes financieros obligatorios establecidos en el código de comercio, sin embargo, no hace uso de un flujo de caja para planificar sus gastos e ingresos lo que no le permite tener una óptima liquidez.
2. El nivel de ventas de la empresa en 2017 incremento 9.18%; en 2018 el 16.33% y en 2019 el 14.99%, sin embargo, los precios de los productos no son los adecuados ya que no están acorde al costo de venta en que se incurren, como por ejemplo el tablero de tabla yeso.
3. El costo de ventas de la empresa en los cuatro años analizados ha venido en incremento representando para el 2016 el 60% del total de sus ventas, para el 2017 el 61%; 2018 el 63% y para el 2019 el 66%. Así mismo, la empresa no cuenta con presupuestos que permitan dar seguimiento a las metas establecidas por la administración.
4. El comportamiento del activo total de la empresa ha tenido un comportamiento positivo teniendo el 2018 y 2019 crecimiento de 16.63% y 16.18% respectivamente, sin embargo, dentro del mismo se encuentran incluidos inmuebles y vehículos propiedad de los dueños, así mismo, durante los cuatro años evaluados la empresa no ha realizado un análisis sobre la vida útil y el deterioro de sus activos fijos, por lo que se desconoce si estos están valuados correctamente en relación al valor de mercado, así mismo, la depreciación se realiza de acuerdo al método de línea recta, lo que no permite observar la vida útil real de los activos en base a su funcionamiento.

5. El nivel de rentabilidad de la empresa en 2016 representaba 21.45%; en el 2017 16.25%; en el 2018 13.89% y en el 2019 10.73% lo cual evidencia que del primer al último año analizado se tuvo una disminución del 50% debido a los pocos controles que se tienen sobre gastos y costos.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación de un flujo de caja mensual proyectado que detalle el saldo inicial de efectivo, los ingresos y egresos, y que presente el saldo final de efectivo para que con esto la empresa pueda tener una visión del comportamiento que tendrá a corto plazo.
2. Es recomendable a la gerencia la utilización de asesoría profesional para establecer precios acordes al costo de los productos y con esto permitir tener un mejor volumen de ingresos que impactara positivamente en la rentabilidad de la empresa.
3. Se sugiere, implementar la práctica de elaborar presupuestos con lo cual se estará monitoreando de manera periódica los gastos y comprobando si se está siguiendo la política definida para estos de parte de cada departamento.
4. Realizar una evaluación de los activos fijos con la utilización de asesoría técnica y profesional, para establecer la vida útil en relación con factores como las especificaciones de fábrica, unidades producidas, deterioro por el uso, la acción de factores naturales y la obsolescencia por avances tecnológicos.
5. La gerencia debe establecer metas del nivel de rentabilidad que se quiere obtener y con ayuda de la implementación de proyectos y estrategias conseguir el objetivo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas

1. García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
2. Gitman, L. (2009). *Fundamentos de Inversiones* (Vol. Décima edición). Mexico: Pearson Educación.
3. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, Pilar. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
4. Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Vol. Quinta edición). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
5. Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1994). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

### Documentales

6. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. (2010). Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2020.
7. Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
8. Delgado Cih, G. I., & Gómez Chi, S. V. (2019). Importancia de la contabilidad dentro de las PYMES. *Contribuciones a la Economía*.
9. Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
10. Durango, M. (2014). *Gestión operativa y táctica*. Medellín: Esumer.
11. García, J., & Casanueva, C. (2010). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Piramide.

12. Gonzalez. (2003). *Rentabilidad en las Empresas*.
13. Hernández, J. C. (2012). *Administración de Empresas* (Vol. Sexta edición). Argentina.
14. Lavallo Burguete, A. (2017). *Análisis financiero*. UNID.
15. Lazo Palacios, M. (2013). *Contabilidad de Costos*. Lima: CEPMA.
16. Mulford Hoyos, M. (2011). *Evolución de la gestión administrativa*. doi:ISSN 2215-7360
17. Pascale, R., Blanco, A., & Gari, J. F. (2013). *Determinantes de la rentabilidad. Un modelo para las empresas en Uruguay*. Uruguay.
18. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018, Agosto 14). Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes. Guatemala.
19. Zugarramurdi, A., Parín, M., & Lupin, H. (1988). *Ingeniería económica aplicada a la industria pesquera*. Roma. doi:92-5-303738-5

## E-grafía

20. Aguilera Díaz, A. (Diciembre de 2017). *www.scielo.sld.cu*. doi:2073-6061
21. Andrioli, D. (24 de noviembre de 2017). *www.cronicas.com*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de *www.cronicas.com*: <http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/factores-clave-la-rentabilidad-empresarial/>
22. Arrunategui Aguirre, J. A. (2016). Deficiencia económica en gestión social de la sociedad de beneficencia pública - Callao. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 99-106. Recuperado el 2020 de Septiembre de 12, de [https://www.researchgate.net/publication/319657646\\_DEFICIENCIA\\_ECONOMI](https://www.researchgate.net/publication/319657646_DEFICIENCIA_ECONOMI)

## CA\_EN\_GESTION\_SOCIAL\_DE\_LA\_SOCIEDAD\_DE\_BENEFICENCIA\_PUBLICA\_-\_CALLAO

23. Castro, J. (2020). *www.blog.corponet.com.mx*. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de *www.blog.corponet.com.mx*: <https://blog.corponet.com.mx/6-consejos-para-aumentar-la-rentabilidad-de-tu-empresa>
24. Rodriguez, J. (2017). *www.monografias.com*. Recuperado el 18 de octubre de 2020, de *www.monografias.com*: <https://www.monografias.com/trabajos72/factores-rentabilidad-decisiones-financieras/factores-rentabilidad-decisiones-financieras2.shtml>

### Leyes

25. Congreso de la Republica de Guatemala. (1970). Decreto Ley 2-70 Código de Comercio de Guatemala. Guatemala: Diario de Centroamérica.

### Revistas

26. De la Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De la Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 88-109.

### Tesis

27. Anzueto Barrios, C. E. (2007). *Propuesta Del Plan De Implementación Del Control interno Administrativo En El Departamento De Instalación De Equipos De Levante Para Camiones De Volteo*. Tesis, Atlantic Internacional University, Guatemala.
28. Estupiñan Ortiz, B. E. (2015). *Evaluación de la Gestión Administrativa de la Distribuidora de agua Fontabella en el Cantón Atacanes*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Instrumento de recolección de datos, Cuestionario

**CUESTIONARIO FACTORES QUE INCIDEN EN LA RENTABILIDAD DE LAS  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

El cuestionario factores que inciden en la rentabilidad de las Micro, pequeñas y medianas empresas, dirigido a propietarios o gerentes, es realizado con el objetivo de Determinar como la gestión administrativa incide en la rentabilidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas permitiendo su permanencia y consolidación en el mercado desde el punto de vista administrativo.

**Instrucciones:** Lea cada enunciado cuidadosamente, y marque la respuesta que mejor se adapte a su organización. Por favor, sea claro y conciso.

La información que brinde es de carácter confidencial con fines académicos.

<b>Datos Generales</b>
Puesto:
Grado académico:
Capacitaciones recibidas:
Lugar y fecha:

1. ¿Cuál de los siguientes reportes contables utiliza?

- |                        |                          |                 |                          |
|------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Control de inventarios | <input type="checkbox"/> | Libro diario    | <input type="checkbox"/> |
| Libro Mayor            | <input type="checkbox"/> | Balance General | <input type="checkbox"/> |
| Estado de resultados   | <input type="checkbox"/> | Flujo de caja   | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuál ha sido el comportamiento del inventario de activos fijos (maquinaria y equipo) en los últimos 5 años?

<b>Año</b>	<b>Monto aproximado de inversión</b>
2015	
2016	
2017	
2018	
2019	

3. ¿Existen y se realizan registros con los detalles de identidad para cada uno de los activos fijos?

Si  No

4. ¿Qué tipo de financiamiento a recibido?

Fiduciario  Prendario

Hipotecario  Mixto

5. ¿Cuál fue el principal destino del financiamiento?

Activos fijos  Remodelaciones

Capital de trabajo  Inversión en proyectos nuevos

6. ¿Aproximadamente cuál ha sido el nivel de ingresos por ventas en los últimos 5 años?

<b>Año</b>	<b>Monto aproximado de ingresos</b>
2015	
2016	
2017	
2018	
2019	

7. ¿Qué porcentaje de las ventas de los últimos 5 años tiene que ver con nuevos productos?

<b>Año</b>	<b>%</b>
2015	
2016	

2017	
2018	
2019	

8. ¿En qué porcentaje ha crecido su mercado con respecto a su competencia en los últimos 5 años?

Año	%
2015	
2016	
2017	
2018	
2019	

9. De los factores que se presentan en la siguiente tabla, distribuya de un 100%, el valor en porcentaje que considere que ha influido en la rentabilidad o desarrollo de su negocio.

Factor	%
Inventario de activos fijos	
Mano de obra	
Volumen de ventas	
<b>Total</b>	<b>100%</b>

10. ¿Cree usted que la inversión y recursos utilizados por la empresa se justifican al relacionarlos con los beneficios financieros obtenidos?

Si  No

11. ¿Cree usted que la rentabilidad es óptima para la empresa?

Si  No

12. ¿Cree usted que se podría incrementar la rentabilidad de la empresa?

Si  No

13. ¿Aproximadamente cuál ha sido la utilidad de la empresa en los últimos 5 años?

Año	Monto aproximado de utilidad
-----	------------------------------

2015	
2016	
2017	
2018	
2019	

14. ¿Los precios que oferta la empresa se los asigna con base a?

Uso de recursos (Costos)

Estudio de mercado

Competencia

15. ¿Qué factor de los siguientes, considera que afecta de manera significativa en la determinación de la rentabilidad? (Marque solo uno)

Inventario de activos fijos

Costos y gastos

Volumen de ventas

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos, Entrevista

**ENTREVISTA FACTORES QUE INCIDEN EN LA RENTABILIDAD DE LAS  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

La entrevista factores que inciden en la rentabilidad de las Micro, pequeñas y medianas empresas, dirigido a propietarios o gerentes, es realizado con el objetivo de determinar los factores internos que inciden en la rentabilidad y desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas que permitan su permanencia y consolidación en el mercado desde el punto de vista administrativo.

**Instrucciones:** Lea cada enunciado cuidadosamente, y marque la respuesta que mejor se adapte a su organización. Por favor, sea claro y conciso.

La información que brinde es de carácter confidencial con fines académicos.

<b>Datos Generales</b>
Nombre y Apellidos:
Puesto:
Grado académico:
Capacitaciones recibidas:
Lugar y fecha:

1. ¿Cree usted que existe control interno dentro de la empresa?
2. ¿La empresa realiza sus correspondientes presupuestos de ingresos y gastos?
3. ¿Cuál es método que usa para conocer las necesidades de efectivo?

4. ¿Dentro de la empresa existen políticas y procedimientos autorizados? ¿Para qué procesos?
5. ¿Se programan y coordinan todas las actividades encaminadas a mejorar la rentabilidad dentro de la empresa?
6. ¿Cuántos empleados conforman la empresa?
7. ¿Considera que el personal es el indicado para cada puesto de trabajo?
8. ¿Se cumplen a cabalidad todas las funciones encomendadas a los empleados dentro de la empresa?
9. ¿Dentro de la empresa se utiliza algún sistema de costeo? ¿Cuál?
10. ¿Cree usted que los activos fijos forman parte fundamental para el desarrollo de su empresa?

## Anexo 3. Ficha resumen

**FICHA RESUMEN No. 1**

**Pregunta generadora:** ¿Cuál de los siguientes reportes contables utiliza?

**ARTICULO 368. CONTABILIDAD Y REGISTROS INDISPENSABLES**

(Decreto Ley 2-70 Código de Comercio de Guatemala, 1970)

“Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad y registro indispensable en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros: 1.- Inventarios; 2.- De primera entrada o diario; 3.- Mayor o centralizador; 4.- De Estados Financieros.

Los comerciantes que tengan un activo total que no exceda de veinticinco mil quetzales (Q. 25,000.00), pueden omitir en su contabilidad los libros o registros enumerados anteriormente, a excepción de aquellos que obliguen las leyes especiales.”

## Anexo 4. Ficha resumen

**FICHA RESUMEN No. 2**

**Pregunta generadora:** ¿Qué tipo de financiamiento ha recibido?

**IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD DENTRO DE LAS PYMES**

Guadalupe Isabel Delgado Cih y Shadia Vannesa Gómez Chi (2019): “Importancia de la contabilidad dentro de las PYMES”, Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2019).

Uno de los principales retos que enfrentan los intermediarios financieros como los bancos para otorgar crédito a pymes es la obtención de información sobre su capacidad de pago; esta es una causa importante de las restricciones al crédito a pymes. La generación y el procesamiento de información son centrales en las estrategias de negocio de los oferentes de crédito. Dos características típicamente observadas en las pymes que conducen a la escasez de información sobre su situación financiera son: la falta de registros financieros y de historial crediticio.

## Anexo 5. Ficha resumen

**FICHA RESUMEN No. 3**

**Pregunta generadora:** ¿Existen y se realizan registros con los detalles de identidad para cada uno de los activos fijos?

EL RECONOCIMIENTO DE LOS ACTIVOS FIJOS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL PERÚ: CASO JR DISTRIBUIDOR EIRL. TRUJILLO, 2016.

López Mendoza, J. (2016). El reconocimiento de los activos fijos y su influencia en la gestión financiera de las empresas comerciales del Perú: Caso Jr. Distribuidor Eirl. Trujillo.

El reconocimiento de los activos fijos influye en la gestión financiera de manera positiva ya que les permite a la empresa conocer la inversión de la empresa como el control de sus activos fijos, que ayuda a generar mayor rentabilidad sobre su inversión, el tratamiento de la propiedad planta y equipo tiene ventajas como: ver la rotación de los activos sobre la empresa, medir la rentabilidad de esos sobre la inversión, medir el financiamiento de estos sobre las obligaciones para así poder tomar decisiones acertadas sobre estos y manejar valores reales de los costos de los activos, concluyendo que mejoro la rentabilidad de la empresa y los beneficios que estos tienen para generar flujos de efectivo en su correcto funcionamiento.

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Porcentaje de ventas locales y de exportación .....	25
Cuadro 2. Margen de utilidad bruta .....	25
Cuadro 3. Comportamiento de los gastos .....	29
Cuadro 4. Rotación de activos fijos .....	32
Cuadro 5. Rotación del activo total.....	33
Cuadro 6. Análisis FODA.....	36
Cuadro 7. Estrategias y proyectos para el área financiera .....	38
Cuadro 8. Estrategias y proyectos para el área de producción .....	39
Cuadro 9. Estrategias y proyectos para el área de comercialización .....	40

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica 1. Comportamiento del nivel de ventas .....	24
Gráfica 2. Comportamiento del costo de ventas .....	27
Gráfica 3. Comportamiento del activo .....	31
Gráfica 4. Porcentaje de rentabilidad económica .....	34
Gráfica 5. Porcentaje de rentabilidad financiera .....	35

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Reportes contables.....	23
----------------------------------	----

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos, Cuestionario.....	xii
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos, Entrevista .....	xvi
Anexo 3. Ficha resumen.....	xviii
Anexo 4. Ficha resumen.....	xix
Anexo 5. Ficha resumen.....	xx