



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS**

**Melany Patricia Rodríguez Maldonado**

Asesorado por el Ing. Eric Ronaldo Ruiz Matías

Guatemala, octubre de 2016



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**MELANY PATRICIA RODRÍGUEZ MALDONADO**  
ASESORADO POR EL ING. ERIC RONALDO RUIZ MATÍAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

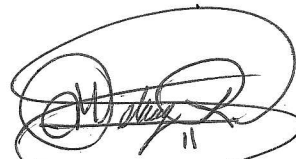
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford E. de Hernández
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIEROS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha 30 de enero de 2013.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Melany Patricia Rodriguez Maldonado', enclosed within a large, loopy circular scribble.

**Melany Patricia Rodriguez Maldonado**

Guatemala 28 de marzo de 2014

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, USAC

Por medio de la presente me dirijo a usted para informarle que tras brindar la correspondiente asesoría en el trabajo de graduación titulado "Análisis administrativo - financiero en una empresa comercializadora de aceros." Correspondiente a la estudiante Melany Patricia Rodríguez Maldonado quien se identifica con carné número 200914976 de la carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Autorizo el contenido correspondiente. Sin otro particular:



*Eric Ronaldo Ruiz Matias*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO No. 10.022

Ing. Eric Ronaldo Ruiz Matias

Ingeniero Industrial

Colegiado activo 10,022



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIEROS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS**, presentado por la estudiante universitaria **Melany Patricia Rodríguez Maldonado**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”  
Nora Leonor Elizabeth García Tobar  
Ingeniería Industrial  
Colegiado No. 8121

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

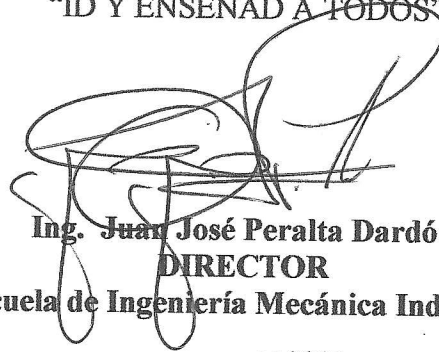
Guatemala, octubre de 2014.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS**, presentado por la estudiante universitaria **Melany Patricia Rodríguez Maldonado**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Juan José Peralta Dardón  
**DIRECTOR**  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2016.



/mjp



Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.488-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS**, presentado por la estudiante universitaria: **Melany Patricia Rodríguez Maldonado**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
DECANO



Guatemala, octubre de 2016

/cc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por ser la base y guía de mi vida. Por darme sabiduría y permitir que alcanzara mis metas a lo largo de mi carrera.
<b>Mis padres</b>	Mynor Rodríguez y Edna Maldonado de Rodríguez, por el apoyo, principios y amor incondicional que me han brindado.
<b>Mis hermanos</b>	Brian Rodríguez y Marcos Rodríguez, por inspirarme a ser mejor cada día y convertirme en un buen ejemplo.
<b>Mis abuelos</b>	Por sus sabios consejos y cuidados.
<b>Mis tíos</b>	Por ser una importante influencia y por todo el respaldo aportado a lo largo de mi carrera.
<b>Mis primos</b>	Por brindarme su apoyo y aliento.
<b>Mis amigos</b>	Por acompañarme y apoyarme en mi etapa de estudiante.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por darme la oportunidad de llevar a cabo mis estudios superiores contribuyendo con mi desarrollo personal y profesional.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por enseñarme los valores, conocimientos y herramientas necesarias para desarrollarme como profesional en la rama de la ingeniería.
<b>Ing. Eric Ruiz</b>	Por su asesoría brindada en mi trabajo de graduación, por compartir su tiempo, consejos y conocimientos valiosos.
<b>Euro Aceros, S.A.</b>	Por darme la oportunidad de llevar a cabo la investigación de mi trabajo de graduación dentro de la empresa.
<b>Catedráticos</b>	Por cada una de sus enseñanzas y consejos compartidos en los diferentes cursos asignados a lo largo de mi carrera.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XI
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	XXI
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Origen de la empresa .....	1
1.1.1. Historia .....	1
1.1.2. Descripción .....	2
1.1.3. Localización y ubicación .....	2
1.2. Descripción de la empresa .....	4
1.2.1. Actividad comercial.....	4
1.2.2. Planeación estratégica .....	5
1.2.2.1. Misión .....	5
1.2.2.2. Visión.....	6
1.2.2.3. Objetivos.....	6
1.2.2.4. Políticas .....	7
1.2.2.5. Valores .....	8
1.2.3. Organización.....	8
1.2.3.1. Áreas .....	9
1.2.3.2. Funciones .....	10
1.3. Industria de acero.....	12
1.3.1. Producción.....	13
1.3.1.1. Definición.....	13

	1.3.1.2.	Características .....	15
	1.3.1.3.	Tipos .....	16
1.3.2.		Comercialización .....	17
	1.3.2.1.	Definición.....	18
	1.3.2.2.	Características .....	18
	1.3.2.3.	Tipos .....	19
1.3.3.		Importación.....	19
	1.3.3.1.	Concepto .....	20
	1.3.3.2.	Generalidades .....	20
	1.3.3.3.	Proceso .....	21
1.3.4.		Exportación .....	22
	1.3.4.1.	Concepto .....	23
	1.3.4.2.	Generalidades .....	23
	1.3.4.3.	Proceso .....	24
1.3.5.		Aceros .....	24
	1.3.5.1.	Definición.....	25
	1.3.5.2.	Generalidades .....	25
	1.3.5.3.	Tipos .....	25
2.		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	29
2.1.		Análisis preliminar .....	29
	2.1.1.	Objetivo .....	30
	2.1.2.	Metodología.....	30
	2.1.3.	Herramientas.....	30
2.2.		Diagnóstico administrativo .....	31
	2.2.1.	Proceso administrativo .....	33
		2.2.1.1. Planeación.....	33
		2.2.1.2. Organización .....	33
		2.2.1.3. Integración.....	34

	2.2.1.4.	Dirección.....	35
	2.2.1.5.	Control .....	35
2.3.		Diagnóstico financiero .....	35
	2.3.1.	Entorno .....	36
		2.3.1.1. Oferta.....	37
		2.3.1.2. Demanda .....	40
		2.3.1.3. Competencia.....	41
	2.3.2.	Estados financieros .....	42
		2.3.2.1. Estado de resultados .....	42
		2.3.2.2. Balance general.....	45
	2.3.3.	Razones financieras .....	46
		2.3.3.1. Rentabilidad.....	47
		2.3.3.2. Endeudamiento.....	48
		2.3.3.3. Liquidez .....	50
		2.3.3.4. Eficiencia .....	51
2.4.		Estructura de capital .....	53
	2.4.1.	Costo de capital .....	53
2.5.		Análisis administrativo .....	54
	2.5.1.	Plano organizativo .....	55
	2.5.2.	Plano funcional .....	55
	2.5.3.	Plano estructural.....	56
	2.5.4.	Clima organizacional .....	56
2.6.		Análisis financiero.....	57
	2.6.1.	Flujo de efectivo.....	57
		2.6.1.1. Valor Presente Neto .....	59
		2.6.1.2. Tasa mínima atractiva de retorno .....	59
		2.6.1.3. Relación beneficio costo.....	59
	2.6.2.	Costos y precios .....	60

3.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....	63
3.1.	Área administrativa.....	63
3.1.1.	Organigrama .....	63
3.1.2.	Estandarización de puestos .....	65
3.1.2.1.	Tareas administrativas .....	65
3.1.2.2.	Puestos y funciones .....	66
3.1.2.3.	Responsabilidades .....	70
3.1.2.4.	Ergonomía.....	72
3.1.3.	Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	74
3.1.3.1.	Programa de reclutamiento .....	74
3.1.3.2.	Programa de selección.....	76
3.2.	Área financiera .....	77
3.2.1.	Políticas.....	78
3.2.1.1.	Ciclo de conversión de efectivo.....	78
3.2.1.2.	Estructura de capital.....	79
3.2.1.3.	Costo de capital.....	80
3.2.1.4.	Fuentes de recursos económicos.....	80
3.2.1.5.	Fundamentos crediticios.....	81
3.2.1.6.	Manejo de compras y ventas.....	83
3.2.1.7.	Medidas de protección ante riesgos financieros.....	85
3.2.2.	Elaboración y control de presupuesto .....	85
3.2.2.1.	Objetivos .....	85
3.2.2.2.	Funciones.....	86
3.2.2.3.	Modelo.....	87
3.2.3.	Punto de equilibrio.....	90
3.2.3.1.	Cálculo del punto de equilibrio .....	90

3.2.3.2.	Enfoque gráfico del punto de equilibrio .....	91
3.2.4.	Análisis de estados financieros.....	92
3.2.4.1.	Análisis vertical .....	92
3.2.4.2.	Análisis horizontal.....	94
3.2.4.3.	Índices financieros .....	96
3.2.5.	Estado de resultados proyectado .....	99
3.2.6.	Origen y gestión de fondos proyectado .....	100
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	103
4.1.	Área administrativa.....	103
4.1.1.	Principios de administración .....	103
4.1.1.1.	Áreas funcionales de la empresa.....	104
4.1.1.2.	Ciclo administrativo.....	104
4.1.2.	Análisis y descripción de puestos .....	105
4.1.2.1.	Objetivos.....	105
4.1.2.2.	Importancia .....	105
4.1.2.3.	Perfil de puesto de trabajo .....	106
4.1.2.4.	Análisis de puestos de trabajo.....	106
4.1.2.5.	Descripción de puestos de trabajo.....	106
4.1.2.6.	Diseño del perfil .....	106
4.1.2.6.1.	Perfil supervisor.....	107
4.1.2.6.2.	Perfil auxiliar contable	109
4.1.2.6.3.	Perfil analista de créditos y cobros .....	111
4.1.2.6.4.	Perfil analista de compras e importaciones .....	113



	4.1.2.6.5.	Perfil ejecutivo de ventas .....	115
	4.1.2.6.6.	Perfil jefe de bodega ...	117
	4.1.2.6.7.	Perfil auxiliar de corte..	119
	4.1.2.6.8.	Perfil piloto - mensajero .....	121
4.1.3.		Finanzas aplicadas a la administración del recurso humano .....	123
	4.1.3.1.	Evaluación de desempeño .....	123
	4.1.3.2.	Capacitación.....	124
	4.1.3.3.	Desarrollo .....	125
	4.1.3.4.	Motivación .....	126
4.2.		Políticas para el área financiera .....	128
	4.2.1.	Administración de activos tangibles e intangibles .	129
	4.2.1.1.	Rotación de activos corrientes .....	129
	4.2.1.2.	Rotación de inventarios.....	130
	4.2.1.3.	Cuentas por cobrar.....	135
	4.2.2.	Administración del ciclo de conversión de efectivo .....	136
	4.2.3.	Administración de deuda .....	137
	4.2.3.1.	Pasivo Corriente.....	137
	4.2.3.2.	Pasivo No Corriente .....	138
	4.2.3.3.	Cuentas por pagar.....	138
	4.2.4.	Manuales.....	139
	4.2.4.1.	Importancia de manejo de estados financieros.....	140
	4.2.4.2.	Importancia para el manejo de índices financieros.....	140

	4.2.4.3.	Importancia de manejo del ciclo de conversión de efectivo .....	141
4.3.		Auditoría interna .....	141
	4.3.1.	Especificaciones de la auditoría interna .....	141
4.4.		Auditoría externa .....	142
	4.4.1.	Especificaciones de la auditoría externa .....	142
5.		SEGUIMIENTO .....	145
5.1.		Implementación de resultados.....	145
	5.1.1.	Seguimiento de políticas establecidas.....	145
5.2.		Estadísticas .....	146
	5.2.1.	Formato de control de tareas.....	147
	5.2.2.	Formato de control de clientes y proveedores .....	148
	5.2.3.	Evaluación de conocimientos básicos .....	149
	5.2.4.	Formato control de precios .....	151
	5.2.5.	Encuesta de satisfacción laboral .....	152
	5.2.6.	Implementación de resultados de análisis administrativo.....	154
	5.2.7.	Implementación de resultados de análisis financiero .....	154
5.3.		Mejora continua .....	155
	5.3.1.	Corto plazo .....	156
	5.3.2.	Mediano plazo .....	157
	5.3.3.	Largo plazo .....	157
	5.3.4.	Auditorías de mejora.....	158
		5.3.4.1. Interna .....	158
		5.3.4.2. Externa .....	160
5.4.		Beneficio/Costo .....	162
	5.4.1.	Análisis .....	162

5.4.2.	Interpretación .....	163
5.5.	Ventajas competitivas .....	163
5.5.1.	Estrategias de competitividad.....	164
CONCLUSIONES.....		167
RECOMENDACIONES .....		169
BIBLIOGRAFÍA.....		171
APÉNDICES.....		173

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Mapa de localización.....	3
2.	Plano de localización.....	3
3.	Proceso de compra .....	10
4.	Proceso de venta .....	11
5.	Proceso de producción.....	14
6.	Diagrama FODA.....	32
7.	Organigrama de las áreas y departamentos .....	63
8.	Organigrama de los puestos de trabajo .....	67
9.	Postura correcta para trabajo de oficina.....	74
10.	Punto de equilibrio.....	91
11.	Control de tareas.....	148
12.	Control de clientes y proveedores.....	149

### TABLAS

I.	Importaciones Guatemala fundición, hierro y acero .....	37
II.	Exportaciones Guatemala fundición, hierro y acero .....	37
III.	Listado de materiales .....	38
IV.	Cuadro de ventas anuales 2011-2012 .....	41
V.	Estado de resultados 2012.....	43

- VI. Balance general 2012 ..... 45
- VII. Flujo de efectivo primer semestre 2013 ..... 58
- VIII. Indicadores del flujo de efectivo..... 59
- IX. Presupuesto de gastos de operación..... 87
- X. Presupuesto de flujo de efectivo primer semestre 2013 ..... 89
- XI. Análisis vertical para balance general 2011-2012 ..... 93
- XII. Análisis horizontal del balance general 2011-2012..... 94
- XIII. Estado de resultados proyectado 2013..... 100
- XIV. Competencias conductuales supervisor ..... 108
- XV. Relaciones humanas requeridas supervisor ..... 108
- XVI. Competencias conductuales auxiliar contable ..... 110
- XVII. Relaciones humanas requeridas auxiliar contable..... 110
- XVIII. Competencias analista de créditos y cobros..... 112
- XIX. Relaciones humanas analista de créditos y cobros ..... 112
- XX. Competencias conductuales analista de compras e importaciones.... 114
- XXI. Relaciones humanas requeridas analista de compras e  
importaciones ..... 114
- XXII. Competencias conductuales ejecutivo de ventas ..... 116
- XXIII. Relaciones humanas requeridas ejecutivo de ventas ..... 116
- XXIV. Competencias conductuales jefe de bodega ..... 118
- XXV. Relaciones humanas requeridas ejecutivo de ventas ..... 118
- XXVI. Competencias conductuales auxiliar de corte..... 120
- XXVII. Relaciones humanas requeridas auxiliar de corte ..... 120
- XXVIII. Competencias conductuales piloto - mensajero ..... 122
- XXIX. Relaciones humanas requeridas piloto – mensajero ..... 122
- XXX. Análisis ABC en base a utilidad ..... 131
- XXXI. Control de precios..... 151
- XXXII. Control de clientes ..... 159

## LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
/	División
\$	Dólar
→	Entonces
<i>Ft</i>	<i>Feet</i>
°	Grado
=	Igual
<i>In</i>	<i>Inch</i>
≥	Mayor o igual que
<b>MPa</b>	Mega pascales
-	Menos
<b>m</b>	Metro
<b>mm</b>	Milímetro
<b>x</b>	Multiplicación
<b>#</b>	Número
<b>%</b>	Porcentaje
<b>Q</b>	Quetzal
≈	Se aproxima a
+	Suma



## GLOSARIO

<b>Aleación</b>	Producto homogéneo de propiedades metálicas y compuestos de dos o más elementos.
<b>Cold Roll</b>	Material de acero al carbón que se obtiene mediante un proceso de laminación en frío, partiendo de un acero laminado en caliente como base de fabricación.
<b>Demanda</b>	Pedido de mercancías o bienes sujeto al pago de una cantidad determinada.
<b>Eficacia</b>	Alcanzar metas establecidas.
<b>Eficiencia</b>	Logro de metas y objetivos con la mínimo cantidad de recursos invertidos.
<b>Ergonomía</b>	Conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el trabajo se adapte a las capacidades y limitaciones físicas y mentales del personal.
<b>Incoterm</b>	Términos de aceptación que reflejan las normas de aceptación en una compra venta internacional.



<b>ISO 9000</b>	Conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización.
<b><i>Just in time</i></b>	Sistema de organización de la producción para aumentar productividad y reducir costos de gestión por almacenamiento.
<b>Maquinabilidad</b>	Propiedad de los materiales que permiten comparar la facilidad con la que pueden ser mezclados por arranque de viruta.
<b>Metalmecánica</b>	Industria que se dedica a la transformación de metales a través de procesos mecánicos.
<b>Oferta</b>	Cantidad de bienes o servicios que se ofrecen al mercado a un precio dado.
<b>Organizacional</b>	Adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionado con las organizaciones.
<b>Productividad</b>	Mide la cantidad de productos que se generan con los insumos proporcionados.
<b>Pulibilidad</b>	Propiedad de un acero, requerido en moldes para inyección de plásticos, está relacionado a la apariencia del producto.

<b>Rendimiento</b>	Producto o utilidad que genera una persona, proceso o herramienta.
<b>Rentabilidad</b>	Capacidad de producir un beneficio.
<b>Revolvente</b>	Crédito o préstamo que vuelve a tener vigencia con las especificaciones establecidas después de haber sido amortizado.
<b><i>Telemarketing</i></b>	Forma de mercadeo que consiste en contactar a través del teléfono a clientes potenciales.
<b>Tercerización</b>	Subcontratación, proceso en el que una empresa destina sus recursos a contratar a otra empresa para que realice determinadas actividades.



## **RESUMEN**

El desarrollo de este trabajo de graduación consiste en realizar un diagnóstico general de las operaciones de una empresa que se dedica a comercializar metales. Esto a través de un análisis administrativo financiero que busca detectar debilidades y fortalezas como punto de partida para crear una propuesta de mejora que garantice la rentabilidad y eficiencia en las operaciones de la misma.

La primera fase consiste en el diagnóstico situacional de la empresa, este a su vez está dividido en dos partes, la primera que evalúa e identifica problemas del área administrativa, la segunda que estudia la condición económica de la misma. En base a la investigación del proceso administrativo, clima organizacional, razones financieras, comportamiento de oferta y demanda entre otros factores, se determinan las bases para la propuesta de mejora que constituye la segunda fase del presente trabajo de graduación.

Posteriormente se redefine y rediseñan las dos áreas de estudio, es decir finanzas y administración, esto a través de la creación de políticas, formatos, normas, etc., que regulan la implementación e implantación tanto de herramientas como metodologías de ingeniería administrativa financiera que mejoran el rendimiento y productividad de las operaciones en cada área de la empresa. Finalmente se establecen las reglas y parámetros de seguimiento para llevar a cabo un eficiente control interno y externo del plan establecido que garantice la mejora continua dentro de la empresa.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar un análisis administrativo financiero de una empresa comercializadora de aceros enfocado a la maximización de sus utilidades.

### **Específicos**

1. Determinar los indicadores y razones financieras de la empresa.
2. Implementar la metodología para el manejo de estados financieros, facilitando la contabilización de los ingresos y gastos.
3. Establecer un programa para el manejo de inventarios en la empresa.
4. Establecer indicadores de desempeño para la implementación de un control financiero.
5. Definir estrategias para la reducción de los costos de operación.
6. Establecer parámetros para el reclutamiento, selección, capacitación y motivación de personal y lograr así la reducción de costos por conceptos de rotación de personal.
7. Establecer los costos financieros según la estructura de capital de la empresa.
8. Determinar oportunidades de inversión y expansión según la estructura de capital de la empresa.



## INTRODUCCIÓN

Euro Aceros, S.A., como muchas otras organizaciones inició sus operaciones bajo una gestión administrativa financiera deficiente, carente de políticas y parámetros que regulen las operaciones de la empresa. Dada esta problemática, surge la idea de reestructurar toda el área administrativa financiera, lo cual no es tarea fácil pero con la aplicación e implementación de las herramientas adecuadas se logra establecer un plan de mejora, este garantiza un cambio e incremento gradual en el desempeño y eficiencia de la organización.

La empresa se encuentra en desarrollo por lo que sus ingresos van en aumento y a su vez necesita invertir en mayor equipo, en materias primas, en edificios y en recurso humano. Por lo que una administración financiera clara y objetiva es vital para un equilibrio entre activos y pasivos que permitan un desarrollo exitoso.

Un análisis administrativo financiero está constituido por una serie de herramientas, métodos y técnicas que se utilizan para medir el desempeño y situación actual de una empresa en función de índices de carácter económico financiero. Esto facilita la toma de decisiones importantes dentro de las organizaciones.

El presente trabajo de graduación consiste en un análisis administrativo financiero realizado dentro de la empresa, que incluye tanto el diagnóstico como la propuesta de mejora el cual pretende establecer parámetros para la implementación, manejo y control de una gestión financiera eficiente.





# **1. GENERALIDADES**

## **1.1. Origen de la empresa**

La empresa surge como respuesta a la necesidad constante de materias primas para la fabricación y reconstrucción de piezas de maquinaria industrial, por parte de una corporación de negocios dedicada a prestar servicios industriales.

### **1.1.1. Historia**

Esta empresa comercializadora de aceros, que desde 1997 decidió incursionarse en el mercado de los aceros finos, pasó a formar parte de una corporación de negocios, que había iniciado sus funciones el 11 de septiembre de 1995. Con 15 años de experiencia en la industria de los aceros, la empresa mantiene una posición privilegiada en el mercado, alcanzada a base de un servicio y productos de alta calidad que han logrado satisfacer las necesidades del mercado industrial.

A partir del mes de agosto del 2012 la empresa se desliga del grupo de negocios e inicia sus funciones como empresa individual dedicándose de igual forma a la importación y venta de aceros especiales, equipo de medición, moldes para la industria plástica, artículos de ferretería y todo lo relacionado con la industria de metalmecánica. Hoy en día es una empresa de peso a nivel nacional, ofreciendo siempre lo mejor al cliente en cuanto a calidad en el producto y servicio tanto de forma a domicilio como por encomiendas.

### **1.1.2. Descripción**

Es una empresa que se dedica a comercializar acero para la fabricación de todo tipo de pieza industrial. La empresa se especializa en la importación y venta de materiales tales como bronce, acero, aluminio, camisas para motores, equipo de medición, moldes para la industria plástica, artículos de ferretería y todo lo relacionado con la industria de metalmecánica.

Se caracteriza por la entrega inmediata, dentro y fuera de la capital. Así como por la garantía, calidad en los productos y por un excelente servicio y atención al cliente.

### **1.1.3. Localización y ubicación**

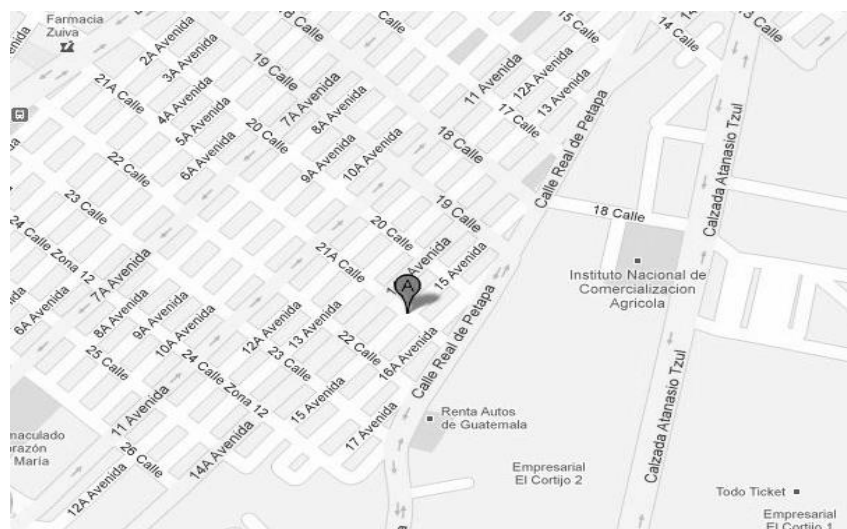
La empresa comercializadora de aceros se encuentra ubicada en el área metropolitana de la República de Guatemala. Específicamente en la 15 avenida 19-36 zona 12 de la ciudad de Guatemala.

Figura 1. Mapa de localización



Fuente: <https://www.google.com.gt/maps/place/Guatemala>. Consulta: 16 de noviembre de 2012.

Figura 2. Plano de localización



Fuente: <https://www.google.com.gt/maps/place/Zona+12>. Consulta: 16 de noviembre de 2012.

## **1.2. Descripción de la empresa**

Actualmente la empresa está dividida en dos áreas principales; oficinas corporativas que incluyen desde un departamento especializado de compras y ventas hasta una pequeña bodega, así como también un departamento de logística y entrega. Además en instalaciones aledañas cuenta con la bodega y área de despacho principal donde se almacena, corta, empaca y despacha el material.

### **1.2.1. Actividad comercial**

La empresa se dedica a la importación y venta de aceros especiales, equipo de medición moldes para la industria plástica, artículos de ferretería y todo lo relacionado con la industria de metalmecánica. Básicamente los productos líderes en la comercialización de la empresa son:

- Aceros especiales e inoxidables
- Bronces
- Hierro fundido
- Aluminio

La empresa maneja un programa de créditos para facilitar el proceso de venta con sus clientes, además cuentan con variedad de productos en medidas especiales y si no lo tienen en bodega, lo importan en tiempo récord garantizando así la satisfacción de los clientes.

## **1.2.2. Planeación estratégica**

La planeación estratégica consiste en realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de una organización para definir el fin y objetivo de la misma a través de una misión, visión, metas y medios para cumplirlas. Es decir que en base a un auto-análisis las empresas determinan como les gustaría estar en el futuro y los medios y actividades que deben implementar para lograr los cambios deseados. La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir que representa la totalidad de la empresa. De forma simple se puede definir como el proceso que consiste en determinar que pretende ser una organización en el futuro y como lograrlo.

### **1.2.2.1. Misión**

Hace referencia a la identidad de una organización, es decir establece a que se dedica la empresa, el fin o actividad que desarrolla la misma así como también puede reflejar las necesidades que cubren sus productos o servicios, la imagen que se desea proyectar y el mercado en el que se desarrolla. La misión debe reflejar el presente de la organización y prácticamente representa lo que se está haciendo para llegar a cumplir la visión, tal es el caso de la comercializadora de aceros cuya misión se presenta a continuación:

“Otorgar un producto de alta calidad a las industrias afines al metal mecánica, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes y amigos a través de la comercialización, distribución y venta de materias primas para el óptimo funcionamiento de la maquinaria de nuestros consumidores.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nuestra Misión: <http://www.euroacerossa.com/home.htm>. Consulta: 31 de mayo de 2014.

### **1.2.2.2. Visión**

Representa el futuro de la empresa, hacia donde se dirige la misma y como se espera que sea reconocida la organización en un período a largo plazo. La visión también debe definirse con el propósito de guiar, alentar y motivar al personal de la organización por lo que debe representar una acción realizable a largo plazo. Por lo tanto la empresa definió la siguiente visión:

“Ser la empresa distribuidora de materias primas de metal mecánica de elección.”<sup>2</sup>

### **1.2.2.3. Objetivos**

Definen el curso de la organización ya que deben ir acorde a la misión y visión general establecida, además deben tomar en cuenta la capacidad y los recursos de la empresa. Los objetivos se caracterizan por ser: simples, medibles, alcanzables, realizables y temporales.

“Los objetivos prácticamente permiten que se logre llevar a cabo la misión de la organización por lo cual la empresa planteo los siguientes objetivos organizacionales”.<sup>3</sup>

- Comercializar acero y otros materiales de la industria metal mecánica.
- Exceder las expectativas de cada uno de nuestros clientes a través de un servicio de excelencia.
- Manejar precios y tiempo de entrega record como parte de nuestro servicio de calidad.

---

<sup>2</sup> Nuestra Visión: <http://www.euroacrossa.com/home.htm>. Consulta: 31 de mayo de 2014.

<sup>3</sup> Nuestros Objetivos: <http://www.euroacrossa.com/home.htm>. Consulta: 31 de mayo de 2014.

- Contar con el suministro de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

#### **1.2.2.4. Políticas**

Directrices o lineamientos generales que se deben llevar a cabo para dirigir las operaciones y actividades que se realizan dentro de la organización, prácticamente reflejan la personalidad de una empresa. Las políticas sirven como guías para orientar las acciones de la organización y encaminarlas al cumplimiento de objetivos. Además las políticas también deben:

- Motivar y estimular al personal
- Facilitar la delegación del personal
- Proporcionar estabilidad en la toma de decisiones
- Indicar al personal como deben de efectuar sus operaciones

Las políticas deben adaptarse a las circunstancias, recursos y capacidad de las empresas y pueden mejorarse con el desarrollo de la misma. 22Por su parte la empresa desarrollo las siguientes políticas corporativas:

- “Realizar el trabajo con excelencia y dedicación”.<sup>4</sup>
- “Brindar un trato justo y atento a los clientes de la empresa”.
- “Todo el personal de la empresa debe mantener un comportamiento ético para contribuir con un ambiente agradable en el área de trabajo”.
- “Mantener en la empresa un sistema de información y control diario de ventas realizadas para determinar el cumplimiento de las metas”.

---

<sup>4</sup>Catálogo de productos, p. 2.



- “Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del recurso humano”.

#### **1.2.2.5. Valores**

Son los elementos o patrones de cultura empresarial que constituyen la base de la convivencia dentro de la empresa, además se reflejan una buena imagen organizacional. Los valores representan una parte fundamental para el desarrollo y proyección de una organización por lo que la empresa se identifica con los siguientes valores:

- “Lealtad: confianza y fidelidad”.<sup>5</sup>
- “Servicio: respuesta a las necesidades de nuestros clientes”.
- “Responsabilidad: cumplimiento de los compromisos adquiridos”.
- “Honestidad: pensar, hablar y actuar con apego a principios y valores”.
- “Calidad: a través de la excelencia de nuestros productos y servicios”.

#### **1.2.3. Organización**

La empresa actualmente está constituida por el gerente general y 16 trabajadores que están distribuidos y organizados en las cinco áreas principales en las que se divide la empresa, donde se llevan a cabo funciones de administración, ventas, compras, cobros, contabilidad y reparto.

---

<sup>5</sup>Catálogo de productos, p. 2.

### **1.2.3.1. Áreas**

Las áreas en las que se encuentra organizada la empresa son las siguientes:

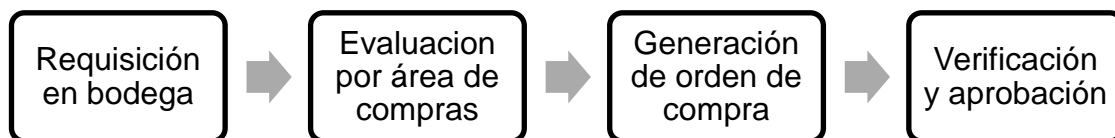
- Gerencia General: dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de la empresa, se toman las decisiones y se controla el funcionamiento del personal correspondiente a cada área de la empresa.
- Área de compras: se realizan los procesos para la adquisición de aceros especiales, camisas para motores diésel y gasolina así como insumos de la empresa.
- Área de ventas: se dedicada a la distribución de aceros especiales para la industria, así como camisas para motores diésel y gasolina.
- Área de caja: se maneja el efectivo de compraventa, es decir, maneja el efectivo que corresponde a los ingresos diarios por concepto de ventas, así como también proporciona el efectivo para las compras de combustible, materiales de administración, entre otros.
- Área de créditos: se lleva el control de los créditos otorgados a los clientes así como también el proceso para otorgar créditos y los respectivos cobros a los clientes.
- Área de inventarios: se designa para el almacenaje y control de todos los artículos destinados a la venta, tanto de aceros especiales como de camisas para motores.

### 1.2.3.2. Funciones

Los procesos o funciones que se llevan a cabo dentro de cada área por el personal correspondiente se presentan a continuación:

- Gerencia General: se llevan a cabo los procesos básicos de la gestión general de la empresa:
  - Manejo del proceso de reclutamiento y selección de personal
  - Negociaciones con proveedores
  - Evaluación y autorizaciones de crédito para clientes
- Área de compras: además del proceso general de compra de los aceros y materiales especiales para la venta, se realizan las siguientes actividades:
  - Seleccionar proveedor
  - Cotizaciones
  - Elaborar presupuestos

Figura 3. **Proceso de compra**

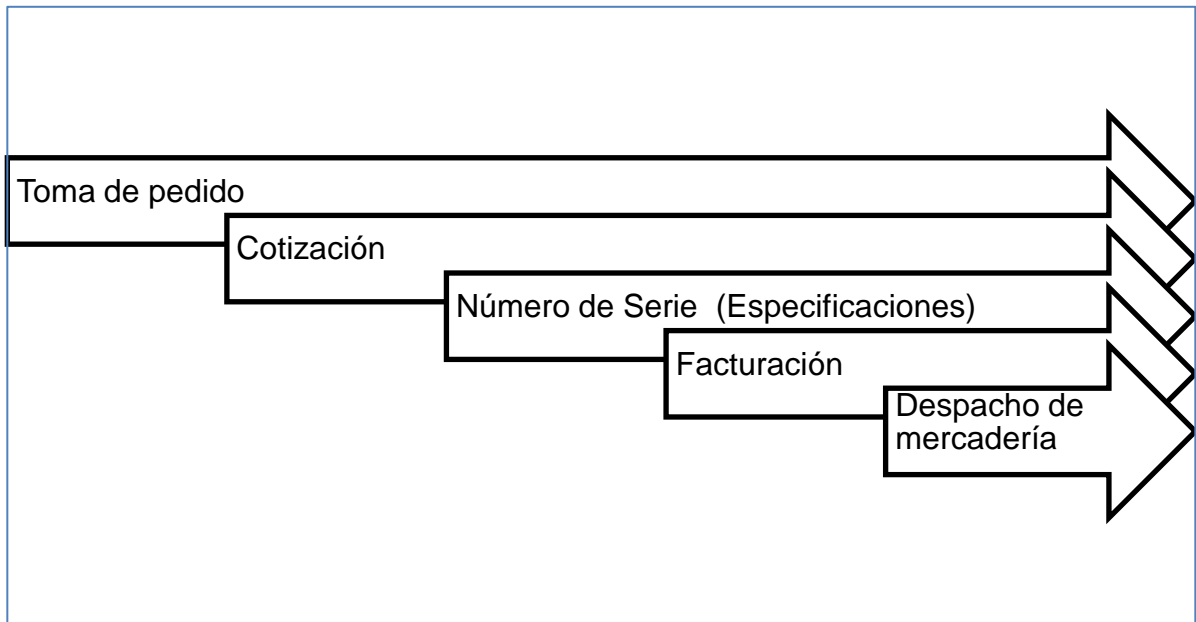


Fuente: elaboración propia.

- Área de ventas: además de llevar el proceso general de venta, se realizan las siguientes funciones:

- Atender los distintos pedidos de los clientes tales como solicitudes, reclamos, cambios en sala de ventas.
- Llevar el reporte diario del movimiento de ventas.

Figura 4. **Proceso de venta**



Fuente: elaboración propia.

- Área de caja: éstrelas actividades principales que se llevan a cabo en esta área se encuentran las siguientes:
  - Control de efectivo
  - Control y registro de ventas
  - Cobros
  - Facturación de mercadería
- Área de créditos: básicamente se realizan las siguientes funciones:
  - Manejo de créditos de clientes

- Rebaja cuentas de clientes con moras
- Cobro a clientes morosos
- Área de inventarios: los encargados del área de inventario deben llevar a cabo diariamente las siguientes funciones:
  - Tener el control de las entradas y salidas de bodega
  - Hacer requisiciones antes de agotar el inventario

### **1.3. Industria de acero**

La industria metalmeccánica, es el sector que abarca maquinarias industriales y herramientas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro y acero, para la producción de bienes relacionados al sector industrial. La metalmeccánica, estudia todo lo relacionado con la industria metálica, desde la obtención de la materia prima, su proceso de conversión en acero, el proceso de transformación industrial para la obtención de láminas, alambre, placas, etc. las cuales puedan ser procesadas, hasta finalmente obtener un producto de uso cotidiano.

Los países más desarrollados en la rama metalmeccánica del mundo son: Estados Unidos, Japón, China, Alemania y España. Sin embargo, en Latinoamérica, Argentina, Brasil, Colombia y México son grandes potencias en producción de materiales correspondientes al área de metalmeccánica.

### **1.3.1. Producción**

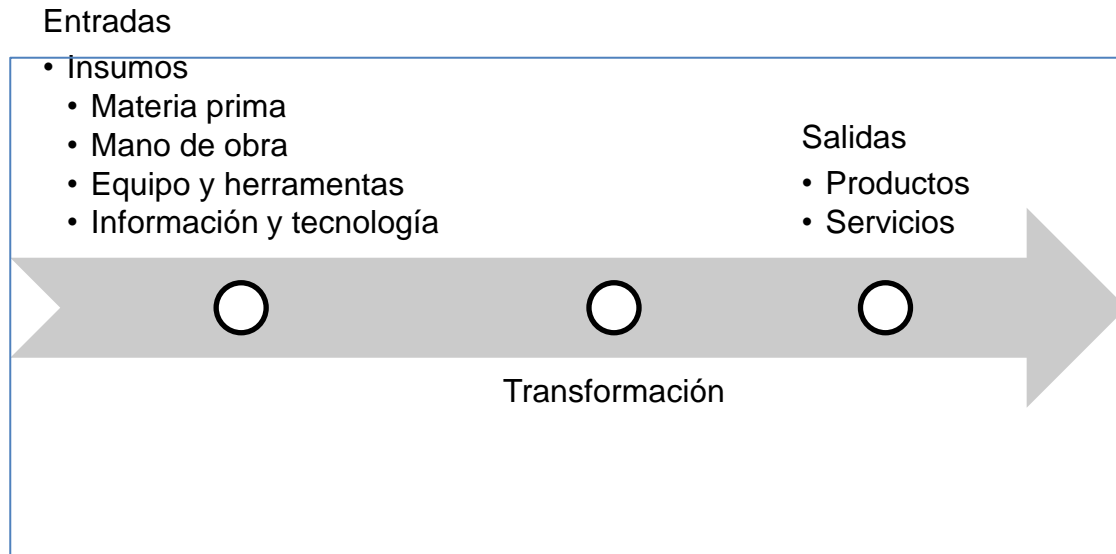
Desde la antigüedad se dieron muestras de procesos de producción, aunque se manifestaba de forma artesanal ya que durante la Edad Media la producción era manual y únicamente se llevaba a cabo para consumo familiar. El cuadro artesanal evolucionó a partir del siglo XV avanzando hacia una producción especializada donde se constituye este proceso, es decir que a partir de esta época se adquiere la materia prima, la transformación de la misma para la producción de un bien y dar paso a la venta del mismo.

Sin embargo, fue hasta la revolución industrial cuando la producción tuvo una serie de innovaciones técnicas que generó una evolución de lo manual a lo mecánico. Antes de la revolución industrial, el acero era un material caro que se producía en escala reducida para fabricar armas, principalmente se utilizaba hierro y arrabio en los procesos de producción. Tras el descubrimiento de la transformación de arrabio en acero y el paso de la revolución industrial se desato una producción masiva de acero a nivel mundial, por lo que hoy en día los cambios en la tecnología constituyen un marco de desarrollo y evolución para la producción.

#### **1.3.1.1. Definición**

La producción se refiere al proceso de transformación de insumos con el fin de generar un bien o servicio capaz de satisfacer las necesidades del mercado objetivo de las organizaciones.

Figura 5. **Proceso de producción**



Fuente: elaboración propia

Para la producción de acero como parte de la materia prima se requieren los siguientes minerales: hierro, carbono, cromo, vanadio, tungsteno, en conjunto con residuos de metal formados por chatarra. Además de maquinaria como: hornos de arco eléctrico, hornos de oxígeno básico, molinos de placa, de tira, reductores y templadores. Siendo el software, sistemas y personal operativo la parte esencial de los insumos ya que son los responsables de llevar a cabo el proceso de transformación de la materia prima para obtener un producto final.

La fase de transformación para el proceso de producción del acero básicamente consiste en mezclar las materias primas en grandes contenedores que pasan por hornos verticales con ladrillo refractario, que funcionan como filtros para retirar impurezas y subproductos. El material ya pulverizado pasa a hornos altos donde se funde, para luego pasar a hornos de oxígeno básico donde se produce el acero líquido el cual se introduce en moldes de cobre que pasan por agua para enfriarse y convertirse en acero sólido, esto se conoce como el proceso de colada continua.

Finalmente según requerimiento de clientes, el acero sólido se corta en base a especificaciones o bien se puede estirar en caliente. Este proceso consiste en calentar nuevamente el acero para presionarlo a través de rodillos industriales facilitando su manipulación. Sin embargo si el cliente aún requiere una terminación con mayor acabado, el material puede laminarse en frío, proceso que consiste en prensar y estirar el material para obtener una pieza pulida y rectificada.

#### **1.3.1.2. Características**

Dentro de este proceso se pueden identificar una serie de elementos:

- Tarea: manipulación o transformación realizada tanto por las máquinas como por trabajadores sobre los materiales, productos en proceso, componentes e incluso productos terminados.
- Flujos: desplazamientos o movimientos de materiales por la planta productiva. Se puede dar el flujo de bienes cuando pasan de una tarea a otra o el flujo de información que se refiere al traslado de instrucciones que complementan el proceso productivo.



- Almacenamiento: depósito de materiales en algún lugar específico de la planta productiva, normalmente hace referencia al almacén, donde se deposita material o información en espera de su uso pero estos no pueden ser modificadas.
- Producto: es un bien y/o servicio que ofrece una organización con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.

### **1.3.1.3. Tipos**

La producción se puede clasificar según el tipo de producto que se fabrica, es decir una empresa puede tener una producción de bienes o de servicios. Por otra parte también es posible clasificar la producción según el sistema utilizado:

- Producción continua: tipo de producción de artículos a gran escala, de forma constante, a través de sistemas e instalaciones de producción fijas, se caracteriza por:
  - Producir grandes volúmenes a través de métodos parecidos o iguales.
  - Tener un alto grado de automatización.
  - Normalmente se utiliza una distribución de planta lineal.
  - Tener inventarios altos de materia prima y producto terminado, ya que el material en proceso es mínimo.
- Producción intermitente: está constituida por un sistema productivo de lotes de fabricación, es decir se fabrican porciones según el tipo de pedidos de los clientes. Las características principales son:

- Diversidad de productos a un nivel de volumen bajo
  - Dificultad en pronosticar la demanda
  - Mano de obra altamente calificada
  - Minimización de los inventarios en proceso
  - Minimización de los tiempos de preparación de maquinas
- 
- Producción modular: este tipo de producción consiste en establecer estructuras permanentes de producción y subestructuras flexibles. Básicamente este tipo de producción se refiere a diseñar, desarrollar y producir principalmente partes que pueden ser utilizadas en diversas formas y como parte de diversos productos.
  
  - Producción por proyectos: consiste en el tipo de producción específico y complejo que consiste en la elaboración de productos únicos en función de las diferentes especificaciones de los clientes. Generalmente en este tipo de producción se trabajan altos tiempos de entrega y costos.

### **1.3.2. Comercialización**

La comercialización muchas veces es asociada a la distribución o logística que se encarga de definir las rutas para hacer llegar el producto o servicio hasta el consumidor final. En efecto, el objetivo de comercializar consiste en ofrecer un producto en el lugar y momento justo en el que el consumidor requiera su adquisición. Sin embargo, la comercialización va mucho más allá de actividades de compra, transporte, almacenaje y venta, pues también engloba las técnicas y herramientas para el financiamiento, estandarización y mercadeo que permite la investigación tanto de necesidades como de hábitos del consumidor que facilitan un posicionamiento estratégico en el mercado.

### **1.3.2.1. Definición**

Comercializar consiste en la venta de productos así como en brindar las vías y condiciones necesarias para que se lleve a cabo el proceso de venta. Independientemente si la empresa es productora o no, el éxito de sus ventas radica en la capacidad de comercializar, solo quienes lo hagan de forma adecuada tendrán un espacio en el mercado que cada vez es más competitivo.

### **1.3.2.2. Características**

En un marco más extenso la comercialización constituye una tarea global, ya que consiste en un mecanismo de coordinación de transferencias de bienes o servicios entre los distintos integrantes de la cadena de productor a consumidor, es decir que abarca una serie de tareas:

- Compras: ya sea de materias primas, si es una empresa productora de bienes, o la compra de productos finales, si es una empresa comercializadora de bienes o servicios.
- Manejo de inventarios: incluye la ubicación y almacenamiento de los mismos, así también, el manejo y entregas de los pedidos, por los diferentes canales de distribución.
- Mercadeo: estrategias funcionales y operativas de la empresa para posicionarse en un mercado determinado.
- Ventas: actividad de suma importancia para cualquier tipo de empresa ya que representa la fuente de ingresos.

### **1.3.2.3. Tipos**

Existen diferentes medios o vías de llevar a cabo la comercialización de un producto, puede ser en tiendas, almacenes o mercados donde se da una interacción directa con los clientes; o bien puede ser a través del internet, teléfono o catálogo. En relación a los canales o vías de comercialización que cumplen con la función de facilitar la distribución y entrega de los productos existen dos tipos:

- **Canales directos:** cuando el productor, el operador o la empresa comercializadora son quienes se encargan de efectuar la entrega de los productos a los clientes. Normalmente este tipo de canal se utiliza en pequeñas y medianas empresas.
- **Canales indirectos:** se refiere a la entrega de productos a los clientes a través de intermediarios tales como mayoristas, agentes, distribuidores o minoristas, ya que la organización productora no tiene la capacidad de llegar al consumidor final directamente. Es común el uso de este tipo de canal por parte de las empresas que tienen condiciones de producir para un gran número de clientes, es decir en empresas medianas y grandes.

### **1.3.3. Importación**

Como parte de la comercialización internacional o global, se da el intercambio de bienes y servicios entre diferentes países por lo que se necesita importar productos. Básicamente la demanda de productos específicos por parte de los consumidores que no forman parte del mercado local generan las oportunidades para empresas que cuentan con recursos y permisos necesarios para importar.

### **1.3.3.1. Concepto**

Introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo dentro del país, también conocida como un sistema aduanero que permite el ingreso legal de bienes procedente del exterior para ser destinado al consumo interno. Importar no solo permite conseguir productos que no se producen en el mercado local, sino que también permite conseguir productos más económicos o de mejor calidad a los que se producen internamente.

### **1.3.3.2. Generalidades**

Toda persona individual o jurídica que desee importar productos a Guatemala, debe llenar una serie de requisitos y procedimientos para la importación de la mercadería, siendo la Intendencia de Aduanas de la Superintendencia de Administración Tributaria la principal institución directamente responsable del control de las importaciones. Los documentos necesarios para llevar a cabo una importación proveniente de cualquier país a Guatemala son:

- Factura de compra
- Lista de empaque
- Registro sanitario
- Documentación especial según producto

La industria guatemalteca en el sector de metalmecánica, se caracteriza por la falta de materia prima para abastecer las necesidades del consumidor nacional, por lo que se cubren las necesidades con la importación de productos.

### **1.3.3.3. Proceso**

Los pasos que se deben seguir para llevar a cabo una importación proveniente de cualquier país a Guatemala son los siguientes:

- Solicitar cotización de un producto determinado a un proveedor extranjero.
- Realizar el pedido cuando el importador acepta la cotización.
- Efectuar el pago normalmente a través de depósitos bancarios.
- Seleccionar la agencia de carga en Guatemala e informar al proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga, de igual forma proporcionarle a la empresa de carga los datos del proveedor.
- El proveedor debe confirmar de recibido el pago, preparar el pedido y contactar a la empresa de carga para entregar el pedido.
- La agencia de carga recoge el pedido y lo transporta a Guatemala por la vía previamente acordada.
- Cuando la mercadería ingresa a Guatemala, la agencia de carga le informa al importador el monto de los impuestos a cancelar para el retiro de la misma de la aduana.
- El importador emite el cheque por el pago de los impuestos y la agencia de carga o una empresa de fletes local transporta la mercadería hasta la bodega de la empresa.

El proceso descrito anteriormente y las actividades que ejecute cada una de las partes dependerán del INCOTERM acordado, los más utilizados comúnmente.

- En-Fábrica (EXW): este término indica que el comprador debe asumir todos los costos y riesgos que incluye recibir las mercaderías en la fábrica del vendedor.
- Franco Transportista (FCA): indica que el vendedor entrega las mercancías a un transportista propuesto por el comprador.
- Franco al Costado del Buque (FAS): este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior. Significa que la mercadería es recibida por el comprador al costado del barco.
- Franco a Bordo (FOB): significa que el comprador está obligado a asumir todos los gastos relativos a las mercancías desde el momento en que hayan sobrepasado la borda del buque.
- Costo y Flete (C&F o CFR): significa que el vendedor entrega las mercancías cuando sobrepasan la borda del buque, y el vendedor debe asumir el costo y flete hasta el puerto de destino, pero el comprador asume:
- Costo, Seguro y Flete (CIF): significa que el vendedor entrega cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido hasta el puerto de destino, pero el riesgo de pérdida o daño después de entregadas las mercaderías debe asumirlo el importador.

#### **1.3.4. Exportación**

Como parte de la comercialización internacional, se genera un intercambio de bienes entre diversos países, cuando se da la salida de bienes, capitales y servicios de un país a otro, se lleva a cabo el proceso de exportación. Prácticamente la exportación hace referencia al tráfico legítimo de bienes y servicios a través de las diferentes alternativas de transporte, que varía según la ubicación y condiciones tanto de exportadores como de importadores.

#### **1.3.4.1. Concepto**

Salida de mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero para uso o consumo por parte del mercado exterior. Debido a que la exportación se trata de la venta fuera de las fronteras arancelarias del país donde se encuentra ubicada una empresa, se debe conocer a profundidad no solo la legislación local sino que también la del país a donde se va a exportar.

#### **1.3.4.2. Generalidades**

Las exportaciones de Guatemala cumplen la función de aprovechar, desarrollar e incrementar las oportunidades de exportación de otros bienes y/o servicios enviados a diferentes países y equilibrar la balanza comercial. Entre otros objetivos se encuentran:

- Mejorar las relaciones comerciales para que contribuyan al desarrollo de las exportaciones.
- Motivar surgimiento de nuevos comercios.
- Desarrollar estrategias, leyes y políticas a nivel nacional para fomentar las exportaciones de Guatemala.
- Reafirmar los vínculos desarrollados y sellados con los países a los cuales Guatemala realiza exportaciones.

La mayoría de exportaciones de Guatemala tiene su mayor actividad en países como Estados Unidos seguido por Alemania, Inglaterra y Belice. Las principales industrias de exportaciones de Guatemala son: azúcar, café, textil, muebles, químicos, petróleo, metales, caucho, turismo.



### **1.3.4.3. Proceso**

Los pasos que se deben seguir para llevar a cabo una importación proveniente de cualquier país a Guatemala son los siguientes:

- Inscripción de la empresa
  - Obtener patente de comercio
- Inscripción como exportador
  - Tramitar registro tributario unificado
  - Obtener código de exportador
- Contactar, cotizar y negociar para establecer a quien exportar
- Documentación y trámites
  - Certificado de origen
  - Factura comercial
  - Lista de empaque

### **1.3.5. Aceros**

El acero es un material de numerosas aplicaciones en la industria guatemalteca; que van desde la industria de alimentos hasta la construcción y mecánica automotriz. Básicamente consiste en una combinación de hierro y otro elemento que define propiedades químicas, mecánicas y físicas, así como también los usos específicos del material.

### **1.3.5.1. Definición**

Aleación de hierro con otros elementos que pueden ser metálicos como el manganeso y cromo, o bien mezclas con unidades no-metálicas como el carbono y silicio. El acero es un material muy versátil y adaptable con múltiples aplicaciones que varían según las proporciones de los elementos, generalmente el acero se constituye de la combinación de hierro y carbono en una proporción menor al 2 por ciento.

### **1.3.5.2. Generalidades**

Para obtener acero, se toma como materia prima el arrabio, eliminando al máximo las impurezas de este, y reduciendo el porcentaje del principal componente de la aleación que es el carbón. Esto se hace con el proceso de combustión en el que se producen muchas reacciones químicas. Las propiedades del acero se pueden mejorar con la aleación de elementos que se adhieren, pero básicamente se caracteriza por poseer las siguientes propiedades:

- Resistencia a compresión y tracción
- Dureza
- Resistencia al desgaste
- Ductilidad

### **1.3.5.3. Tipos**

Existe una gran variedad en la forma de identificar y clasificar a los aceros, sin embargo, a continuación se presentan los aceros que se comercializan dentro de la empresa:

- Acero de bajo contenido de carbono: estirado en frío por lo que mejora sus valores de resistencia mecánica, es utilizado en la fabricación de partes para maquinaria automotriz, línea blanca y equipo de proceso.
- Acero de medio contenido de carbono: de gran dureza, resistencia y tenacidad, puede soportar esfuerzos por encima de los 600 MPa, no tiene muy buena maquinabilidad por su templabilidad es ideal para flechas de tornillos, cigüeñales, ejes y semiejes.
- Acero plata: es un acero particularmente apto para herramientas que demandan una dureza elevada en la superficie, además de un alto nivel de tenacidad. Se utiliza en matrices de corte y modelo, herramientas de roscar, estampar y desbastar, cuchillas y punzones.
- Acero de baja aleación níquel-cromo-molibdeno: se caracteriza por su alta templabilidad y resistencia a la fatiga, es capaz de ofrecer buenas propiedades en piezas de grandes secciones y no presenta fragilidad, es utilizado en la fabricación de tornillería de alta resistencia, levas de mando, discos para frenos y ejes.
- Aceros inoxidables: tienen excelente resistencia a la corrosión y una amplia variedad de medios corrosivos, incluyendo productos de petróleo caliente y gases de combustión. Se utiliza en la industria química, alimenticia, textil y petrolera para piezas y partes que requieren soldadura.
- STAVAX: es un acero inoxidable con buena resistencia a la corrosión, pulibilidad, resistencia al desgaste, maquinabilidad, estabilidad en el temple. Se utiliza para todo tipo de utillaje de moldeo.

Además la empresa también ofrece otros materiales y productos correspondientes al área de metalmecánica tales como:

- Bronces: se caracterizan por tener buena resistencia al esfuerzo, baja conductividad térmica, altas propiedades físicas como: resistencia a la corrosión, al desgaste al impacto y a la abrasión. Se utilizan para cargas pesadas y velocidades altas como para la fabricación de cojinetes, componentes de válvulas, bombas de agua y de motores.
- Hierro fundido: tiene una resistencia óptima a la tracción, al desgaste y una mayor dureza, es un material recomendado para aplicaciones donde se requiera alta resistencia al desgaste y una buena respuesta al tratamiento térmico. Se utiliza para fabricar rodillos para transportadores de la industria siderúrgica, mesas de molinos, en maquinaria para engranajes, válvulas y pistones.
- Aluminio: material dúctil y ligero, con gran resistencia y excelentes características de acabado, es ideal para la elaboración de piezas de máquinas con calidad de excelencia y para trabajos que requieran buen acabado superficial. Es resistente a la corrosión y además es fácil utilizarlo en soldadura.



## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Con el fin de evaluar la situación actual de la empresa e identificar debilidades y problemas en el área administrativa financiera para poder llevar a cabo la propuesta de solución y mejora, se realiza un diagnóstico situacional, es decir se procede a la recolección y análisis de datos e información correspondiente a la unidad de estudio de la empresa. El diagnóstico situacional se lleva a cabo no solo con el objetivo de describir, analizar e interpretar la información sobre las condiciones de determinada organización, sino que también busca establecer la dimensión de las consecuencias de problemáticas detectadas, así como la factibilidad y viabilidad de posibles soluciones.

Debido a que el diagnóstico situacional proporciona datos e información que describe la situación interna y externa de la empresa, constituye el punto de partida para llevar a cabo una propuesta de mejora en el área administrativa financiera de la misma y dar paso a la toma de decisiones por parte de dicha organización.

### **2.1. Análisis preliminar**

A través de la información y datos recolectados de la empresa se pretende llevar a cabo un análisis detallado y completo del funcionamiento y estructura administrativa financiera de la empresa. Se analizará de forma objetiva la condición de la misma para detectar problemáticas y asimismo, establecer una propuesta de mejora administrativa financiera de la empresa comercializadora de aceros.

### **2.1.1. Objetivo**

Básicamente con el presente diagnóstico se pretende visualizar la condición administrativa financiera de la empresa, así como también:

- Analizar la estructura organizativa.
- Determinar situación actual, estabilidad y crecimiento.
- Establecer la relación y tendencia de las diferentes cuentas que constituyen los estados financieros.
- Calcular y utilizar los diferentes índices para el análisis de la información contable.

### **2.1.2. Metodología**

Para poder llevar a cabo el análisis es necesario conocer plenamente las actividades, competencias y funcionamiento de la empresa, por lo que se debe investigar tanto aspectos internos como externos que forman parte de la empresa. Se tendrá acceso a la información sobre la gestión, procesos y movimientos administrativos y contables de la misma, además se investigará el sector comercial y entorno correspondiente a la empresa.

### **2.1.3. Herramientas**

Para el proceso de investigación se deben utilizar las siguientes herramientas de recolección de información:

- Observación: consiste en investigar tanto el comportamiento del personal como la funcionalidad de los procesos de la empresa, únicamente observando y analizando acciones que se desarrollen.

- Exploración: se refiere a la consulta y estudio de los documentos o expedientes internos que forman parte del archivo de la empresa.
- Entrevista: serie de preguntas que se le realizan directamente al gerente general para comprender desde el punto de vista gerencial los siguientes aspectos: historia, metas, problemas, productos, procesos y competencia de la empresa.
- FODA: herramienta de la administración que consiste en un diagrama que detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de estudio.

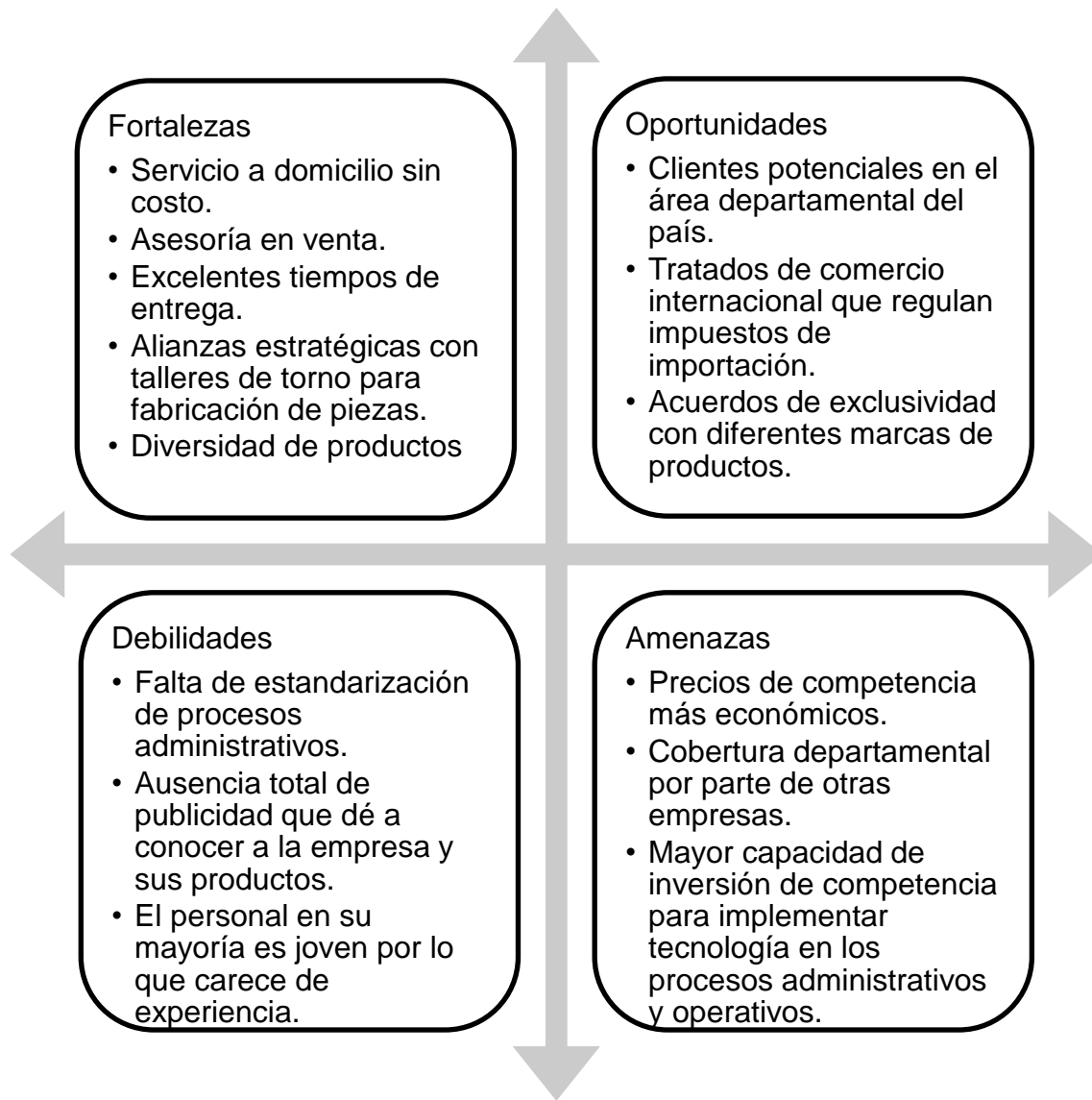
## **2.2. Diagnóstico administrativo**

Estudio ordenado, constante y global que tiene como finalidad determinar el estado administrativo de un ente, básicamente a través de este diagnóstico se analizan los siguientes aspectos:

- Procesos gerenciales
- Estructura y funciones administrativas
- Comunicación y coordinación entre áreas de trabajo
- Relación entre subalternos y subordinados
- Clima organizacional



Figura 6. Diagrama FODA



Fuente: elaboración propia.

En el diagrama se describen de forma breve, tanto aspectos positivos como negativos que se detectaron dentro de la empresa. Sin embargo, a continuación se amplía la situación administrativa financiera de la misma, para establecer las bases que servirán como punto de partida de la propuesta de mejora.

### **2.2.1. Proceso administrativo**

Como parte de una administración eficiente se debe llevar a cabo el proceso administrativo que básicamente consiste en una serie de actividades o tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **2.2.1.1. Planeación**

Implica determinar acciones para alcanzar la misión y visión de la organización, requiere tomar decisiones. Dentro de la empresa la Gerencia General se encarga de la planeación, es decir el gerente general en conjunto con supervisión determinan las acciones y funciones que se deben realizar dentro de la misma. En cuanto a la toma de decisiones debido a que el jefe del área de ventas es el miembro del equipo con mayor antigüedad y experiencia, conoce cada una de las funciones de las diferentes áreas por lo que se considera parte fundamental y un miembro más de la Gerencia, teniendo la oportunidad de participar en la toma de decisiones en conjunto con el gerente general y la supervisora de la empresa.

#### **2.2.1.2. Organización**

Establece una estructura de las funciones, responsabilidades y tareas que cada persona debe desempeñar dentro de su correspondiente área de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos generales de la empresa. A pesar de que la empresa cuenta con la Gerencia General y cinco áreas principales donde el personal lleva a cabo tareas y funciones específicas, algunos trabajadores del área de créditos y de caja desarrollan actividades correspondientes a otras áreas.

Por su parte el jefe del área de compras juega un papel de administrador ya que en ausencia del gerente general, es el encargado de gestionar todas las actividades de la empresa, conoce los procesos de cada área por lo que en ocasiones desarrolla otras actividades que no corresponde a su puesto de jefe de compras. En conclusión a pesar de que se encuentran estructurada la organización de la empresa, por diferentes factores tales como el exceso de trabajo o bien la falta de personal, algunos trabajadores son considerados multifuncionales, es decir que realizan actividades y tareas correspondientes a diferentes áreas.

### **2.2.1.3. Integración**

Según las necesidades de la empresa se identifican los requerimientos de los puestos de trabajo con el fin de reclutar y seleccionar las personas idóneas, así mismo dentro de la organización se debe evaluar, compensar y capacitar al personal. A pesar de que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos maneja planes de compensación ya que ofrece incentivos y bonificaciones extras a los trabajadores según el rendimiento y desempeño de los mismos, además la empresa cuenta con un ambiente agradable de trabajo que motiva al personal a llevar a cabo sus actividades diarias de trabajo.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal no tienen un proceso estructurado y definido, no cuentan con perfiles de puesto, simplemente cuando necesitan personal llevan a cabo un proceso empírico según la experiencia, que solo consiste en informar sobre la plaza vacante y entrevistar a posibles aspirantes para que posteriormente el gerente tome la decisión de la contratación.

#### **2.2.1.4. Dirección**

Ejercer influencia sobre el personal o equipo de trabajo con el fin de guiarlos y lograr que colaboren con el cumplimiento de las metas organizacionales de la empresa. El encargado de guiar al equipo de trabajo en la empresa es el gerente general y en su ausencia es el jefe de compras quien además de llevar a cabo el proceso de compras, se encarga de orientar y ayudar al equipo de trabajo, ejerce una función de administrador.

#### **2.2.1.5. Control**

Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que se alcance lo planeado. Implica evaluar el desempeño específico y generalmente, es decir a nivel de cada individuo como el de la empresa. En la empresa no se cuenta con indicadores o parámetros que midan el desempeño y mejora del personal, únicamente en el área de ventas se entregan reportes diarios sobre las ventas que realiza el personal, por lo que prácticamente solo se mide y controla el rendimiento del personal de ventas.

### **2.3. Diagnóstico financiero**

Estudio que tienen como finalidad identificar y evaluar la condición económica de las empresas, en base a la información y movimientos financieros a nivel interno y externo donde se evalúan los siguientes aspectos:

- Estructura contable: parámetros que rigen la contabilidad dentro de una organización, actualmente la empresa no cuenta con una base contable sólida, únicamente registran los movimientos en los Estados Financieros básicos; flujo de caja, balance general y estado de resultados.

- Razones financieras: estas razones reflejan el comportamiento y desarrollo económico de una entidad. Dentro del análisis mensual de esta empresa no se incluye el cálculo de indicadores, sin embargo, para una evaluación profunda de la situación financiera de la misma, en esta sección se determinarán los ratios financieros más comunes de rentabilidad, eficiencia, endeudamiento y liquidez.
- Valorización económica de la empresa: se refiere al valor que tiene una empresa en base a sus inversiones tangibles e intangibles. Posteriormente con el análisis de los flujos de caja será fácil determinar el valor económico que tiene esta empresa.

### **2.3.1. Entorno**

Para conocer las razones de la situación en la que se encuentra la empresa es necesario no solo un análisis a nivel interno donde se evalúa únicamente la información contable de la empresa, sino que también es importante analizar el contexto correspondiente.

Tabla I. **Importaciones Guatemala fundición, hierro y acero**

<b>País</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
México	89 511,00	92 011,00	154 585,00	104 046,00
Japón	54 489,00	116 250,00	133 944,00	101 564,00
China	11 758,00	36 286,00	53 418,00	64 258,00
Corea del Sur	10 993,00	38 417,00	37 358,00	31 419,00
Estados Unidos	23 900,00	33 924,00	49 822,00	35 732,00

Fuente: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Guatemala/Fundicion-hierro-y-acero/GT/72>. Consulta: 19 de agosto de 2014.

Tabla II. **Exportaciones Guatemala fundición, hierro y acero**

<b>País</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Honduras	41 570,00	49 089,00	65 676,00	56 951,00
El Salvador	30 777,00	31 066,00	52 664,00	41 845,00
Nicaragua	17 458,00	33 312,00	46 308,00	30 889,00
Costa Rica	20 581,00	25 074,00	27 740,00	23 396,00
Belice	2 827,00	1 741,00	1 887,00	2 324,00

Fuente: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Guatemala/Fundicion-hierro-y-acero/GT/72>. Consulta: 19 de agosto de 2014.

### **2.3.1.1. Oferta**

Se refiere a los bienes o servicios que se ofrecen al mercado con el fin de venderlos a un precio establecido y en un período de tiempo determinado. Las ventas básicamente se ven afectada por los siguientes aspectos:

- Precio del bien o servicio
- Precios de los recursos utilizados para producir
- Precio de los bienes relacionados
- Número de oferentes
- Tecnología

La empresa cuenta con una variedad de productos correspondientes al área de metal mecánica, ofrece diferentes tipos de aceros y bronce, aluminio y hierro fundido en diferentes presentaciones de tal forma que ofrecen al mercado más de 150 productos distintos, además de camisas para motores diésel y gasolina.

A continuación se presenta en la tabla III un resumen de los productos principales de la empresa. Estos datos se obtuvieron a partir del registro de compras de los últimos cuatro años, es decir que en la presente tabla se encuentran los principales productos que ofrece la empresa.

Tabla III. **Listado de materiales**

<b>Código</b>	<b>Material</b>	<b>Presentación</b>	<b>Diámetro</b>	<b>% Ventas</b>
1018.01	Cold roll	Redondo	1/4"	10,70%
705.1.26	705	Redondo	1 1/4"	8,75%
705.1.27	705	Redondo	1 1/2"	8,09%
1018c.3	Cold roll	Cuadrado	5/8"	6,49%
1018c.4	Cold roll	Cuadrado	3/4"	5,18%
1018c.5	Cold roll	Cuadrado	1"	4,78%
147.2.6	Barra	Perforada	63*40	3,11%
304.05	Inoxidable	Platina	1/2"	2,80%
304.06	Inoxidable	Redondo	5/8"	2,13%
1018.02	Cold roll	Redondo	3/8"	1,93%
1018.13	Cold roll	Redondo	2 7/16"	1,69%

Continuación de la tabla III.

1018.14	Cold roll	Redondo	2 1/2"	1,67%
G2.07	Hierro	Redondo	3/4"	1,66%
G2.1.5	Hierro	Redondo	1 1/2"	1,59%
705.1.30	705	Redondo	2 3/4"	1,56%
1018.15	Cold roll	Redondo	2 5/8"	1,49%
1018.16	Cold roll	Redondo	3"	1,32%
1018c.1	Cold roll	Cuadrado	1/4"	1,31%
1018c.2	Cold roll	Cuadrado	1/2"	1,26%
1018c.6	Cold roll	Cuadrado	1 1/2"	1,10%
705.1.25	705	Redondo	1"	1,02%
1018.11	Cold roll	Redondo	2"	0,93%
1018.12	Cold roll	Redondo	2 1/4"	0,92%
705.1.28	705	Redondo	1 3/4"	0,87%
705.1.29	705	Redondo	2 1/4"	0,87%
1018.03	Cold roll	Redondo	1/2"	0,86%
705.1.31	705	Redondo	3"	0,82%
147.2.4	Barra	Perforada	40*20	0,79%
147.2.5	Barra	Perforada	50*25	0,79%
1018.06	Cold roll	Redondo	1"	0,76%
G2.05	Hierro	Redondo	5/8"	0,74%
1018.09	Cold roll	Redondo	1 1/2"	0,73%
1018.1	Cold roll	Redondo	1 5/8"	0,73%
G2.1.7	Hierro	Redondo	1 3/4"	0,69%
G2.2.5	Hierro	Redondo	2 1/2"	0,61%
G2.3.5	Hierro	Redondo	3 1/2"	0,58%
304.03	Inoxidable	Redondo	3/8"	0,58%
1018.04	Cold roll	Redondo	9/16"	0,51%
1018.05	Cold roll	Redondo	5/8"	0,51%
304.07	Inoxidable	Redondo	3/4"	0,50%
304.1	Inoxidable	Redondo	1"	0,50%

Fuente: Libro compras.



### **2.3.1.2. Demanda**

Cantidad de bienes o servicios que los consumidores necesitan o desean adquirir a un precio determinado. Los factores que terminan las compras son los siguientes:

- Precio del bien
- Precios de bienes relacionados
- Ingresos de consumidores
- Tipo de mercado
- Preferencias de consumidores

En Guatemala el mercado demanda casi toda variedad de productos del área de metalmecánica, ya que casi todo tipo de industrias tales como embotelladoras, azucareras, farmaceutas, textiles, papeleras, constructoras entre otras, demandan productos como láminas de acero, varillas, perfiles y piezas para mantenimiento de su maquinaria, para ampliaciones de planta y las columnas para edificaciones, gasolineras y bodegas.

Tabla IV. **Cuadro de ventas anuales 2011-2012**

Cifras expresadas en quetzales		
<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Enero	108 455,30	294 422,50
Febrero	119 265,90	223 838,51
Marzo	166 274,62	289 864,66
Abril	163 301,86	235 454,54
Mayo	178 042,61	241 251,73
Junio	178 135,17	207 370,50
Julio	229 585,43	204 947,20
Agosto	249 261,93	193 185,20
Septiembre	272 703,71	236 159,67
Octubre	209 866,53	296 115,10
Noviembre	246 603,85	283 698,47
Diciembre	245 979,92	269 653,13

Fuente: Libro ventas.

### **2.3.1.3. Competencia**

En un entorno económico la competencia se presenta cuando diferentes organizaciones ofrecen y suministran el mismo producto o servicio a un mismo mercado, normalmente esta expresión también se utiliza por parte de las organizaciones para hacer referencia de otras organizaciones que se ofrecen los mismos productos o servicios.

En Guatemala existen diferentes empresas que se dedican a comercializar aceros, incluso existen empresas grandes que no solo comercializan el acero sino que también lo producen, también hay numerosas empresas que se dedican a importar y exportar el mismo por lo que se considera que la competencia a nivel general es bastante grande.

Una empresa también comercializadora de aceros que se encuentra ubicada a tan solo un costado de la empresa constituye su mayor competencia, sin embargo, gracias a la diversidad de productos, calidad y precio de los mismos, combinado con un excelente equipo de trabajo del área de ventas que brinda un servicio de calidad y atención, la empresa logra sobresalir y subsistir ante una competencia feroz.

### **2.3.2. Estados financieros**

Toda empresa ya sea pequeña o grande está obligada a llevar el control de la contabilidad a través de informes financieros que reflejen la situación económica de la misma. Prácticamente una empresa puede desarrollar todo tipo de informes según sus necesidades pero los estados financieros principales que deben desarrollar son:

- Estado de situación financiera o balance general
- Estado de resultados o de pérdidas y ganancias
- Estado de resultado integral
- Estado de cambios en patrimonio neto
- Estado de flujo de efectivo

A continuación se llevará a cabo un análisis de los estados financieros principales que son el balance general y el estado de resultados a través de la aplicación e interpretación de las razones financieras presentadas previamente.

#### **2.3.2.1. Estado de resultados**

Es un informe financiero dinámico que muestra las ganancias y pérdidas de la empresa que se producen durante un período determinado.

Tabla V. **Estado de resultados 2012**

Estado de resultados de la empresa del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012			
(Cifras expresadas en quetzales)			
<b>INGRESOS</b>			
Ventas de acero	2 975 961,18		
Ventas de camisas	480 894,17		
Otros ingresos	650,76		
Ventas netas		3 457 506,11	
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
Inventario inicial de mercadería	160 360,00		
Compras	2 408 000,00		
Mercadería disponible	2 568 360,00		
Inventario final de mercadería	157 200,00		
Costo de ventas		2 411 160,00	
Margen Bruto			1 046 346,11
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Combustible vehículo de reparto	27 000,00		
Compra de aceite soluble	3 750,00		
Salario de ventas	212 508,22		
Servicios prestados	57 748,92		
Horas extras	2 400,00		
Anticipos	871,92		
Comisiones s/ventas	17 481,39		
Incentivo a clientes	39 074,88		
Cuotas patronales s/ventas.	26 839,79		
Cuotas laborales	2 245,92		

Continuación de la tabla V.

Servicios de luz	20 013,72		
Servicio de teléfono	13 253,52		
Servicio de internet	2 946,48		
Sierras para bodega	2 347,20		
Gasto peaje por entrega de material	326,76		
Mantenimiento a vehículos de reparto	3 990,00		
Estimación de prestaciones	37 684,08		
Gastos varios	23 617,68		
Extraordinarios	19 781,52		
Publicidad	5 216,40		
Parqueo	267,84		
Depreciaciones de motorista	2 400,00		
Papelería y útiles	4 191,48		
Material de empaque	1 512,84		
Viáticos por entrega de material	258,00		
Tóner y tintas	4 080,00	531 808,56	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Salarios de administración	153 891,52		
Comisiones s/Admón.	7 178,50		
Cuotas patronales s/Admón.	19 436,50		
Cuotas laborales	1 123,08		
Estimación de prestaciones	17 944,08		
Alquiler de bodega	30 400,00		
Alquiler de edificio	65 500,00		
Servicio de seguridad	8 271,48		

Continuación de la tabla V.

Servicio contable	15 600,00		
Papelería	2 320,00	321 665,16	
<b>OTROS GASTOS</b>			
Intereses a tarjeta institucional	35 000,00		
Prueba de Acero	3 960,00	38 960 00	892433,72
Utilidad antes de impuesto			153 912,39
Impuesto (ISR)	47 712,84		
<b>Utilidad Neta</b>			106 199,55

Fuente: Libros contables 2012.

### 2.3.2.2. Balance general

Es un informe financiero que muestra los activos y pasivos de una empresa en un tiempo específico, muestra lo que la empresa tiene y lo que debe.

Tabla VI. **Balance general 2012**

Balance general de la empresa al 31 de diciembre de 2012		
(Cifras expresadas en quetzales)		
<b>ACTIVO</b>		
<b>Corriente</b>		
Caja y Bancos	101 598,96	
Mercadería	65 267,39	
Cuentas por Cobrar	120 000,00	
IVA por cobrar	524,29	287 390,64

Continuación de la tabla VI.

<b>No Corriente</b>		103 462,21
<b>Otro Activos</b>		19 076,67
Activo Total		409 929,52
<b>PASIVO</b>		
<b>No corriente</b>		
Préstamos a largo plazo		83 787,18
<b>Corriente</b>		
Cuentas por Pagar	76 223,36	
Proveedores	101 182,64	177 406,00
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Capital		148 736,34
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		409 929,52

Fuente: Libros contables 2012.

### 2.3.3. Razones financieras

Para llevar a cabo un análisis financiero se requiere el uso y estudio de indicadores que muestran la relación entre distintos elementos de los estados financieros, proporcionando información sobre situación patrimonial, económica y financiera de una organización. Actualmente la empresa utiliza la tercerización para registrar los movimientos de la contabilidad ante la SAT<sup>6</sup>, es decir que internamente no cuenta con un área financiera por lo que carece de indicadores que contribuyan con una mejor toma de decisiones.

<sup>6</sup> Superintendencia de Administración Tributaria.

A continuación se definen los principales indicadores financieros que se utilizan para determinar la situación financiera interna de la empresa. Tomando como base los estados financieros presentados en la sección anterior y las ecuaciones correspondientes se define el nivel de rentabilidad, eficiencia, endeudamiento y liquidez que tiene la misma.

### 2.3.3.1. Rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden el éxito de la empresa en un período determinado, desde el punto de vista financiero, permiten medir las utilidades netas ya que se analizan las utilidades en función de la inversión de capital utilizada para generar las mismas. En sus distintas formas los índices de rentabilidad permiten dimensionar las ganancias de una empresa.

- Rentabilidad de ventas: se refiere a la utilidad neta obtenida sobre las ventas efectuadas en determinado periodo.

$$\text{Rentabilidad de Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad de Ventas} = \frac{106\ 199,55}{3\ 457\ 506,11} = 0,0307$$

La rentabilidad de ventas de la empresa es de un 3,07% básicamente la empresa cuenta con un nivel de ventas rentable ya que le alcanza para cubrir los gastos generales e impuestos, dejando aún un margen de utilidad para formar parte del capital de la empresa.

- Rentabilidad bruta: indica el margen total disponible para cubrir los gastos operativos, es decir que se refiere a la utilidad antes de gastos.



$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{1\ 046\ 346,11}{3\ 457\ 506,11} = 0,3026$$

Este indicador establece que la empresa cuenta con un 30,26% de margen disponible para cubrir gastos operativos y generar una utilidad líquida, en promedio este margen debe oscilar entre un 25% y 45%.

- Rendimiento sobre capital (ROE): evalúa la capacidad de operación de la empresa para generar utilidades en base al capital invertido.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{106\ 199,55}{148\ 736,34} = 0,7140$$

La capacidad de operación de la empresa para generar utilidades en base al capital invertido es de 71,40%, es decir que se tiene una empresa rentable ya que prácticamente se puede obtener utilidades del 71,40% del capital que se invierte.

### **2.3.3.2. Endeudamiento**

Las razones de endeudamiento determinan si las organizaciones tienen capacidad para pagar sus deudas, sirven de base para la toma de decisiones respecto a la realización de préstamos o bien de alerta que indica proximidad de la quiebra.

Estas razones se utilizan para determinar la importancia de los acreedores de una empresa o bien la calidad y resistencia de la situación financiera de la misma, para determinar el nivel de endeudamiento se utilizan las siguientes relaciones:

- Endeudamiento: determina el financiamiento de la empresa proporcionado por los acreedores.

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{Q261\ 193,18}{Q409\ 929,52} = 0,6372$$

En este caso ya que el resultado es mayor a un 0,50 es vital la toma de precauciones pues puede iniciar la pérdida del control del negocio por los dueños ya que el 63,72% de los activos con los que cuenta la empresa no le pertenecen, es decir que se tienen un alto nivel de deuda.

- Apalancamiento: expresa la relación entre los recursos proporcionado por terceros y fondos propios.

$$\textit{Apalancamiento} = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Capital total}}$$

$$\textit{Apalancamiento} = \frac{Q261\ 193,18}{Q148\ 736,34} = 1,76$$

El indicador de apalancamiento establece que por cada Q. 1,00 que aportan accionistas, terceros tales como proveedores y acreedores están proporcionado Q. 1,76 para financiamiento de las operaciones de la empresa.

### 2.3.3.3. Liquidez

Las razones de liquidez miden la habilidad de la empresa para pagar sus compromisos a corto plazo. Las razones de liquidez pueden calcularse de la siguiente forma:

- Liquidez corriente: determina la capacidad en que las empresas cubren obligaciones en un corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{Q287\,390,64}{Q177\,406,00} = 1,62$$

Este indicador establece que se tiene Q. 1,62 de activo para pagar cada Q. 1,00 de pasivos a un corto y mediano plazo.

- Liquidez seca A: mide el grado en que una empresa cumple con las obligaciones a corto plazo pero sin considerar la venta de los inventarios.

$$\text{Liquidez Seca A} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Seca A} = \frac{Q287\,390,64 - Q157\,200,00}{Q177\,406,00} = 0,7113$$

La empresa cuenta con Q0,71 de activo que se pueden vender o realizar de forma inmediata para pagar cada Q. 1,00 de pasivo.

- Liquidez seca B: mide el grado en que una empresa cumple con las obligaciones a corto plazo sin considerar inventarios y clientes.

$$\text{Liquidez Seca B} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Seca B} = \frac{Q287\,390,64 - Q157\,200,00 - Q120\,000,00}{Q177\,406,00} = 0,0574$$

Esta relación indica que la empresa tiene Q. 0,05 de flujo líquido para pagar cada Q. 1,00 de pasivo a corto plazo. De las tres pruebas de liquidez esta es la más recomendada ya que toma en cuenta lo que realmente tiene la empresa en caja y bancos, dejando fuera el efectivo que se pretende recuperar con las cuentas por cobrar y con ventas de inventario.

#### **2.3.3.4. Eficiencia**

Combinan elementos del balance general y estado de resultados para estudiar de que forma una empresa utiliza sus activos, compara resultados de las operaciones con los activos invertidos para lograrlas

- Rotación de cuentas por cobrar: determinar la rapidez y la eficiencia del crédito otorgado.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{Q3\ 457\ 506,11}{Q120\ 000,00} = 28,81$$

Este índice establece el número de veces que rota el saldo de las cuentas por cobrar, a mayor rotación se realiza una mejor labor de cobro y de recuperación de ventas al crédito. Básicamente por presentar una rotación de 28,81 veces al año la empresa tiene un eficiente manejo de créditos.

- Rotación de inventarios: determina si una empresa mantiene inventarios excesivos, por lo que mide la eficiencia de producción, compras y ventas.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{Q3\ 457\ 506,11}{Q158\ 780,00} = 21,77$$

El inventario de la empresa tiene una rotación de 21,77 veces en un año. En este aspecto una mayor rotación disminuye los costos de almacenamiento por lo que se puede establecer que la empresa maneja eficientemente las ventas.

- Rotación de activos totales: a través de esta relación se determina la productividad ya que mide la eficiencia en la administración de activos de la empresa.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{Q3\ 457\ 506,11}{Q409\ 929,52} = 8,434$$

Los activos totales de la empresa tienen una rotación de 8,43 veces al año por lo se tiene un nivel medio en cuanto al manejo eficiente de activo.

## **2.4. Estructura de capital**

Debido a que la empresa tiene planes de expansión y diversificación se debe analizar la estructura de capital de la misma para determinar qué alternativas tiene para financiar sus operaciones y establecer los criterios para tomar decisiones de financiamiento. La estructura de capital de una empresa está formada por los aportes de efectivo que hacen los distintos inversionistas, es decir es la combinación óptima de deudas, acciones preferentes y acciones comunes con la que la empresa planea financiar sus inversiones, los factores que influyen en las decisiones de estructura de capital son los siguientes:

- Riesgo de negocio
- Posición fiscal
- Flexibilidad financiera

### **2.4.1. Costo de capital**

Rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento, el costo de capital se estima tomando en cuenta el riesgo de inversión en función de los componentes del capital, por lo que el costo del capital implica la retribución que se recibe por la inversión realizada.

$$\text{Costo de Capital} = \left(\frac{D}{V}\right) (Rdeuda)(1 - Tx) + \left(\frac{E}{V}\right) Rcapital)$$

Siendo

- $D = \text{Deuda}$
- $V = \text{Deuda} - \text{Aporte de capital de inversionista}$
- $R_{\text{deuda}} = \text{Rendimiento de deuda}$
- $T_x = \text{Impuesto de la renta}$
- $E = \text{Aporte de capital de inversionista}$
- $R_{\text{capital}} = \text{Rendimiento de capital propio}$

En base a los datos correspondientes a los estados financieros y libro de accionistas se procede al cálculo del costo de capital

$$CC = \left( \frac{261\,193,18}{112\,456,84} \right) (0,07)(1 - 0,31) + \left( \frac{148\,736,34}{112\,456,84} \times 0,3 \right) = 0,1518 \approx 0,15$$

El costo de capital actual de la empresa es de 0,15 esto significa que el rendimiento que generan los fondos de financiamiento es de un 15%, sin embargo es importante destacar que este rendimiento en su mayoría es generado por la deuda y no por los aportes de los accionistas de la empresa.

## 2.5. Análisis administrativo

A continuación se evalúan y analizan los datos correspondientes al área administrativa que han sido recolectados con el fin de determinar la situación de la empresa en cuanto al contexto organizativo, dinámico, funcional y estructural para detectar situaciones anómalas proponer las soluciones necesarias.

### **2.5.1. Plano organizativo**

Este plano hace referencia al proceso administrativo de la empresa, es decir a la planeación, organización, integración, dirección y control que se desarrolla dentro de la misma. Básicamente en relación a este proceso la empresa tiene algunas deficiencias en cuanto a la organización ya que no están correctamente distribuidas las tareas y funciones correspondientes a cada área de trabajo.

En cuanto a la integración como no se cuenta con un departamento de recursos humanos todos los procesos que corresponden a reclutamiento, selección y contratación de personal los lleva a cabo la Gerencia General así como el jefe de compras, no se llevan a cabo procesos de capacitación y evaluación de personal por lo que el proceso de control también es deficiente por la falta de indicadores de rendimiento y desarrollo.

### **2.5.2. Plano funcional**

En el aspecto funcional, es decir en cuanto a la organización de sus actividades y tareas, se tiene bien estructurada las tareas y funciones del área de ventas, compras y créditos, existen ciertas deficiencias en el área de caja e inventarios ya que las funciones que se llevan a cabo en dichas áreas no están completamente estandarizadas, no se cuenta con un esquema que indique las tareas que se realizan dentro de dichos departamentos. En el área de ventas y compras a pesar de que se tienen estructurados y estandarizados los procesos, en ocasiones son un tanto deficientes, ya que únicamente cuentan con un proveedor de acero y un proveedor de camisas en por lo que muchas veces los procesos se paralizan o quedan en espera por los contratiempos que implica importar material.



### **2.5.3. Plano estructural**

La estructura organizacional de la empresa no está del todo definida ya que se tiene establecidos los respectivos puestos de trabajo en base a las tareas y funciones, pero no cuenta con un organigrama que refleje áreas y departamentos de la empresa, así como la relación y comunicación que debe existir entre los puestos que forman parte de la empresa.

### **2.5.4. Clima organizacional**

Es importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este impacta significativamente en los resultados del equipo de trabajo, en cuanto a productividad y eficiencia. Básicamente el clima organizacional es el conjunto de propiedades correspondientes al ambiente de trabajo que son percibidas por los trabajadores y que influyen en su desempeño dentro de la organización.

En la empresa a pesar de no contar con un departamento de recursos humanos, el personal desarrolla sus actividades de trabajo diarias en un ambiente agradable y seguro. Además por ser una pequeña empresa que está en proceso de expansión el equipo de trabajo es pequeño esto facilita las buenas relaciones y comunicación entre los mismos.

## **2.6. Análisis financiero**

Este tipo de análisis permite recolectar y tabular información de cada una de las áreas y departamentos de la empresa, para establecer indicadores que determinen si se están asignando y utilizando de forma óptima todos los recursos con los que cuenta la misma. Logrando así, detectar fallas o puntos de oportunidad sobre los cuales se pueden aplicar estrategias de mejora.

### **2.6.1. Flujo de efectivo**

Para determinar la rentabilidad de las operaciones y funcionamiento de la empresa se procede a la elaboración y análisis de un flujo de efectivo. Teniendo los datos de los movimientos de ventas y gastos de los últimos meses se proyecta el flujo de efectivo que refleja las futuras operaciones de la empresa.

Tabla VII. Flujo de efectivo primer semestre 2013

Mes	0	1	2	3	4	5	6
<b>Ingresos</b>		Q 241 297,00	Q 243 710,42	Q 246 147,53	Q 248 609,00	Q 251 095,09	Q 253 606,06
<b>Egresos</b>	Q 150 000,00	Q 105 549,00	Q 107 604,49	Q 109 680,53	Q 111 777,34	Q 113 895,11	Q 116 034,06
<b>Utilidad</b>	(Q 150 000,00)	Q 135 748,45	Q 136 105,93	Q 136 466,99	Q 136 831,66	Q 137 199,98	Q 137 571,98

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Indicadores del flujo de efectivo**

Tasa	15,00%
VPN	Q. 366 611,51
TIR	89,00%
B/C	1,82

Fuente: elaboración propia.

#### **2.6.1.1. Valor Presente Neto**

Este indicador establece si la empresa realmente genera utilidades o no. En este caso la empresa tiene un valor presente neto positivo de Q.11 873,27; lo que significa que se obtienen utilidades de las operaciones que se llevan a cabo, entonces en base a este indicador la empresa se considera rentable.

#### **2.6.1.2. Tasa mínima atractiva de retorno**

La Tasa Interna de Retorno indica la tasa máxima de utilidad que puede pagarse u obtenerse de la proyección de las operaciones de la empresa, el valor debe ser mayor a la tasa del costo de capital que indica el rendimiento actual. Siendo la TIR de 89,00% mayor a la tasa requerida del 15,00% es decir que en base a la proyección de datos es recomendable continuar con el funcionamiento de la misma ya que continuara generando utilidades.

#### **2.6.1.3. Relación beneficio costo**

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum Ingresos}{\sum Egresos} = \frac{1\,484\,465,54}{814\,540,53} = 1,82$$

A través de este método se establece con el fin de evaluar la eficiencia con que utiliza los recursos dentro de la empresa, cuando la relación beneficio-costo es mayor a 1 las operaciones se desarrollan eficientemente. Debido a que la relación es mayor a 1 se puede afirmar que la empresa operará eficientemente, ya que prácticamente por cada Q. 1,00 que la empresa invierte en sus operaciones obtendrá una utilidad de Q. 0,82.

### **2.6.2. Costos y precios**

En relación a los costos de operación la empresa tiene en promedio los mismos costos en cuanto a administración y operación tales como sueldos, alquileres, servicios, entre otros, ya que básicamente no registran variación entre períodos.

Los costos que si varían son los que corresponden a las compras y no tanto por las variaciones del volumen de ventas, sino más bien por la falta de proveedores, ya que en ocasiones los clientes requieren ciertos productos de forma urgente y el proveedor de la empresa tarda en entregar la mercadería. En muchas ocasiones la empresa termina comprando material a la competencia a costos mucho más altos con el fin de lograr satisfacer las exigencias de los clientes.

La variación en los costos de las compras tiene incidencia en los precios de venta que maneja la empresa, ya que para tratar de mantener el mismo margen de utilidad aumentan el precio de venta del producto, es decir que la empresa no maneja precios fijos en la mercadería que vende por las variaciones de los costos por lo que él no contar con suficientes proveedores o con un plan de pronósticos de ventas o de manejo de inventarios se considera una deficiencia y debilidad crítica en la empresa.

Sin embargo, a pesar de las variaciones de precios de venta que maneja la empresa, el equipo de vendedores con el que cuenta se considera la clave del éxito y desarrollo de la misma, ya que gracias a sus capacidades y aptitudes en ventas en conjunto con la buena calidad de los productos que ofrece al mercado se logran records de ventas, a pesar de que muchas veces los precios de venta son mucho más altos que los de la competencia.



### 3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

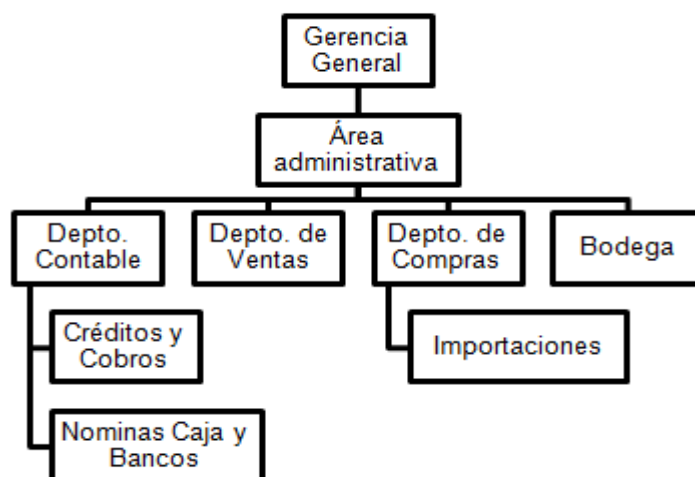
#### 3.1. Área administrativa

Como parte de las mejoras en el área administrativa se pretende llevar a cabo una reestructura organizacional, donde se definan cada una de las áreas, departamentos y puestos que deben formar parte de la empresa. Así como las jerarquías, responsabilidades y tareas que se deben llevar a cabo en cada área para un funcionamiento eficiente de la empresa.

##### 3.1.1. Organigrama

La estructura y jerarquía de la empresa se define a través del siguiente organigrama.

Figura 7. Organigrama de las áreas y departamentos



Fuente: elaboración propia.



- Gerencia General

Consiste en la cabeza de la empresa, determina hacia dónde se dirige la misma y establece los objetivos organizacionales, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos, por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. La Gerencia General está constituida por el gerente general quien representa y lleva el manejo y control de la empresa. Además, mantiene unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto para motivar al equipo de trabajo.

- Área administrativa

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa, desde la contratación del personal hasta la verificación y el control del mismo.

- Departamento Contable

Departamento donde se maneja un sistema contable en el que se detallan los ingresos y egresos de la empresa, además del control y declaración de los impuestos según los resultados de los libros contables de la empresa. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio.

- Departamento de Ventas

En este departamento se llevan a cabo las funciones de distribución de aceros especiales para la industria, así como camisas para motores diésel y gasolina.

- Departamento de Compras

Departamento donde se realizan los procesos para la adquisición de aceros especiales, camisas para motores diésel y gasolina, así como también todos los insumos para el funcionamiento de la empresa.

- Bodega

Designada para el almacenaje y control de todos los artículos destinados a las ventas, tanto de aceros especiales como camisas para motores.

### **3.1.2. Estandarización de puestos**

Dentro de la empresa no se controlan los resultados de cada puesto de trabajo ya que no están definidas las tareas, responsabilidades y funciones correspondientes a cada departamento, por lo que no se tienen parámetros para determinar si el personal cumple su función de forma eficiente o no.

Por lo tanto se establecerán y normalizarán los procedimientos de trabajo, para que el empleado sepa con exactitud y claridad cuál es su función dentro de la empresa, además la estandarización facilitara la evaluación y revisión continua de los procedimientos de trabajo con el fin de mejorar calidad, eficiencia y condiciones del trabajo.

#### **3.1.2.1. Tareas administrativas**

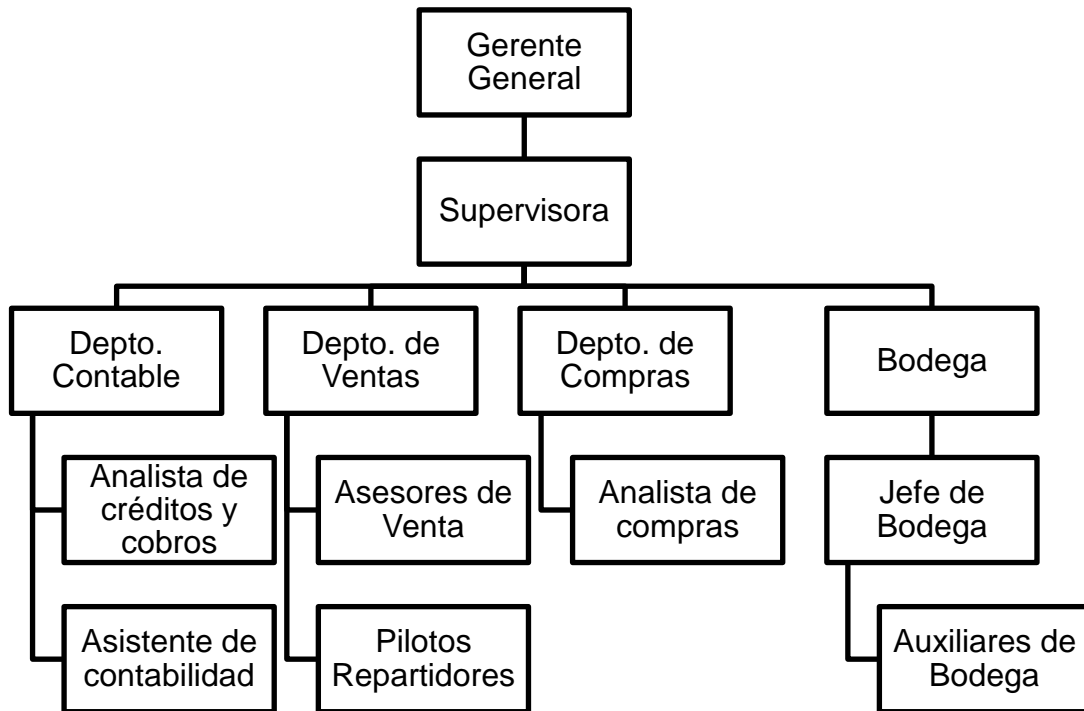
Las tareas administrativas básicas que en toda empresa se deben llevar a cabo son:

- Tareas de organización: estas tareas tienen que ver con la forma de definir el funcionamiento general de la empresa, tanto a nivel interno como a nivel externo.
- Tareas de dirección: son aquellas que tienen que ver, con la capacidad para influir en los subordinados y tomar decisiones, para que el personal realice correctamente las tareas asignadas y se logren los objetivos de la empresa.
- Tareas de gestiónsegún la actividad económica que realice la empresa se determinan las tareas de gestión. En el caso de esta empresa se refiere a las tareas que se deben llevar a cabo para la comercialización de los productos, tanto para la compra, como para la venta.
- Tareas de ejecución: actividades que se definen y deben desarrollarse para lograr con eficiencia los objetivos generales de la empresa y de cada uno de los departamentos que forman parte de la misma. Son actividades de control que permiten evaluar y tomar decisiones para corregir el curso de la empresa.

### **3.1.2.2. Puestos y funciones**

A continuación, según las tareas administrativas y las necesidades de la empresa se definen los puestos que corresponden a cada área y departamento de la empresa, así como las funciones que en los mismos se llevaran a cabo.

Figura 8. Organigrama de los puestos de trabajo



Fuente: elaboración propia.

- Gerencia General
  - Gerente general

Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la empresa a nivel general.

- Administración
  - Supervisora

Da soporte a departamentos que forman parte de la estructura de la empresa, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su función principal está enmarcada en la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las labores encomendadas por la gerencia general.

- Departamento Contable
  - Analista de créditos y cobros

Lleva el control de los créditos otorgados a los clientes así como también el proceso para otorgar créditos y para realizar los respectivos cobros a los clientes.

- Auxiliar de contabilidad

Contribuye al desarrollo de la contabilidad interna de la empresa, a través del manejo de las cuentas de bancos y caja. Así como también lleva a cabo el registro y control de nóminas.

- Departamento de Ventas

- Asesores de ventas

La función de los asesores de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades del departamento, es decir debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

- Pilotos repartidores

Encargado de las funciones de transporte y distribución de productos de la empresa.

- Departamento de Compras

- Analista de compras

Encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento correcto, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, tiene las responsabilidades de adquirir los insumos indispensables para la correcta operación y funcionamiento de la empresa.

- Bodega

- Jefe de bodega

Encargado de llevar a cabo funciones de planificación, organización control de los productos que comercializa la empresa, así como mantener el orden y control en el área de bodega.

- Auxiliares de bodega

Equipo de trabajo que se encuentra en la bodega para realizar carga, descarga y cortes de material, además deben llevar a cabo tareas de orden y limpieza que son asignadas por el jefe de bodega.

### **3.1.2.3. Responsabilidades**

Para determinar las responsabilidades que los empleados deben cumplir como parte de la empresa, se establecieron las siguientes reglas internas:

- Se conviene expresamente que el horario es de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas y sábados de 8:00 a 12:00 horas. Cualquier modificación deberá ser pre autorizada por el jefe inmediato.
- Las disposiciones relacionadas con la entrada y salida deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal salvo casos de fuerza mayor o permiso otorgado por el jefe inmediato.
- Ningún trabajador podrá ausentarse por lapsos breves o definitivos de la empresa antes de terminar su jornada diaria sin la previa autorización del jefe inmediato.
- Los permisos deben ser forzosamente solicitados por escrito y con 48 horas de anticipación, el permiso que no cumpla con dichos requisitos automáticamente se considera nulo.
- El gerente general es responsable de autorizar el permiso y las condiciones bajo el que este se autorice.
- El único comprobante que justifica una incapacidad o enfermedad es el que extiende el Instituto de Seguridad Social u otro médico particular. Así mismo debe presentar una constancia del horario de atención y presentar la prescripción médica en caso necesite guardar reposo.

- Es obligación primordial del trabajador usar debidamente y conservar en buen estado las máquinas, herramientas, instrumentos, muebles y demás elementos que se le confían para la prestación de sus servicios, debiendo devolverlos en iguales condiciones que las que le fueran entregadas, salvo el deterioro natural, destrucción que provenga de caso fortuito, vicio de la cosa o hechos de terceros ajenos a la voluntad del trabajador.
- Deberá comunicar a su jefe inmediato cualquier falla que advierta en los mismos a fin de ser subsanada inmediatamente.
- Se deberá mantener limpias y ordenadas las herramientas, el equipo y los elementos de trabajo.
- La empresa deja expresa constancia en el trabajo de graduación que el correo electrónico personalizado o no, a disposición en cada una de las terminales utilizadas por los trabajadores son de exclusivo uso profesional, quedando terminantemente prohibido el envío o la recepción de correos electrónicos particulares o de actividades ajenas a la empresa. Tómese constancia que no se pretende alterar el derecho de privacidad del empleado, sino que se reglamenta el uso de una herramienta de trabajo.
- Las llamadas deben ser atendidas sin excepción de forma inmediata, clara y oportuna. La responsabilidad primaria de cualquier llamada de entrada es de recepción o ventas, sin embargo en caso de saturación de líneas telefónicas el demás personal puede contestar las llamadas.
- Por ningún motivo se puede tener una llamada más de un minuto sin respuesta. En caso de ausencia el responsable de cada extensión deberá encargar a su compañero más cercano, la atención a sus llamadas, evitando con ello la pérdida y saturación del conmutador.
- Toda aquella persona que conteste el teléfono, tendrá la obligación de evitar que se pierda la llamada.



- Será responsabilidad del encargado de la extensión el escuchar frecuentemente el servicio de voz para dar respuesta y atención a los mensajes recibidos, así como el tomar las llamadas que sean canalizadas a su extensión a través de llamada en espera, para evitar que las llamadas entrantes sean pérdidas o saturen las líneas telefónicas.

#### **3.1.2.4. Ergonomía**

Es la actividad de carácter multidisciplinar que se encarga del estudio de la conducta y las actividades de las personas, con la finalidad de adecuar los puestos de trabajo y entorno a las características, limitaciones y necesidades del personal, buscando optimizar su eficacia, seguridad y comodidad.

Debido a que la mayoría de tareas en cada uno de los puestos de trabajo definidos dentro de la empresa se llevan a cabo en una oficina, donde el personal pasa la mayor parte del tiempo sentado, se utilizó la ley de los 90 grados como base para determinar el puesto de trabajo ideal así como la postura que debe tener el trabajador.

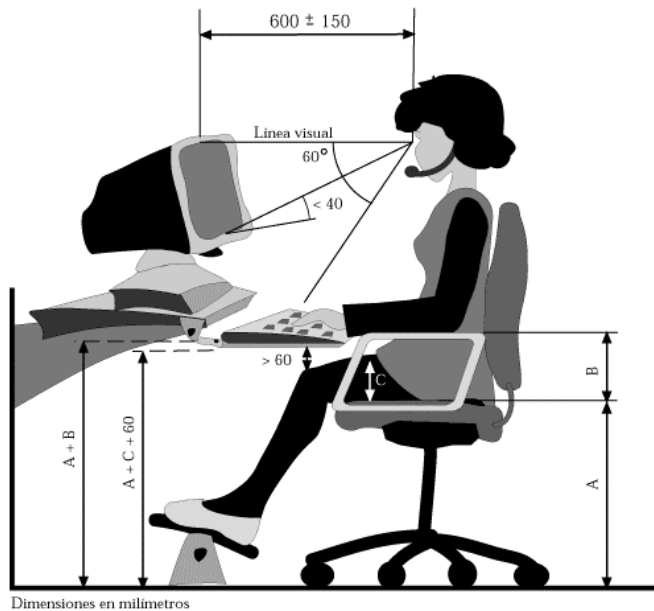
El puesto de trabajo ideal debe adaptarse para personal zurdo y diestro, además debe cumplir con las siguientes características:

- Facilitar un asiento adecuado para mantener la espalda recta y los hombros relajados.
- Tener una buena iluminación.
- Eliminar reflejos y sombras.
- Propiciar pausas periódicas y cambios de postura.
- Debe tener soporte ajustable para codos, antebrazos o manos.

La postura adecuada de cada trabajador debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Pies planos en el suelo.
- Rodillas dobladas a un ángulo casi recto.
- Muslos más o menos paralelos al suelo con las rodillas apenas más altas que las caderas, el muslo y pierna con un ángulo entre 60 y 100 grados.
- Caderas dobladas en ángulo recto.
- Espalda apoyada contra el respaldo.
- Tronco y muslo → 50 a 100 grados.
- Brazo y antebrazo → 70 a 135 grados.

Figura 9. **Postura correcta para trabajo de oficina**



Fuente: <http://www.eduteka.org/ErgonomiaBasica.php>. Consulta: 10 de abril de 2013.

### 3.1.3. **Proceso de reclutamiento y selección de personal**

Con el fin de contratar a la persona idónea para un puesto determinado, sobre todo cuando se trata de personas que van a atender directamente al cliente, se debe llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficaz que garantice la contratación de una persona que cumpla con el perfil del puesto.

#### 3.1.3.1. **Programa de reclutamiento**

Proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces para que ingresen al proceso de selección. Los medios utilizados para reclutar personal son:

- Referencias de empleados: como primera opción la empresa toma en cuenta las referencias de los integrantes de la empresa para cubrir una plaza vacante, sin embargo si estos no cumplen con los requisitos y competencias que requiere el perfil se utilizan otros medios.
- Internet: la empresa utiliza la página web Giga Job ([gt.gigajob.com](http://gt.gigajob.com)) un sitio gratuito en la red a través del cual publica las plazas vacantes y perfiles correspondientes para atraer candidatos.
- Volantes: debido a la alta afluencia de personas que transitan sobre la avenida Petapa y 18 calle se coloca un anuncio fuera de la bodega solicitando personal para una plaza vacante.
- Medios escritos: como última opción la empresa utiliza los clasificados de Prensa Libre para dar a conocer las plazas disponibles y atraer posibles candidatos.

Para que un candidato pueda formar parte de la empresa debe cumplir con los siguientes requisitos indispensables:

- Justificar identidad y edad con documentos legales: cédula de vecindad o Documento Personal de Identificación (DPI).
- Aportar los comprobantes necesarios y exigidos por la ley antecedentes penales y policíacos.
- Presentar certificados de trabajos anteriores, si hubiere tenido otra ocupación.
- Suscribir y completar la solicitud de empleo y los formularios que la empresa indique.
- Someterse, cuando la empresa así lo disponga, a exámenes de capacidad, aptitud y conocimientos.

### **3.1.3.2. Programa de selección**

La selección es el proceso de elegir al mejor candidato, a partir de un grupo de solicitantes, se elige a la persona que mejor se adapte a nuestra empresa, sus necesidades y exigencias. Básicamente el proceso de selección consta de los siguientes pasos:

- Paso 1 – Recepción de Currículo Vitae y documentos personales

Para verificar si el solicitante cumple con los requisitos y competencias que requiere el puesto de trabajo se compara la documentación del mismo con el perfil correspondiente al puesto de trabajo. Este proceso es el primer filtro que utiliza la empresa para determinar cuáles son los solicitantes que están aptos para aplicar al puesto. Tras comparar y evaluar la papelería de los solicitantes se eligen como mínimo tres candidatos para continuar el proceso de selección.

- Paso 2 - Formato de solicitud - entrevista de trabajo

Tras haber seleccionado a los candidatos con mayores aptitudes para el puesto, estos se deben presentar en las oficinas principales de la empresa para llenar el formato de solicitud y proceder a ser entrevistado por el gerente general y/o la asistente de Gerencia, en caso de que los candidatos estén aplicando a la plaza de asesor de ventas también serán entrevistados por un asesor de ventas. La entrevista de trabajo se realiza para completar y comprobar los datos del solicitante de forma personal, directa y en confianza.

La entrevista que se realiza por lo general es mixta, ya que se combinan una serie de preguntas ya estructuradas con preguntas que el entrevistador, según la situación y el desarrollo de la misma, crea son convenientes agregar. Este paso constituye el segundo filtro que utiliza la empresa ya que tras evaluar el comportamiento, actitud y personalidad de cada solicitante, se decide quienes o quien continúa en el proceso y pasa a la última etapa.

- Paso 3 – Pruebas y verificación de referencias

Según el puesto al que estén aplicando los candidatos serán sometidos a pruebas de conocimientos y/o aptitudes con el fin de tomar la mejor decisión en cuanto a la selección y contratación de nuevo personal. Además se verifican tanto las referencias personales como laborales con el objetivo de evaluar la confiabilidad y veracidad de los datos presentados por el candidato en el currículum vitae y en la entrevista; y se comparan con la información que las referencias le brindan a la empresa.

### **3.2. Área financiera**

Por otra parte para llevar a cabo mejoras en el área financiera de la empresa, además de introducir el análisis de estados financieros, el cálculo e interpretación de los indicadores financieros, se deben establecer lineamientos que monitoreen la estructura y costo de capital, los créditos, ventas y compras. Es decir se deben establecer políticas que controlen las operaciones de la empresa.

### **3.2.1. Políticas**

Las vías para hacer funcional cada una de las áreas financieras de la empresa se presentan a continuación:

#### **3.2.1.1. Ciclo de conversión de efectivo**

El término ciclo de conversión de efectivo aplicado a la empresa comercializadora se refiere al plazo que transcurre desde que se le cancela al proveedor la compra de la mercadería hasta que se registra el ingreso por venta de mercadería al contado o bien por el cobro de la venta al crédito. Para lograr un ciclo de conversión de efectivo óptimo se establecen las siguientes políticas:

- A pesar de que el indicador de rotación de inventarios es de 21,77 veces al año, evitando costos excesivos por almacenamiento de mercadería, se recomienda implementar un sistema de inventarios Just in Time para continuar reduciendo este tipo de costos.
- Negociar con proveedores nacionales e internacionales que acepten las siguientes condiciones:
  - Pagos a proveedores nacionales de 5 a 15 días después de realizada la compra.
  - Pagos a proveedores internacionales a 30 a 60 días después de realizado el pedido.
- Actualmente en promedio el 35% de las ventas son al contado, sin embargo para mejorar la liquidez el 50% de las ventas como mínimo deben ser al contado, el resto pueden ser a crédito de 15 o 30 días.

- A pesar de que maneja una rotación de cuentas por cobrar eficiente de 28,81 veces en el año, es decir que los créditos se recuperan 12 días después de otorgados. Existe una pequeña cartera de clientes morosos que representa el 10% del total de los clientes, los cuales han superado el plazo establecido por lo que se procederá a cobro jurídico. Además se generará un interés del 5% mensual sobre el total de la deuda.

### **3.2.1.2. Estructura de capital**

La estructura de capital se refiere al esquema que utiliza la empresa para financiar las compras e inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, esta estructura se relaciona con los factores que indican el nivel de endeudamiento y liquidez de la empresa.

Para maximizar el rendimiento de la deuda que actualmente es de tan solo un 29%, tomando en cuenta que el indicador de endeudamiento es casi del 64% se debe establecer una estructura de capital eficiente, por lo tanto se definen los siguientes parámetros de financiamiento que buscan el equilibrio entre las alternativas de costeo, es decir que estos lineamientos no castigan las utilidades de la empresa pero tampoco se basan únicamente en la deuda:

- 40% de inversiones y compras proviene de un préstamo bancario (deuda).
- 30% de inversiones y compras proviene de las acciones de socios (inversión de accionistas).
- 30% de inversiones y compras proviene del capital propio de la empresa (reserva por utilidades).



### **3.2.1.3. Costo de capital**

El costo de capital hace referencia al costo de oportunidad y a la tasa mínima atractiva de retorno, ya que indica el beneficio de invertir en determinado proyecto, pero también enfatiza la pérdida por no seleccionar una opción de inversión de mayor rentabilidad. Para el caso de esta empresa en particular se definen los siguientes lineamientos para mantener un equilibrio entre el beneficio y pérdida de inversión.

- Debido a que la empresa actualmente tiene una rentabilidad de ventas neta del 3,07% y cuenta con un 30,26% de las ventas para cubrir gastos, siendo estos en promedio un 26% de las mismas, las compras por importación de mercadería deben generar como mínimo un 35% de utilidad sobre costo, esto para poder cubrir los gastos de operación y generar una utilidad neta mayor.
- En caso de no contar con material en inventario se deben realizar compras locales, tomando en cuenta que estos proveedores manejan políticas de compra poco favorables en comparación con los proveedores internacionales, los criterios de porcentaje de utilidad mínima varían.
  - Compras al contado para ventas al crédito 40%
  - Compras al contado para ventas al contado 33%
  - Compras al crédito para ventas al contado o crédito 35%

### **3.2.1.4. Fuentes de recursos económicos**

Para llevar a cabo las operaciones de la empresa, se cuentan con tres fuentes principales de financiamientos, las cuales suministran los recursos económicos necesarios:

- Aportaciones de capital por parte del gerente general
- Acciones de los socios de la empresa
- Prestamos por parte de entidades bancarias

Las políticas para el manejo de los aportes económicos se presentan a continuación:

- **Financiamiento interno:** son los aportes del gerente general y accionistas de la empresa, que en base al costo de capital se determinó que únicamente representan un 15% por lo tanto el beneficio del interés que generará a favor de los mismos será solo del 3% mensual sobre el saldo total del aporte otorgado.
- **Financiamiento externo:** se refiere al préstamo bancario solicitado para realizar importaciones, el cual fue autorizado por la entidad bancaria bajo la condición de generar una tasa de interés a favor del 20% anual sobre el saldo del préstamo. Actualmente este préstamo representa un 32% del total de pasivo, el restante corresponde a la deuda con los proveedores extranjeros el cual también funciona como financiamiento pero sin interés, ya que al realizar compras internacionales por tener un plazo de crédito de 30 días se puede utilizar el efectivo para otro tipo de inversiones, cuando las ventas generan el saldo necesario para cancelar.

#### **3.2.1.5. Fundamentos crediticios**

Los fundamentos crediticios tienen como finalidad establecer parámetros para el control de los créditos otorgados, ya que como parte de acuerdos estratégicos con ciertos clientes se trabajan ventas a estricto crédito por lo que se determinan las siguientes bases para otorgar y manejar créditos.

- Apertura de crédito

Todo cliente que solicite crédito debe presentar la documentación y formularios correspondientes, siendo el encargado de créditos y cobros quien debe trasladar la solicitud a los clientes interesados.

La documentación requerida completa junto con la solicitud debe ser investigada por el Departamento de Créditos y Cobros con el fin de confirmación la información plasmada en el formulario y anexos. Con los datos obtenidos en la investigación el departamento de créditos y cobros, en conjunto con Gerencia procede a evaluar y analizar la información recopilada de tal forma que se razona aprobar o denegar la solicitud del cliente.

- Reportes de control

El encargado de créditos y cobros debe trasladar a Gerencia un informe en los primeros 5 días de cada mes con la siguiente información:

- Créditos otorgados en el mes
- Saldo total de cuentas por cobrar
- Listado de saldos vencidos (ventas/Gerencia)
  - De 1 a 15 días vencidos
  - De 16 a 30 días vencidos
  - De 31 a 45 días vencidos
  - Más de 45 días vencidos

Mensualmente se actualiza la clasificación de clientes según el record de las cuentas por cobrar de los mismos, serán asignados a un grupo.

- Clientes premium: pagan en fecha establecida o bien pagan antes del plazo.
  - Clientes preferenciales: pagan con 15 días de retraso o menos.
  - Clientes morosos: pagan 15 días después del plazo establecido.
- Sanciones

Los clientes morosos perderán el derecho de crédito que previamente le otorgó la empresa, se quitará el crédito en los siguientes casos:

- Cuando el cliente se ha retrasado por 30 días de forma reincidente
- Cuando el cliente se ha retrasado por más de 90 días
- Cuando el cheque del cliente ha sido rechazado por más de 3 veces.

#### **3.2.1.6. Manejo de compras y ventas**

Para el correcto manejo de compras se establecen los siguientes parámetros que se aplican para compras locales tanto de mercadería como de artículos para uso de la empresa. Así como también para compras internacionales:

- Para llevar a cabo una compra se deben presentar de dos a tres cotizaciones al departamento correspondiente. Según evaluaciones de precios, facilidades y condiciones de pago se tomará la decisión para emitir la correspondiente orden.
- Solo se permite la compra de mercadería certificada bajo la Norma AISI para el caso del acero, por su parte las camisas deben ser marca LAVCO.

- Exigir al proveedor el certificado de calidad correspondiente para cada tipo de material.
- La mercadería defectuosa, que no cumpla con las especificaciones del pedido no se reciben ni cancelan.
- En el caso de los proveedores internacionales deben estar certificados bajo la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2008.

Para el manejo y control de ventas se establecen los siguientes lineamientos:

- La mercadería se procede a cortar y vender únicamente tras recibida la orden con la correspondiente firma o sello de autorizado por parte del clientes.
- Los precios y existencias establecidas en las cotizaciones tienen un tiempo de vigencia de 15 días.
- Los precios se actualizan cada tres meses, tras el ingreso de mercadería por importación.
- El cliente debe verificar su material en el área de despacho antes de que sea empacado, cualquier daño después de entregado es responsabilidad del cliente.
- El servicio a domicilio aplica a los clientes de la ciudad capital solo si la compra supera los Q. 250,00, para compras menores aplica si el punto de entrega se encuentra dentro de la ruta programada.
- Se aceptan cambios o devoluciones del material que no cumpla con las especificaciones de la orden de compra, deberá presentar el material sin haber sufrido manipulación alguna, así como su correspondiente factura original.

### **3.2.1.7. Medidas de protección ante riesgos financieros**

Como parte de los lineamientos necesarios para un funcionamiento óptimo del área financiera de la empresa, se establecen las precauciones a tomar en cuenta para las negociaciones y movimientos económicos de la empresa de tal forma que se disminuya el riesgo de pérdida o descapitalización:

- Mantener una reserva del 5% sobre la utilidad de cada mes.
- Mantener una cuenta de ahorro del 8% sobre la utilidad de cada mes.
- No realizar inversiones sin el apoyo y autorización de los socios de la empresa.
- Realizar auditorías sobre posibles proveedores internacionales para determinar la veracidad del mismo.
- La primera importación con proveedor internacional debe ser a través de una carta de crédito.

### **3.2.2. Elaboración y control de presupuesto**

Con el fin de tener un mejor control de los egresos de la empresa se establecerá un presupuesto donde quedaran definidos y proyectados los gastos mensuales necesarios para que la empresa opere eficientemente.

#### **3.2.2.1. Objetivos**

A continuación se presentan los objetivos o alcances que se pretenden lograr tras la formulación y definición de los presupuestos como parte del área financiera de la empresa:

- Planificar sistemáticamente y determinar las actividades que debe realizar la empresa para su operación y funcionamiento, así como también proyectar el costo que representa cada una de las actividades.
- Establecer un plan de acción dirigido a cumplir metas establecidas, a través del control y manejo de ingresos y egresos.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos para fijar las responsabilidades pertinentes que corresponden a cada una de los departamentos de la empresa.

### **3.2.2.2. Funciones**

La función principal de un presupuesto es servir de guía para que Gerencia pueda tener un parámetro para tomar decisiones y poder comparar lo planeado con lo ejecutado, sin embargo, existen otras funciones que tendrán los presupuestos mensuales dentro de la empresa tales como:

- Cuantificar los componentes económicos del plan de trabajo.
- Llevar el control financiero de la empresa.
- Formar un mecanismo de control presupuestario para determinar políticas y estrategias de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la empresa.
- Definir los parámetros para comparar, verificar y controlar los egresos proyectados de cada mes.
- Prevención y/o advertencia de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Determinar medidas correctivas como preventivas dentro de la empresa en base al cumplimiento o no de los presupuestos.
- Minimizar los riesgos en la operación y funcionamiento de la empresa.

### 3.2.2.3. Modelo

Para poder cumplir los objetivos establecidos y utilizar el presupuesto para cumplir con las funciones requeridas, se determina utilizar el presupuesto de flujo de efectivo también conocido como flujo de caja proyectado, ya que este tipo de presupuesto muestra futuras entradas y salidas del efectivo de la empresa en un período de tiempo establecido. Según el análisis de los datos del año anterior y según las proyecciones del flujo de efectivo realizado en el capítulo 2 se establecieron las siguientes cantidades correspondientes a cada gasto de operación.

Tabla IX. Presupuesto de gastos de operación

Descripción	Monto
Gastos de bodega	Q 2 500,00
Combustible	Q 1 800,00
Seguro vehículos	Q 1 500,00
Papelería y útiles	Q 250,00
Mantenimiento de computo	Q 400,00
Alquiler	Q 8 000,00
Seguridad	Q 800,00
Mantenimiento de Vehículos	Q 350,00
Teléfono y PBX	Q 2 500,00
Energía eléctrica	Q 3 000,00



Continuación de la tabla IX.

Internet	Q	250,00
Publicidad	Q	400,00
Servicio Contabilidad	Q	2 500,00
Cuotas Patronales	Q	4 250,00
Sueldos	Q	35 000,00
Intereses	Q	3 500,00
Inversiones	Q	3 000,00
Otros Gastos	Q	5 000,00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>75 000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra el presupuesto de flujo de efectivo de la empresa, en el cual se desglosa el pronóstico de los ingresos y egresos de la misma.

Tabla X. Presupuesto de flujo de efectivo primer semestre 2013

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
Ventas al contado	Q 80 000,00	Q 95 000,00	Q 75 000,00	Q 90 000,00	Q 95 000,00	Q 90 000,00
Cuentas por cobrar	Q 161 297,45	Q 148 710,42	Q 171 147,53	Q 158 609,00	Q 156 095,09	Q 161 297,45
Total	Q 241 297,45	Q 243 710,42	Q 246 147,53	Q 248 609,00	Q 156 095,09	Q 253 606,05
Importación acero	Q 25 000,00		Q 30 000,00		Q 30 000,00	Q 25 000,00
Importación camisas		Q 20 000,00		Q 25 000,00		
Impuestos	Q 3 549,00	Q 29 604,49	Q 26 850,54	Q 33 777,34	Q 6 895,11	Q 13 034,07
Gastos fijos	Q 75 000,00	Q 75 000,00	Q 75 000,00	Q 75 000,00	Q 75 000,00	Q 75 000,00
Proveedores locales	Q 2 000,00	Q 3 000,00	Q 2 000,00	Q 3 000,00	Q 2 000,00	Q 3 000,00
Total	Q 105 549,00	Q 107 604,49	Q 109 680,54	Q 111 777,34	Q 113 895,11	Q 116 034,07
<b>Utilidad o Déficit</b>	<b>Q 135 748,45</b>	<b>Q 136 105,93</b>	<b>Q 136 466,99</b>	<b>Q 136 831,66</b>	<b>Q 137 199,98</b>	<b>Q 137 571,98</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que indica el volumen de ventas donde los ingresos totales y egresos totales son iguales, es decir, indica el punto de ventas que cubre con los costos. Además puede ser utilizado para determinar la magnitud de utilidad o pérdida de la empresa cuando se exceden o caen las ventas por debajo del punto determinado.

#### 3.2.3.1. Cálculo del punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio de la empresa se deben conocer los gastos fijos y variables, así como el precio de venta de los productos. En este caso debido a que la empresa comercializada diferentes aceros en diferentes medidas, se utilizarán precios de costo y de venta promedio.

- Gastos Variables= Q1 243,00
  - Gastos Fijos = Q75 000,00
  - Precio de Venta Producto de mayor rotación = Q1 761,00
  - # de barras de acero que debe vender para no ganar ni perder = ¿?
- Solución por método de la ecuación

$$\begin{aligned} Utilida = PV - PC - GF \rightarrow 0 &= 1\,761,00x - 1\,243,00x - 75\,000,00 \rightarrow x \\ &= \mathbf{144,78 \approx 145 \text{ barras completas}} \end{aligned}$$

- Solución por método de margen de contribución

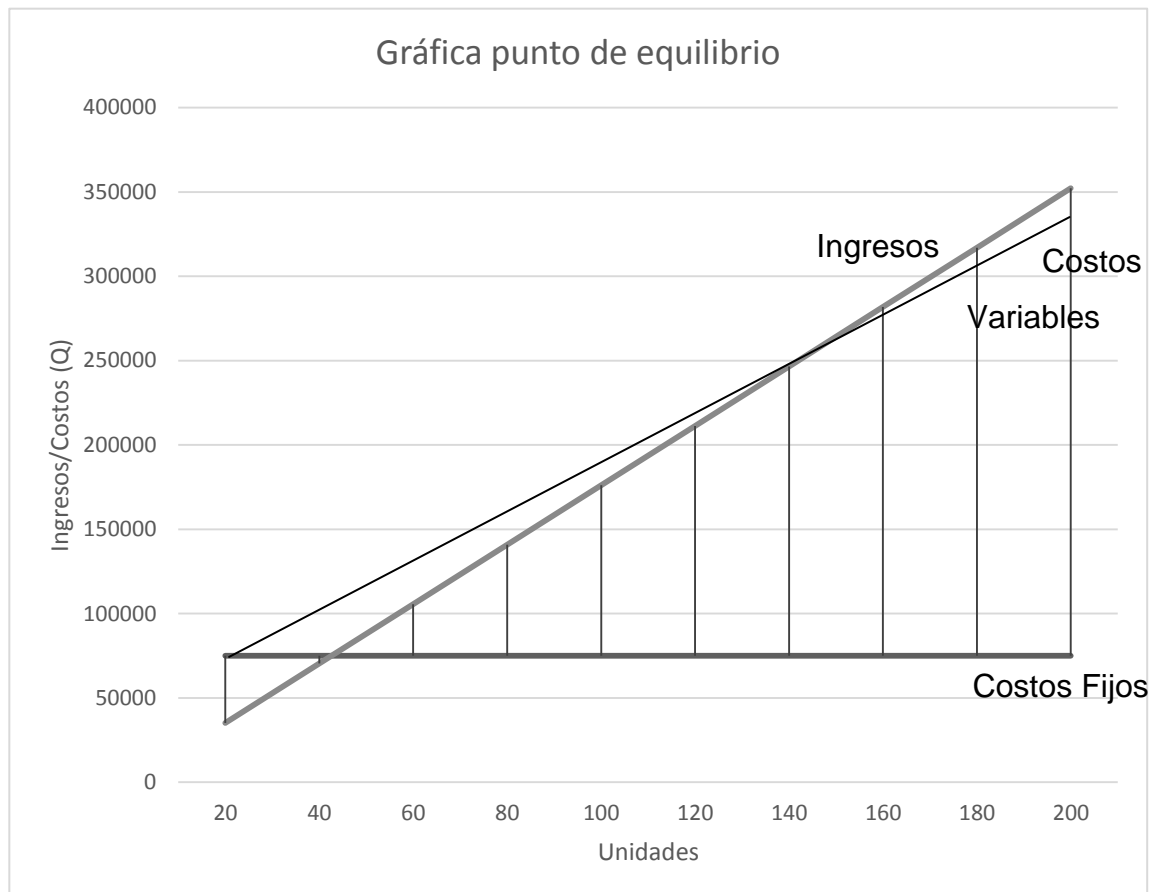
$$M.C. = PV - PC = 1\,761,00 - 1\,243,00 = 518,00$$

$$PE(\text{unidades}) = \frac{GF}{M.C.} = \frac{75\,000,00}{518,00} = 144,78 \approx 145 \text{ barras completas}$$

### 3.2.3.2. Enfoque gráfico del punto de equilibrio

El método gráfico del punto de equilibrio consiste en una herramienta fácil de aplicar donde se tabulan en conjunto los tres factores de interés: ingresos, costos fijos y variables, de tal forma que se pueda identificar y analizar de forma sencilla la rentabilidad de las ventas.

Figura 10. Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia.

La empresa debe vender por lo menos 145 barras de acero de 6 metros de largo y diámetro de 1 pulgada para llegar al punto de equilibrio, es decir que al vender dicha cantidad no tendrá utilidades pero tampoco tendrá pérdida, por lo tanto para generar ganancias debe vender 146 o más barras completas.

### **3.2.4. Análisis de estados financieros**

El análisis e interpretación de los estados financieros es fundamental para determinar el desempeño y los cambios de la situación financiera de la empresa, de tal manera que se obtiene un juicio correcto de la marcha de las operaciones de la empresa y se facilita la toma de decisiones. Tanto el análisis horizontal y vertical, como el análisis de índices financieros forman parte de la propuesta de mejora en el área financiera, por lo que se deben llevar a cabo de forma mensual. Los análisis se deben realizar durante los primeros tres días del mes siguiente al que se está evaluando, de tal forma que se tenga un panorama claro de la situación de la empresa y se facilite la toma de decisiones en cuanto a inversión y operación de la empresa.

#### **3.2.4.1. Análisis vertical**

Este análisis consiste en una comparación entre dos estados financieros. En este caso el estado inicial se analiza como base para determinar el porcentaje de inventarios y decrementos o aumentos en las partidas que se relacionan en los estados que se comparan. Este análisis consiste en enlistar los rubros del estado que se está evaluando con sus respectivas cifras, el total de cada clasificación representa el 100% por lo que se determina el porcentaje que corresponde a cada rubro y se compara con los porcentajes que corresponden al mes o año anterior.

Tabla XI. **Análisis vertical para balance general 2011-2012**

ACTIVO	2011	% 2011	2012	% 2012
Caja	Q 15 000,00	4,43%	Q10160,90	2,48%
Bancos	Q 80 500,00	23,75%	Q 91438,06	22,31%
Inventario	Q 53 365,00	15,75%	Q65267,39	15,92%
Cuentas por Cobrar	Q 78 380,00	23,13%	Q 120 000,00	29,27%
IVA por cobrar	Q 500,00	0,15%	Q 524,29	0,13%
Maquinaria y Equipo	Q 98 765,00	29,14%	Q 103462,21	25,24%
Otros Activos	Q 12 378,00	3,65%	Q 19076,67	4,65%
Suma de Activo	Q 338 888,00	100,00%	Q 409929,52	100.00%
<b>PASIVO</b>				
Préstamos a largo plazo	Q 125 000,00	36,89%	Q 83787,18	20,44%
Cuentas por Pagar	Q 32 800,00	9,68%	Q 76223,36	18,59%
Proveedores	Q 55 288,00	16,31%	Q 101182,64	24,68%
Capital	Q 125 800,00	37,12%	Q 148736,34	36,28%
Suma Pasivo y Capital	Q 338 888,00	100,00%	Q409929,52	100,00%

Fuente: elaboración propia.

En este caso, a través del análisis vertical se observa una disminución en el efectivo del 2012 con respecto al año anterior, por otro lado las cuentas por cobrar aumentaron en un 6,14%, esto quiere decir que las ventas al contado disminuyeron y por su parte las ventas al crédito aumentaron.

En cuanto a las cuentas por pagar se redujo la deuda del préstamo en más de un 16%, sin embargo, las cuentas por pagar a corto plazo y deudas con proveedores aumentaron en 8,91% y 8,37% respectivamente. Se recomienda implementar nuevas estrategias de ventas y controles en el manejo de créditos y cuentas por cobrar, de tal forma que se cuente con la liquidez necesaria para cubrir y reducir las cuentas por pagar.

### 3.2.4.2. Análisis horizontal

Este tipo de análisis se utiliza para determinar y evaluar la relación de cada uno de los componentes o rubros en el que se divide un estado con el total dentro del mismo. Para llevar a cabo este tipo de análisis se deben enlistar los rubros que forman parte del estado que se analiza, se debe calcular la diferencia entre las cifras de cada rubro, restando el dato del año o mes que se analiza con el dato que corresponde al periodo anterior. Para determinar el porcentaje se toma como base el período que se analiza.

Tabla XII. **Análisis horizontal del balance general 2011-2012**

ACTIVO	2012	2011	Diferencia	Porcentaje
Caja	Q 10160,90	Q 5 000,00	Q (4839,10)	-47,62%
Bancos	Q 91438,06	Q 80 500,00	Q 10938,06	11,96%
Inventario	Q 65267,39	Q 53 365,00	Q11902,39	18,24%
Cuentas por Cobrar	Q 120 000,00	Q 78 380,00	Q41 620,00	34,68%
IVA por cobrar	Q 524,29	Q 500,00	Q 24,29	4,63%

Continuación de la tabla XII.

Maquinaria y Equipo	Q 103 462,21	Q 98 765,00	Q 4 697,21	4,54%
Otros Activos	Q 19 076,67	Q 12 378,00	Q 6 698,67	35,11%
Suma de Activo	Q 409 929,52	Q 338 888,00	Q 71 041,52	17,33%
<b>PASIVO</b>				
Préstamos a largo plazo	Q 83 787,18	Q 125 000,00	Q (41 212,82)	-49,19%
Cuentas por Pagar	Q 76 223,36	Q 32 800,00	Q 43 423,36	56,97%
Proveedores	Q 101 182,64	Q 55 288,00	Q 45 894,64	45,36%
Capital	Q 148 736,34	Q 125 800,00	Q 22 936,34	15,42%
Sumas Iguales	Q 409 929,52	Q 338 888,00	Q 71 041,52	17,33%

Fuente: elaboración propia.

En base a la comparación realizada de los movimientos del 2012 respecto al 2011, en el inventario y capital se detectó un aumento de 18,24% y 15,42% respectivamente, por su parte las cuentas por pagar a largo plazo disminuyeron en un 49,19%. Estos datos son positivos para la empresa, reflejo del aumento de ventas en lo largo del 2012 ya que gracias a esto lograron reducir la deuda del préstamo a casi la mitad del saldo, sin dejar de aportar al capital que es vital para mantener productos en inventario.

Con respecto a las cuentas por pagar a corto plazo se incrementaron en más del 56,97%. Por su parte las cuentas por cobrar únicamente aumentaron en un 34,68%, sin embargo el efectivo de las cuentas bancarias que maneja la empresa aumento 11,96%.



Esto indica que los créditos que se recuperan no serán suficientes para cubrir el pago a proveedores y cuentas pendientes de corto plazo. Esto se debe a que los ingresos se utilizan para cubrir los gastos de operación de la empresa, pagar a proveedores, formar capital para continuar en operación y poder invertir. Además se utilizan para abonar parte del préstamo que en inicio se utilizó para formar la empresa.

Se recomienda prestar atención en tácticas de venta que permitan aumentar aún más los ingresos, así como también realizar un análisis de gastos para detectar egresos innecesarios, de tal forma que se optimicen al máximo los recursos y se logre aumentar el margen de utilidad y poder así solventar deudas pendientes.

### **3.2.4.3. Índices financieros**

Existen tres razones o índices básicos a través de los cuales se pueden evaluar los estados financieros.

- Índices estáticos: son razones que miden en un momento determinado y se obtienen del Balance General.
- Índices dinámicos: reflejan un período y se obtienen del Estado de Costo de Producción.
- Índice Estático – Dinámico: estas relacionan el Balance General con el Estado de Pérdidas y Ganancias, estos índices son los que se aplicaron y evaluaron en el presente estudio.

Debido a que los índices estático-dinámicos brindan información más completa del estado o situación en la que se encuentra una empresa, son los que se utilizaron en el diagnóstico inicial en el capítulo dos.

A continuación se enlistan y describen los índices que forman parte de la propuesta de mejora y que se deben llevar a cabo mensualmente, para llevar un control de la administración financiera de la empresa.

- Razones de liquidez: mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo, entre estas razones se encuentra.
  - Tasa circulante: es la más empleada para medir la solvencia a corto plazo, ya que nos indica a que grado es posible cubrir las deudas de corto plazo solo con activos que se convierten en efectivo a corto plazo. Actualmente la empresa cuenta con una tasa de 1,62 siendo a tasa promedio en el comercio de 1,5.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{Q287\,390,64}{Q177\,406,00} = 1,62$$

- Prueba de ácido: esta razón mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Actualmente el indicador de la prueba de ácido es de 0,71 el cual es aceptable ya que se considera como valor promedio recomendado en un comercio un 0,70.

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{Q287\,390,64 - Q157\,200,00}{Q177\,406,00} = 0,71$$

- Razones de endeudamiento: mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda, se incluyen:
  - Razón de deuda total: también llamado tasa de deuda, mide el porcentaje de fondos provenientes de instituciones de crédito, la deuda incluye la totalidad de los pasivos.
  - Actualmente la tasa de deuda representa un 64% siendo el promedio recomendado 50% con la puesta en marcha de los fundamentos crediticios y las fuentes de recursos económicos se espera reducir este indicador al porcentaje recomendado.

$$Tasa\ de\ deuda = \frac{Deuda\ total}{Activo\ total} = \frac{Q261\ 193,18}{Q409\ 929,52} = 0,64$$

- Razones de actividad: este tipo de tasa no se puede aplicar para la evaluación de proyectos, ya que como su nombre lo indica mide la efectividad de la actividad empresarial.
  - Rotación de inventarios: compara las ventas con los inventarios, actualmente la empresa rota al menos 22 veces el inventario en el año, siendo lo recomendado para comercios una rotación mínima de 6, por lo tanto se puede considerar que la empresa maneja un sistema de inventarios aceptable.

$$Rotación\ de\ inventarios = \frac{Ventas}{Inventarios} = \frac{Q3\ 457\ 506,11}{Q158\ 780,00} = 21,77$$

- Rotación de Activo Total: es la tasa que mide la productividad de las ventas por la utilización de herramientas, planta y equipo de la empresa. Este indicador establece que por cada Q. 1,00 invertido en activos se recuperan Q. 8,43 en ventas, sin embargo, aún se deben aprovechar al máximo ya que lo recomendado es 10 o más.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}} = \frac{Q3\ 457\ 506,11}{Q409\ 929,52} = 8,43$$

- Razones de rentabilidad: este indicador revela que tan eficientemente se administra la empresa.
  - Tasa de margen de beneficio sobre venta: indica la utilidad que generan las ventas deduciendo gastos e impuestos. Un valor promedio aceptado en el comercio es de 5%. Actualmente la empresa únicamente genera un 3% de beneficio por lo que es fundamental aplicar los lineamientos del costo de capital.

$$\text{Margen de beneficio} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Ventas totales}} = \frac{106\ 199,55}{3\ 457\ 506,11} = 0,03$$

### 3.2.5. Estado de resultados proyectado

Esta herramienta es útil para determinar la utilidad o pérdida estimada de un periodo determinado, esto en base al presupuesto y flujo proyectado, para el caso de la empresa se tiene un flujo proyectado en base a estos datos se estima un estado de resultados proyectado.

Tabla XIII. **Estado de resultados proyectado 2013**

<b>INGRESOS</b>		
Ventas		Q 1645 000,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Compras		Q 735 000,00
<b>GASTOS</b>		
Gastos Fijos	Q 450 000,00	
Gastos Variables	Q 323 200,00	Q 77 3200,00
<b>Utilidad de Período</b>		<b>Q 136 800,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Según la proyección de egresos e ingresos de la empresa a mitad del año 2013 se tendrá una utilidad de Q. 136 800,00 básicamente Q. 30 600,45 más de lo que se obtuvo en el periodo completo del 2012, si las proyecciones del segundo semestre siguen la tendencia del primero, se logrará duplicar el beneficio para la empresa.

### **3.2.6. Origen y gestión de fondos proyectado**

La proyección de ingresos, egresos y utilidad de la empresa, solo será posible si se logra cumplir el presupuesto de gastos, además del incremento de ventas y por lo tanto el incremento de compras para abastecer los inventarios, por lo que se debe manejar un plan de origen y gestión de fondos. Para este caso en particular se recomiendan las siguientes alternativas para el manejo de inversiones:

- Uso de tarjeta de crédito empresarial: para cubrir los anticipos necesarios para que los proveedores internacionales inicien producción que un mes después ingresará a las bodegas. La tarjeta ofrece un interés mínimo del 2% mensual, si no se cancela el saldo después de 45 días de haberlo utilizado, por lo que es una opción ideal para esta negociación.
- Uso del plan de ahorro preferencial: para cubrir gastos variables de impuestos y pago de prestaciones, ya que genera un interés a favor del 5% sobre el saldo, únicamente se deben depositar Q. 3 000,00 como mínimo, se pueden hacer 6 retiros en el mes.
- Plan dorado de inversión: consiste en una cuenta de ahorro que permite a la empresa capitalizarse, genera un 3% de interés positivo, en esta cuenta se ingresa la utilidad obtenida en cada mes, este saldo irá aumentando y puede ser retirado en cualquier fecha, permite un retiro al mes.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Área administrativa**

Como parte de las mejoras administrativas para poder implementar la nueva estructura organizacional se deben tomar en cuenta los siguientes lineamientos administrativos.

#### **4.1.1. Principios de administración**

Para llevar a cabo cada una de las actividades de la gestión administrativa es importante que Gerencia aplique de forma adecuada los siguientes aspectos:

- **Autoridad:** es la capacidad de tomar decisiones, de establecer objetivos, impartir normas y exigir el cumplimiento de las mismas.
- **Disciplina:** capacidad para obedecer y respetar las normas y metodologías de trabajo.
- **Jerarquía:** organización que adopta el personal de una entidad en función de la responsabilidad, autoridad e importancia de cada puesto de trabajo.
- **Iniciativa:** capacidad de innovar, de aportar ideas creativas que mejoren los procesos y metodologías de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** capacidad de combinar y coordinar las diferentes habilidades, aptitudes, capacidades y talentos de un grupo de personas con el fin de lograr alcanzar los objetivos de la organización.



#### **4.1.1.1. Áreas funcionales de la empresa**

Como toda pequeña empresa el área administrativa gestiona cada una de las áreas funcionales de la organización, básicamente los principios y parámetros administrativos deben estar presentes en las siguientes funciones:

- Logística: gestiona los procesos y métodos para la negociación con proveedores, compra, importación y distribución de mercadería.
- Ventas: área que se encarga de ofertar los productos al mercado objetivo a través del *telemarketing* y las ventas de campo.
- Recursos Humanos: se encarga de reclutar, seleccionar y desarrollar a personal para que cubra cada una de los puestos de trabajo de forma eficiente.
- Contabilidad y finanzas: área que registra, controla y analiza los ingresos y egresos de la empresa con el fin de gestionar de forma óptima los recursos económicos.

#### **4.1.1.2. Ciclo administrativo**

Para cumplir de forma eficiente la propuesta administrativa, se debe implementaren base a las fases que se presentan continuación:

- Fase mecánica: consiste en la planificación e implementación de la propuesta, es decir llevar a cabo una prueba de la misma, para detectar y corregir inconsistencias.
- Fase dinámica: se refiere a la implantación de la propuesta, es decir a poner en práctica de forma definitiva cada uno de los cambios de la nueva estructura, puestos, responsabilidades, etc.

- Fase de retroalimentación: consiste en aplicar los sistemas de control, para medir los resultados obtenidos y poder así aplicar el ciclo de mejora continua.

#### **4.1.2. Análisis y descripción de puestos**

Como parte de la nueva estructura establecida, se definen descriptores de puestos que incluye además del perfil, las diferentes responsabilidades y atribuciones correspondientes a cada puesto. El análisis y descripción de puestos es considerada una herramienta que diseña y ordena el proceso organizacional de una empresa.

##### **4.1.2.1. Objetivos**

Esta herramienta tiene como objetivo enlistar las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, así como el objetivo o importancia del mismo

##### **4.1.2.2. Importancia**

Establecer un descriptor de puesto es el punto de partida para el reclutamiento y selección de personal, ya que describe las habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener la persona idónea para determinado puesto. Asimismo, es útil para establecer la base del control interno de rendimiento y eficiencia en las tareas, convirtiéndose también en una herramienta para el manejo de la escala salarial en función a las responsabilidades de cada persona.

#### **4.1.2.3. Perfil de puesto de trabajo**

Listado donde se describe el puesto de trabajo, en base al análisis y descripción del mismo se enlistan las aptitudes, habilidades, conocimientos y requisitos con los que debe cumplir la persona que ocupa el puesto, así como las atribuciones y responsabilidades que se incluyen en el mismo. El perfil de puesto es útil para el proceso de selección y reclutamiento ya que en base a los parámetros establecidos se facilita la toma de decisión, además es de ayuda para que el personal conozca sus responsabilidades, habilidades y conocimientos que debe aportar.

#### **4.1.2.4. Análisis de puestos de trabajo**

Se refiere al estudio y recolección de información sobre las tareas y trabajo que se debe desempeñar en cada puesto de trabajo.

#### **4.1.2.5. Descripción de puestos de trabajo**

Detallar de forma ordenada y estructurada los deberes, responsabilidades, características y aptitudes con las que debe cumplir la persona que debe ocupar determinado puesto de trabajo.

#### **4.1.2.6. Diseño del perfil**

En base a la información recolectada del análisis de puestos se establece la siguiente estructura como parte del diseño de cada puesto de trabajo.

- Propósito: finalidad de la existencia del puesto.
- Formación: nivel académico y experiencia para el desempeño óptimo.

- Requisitos: competencias conductuales y relaciones humanas necesarias.
- Responsabilidades: tareas y atribuciones generales acorde al puesto de trabajo.

#### **4.1.2.6.1. Perfil supervisor**

- Propósito

Da soporte a departamentos que forman parte de la estructura de la empresa, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su función principal está enmarcada en la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las labores encomendadas por la Gerencia General.

- Formación
  - Estudios o grados académicos requeridos: título a nivel diversificado preferiblemente, con estudios universitarios relacionados a administración de empresas, ingeniería industrial o carrera a fin.
  - Conocimientos requeridos: conocimientos en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007, herramientas para el manejo del personal.
  - Experiencia requerida para el puesto de trabajo: preferiblemente 1 año en área administrativa.

- Requisitos

Tabla XIV. **Competencias conductuales supervisor**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo bajo presión	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Orientado a objetivos	Alto
Dinamismo y energía	Alto

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Relaciones humanas requeridas supervisor**

Descripción	Grado Requerido
Capacidad de decisión y supervisión	Alto
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Alto
Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	Alto
Capacidad de liderazgo y manejo de autoridad	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

- Créditos y Cobros
  - Seguimiento de las cuentas por cobrar y los clientes morosos.
  - Resumen de facturas de ventas de contado y crédito.
- Recursos Humanos
  - Supervisar bodega y demás personal administrativo.
  - Verificar depósitos de facturas y envíos.
  - Manejo del proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Control y evaluación del rendimiento del personal
- Planes de Incentivos y Motivación
- Contabilidad
  - Control de series de corte y camisas con facturas
  - Análisis administrativo financiero mensual
  - Control y análisis de Estados Financieros y presupuestos
  - Análisis de Indicadores económicos

#### **4.1.2.6.2. Perfil auxiliar contable**

- Propósito

Realizar registros contables de egresos monetarios por concepto de pagos de servicios, bienes o desembolsos a través de cheques, pagos electrónicos y transferencias bancarias. Así como también gestionar el pago de nómina de la empresa.

- Formación

- Estudios o grados académicos requeridos: título de Perito Contador preferiblemente, con estudios universitarios relacionados a administración de empresas, auditoría o contaduría pública.
- Conocimientos requeridos: conocimientos en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007.
- Experiencia requerida para el puesto de trabajo: preferiblemente 1 año en área de contabilidad, principalmente en el manejo de cheques.

- Requisitos

Tabla XVI. **Competencias conductuales auxiliar contable**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo bajo presión	Promedio
Trabajo en equipo	Alto
Orientado a objetivos	Alto
Orientado a cliente interno y externo	Alto
Dinamismo y energía	Promedio
Comunicación	Alto

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Relaciones humanas requeridas auxiliar contable**

Descripción	Grado Requerido
Capacidad de decisión y supervisión	Promedio
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Promedio
Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

- Bancos
  - Llevar libro bancos.
  - Realizar cobros de las facturas de contado del día.
  - Hacer los depósitos de facturas de contado, cobros y envíos.
  - Ingresar depósitos de diario.
  - Pago de impuestos; IVA, ISR, retenciones y pólizas.

- Realizar pagos de servicios generales: luz, teléfono, seguros, seguridad y publicidad.
- Archivar contraseñas.
- Pago a proveedores.
- Emisión de cheques.
- Archivar Boucher.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Realizar compras de mobiliario y equipo.
- Contabilidad
  - Realizar reportes de flujo de efectivo diariamente.
  - Realizar reportes de pagos de clientes diariamente.
  - Revisión de caja chica de gastos administrativos y compra de materiales.
- Nomina
  - Pago de planilla a trabajadores (quincenalmente).
  - Pago de planilla IGSS, vacaciones, aguinaldo y bono 14.
  - Pago de comisiones de ventas del mes.
  - Control de préstamos a trabajadores.
  - Libro de salarios.

#### **4.1.2.6.3. Perfil analista de créditos y cobros**

- Propósito

Lleva el control de los créditos otorgados a los clientes así como también el proceso para otorgar créditos y los respectivos cobros a los clientes.



- **Formación**
  - Estudios o grados académicos requeridos: título de Perito Contador preferiblemente, con estudios universitarios relacionados a administración de empresas, auditoría o contaduría pública.
  - Conocimientos requeridos: conocimientos en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007. Habilidad numérica.
  - Experiencia requerida para el puesto de trabajo: preferiblemente 1 año en área de contabilidad, principalmente en el manejo de cuentas por cobrar, control y análisis de créditos.
  
- **Requisitos**

**Tabla XVIII. Competencias analista de créditos y cobros**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo bajo presión y en equipo	Alto
Orientado a objetivos	Promedio
Orientado a cliente interno y externo	Alto
Dinamismo y energía	Promedio
Comunicación	Alto

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XIX. Relaciones humanas analista de créditos y cobros**

Descripción	Grado Requerido
Capacidad de decisión y supervisión	Promedio
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Promedio
Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades
  - Control diario de ingresos de créditos y contado
    - Elaborar contraseñas de venta de créditos y archivarlas en orden según el cliente.
  - Manejo de cuentas por cobrar
    - Gestionar cobro y datos de boletas de clientes tanto de capital como del interior.
    - Elaborar y dar seguimiento al calendario de cobros según contraseñas.
    - Actualizar el estado de cuentas de los clientes.
  - Elaboración de reportes diarios
    - Realizar reportes de cobros del día.
    - Elaborar reportes de facturas de contado.
    - Elaborar reportes de facturas de crédito.
  - Trabajar cuadros de venta
    - Realizar semanalmente los reportes de ventas reflejando las de cada vendedor.
    - Realizar a fin de mes el cuadro total de ventas.
  - Archivar documentación
    - Facturas crédito, contado y recibos de caja

#### **4.1.2.6.4. Perfil analista de compras e importaciones**

- Propósito
 

Encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento correcto para la correcta operación y funcionamiento de la empresa, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

- **Formación**
  - Estudios o grados académicos requeridos: título a nivel diversificado, de preferencia con estudios universitarios.
  - Conocimientos requeridos: conocimientos en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007, proceso de importación y exportación, manejo de bancaSAT y SEADDEX WEB.
  - Experiencia requerida para el puesto de trabajo: deseable 1 año en área de logística, en el manejo de importaciones y exportaciones.
  
- **Requisitos**

**Tabla XX. Competencias conductuales analista de compras e importaciones**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo bajo presión	Alto
Trabajo en equipo	Medio
Orientado a objetivos	Alto
Orientado a cliente interno y externo	Alto

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXI. Relaciones humanas requeridas analista de compras e importaciones**

Descripción	Grado Requerido
Capacidad de decisión y supervisión	Alto
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Alto
Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades
  - Revisión y control de inventarios
    - Llevar el control de series de camisas y aceros.
  - Importaciones de acero y camisas
    - Cotizar, evaluar y autorizar pedidos.
    - Negociar con proveedores.
    - Tramite en aduana y pagos.
  - Prorrateso de acero y camisas
    - Elaborar un estimado antes de recibir la importación y otro después de recibida la mercadería para el archivo y control interno.
    - Establecer precios de venta.
  - Autorizar órdenes de compra local
    - Cotizar y comprar materiales de forma local, únicamente materiales de poca rotación.
  - Apoyar directamente el área de ventas.
    - Búsqueda de nuevos proveedores.
    - Búsqueda de nuevos mercados.
    - Técnicas de marketing y ventas.

#### **4.1.2.6.5. Perfil ejecutivo de ventas**

- Propósito

La función del personal de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades del departamento, es decir debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

- **Formación**
  - Estudios o grados académicos requeridos: título a nivel diversificado, de preferencia estudios universitarios y/o técnicos sobre resistencia y ciencia de los materiales.
  - Conocimientos requeridos: conocimientos en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007. Conocimientos de materiales del área de la industria metalmecánica.
  - Experiencia requerida para el puesto de trabajo: preferiblemente 1 año en área de ventas de cualquier tipo.
  
- **Requisitos**

Tabla XXII. **Competencias conductuales ejecutivo de ventas**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo bajo presión	Medio
Trabajo en equipo	Alto
Orientado a objetivos	Alto
Orientado a cliente interno y externo	Alto
Dinamismo y energía	Alto
Comunicación	Alto

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Relaciones humanas requeridas ejecutivo de ventas**

Descripción	Grado Requerido
Habilidad numérica	Alto
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Alto
Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades
  - Realizar el proceso de venta de aceros y servicios ofrecidos por la empresa.
  - Realizar la facturación de las ventas que se realizan vía telefónica o de manera personal.
  - Entregar las facturas a contabilidad.
  - Brindar una atención excelente a los clientes deben ser amables y educados al dirigirse a los clientes.
  - Apoyo a compras con cotizaciones y participación en el estudio de nuevos mercados.
  - Entregar reportes semanales de las ventas realizadas.

#### **4.1.2.6.6. Perfil jefe de bodega**

- Propósito

Encargado de llevar a cabo funciones de planificación, organización control de los productos que comercializa la empresa, así como mantener el orden y control en el área de bodega.

- Formación

- Estudios o grados académicos requeridos: título a nivel diversificado, de preferencia con estudios universitarios y/o conocimientos de los materiales del área de metalmecánica.
- Conocimientos requeridos: conocimientos en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007.

- Experiencia requerida para el puesto de trabajo: preferiblemente 1 año en área de bodega o de manejo de inventarios.
- Requisitos

Tabla XXIV. **Competencias conductuales jefe de bodega**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo bajo presión	Medio
Trabajo en equipo	Alto
Orientado a objetivos	Alto
Orientado a cliente interno y externo	Alto
Comunicación	Alto

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Relaciones humanas requeridas ejecutivo de ventas**

Descripción	Grado Requerido
Capacidad de decisión y supervisión	Promedio
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Promedio
Habilidad numérica	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades
  - Mantener al día el inventario de acero y camisas
    - Rebajar las series de corte
    - Ingresar los pedidos de acero y camisa
    - Actualizar los precios

- Llevar un control de producto que ingresa por devolución, verificar la previa autorización de supervisión.
- Revisión de órdenes del producto y pedidos
  - Verificar que los cortes se hagan con las medidas que se solicitan y a la mayor brevedad posible, según el orden del correlativo.
  - Mantener comunicación con ventas, para informar de retrasos o problemas en corte.
- Realizar el inventario físico de materiales a fin de mes, entregar un reporte a contabilidad.
- Entrega y recepción de los materiales y las herramientas a los auxiliares.
- Pasar reporte semanal
  - Conteo de horas extras y ausencias o permisos
  - Reporte breve de los pormenores de la bodega

#### **4.1.2.6.7. Perfil auxiliar de corte**

- Propósito

Encargado del corte de material así como del orden, limpieza y mantenimiento del equipo de bodega.

- Formación

- Estudios o grados académicos requeridos: de preferencia título a nivel diversificado.



- Conocimientos requeridos: conocimientos en el manejo de máquinas de corte: sierras de cinta y vaivén, así como herramientas de medición: metro y Vernier.
  - Experiencia requerida para el puesto de trabajo: no es indispensable experiencia en puesto similar u otro.
- **Requisitos**

**Tabla XXVI. Competencias conductuales auxiliar de corte**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo en equipo	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXVII. Relaciones humanas requeridas auxiliar de corte**

Descripción	Grado Requerido
Habilidad en el manejo de máquinas de corte	Promedio
Habilidad numérica y de medición	Alto

Fuente: elaboración propia.

- **Responsabilidades**
  - Corte de material
    - Seguir el orden correlativo de las series de corte.
    - Mantener el material en el almacén correspondiente: de entrega, retazos o piezas completas.
  - Mantener las máquinas de corte, engrasadas y limpias

- Colocar las herramientas de trabajo en su correspondiente lugar de almacén.
- Empaque de material, de ser necesario apoyar a los pilotos en la entrega del material con la descarga del mismo.
- Descargar y ordenar el material de importación.
- Mantener el área de bodega limpia.
- Colaborar en el inventario con la medición del material.

#### **4.1.2.6.8. Perfil piloto - mensajero**

- Propósito

Encargado de las funciones de transporte y distribución de productos y documentos de la empresa.

- Formación

- Estudios o grados académicos requeridos: título a nivel diversificado.
- Conocimientos requeridos: conocimiento en pilotear vehículos pequeños y pesados.
- Experiencia requerida para el puesto de trabajo: preferiblemente en puesto similar.

- Requisitos

Tabla XXVIII. **Competencias conductuales piloto - mensajero**

Competencias	Nivel Requerido
Trabajo bajo presión	Medio
Trabajo en equipo	Alto
Orientado a objetivos	Alto
Comunicación	Alto

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Relaciones humanas requeridas piloto – mensajero**

Descripción	Grado Requerido
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Promedio
Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades
  - Entrega de mercadería al cliente.
  - Transportar a los asesores de venta a las visitas con clientes potenciales.
  - Brindar el servicio de mensajería.
  - Realizar labores de mensajería.
    - Realizar depósitos en los diferentes bancos.
    - Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
    - Retirar cobros en la locación del cliente.

### **4.1.3. Finanzas aplicadas a la administración del recurso humano**

El personal de una empresa es el recurso más importante, como tal se debe invertir en motivarlo, desarrollarlo y capacitarlo para generar satisfacción labora, así como también un sentimiento de pertenencia que asegure a largo plazo la eficiencia y estadía del personal en el trabajo. Por lo tanto es vital que parte del presupuesto mensual de una empresa se asigne para inversión y gastos del personal.

#### **4.1.3.1. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño consiste en el proceso a través del cual se califican las tareas, habilidades y actitudes que el personal ha ejecutado en determinado tiempo con el fin de verificar si está cumpliendo o no con los requisitos establecidos en el puesto de trabajo y tomar así un decisión con respecto a la capacitación, desarrollo o motivación que necesita el personal.

Normalmente este proceso lo debe realizar recursos humanos, sin embargo, por la falta del departamento correspondiente, el personal deberá realizar conscientemente una autoevaluación de forma trimestral, a su vez Gerencia será responsable de verificar los resultados de las autoevaluaciones y agregar observaciones o correcciones que considere conveniente. En forma de retroalimentación Gerencia publicará los resultados finales junto con las recomendaciones realizadas.

Adicional a las autoevaluaciones internas que se aplican sin excepción a cada uno de los miembros de la empresa, se evalúa el desempeño de los jefes de departamento y de supervisión. Los subordinados son los responsables de calificar el desempeño de sus superiores de forma trimestral o bien cuando Gerencia lo solicite, a través de la siguiente evaluación.

#### **4.1.3.2. Capacitación**

Se refiere a los cursos, herramientas y técnicas que se les da a los trabajadores para que mejoren o complementen ya sea sus conocimientos o habilidades para poder lograr un desempeño óptimo en el trabajo, debido a que las capacitaciones son de beneficio para ambas partes. La empresa maneja dos opciones de financiamiento:

- Capacitación completa: el 100% del costo de la capacitación lo cubre la empresa, depende del rendimiento del personal y del costo.
- Capacitación compartida: la empresa se hace responsable del 40 al 60% del costo.

Debido a las suscripciones que tiene la empresa con las diferentes entidades del país tanto públicas como privadas, mensualmente tiene invitaciones gratuitas a seminarios, cursos, conferencias, entre otros que forman parte de la capacitación del personal. A continuación se presentan las capacitaciones que ofrece la empresa para sus colaboradores en las diferentes áreas:

- Ventas
  - Cortesía telefónica y manejo de quejas.
  - El poder de la venta telefónica.

- Administración
  - Liderazgo y *coaching* para ejecutivos.
  - Finanzas para no financieros.
- Logística
  - Negociaciones Internacionales.
  - Gestiones de aduana.
- Bodega
  - Administración y manejo de inventarios.
  - Operación de montacargas bajo las normas de seguridad.

#### **4.1.3.3. Desarrollo**

El desarrollo del personal forma parte fundamental de la cultura organizacional que la empresa desea implantar, consiste en apoyar el crecimiento del equipo de trabajo, tanto en el nivel personal como en el nivel laboral y profesional. Para lograr un buen desarrollo en el personal, la empresa colabora de la siguiente forma:

- Establece horarios flexibles y turnos para que el personal pueda continuar estudios de nivel medio y superior.
- Cubre el pago de la matrícula estudiantil o la compra de libros necesarios para los estudios.
- Cada tres meses otorga un bono de reconocimiento al trabajador que aporte nuevas ideas, que sea eficiente en sus labores y que cumpla las normas internas.
- Crea nuevos puestos de trabajo ya que en base al crecimiento y desarrollo de la empresa surgen nuevas necesidades en las diferentes áreas de trabajo, por lo tanto el trabajador con mejor desempeño tendrá el ascenso directo si este así lo desea.

#### **4.1.3.4. Motivación**

Con el fin de alentar y recompensar la toma de riesgos y los cambios positivos, por parte del personal, se establecen una serie de actividades y mejoras que la empresa debe llevar a cabo para generar esa energía que impulse al personal a cumplir las metas organizaciones.

- Mejoras de condiciones y ambiente laboral

En la empresa detienen varios proyectos que mejoran las condiciones y ambiente laboral a corto y largo plazo.

- Propuestas a Corto Plazo (menor a 1 año)
  - Adquirir una cafetera y dispensador de agua, para que tanto el personal como los clientes puedan servirse cuando gusten.
  - Proporcionar sillas ergonómicas para cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Propuestas a Mediano Plazo (más de 1 año)
  - Instalar aire acondicionado en los tres niveles del edificio.
  - Crear un área adecuada para el tiempo de refacción y almuerzo, convertir el espacio de la terraza en una cafetería o comedor.

- Premios y reconocimientos

Se refiere a todos los aspectos relacionados con los premios y bonos por desempeño que pueden recibir los empleados que demuestran un crecimiento laboral dentro de la empresa.

- General: se premiará al personal de ventas, administración o bodega que haya demostrado un desempeño eficiente y comportamiento laboral adecuado, según los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realicen durante el año. Se harán acreedores de:
  - Estuches de productos
  - Vales para compras en supermercados
- Ventas: por ser el departamento que genera ingresos directos para la empresa, adicional al premio general se harán acreedores a bonos incentivos que se otorgarán en junio y diciembre de cada año, según el porcentaje de crecimiento en ventas y cartera de clientes:
  - Primer lugar un bono incentivo de Q. 3,000.00
  - Segundo lugar un bono incentivo de 2,000.00
  - Tercer lugar un bono incentivo de Q. 1,000.00

- Eventos deportivos y de recreación

Estos eventos dependerán de los gustos del equipo de trabajo y propuestas que ellos realicen, sin embargo, se propone lo siguiente:



- Apoyo con en el patrocinio del equipo de futbol, la empresa cubrirá los gastos mensualmente de dos partidos además cubrirá gastos por compra de uniformes.
- Planificación y organización de una excursión anual que incluye viáticos para todo el personal de la empresa.

#### **4.2. Políticas para el área financiera**

Con el fin de planificar, recaudar y asignar los recursos financieros de forma eficiente se deben establecer parámetros internos que orienten las actividades económicas de la empresa tales como:

- Seguimiento del flujo de efectivo: monitorearlos egresos e ingresos a través del flujo y libro diario, para poder programar cobros y pagos de forma estratégica.
- Control periódico del presupuesto: esta inspección debe realizarse de forma semanal con el fin de garantizar la disponibilidad de los recursos y poder cumplir con los pagos programados, o bien llevar a cabo inversiones y proyectos establecidos.
- Integración del sistema contable: para enlazar las finanzas con la contabilidad, mensualmente se deben conciliar saldos bancarios, generar estados e indicadores financieros, de tal forma que se proporcionen datos veraces de la situación económica de la empresa.

#### **4.2.1. Administración de activos tangibles e intangibles**

Lograr la productividad y competitividad empresarial es el objetivo de toda empresa, para alcanzarlo es importante asignar la misma cantidad de recursos tecnológicos, financieros y humanos a la gestión de activos tangibles e intangibles. Actualmente la empresa direcciona todos sus recursos a la inversión de activos tangibles tales como: mercadería, maquinaria, herramientas y mobiliario.

Para equilibrar esta gestión y no dejar de lado la importancia de los activos intangibles se creará un departamento de estrategias, cuya función estará orientada exclusivamente al desarrollo de nuevos procesos, tácticas y conocimientos que generen un aumento en el nivel de eficiencia de la organización, esto gracias al fortalecimiento y consolidación de la relación entre empresa, clientes y proveedores.

##### **4.2.1.1. Rotación de activos corrientes**

Los activos corrientes también denominados activos circulantes son los recursos con los que la empresa cuenta para poder cubrir con todas sus responsabilidades en un momento específico, en esta categoría se incluyen cuentas como: caja, bancos, cuentas por cobrar a corto plazo, entre otras.

Estos activos representan la fuerza de trabajo de la empresa, ya que de ellos depende la continuidad y eficiencia en las operaciones, sin la correcta administración de los activos corrientes se corre el riesgo de no disponer de los recursos necesarios para la compra de mercadería, el pago proveedores, inversiones, etc.

Tal como se presentó en la sección de indicadores financieros, la rotación de activos refleja la eficiencia con la que se operan los mismos. Para determinar qué tan productivos son los activos corrientes se utilizará la siguiente ecuación:

$$\text{Rotación de activos corrientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Corrientes}}$$

$$\text{Rotación de activos corrientes} = \frac{Q3\ 457\ 506,11}{Q409\ 929,52} = 8,434$$

El indicador correspondiente a la rotación de activos obtenido en la sección anterior es de 8,43 a pesar de no cumplir con el promedio recomendado de 10 o más, se espera que tras la aplicación de las políticas se empiece a generar una variación positiva en este indicador, siendo el 8,43 el parámetro inicial, cualquier incremento en este ratio significa mayor productividad en la administración e inversión de los activos corrientes.

#### **4.2.1.2. Rotación de inventarios**

Para una gestión eficiente de los inventarios adicional al análisis e interpretación mensual del indicador correspondiente. Se debe implementar el análisis ABC, el cual es un sistema de control que clasifica los productos en base a prioridades, según costos y demanda de los mismos. La clasificación divide los productos en tres grupos:

- Tipo A: productos líderes por su alta demanda y bajo costo de adquisición y mantenimiento. Tienen una alta rotación por lo que deben solicitarse constantemente.

- Tipo B: son productos que tienen un costo y demanda media, no son tan necesarios y su requerimiento debe programarse cada cierto periodo de tiempo.
- Tipo C: productos que representan una pequeña porción de los ingresos por lo que no se necesita mayor inversión en ellos.

Tabla XXX. **Análisis ABC en base a utilidad**

Descripción	Costo Total	Venta	Utilidad	% Utilidad	Tipo
Eje de cold roll de 1	9 694,27	20 420,00	10 725,73	11,67%	A
Eje de acero 705 de 5	11 397,36	19 318,00	7 920,64	8,62%	A
Eje de cold roll de 4 1/2	3 374,85	8 665,00	5 290,15	5,76%	A
Eje de cold roll de 1 1/2	6 542,78	10 173,26	3 630,48	3,95%	A
Eje de cold roll de 2 1/2	5 054,04	8 445,00	3 390,96	3,69%	A
Eje inoxidable de 4	2 394,21	5 770,00	3 375,79	3,67%	A
Eje de acero 705 de 3	2 080,66	5 340,00	3 259,34	3,55%	A
Eje inoxidable de 2	3 511,63	6 625,00	3 113,37	3,39%	A
Eje de cold roll de 5/8	5 342,12	8 367,22	3 025,10	3,29%	A
Cold roll cuadrado de 1 1/2	1 200,18	4 145,00	2 944,82	3,21%	A
Eje de acero 705 de 2 1/4	2 318,50	5 092,00	2 773,50	3,02%	A
Eje de cold roll de 1 5/8	4 231,31	7 001,00	2 769,69	3,01%	A
Eje de cold roll de 1 1/4	4 368,57	6 970,00	2 601,43	2,83%	A
Eje de acero 705 de 1 1/2	1 639,43	4 100,00	2 460,57	2,68%	A

Continuación de la tabla XXX.

Eje de cold roll de 1	4 038,54	6 409,00	2 370,46	2,58%	A
Eje inoxidable de 1 ¼	1 150,52	3 205,00	2 054,48	2,24%	A
Eje de cold roll 1045 de 2	3 734,57	5 765,00	2 030,43	2,21%	A
Eje de cold roll de 2	2 888,89	4 746,25	1 857,36	2,02%	A
Eje inoxidable de 1 ½	6 910,45	8 718,00	1 807,55	1,97%	B
Eje inoxidable de ¾	1 657,65	3 410,00	1 752,35	1,91%	B
Eje inoxidable de 1	1 574,37	3 115,00	1 540,63	1,68%	B
Eje inoxidable de 2 ¼	1 905,23	3 400,00	1 494,77	1,63%	B
Eje de cold roll de 3 ½	1 728,10	3 185,00	1 456,90	1,59%	B
Eje de cold roll de 1 ¾	1 904,23	3 281,00	1 376,77	1,50%	B
Eje de acero 705 de 2 ½	785,40	2 085,00	1 299,60	1,41%	B
Cold roll cuadrado de 1 ¼	668,40	1 950,00	1 281,60	1,39%	B
Eje inoxidable de 1 ¾	1 357,10	2 625,00	1 267,90	1,38%	B
Eje de acero 705 de 2 ¾	937,02	2 180,00	1 242,98	1,35%	B
Eje de hierro fundido de 6	955,64	2 165,00	1 209,36	1,32%	B
Eje de hierro fundido de 5	1 623,25	2 815,00	1 191,75	1,30%	B
Bronce fosforado de 1 ¾	415,00	1 105,00	690,00	0,75%	C
Cold roll cuadrado de 7/8	955,38	1 643,00	687,62	0,75%	C
Eje de hierro fundido de 4	990,56	1 585,00	594,44	0,65%	C

Continuación de la tabla XXX.

Eje inoxidable de 7/8	466,12	1 055,00	588,88	0,64%	C
Eje inoxidable de 3	544,23	1 110,00	565,77	0,62%	C
Eje de acero 705 de 1 3/8	362,73	920,00	557,27	0,61%	C
Eje de hierro fundido de 3 1/2	548,38	1 100,00	551,62	0,60%	C
Eje inoxidable de 3 1/2	510,38	937,00	426,62	0,46%	C
Bronce fosforado de 1 3/4	430,63	855,00	424,37	0,46%	C
Eje de cold roll de 1 3/16	674,08	1 080,00	405,92	0,44%	C
Eje de cold roll de 3 1/4	696,20	1 090,00	393,80	0,43%	C
Bronce de 2 3/4**1 3/4	550,00	943,00	390,00	0,43%	C
Eje de cold roll de 1 1/8	658,68	1 045,00	386,32	0,42%	C
Eje de 1045 de 1 1/4	680,43	1 065,00	384,57	0,42%	C
Eje de aluminio de 2 1/2	231,33	570,00	338,67	0,37%	C
Eje de acero 705 de 4 1/2	220,28	535,00	314,72	0,34%	C
Eje de cold roll de 9/16	401,29	663,00	261,71	0,28%	C
Eje de aluminio de 2	103,10	320,00	216,90	0,24%	C
Eje de aluminio de 4	139,90	350,00	210,10	0,23%	C
Cold roll cuadrado de 3/4	147,52	350,00	202,48	0,22%	C
Eje de cold roll 1045 de 3/4	209,95	410,00	200,05	0,22%	C
Eje de cold roll de 2 3/16	359,50	557,19	197,69	0,22%	C

Continuación de la tabla XXX.

Eje de hierro de 2 1/2	167,38	350,00	182,62	0,20%	C
Bronce perforado de 4"*2	219,38	400,00	180,63	0,20%	C
			91 872,23		

Fuente: elaboración propia.

Con esta sencilla pero útil herramienta se tomaron en cuenta los productos de mayor rotación, a su vez estos se clasifican en base al porcentaje de utilidad del total de ventas que representa, con esto se pretende no solo tener un control del movimiento de los inventarios para tener así los productos solicitados en el momento justo. Si no que también tener los productos que generan mayor rentabilidad al momento de la venta.

- Productos tipo A = demanda mayor a 60%, representan 2% o más de la utilidad total.
- Productos tipo B = demanda entre 40% y 60%, representan de 1% a 2% de la utilidad total.
- Productos tipo C = demanda menor a 40%, representa menos del 1% de la utilidad.

#### **4.2.1.3. Cuentas por cobrar**

Dentro de la empresa, las ventas al crédito se han utilizado como una ventaja competitiva que atrae a clientes potenciales y consolida la relación con la actual cartera. Sin embargo, el exceso en este tipo de ventas se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo de la empresa, ya que la falta de liquidez impide invertir en nuevos proyectos y mejoras.

Actualmente el 65% de ventas son al crédito por lo tanto las cuentas por cobrar representan un alto porcentaje de los activos totales de la empresa, una gestión eficiente de las cuentas por cobrar es vital para continuar con las operaciones de la misma. Las normas y parámetros que orientan tanto el manejo como el control de créditos y cobros forman parte de los fundamentos crediticios establecidos previamente. Adicional se manejarán las siguientes políticas.

- Clientes que cancelen 10 días antes del plazo estipulado, del 10% al 15% de descuento en su próxima compra.
- Clientes que cancelen 5 días antes del plazo estipulado, del 5% al 10% de descuento en su próxima compra.

Un manejo adecuado de cuentas por cobrar no reduce los saldos de la misma, si el nivel de ventas al crédito continúa en aumento. Idealmente la empresa debe manejar un 50% o más de ventas al contado siendo el resto de ventas al crédito. Para lograr esta meta se dejarán de ofrecer créditos como un gancho para atraer y mantener clientes, esta restricción no deberá afectar el nivel de ventas ya que se hará énfasis en las ventajas que no ofrece la competencia, tales como:



- Entrega a domicilio sin recargo dentro del perímetro de la ciudad capital.
- Para los clientes de departamentos se ofrecen entregas a través de transportes, teniendo ruta por la mañana y por la tarde que garantizan la entrega un día después de realizado su pedido.
- Clientes que compran al contado tienen derecho desde un 2% hasta un 5% de descuento.

#### **4.2.2. Administración del ciclo de conversión de efectivo**

Tal y como se estableció en el capítulo previo el ciclo de conversión de efectivo se refiere al período de tiempo que transcurre desde que se realiza una inversión hasta que se hace efectiva su recuperación a través de un ingreso a caja o bancos. Para definir el plazo de conversión se usa la siguiente ecuación:

$$\text{Ciclo de conversión de efectivo} = CCI + CCC - CCP$$

Siendo:

- Ciclo de conversión de inventario (CCI): tiempo que tarda el *stock* en venderse.
- Ciclo de conversión de cobros (CCC): tiempo que tarda la empresa en recuperar el saldo de las ventas al crédito.
- Ciclo de conversión de pagos (CCP): tiempo que tarda la empresa en pagar sus compras al crédito.

Aplicando la ecuación correspondiente según los promedios de las variables necesarias, se determina lo siguiente:

$$CCE = 20 + 15 - 30 = 5 \text{ días}$$

Actualmente la empresa tiene problemas de liquidez, generalmente se retrasa el pago de sus obligaciones por 5 o más días. Por lo tanto para poder cumplir con las responsabilidades de pago tanto a proveedores nacionales e internacionales como a los socios y accionistas de la empresa, se debe recuperar la inversión en un plazo no mayor a 30 días. Cumplir con el tiempo estipulado únicamente será posible si se ejecutan las políticas de pagos, ventas, créditos y cobros que han sido establecidas.

#### **4.2.3. Administración de deuda**

La gestión de la deuda consiste en un monitoreo constante de los ingresos y egresos diarios de la empresa, con el fin de evitar que un desbalance entre estos saldos, ya sea por la falta de ingresos o bien por el excesos de egresos. Genere una falta de efectivo para realizar pagos programados, generando nuevas deudas o bien incrementando los saldos de las deudas existentes. Para evitar el desequilibrio entre ingresos y egresos, se debe monitorear constantemente el flujo de efectivo y el presupuesto.

##### **4.2.3.1. Pasivo Corriente**

Los gastos mensuales de operación, impuestos y pagos a proveedores locales e internacionales forman parte de los pasivos corrientes de la empresa ya que son deudas que se deben cancelar en un corto o mediano plazo, es decir en un período menor a un año. Para garantizar el pago de estas obligaciones, el departamento de ventas trabajará bajo metas establecidas en base a la proyección anual y punto de equilibrio estimado, por su parte Gerencia dará soporte al personal destinando cierto capital de inversión al plan de desarrollo y motivación con el fin de recompensar el esfuerzo del personal al alcanzar dichas metas.

#### **4.2.3.2. Pasivo No Corriente**

Adicional a las acciones por pagar de los socios de la empresa, el préstamo bancario revolvente y la hipoteca pendiente de pago, forman parte de las cuentas del pasivo no corriente, ya que son deudas que se cancelarán en un plazo de tres a cinco años.

Para cumplir con estas obligaciones se ahorrará de un 5% a un 10% de las utilidades mensuales, dicho saldo se destinará a una cuenta exclusiva para pagos a largo plazo, sin embargo, el monto de este ahorro será variable, por lo que se corre el riesgo de alargar el plazo de pago establecido y en consecuencia generar un incremento en el saldo de la deuda, por la variación de los intereses.

#### **4.2.3.3. Cuentas por pagar**

Tanto los pasivos corrientes como no corrientes forman parte de las cuentas por pagar de la empresa. Actualmente las ventas al contado son suficientes para cubrir los gastos de operación mensual, sin embargo, el largo período de recuperación de créditos otorgados dificulta el pago a proveedores locales e internacionales.

Según registros de facturación de la empresa el 70% de las ventas mensuales son ventas al crédito, de dichas ventas el 40% tiene crédito de 30 días, un 60% crédito de 45 días, sin embargo, por la falta de controles el 50% de los créditos otorgados se recupera en 60 días, siendo el ciclo de conversión requerido para cubrir con las obligaciones a tiempo de 45 días, por lo que definitivamente no se logra recuperar el efectivo a tiempo para evitar demoras en los pagos a proveedores.

En su momento las condiciones entre la empresa y clientes fueron establecidas de forma incorrecta, tras el paso ya de varios años es casi imposible modificar dichas condiciones, no obstante aplicando los controles estrictos en la administración de cuentas por cobrar y negociando plazos de 60 días de crédito o más con los proveedores tanto locales como internacionales es posible mejorar el manejo de las cuentas por pagar a corto plazo.

Ahora bien con respecto a las obligaciones de largo plazo, tales como préstamos bancarios y préstamos con los accionistas, después de cancelar los saldos pendientes, la empresa se quedará manejando únicamente pasivos corrientes, ya que las deudas a largo plazo generan un interés mayor que las deudas de corto plazo que dificultan la capitalización de la empresa.

#### **4.2.4. Manuales**

Para transmitir la información sobre la nueva organización, metodología y políticas de trabajo, es fundamental la creación de un manual administrativo en donde se detalle la estructura y datos generales del nuevo plan de trabajo, así como los objetivos e importancia de su implementación. Este documento debe ser autorizado por Gerencia, con el fin de ratificar su validez y autorizar su correspondiente ejecución. Este manual debe contener la nueva estructura organizacional, los parámetros para el reclutamiento y selección así como los perfiles de puesto. Además debe incluir los formatos y ecuaciones para el análisis financiero.

#### **4.2.4.1. Importancia de manejo de estados financieros**

En esta sección se deben incluir las instrucciones y formatos correspondientes para la elaboración tanto del Estado de Resultados como de Balance General, así como los parámetros para realizar un análisis horizontal y vertical de estados financieros, esto con el fin de facilitar el diagnóstico e interpretación de la situación financiera de la empresa. Estos análisis son necesarios para llevar a cabo un estudio financiero básico por lo que se deben realizar de forma mensual y comparar el mes anterior con el mes en curso.

#### **4.2.4.2. Importancia para el manejo de índices financieros**

Las razones o indicadores financieros son las herramientas que complementan un estudio financiero ya que determinar los niveles de rentabilidad, eficiencia, liquidez y endeudamiento que generan las operaciones de la empresa. Por lo tanto es importante incluir una sección dentro del manual donde se detalle de forma concreta el concepto y las ecuaciones de los principales indicadores, estos se deberán calcular de forma mensual y comparar mes a mes, lo ideal es detectar mejoras mínimas pero significativas que facilitaran la toma de decisiones en cuanto a inversiones y/o funcionamiento de la empresa.

#### **4.2.4.3. Importancia de manejo del ciclo de conversión de efectivo**

Otro aspecto financiero importante que no puede faltaren una de las secciones del manual corresponde a las estrategias y parámetros que regulan los factores que inciden en el ciclo de conversión de efectivo, es decir que se deben detallar los fundamentos para la gestión eficiente de las cuentas por pagar, inventarios y cuentas por cobrar establecidos en la propuesta de mejora ya que contar con el efectivo necesario en el momento adecuado es vital para la continuidad de las operaciones de la empresa.

#### **4.3. Auditoría interna**

Para verificar el cumplimiento además de la funcionalidad del nuevo plan de trabajo. Supervisión deberá realizar de forma trimestral una auditoría interna, que no es más que un examen minucioso y ordenado que busca recolectar información para comprobar tanto la ejecución de los parámetros establecidos como los resultados obtenidos. De tal forma que se determina si es factible continuar con la práctica de la propuesta o bien si se deben modificar los puntos críticos de la misma.

##### **4.3.1. Especificaciones de la auditoría interna**

A continuación se presentan los fundamentos que se deben tomar en cuenta para realizar una auditoría efectiva:

- La persona asignada para la auditoria debe tener una actitud recta y confiable.

- Una auditoría interna debe basarse en la autonomía y no depender de intereses económicos o de otra índole.
- El análisis a efectuar debe ser metódico y abordar de forma ordenada cada una de las áreas de estudio de la empresa, incluyendo:
  - Cumplimiento de objetivos y metas propuestas.
  - Productividad en el uso de recursos para desempeñar las tareas.
  - Obediencia en la aplicación de políticas, normas y lineamientos establecidos.
  - Evaluar eficacia y efectividad del sistema de control interno.

#### **4.4. Auditoría externa**

Examen crítico y sistemático que realiza una organización profesional ajena a la empresa, para evaluar la gestión que se ha desempeñado a lo largo de un período determinado, esto en base a la recolección, análisis e interpretación de los estados y expedientes administrativos financieros. Anualmente se programará una auditoría externa con el fin de tener una perspectiva más amplia del manejo de la empresa, para poder así validar o no las auditorías internas.

##### **4.4.1. Especificaciones de la auditoría externa**

Los fundamentos a tomar en cuenta para llevar a cabo una auditoría externa radican en elegir una empresa independiente y objetiva que evalúe aspectos administrativos, económicos y financieros tales como:

- Sistemas y procedimientos implementados en las diferentes áreas de trabajo.

- Cumplimiento de políticas, presupuestos y planes programados por Gerencia.
- Verificar que la información financiera haya sido elaborada y presentada de acuerdo a los sistemas internos establecidos así como también a las normas internacionales de contabilidad.
- Comparar que tanto operaciones administrativas como financieras cumplan con los procedimientos legales correspondientes.

Adicional a un ente externo se le debe exigir un informe que detalle las observaciones, análisis y resultados obtenidos, ya que facilitaran la toma de decisiones y serán utilizados como punto de partida para la mejora continua.





## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1. Implementación de resultados**

Tras realizar tanto auditorías internas como externas, donde se evalúa el cumplimiento y funcionalidad del nuevo plan de trabajo, se debe realizar un informe donde se presentan los resultados obtenidos, este debe incluir una comparación entre lo esperado y lo conseguido, de tal forma que se establezcan políticas de control y seguimiento para mantener las metas alcanzadas y se definan nuevos retos y objetivos por cumplir.

Es indispensable notificar los resultados obtenidos a Gerencia de forma clara y concisa a través de un análisis beneficio costo, donde se podrá demostrar la rentabilidad, que generó la inversión de la implementación del nuevo plan de trabajo. Asimismo, se deben comunicar los resultados obtenidos a todo el personal de la empresa, resaltando los cambios y demostrando gratitud por la colaboración con el cumplimiento de metas establecidas.

#### **5.1.1. Seguimiento de políticas establecidas**

El seguimiento es una herramienta que no solo proporciona el control para el monitoreo del cumplimiento de los parámetros establecidos, sino que también evalúan el impacto que genera la implementación de los mismos. Esto se logra a través de la recopilación, comparación y análisis de los resultados obtenidos con los resultados esperados, con el fin de continuar o modificar la línea de trabajo.

Básicamente el seguimiento es un ciclo que consiste en detectar problemas en el plan de trabajo o en su implementación para realizar los ajustes correspondientes. Para llevar a cabo este proceso se deben seguir los pasos que se presentan a continuación:

- **Planificación:** consiste en organizar y programar los recursos a utilizar en el proceso de seguimiento. En esta etapa se definen objetivos, se designan responsables, se determinan los períodos correspondientes y se establecen métodos de recolección y análisis.
- **Recopilación:** se refiere a la recaudación de la información, puede proceder de fuentes primarias y/o secundarias, por lo que es válido recurrir a informes administrativos financieros o bien utilizar herramientas estadísticas tales como cuestionarios o entrevistas.
- **Evaluación:** es el análisis de la información recopilada a través de indicadores que determinan niveles de eficiencia y productividad en el trabajo. Además en esta fase se visualizan tendencias que permiten tomar acciones correctivas.
- **Rectificación:** son las correcciones y ajustes que se le deben realizar a la propuesta inicial de trabajo para garantizar el logro de las metas organizacionales de la empresa.

## **5.2. Estadísticas**

Las diferentes herramientas estadísticas tales como cuestionarios, encuestas, hojas de verificación, entre otras facilitan la recolección de datos, mientras que la tabulación de datos y presentación de histogramas y gráficas facilitan tanto la presentación como la evaluación de eventos administrativos, mercadológicos y financieros, es decir que su aplicación es funcional en cada una de las áreas de la empresa.

Además forma parte fundamental en el proceso de seguimiento ya que se utiliza en la etapa de recopilación y evaluación. Los métodos estadísticos de muestreo que se utilizarán para el proceso de seguimiento son:

- Cuestionarios: herramienta de recolección rápida y efectiva que consiste en plantear una serie de interrogantes a las cuales corresponde una respuesta del tipo abierta.
- Evaluaciones: consiste en una serie de preguntas directas para controlar el conocimiento del personal con respecto a sus tareas.
- Hojas de verificación: consiste en un formato donde se describen las actividades que corresponden a un proceso determinado, se debe chequear el cumplimiento de las mismas.

A continuación se especifican el uso y aplicación de los diferentes formatos elaborados para dar un seguimiento eficiente a las tareas de cada puesto de trabajo

### **5.2.1. Formato de control de tareas**

Se aplica a todas las áreas de la empresa, en la parte de descripción se detalla la actividad que se evalúa y se anota un cheque o equis para confirmar o no su cumplimiento, además de colocar observaciones específicas o generales.

Figura 11. **Control de tareas**

Nombre:	Puesto:
Proceso:	Fecha:

Descripción	Observaciones

Observaciones y recomendaciones:

---

---

---

---

Fuente: elaboración propia.

### **5.2.2. Formato de control de clientes y proveedores**

Se aplica únicamente para el control de cuentas por pagar y por cobrar, para controlar la eficiencia en sus tareas por parte de la auxiliar contable y la analista de créditos y cobros.

Figura 12. **Control de clientes y proveedores**

Nombre:	Puesto:
Departamento:	Fecha:

Descripción	Fecha Revisión	Factura	Fecha de Pago	Constancia

OBSERVACIONES

---



---



---



---



---



---

Fuente: elaboración propia.

**5.2.3. Evaluación de conocimientos básicos**

Prueba de control que se aplica al área de bodega y ventas, para poner a prueba el conocimiento requerido para desempeñar de forma eficiente las tareas de ventas y corte de material.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responda lo que se le solicita en cada caso de forma breve y concisa.

1. ¿Qué clase de aceros conoce?
2. ¿De los aceros que conoce puede describir generalidades y/o aplicaciones de cada uno?
3. ¿Qué tipos de aceros considera son comerciales en Guatemala?
4. Complete lo siguiente
  - a. Un metro tiene \_\_\_\_\_ milímetros
  - b. Un pie tiene \_\_\_\_\_ pulgadas
  - c. Un metro tiene \_\_\_\_\_ pulgadas
  - d. Un centímetro tiene \_\_\_\_\_ pulgadas
5. Si 2 pulgadas equivalen a 50.80mm. ¿Cuántos milímetros tiene  $2 \frac{3}{4}$  pulgadas?
6. Si 127 mm equivalen a 5" ¿Cuántas pulgadas equivalen a 76.2mm?
7. En EURO ACEROS, S.A. manejamos todo el inventario en pulgadas
  - a. Si un cliente solicita una pieza de 2.4 m, en la orden de corte indique el equivalente en pulgadas
  - b. si un cliente le pide acero 705 de 57mmx4.95m desplace estas medidas en pulgadas.
8. El costo por pulgada de largo de una barra de cold roll de  $\frac{1}{4}$  es de Q0.26
  - a. ¿Cuál es el costo de una barra de 3m de largo?
  - b. ¿Cuál es el costo de una barra de 2 pies?
  - c. ¿Cuál es el costo de una barra de 25.4 mm de largo?
  - d. ¿Cuál es el costo de una barra de  $\frac{3}{4}$  pulgadas de largo?

### 5.2.4. Formato control de precios

Según la correspondiente evaluación y análisis de costos, gastos y precios de mercado, se elaboró un formato que facilita definir y controlar los precios de venta.

Tabla XXXI. Control de precios

Ingrese el costo del material:		_____			
El valor de venta debe de ser		$\geq Q$			
Tabla de venta					
Porcentaje de utilidad	Venta			Perdida o utilidad	
25%	Q	Q		Perdida para la empresa	
26%	Q	Q			
27%	Q	Q			
28%	Q	Q			
29%	Q	Q			
30%	Q	Q			
31%	Q	Q			
32%	Q	Q			
33%	Q	Q			
34%	Q	Q			
35%	Q	Q		Utilidad para la empresa	
36%	Q	Q			
37%	Q	Q			
38%	Q	Q			
39%	Q	Q			
40%	Q	Q			
41%	Q	Q			
42%	Q	Q			
43%	Q	Q			
44%	Q	Q			
45%	Q	Q			

Fuente: elaboración propia.



### 5.2.5. Encuesta de satisfacción laboral

Esta encuesta se crea para evaluar el desempeño de Gerencia, ya que los altos mandos también tienen obligaciones y responsabilidades que cumplir para mantener motivado a su equipo de trabajo.

- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
  - Si
  - No
- ¿Se siente integrado en su empresa?
  - Si
  - No
- ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
  - Si
  - No
- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
  - Si
  - No
- ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?
  - Si
  - No
- ¿Su equipo de cómputo funciona a una velocidad adecuada?
  - Si
  - No
- ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?
  - Si
  - No
- ¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?
  - Si

- No
  - ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?
    - Si
    - No
  - ¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?
    - Si
    - No
  - ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
    - Si
    - No
  - ¿Trabaja en equipo con sus compañeros?
    - Si
    - No
  - ¿Sus superiores le trata con amabilidad?
    - Si
    - No
  - ¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?
    - Si
    - No
  - ¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?
    - Si
    - No
  - ¿Considera que es posible una promoción laboral basada en resultados?
    - Si
    - No
  - ¿Qué lo motiva a trabajar de forma eficiente?
- 
- ¿Qué beneficios adicionales le gustaría que le brindara la empresa?
-

### **5.2.6. Implementación de resultados de análisis administrativo**

Básicamente la propuesta administrativa consistió en presentar una nueva estructura organizacional de la empresa, definir las nuevas áreas, puestos, funciones, reglas y políticas necesarias para llevar a cabo de forma eficiente las tareas administrativas.

Dependiendo de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los métodos de seguimiento y auditorias, se toma la decisión de continuar trabajando bajo la estructura establecida o bien se deberán realizar modificaciones en los puestos de trabajo, que implican cambio o rotación de tareas y/o personal.

### **5.2.7. Implementación de resultados de análisis financiero**

Respecto al área financiera la propuesta se enfocó en definir parámetros, métodos e indicadores para verificar y controlar de forma eficiente la gestión de los recursos económicos de la empresa.

Prácticamente cada mes utilizando las herramientas establecidas, se analizan los egresos e ingresos del período, a través de dicho análisis se logra determinar la situación de la empresa, optimizando la toma de decisiones respecto al uso e inversión de los recursos económicos del próximo período.

### **5.3. Mejora continua**

Ciclo constante que radica en evaluar y ajustar los lineamientos, procesos, metodologías y políticas de trabajo, con el fin de lograr tanto perfección laboral como excelencia empresarial. Tras realizar seguimiento y auditorias de control se generan conclusiones y recomendaciones que sirven de punto de partida para establecer los cambios que mejoren el rendimiento en cada uno de los departamentos y áreas de la empresa. El objetivo final que busca la empresa es la certificación en la Norma de Calidad ISO 9000, norma que garantiza la eficiencia y exactitud en cada uno de los procesos tanto administrativos como de operación que forman parte de la empresa.

Para llevar a cabo el proceso de mejora continua se aplicará el Ciclo PDCA, también conocido como Círculo de Deming, este proceso básicamente consiste en llevar a cabo las siguientes cuatro fases:

- **Planificación:** fase inicial donde las metas y objetivos generales y específicos del plan de trabajo, así como las herramientas y procedimientos necesarios para lograr tanto el cumplimiento como el control de los mismos.
- **Ejecución:** consiste en llevar a cabo la propuesta establecida.
- **Verificación:** se refiere a la evaluación del sistema ejecutado con el fin de verificar el cumplimiento o no de las metas y objetivos trazados.
- **Acción:** consiste en tomar medidas en base a los logros y fracasos obtenidos, independientemente si se alcanzan o no todos los objetivos planteados la filosofía de la mejora continua, indica que siempre hay algo que mejorar por lo que se debe reiniciar el ciclo trazando nuevos retos.

Para llevar a cabo este proceso no basta con seguir las fases del ciclo se necesita compromiso por parte de toda la organización tanto de la parte operativa y administrativa al aplicar los parámetros establecidos, como de los altos mandos, para facilitar este proceso se recomienda utilizar las siguientes herramientas de trabajo:

- Diagrama Ishikawa: es un diagrama consiste en utilizar la representación gráfica de una espina de pescado que permite identificar las causas que generan un determinado problema, normalmente las causas se separan en métodos, mano de obra, maquinaria, materiales y medio ambiente, pero esta es una herramienta versátil que se adapta a las variables que se desean estudiar.
- Hoja de inspección: es un formato sencillo que recopila información sobre el número de veces que sucede un evento, busca recopilar indicadores y causas de un problema.
- Gráficos de control: son diagramas que se utilizan para supervisar procesos e identificar inestabilidad o circunstancias anormales ya que en un plano se registran los valores sucesivos de las características del objeto de estudio, esto facilita detectar cuando hay un sesgo en la tendencia.

### **5.3.1. Corto plazo**

A pesar de que la mejora continua es un proceso cíclico, por ser una empresa en crecimiento ira enfocando la inversión de sus recursos, en mejoras de forma paulatina.

A corto plazo, es decir en el transcurso de tres meses a un año se evaluará y mejorará la gestión administrativa incluyendo el área de ventas ya que es un área vital para la continuidad de las operaciones de la empresa. Básicamente se harán ajustes de las políticas, estructuras y procesos establecidos, que garanticen una administración eficiente.

### **5.3.2. Mediano plazo**

En un periodo entre seis meses y dos años se pretende perfeccionar el área financiera de la empresa, esto a través del monitoreo constante y ajustes que garanticen en el plazo establecido: la reducción del período de recuperación de las cuentas por cobrar, el incremento de las ventas al contado, el decremento de las cuentas por pagar a largo plazo tales como préstamos bancarios e hipotecas, entre otros.

### **5.3.3. Largo plazo**

Finalmente como una meta para cumplir en un plazo no mayor a tres años se propone invertir todos los recursos en mejorar y ampliar el área más importante de la empresa, el área de ventas. Esto a través del control, seguimiento e implementación de los proyectos desarrollados por el departamento de estrategias y *marketing* que buscarán la oportunidad de posicionarse como empresa líder en el mercado de acero y herramientas.

#### **5.3.4. Auditorías de mejora**

El mercado de acero es bastante exigente en cuanto a calidad del producto y eficiencia en el servicio, por lo que es vital evaluar y controlar constantemente dichos parámetros. Actualmente la empresa trabaja únicamente con proveedores que se encuentran certificados bajo la Norma de Calidad ISO 9001 versión 2008, por lo que prácticamente el primer parámetro no genera riesgos alguno para la empresa ya que todos los materiales que se comercializan incluyen su respectivo certificado de calidad.

Por otro lado los clientes son los únicos que podrán examinar de forma objetiva el servicio, tiempos de entrega, precios y asesoría que ofrece el departamento de ventas. Por tal razón tanto los formatos de control interno como externo se enfocan en la perspectiva del cliente, ya que son los únicos que pueden establecer si el equipo de trabajo está cumpliendo o no con las expectativas del mercado.

##### **5.3.4.1. Interna**

El formato de control interno pretende dar un seguimiento al desempeño del departamento de ventas, a través del monitoreando diario de su trabajo. Este modelo de control deberá ser completado a diario por parte de los ejecutivos de ventas, su revisión será semanal y estará a cargo de supervisión o Gerencia. A continuación se desglosa el contenido:

- Fecha: ingresar la fecha correspondiente al día de trabajo.
- Cliente: indicar el nombre de la empresa.
- Ubicación: únicamente ingresar el departamento o zona a la que pertenece.





#### 5.3.4.2. Externa

La auditoría externa no es más que una evaluación de servicio al cliente, consiste en una encuesta, que supervisión debe pasar semanalmente a determinados clientes seleccionados al azar. Los resultados deben presentarse tanto a Gerencia como al equipo de trabajo de forma mensual, con el fin de enfocar los recursos tangibles e intangibles en la corrección y mejora de los puntos débiles detectados.

- Considera que la calidad de nuestro acero/productos es
  - Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Mala
- A encontrado todos los productos que usted desea y en la cantidad necesitada.
  - Si
  - No
- Como considera la entrega de su material
  - Puntual
  - Con demoras
- Como considera el servicio de nuestro asesor de ventas
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
    - Desea usted que se le transfiera a otro asesor de ventas
  - Pésimo
    - Desea usted que se le transfiera a otro asesor de ventas

- Tiempo de espera en el teléfono
  - Corto
  - Normal
  - Largo
- Recibe sus cotizaciones oportunamente (en el tiempo que usted lo requiere)
  - Siempre
  - A veces
  - Nunca
- Considera que el precio de nuestro producto es:
  - Alto
  - Competitivo
  - Bajo
- Le gustaría recibir visitas de nuestros asesores de ventas a sus instalaciones
  - Satisfactorias
  - Insatisfactorias
- Considera que nuestro departamento de ventas está capacitado para resolver sus problemas y necesidades
  - Capacitado
  - Podría mejorar
  - Necesita capacitación urgente
- En general como considera nuestro servicio
  - Sobrepasa sus expectativas
  - Cumple con sus expectativas
  - No cumple con sus expectativas
- ¿El ejecutivo de ventas es amable y cortés?
  - Si
  - No

- ¿Ha tenido algún inconveniente con su ejecutivo de ventas?
  - No
  - Sí, Porque

#### **5.4. Beneficio/Costo**

Básicamente la relación beneficio costo es un indicador económico que mide el grado de rentabilidad que puede generar determinado proyecto, de tal forma que facilita la toma de decisiones. Dentro de la empresa este indicador será útil no solo para medir la eficiencia de los futuros proyectos o planes de trabajo que se desean implementar sino que también será provechoso para determinar la eficiencia de las operaciones mensuales de la empresa. Para utilizar este indicador se aplica la siguiente ecuación:

$$Beneficio - costo = \frac{Ingresos}{Egresos}$$

##### **5.4.1. Análisis**

El beneficio costo constituyen un método práctico de evaluación y control interno que determinará con que eficiencia se han utilizado los recursos en las operaciones de cierto período. Tomando en cuenta los datos del primer semestre 2013, de enero a julio, se obtiene lo siguiente:

$$Beneficio - costo = \frac{1\ 484\ 465,54}{664\ 540,55} = 1,82$$

#### **5.4.2. Interpretación**

Los resultados de un análisis beneficio costo pueden ser mayores a uno, esto indica que son aceptables, menores a uno representan resultados negativos, es decir pérdida. Según los resultados obtenidos del análisis de ingresos y egresos del primer semestre se establece que las operaciones de la empresa han sido rentables, ya que por cada Q. 1,00 invertido se han obtenido Q. 0,82 de ganancia.

#### **5.5. Ventajas competitivas**

Son tanto las características como las particularidades adicionales a la calidad del producto y servicio que ofrece la empresa pero no su competencia. Siendo estos beneficios adicionales valorados y aceptados por el mercado los que diferencian a la organización y permiten que alcance un rendimiento óptimo en sus operaciones. Actualmente la empresa ofrece las siguientes ventajas competitivas:

- Personal capacitado: equipo de trabajo que no solo brinda el servicio de venta sino que también se encuentra preparado para asesorar al cliente en su búsqueda de material para un trabajo específico.
- Pruebas gratuitas de materiales: gracias a los acuerdos estratégicos con proveedores, se realizan pruebas mecánicas y químicas en muestras solicitadas por los clientes, con el fin de garantizar la calidad del material a través del análisis de sus propiedades químicas y mecánicas.

- Entrega inmediata en despacho: normalmente se trabajan cortes y entregas de material bajo pedido, aunque se tiene dos máquinas de corte en reserva para los clientes que prefieren visitar las instalaciones y hacer sus pedidos personalmente por lo que solo deben esperar el tiempo de corte para recibir su material.
- Servicio a domicilio: a diferencia de muchos competidores la empresa ofrece entrega a domicilio independientemente del volumen del pedido, se cuentan con tres vehículos y dos motocicletas que facilitan la entrega eficiente del material.
- Descuentos según volumen y condición de compra: por lo regular se ofrecen descuentos del 5% sin embargo, en pedidos al contado o bien pedidos grandes se autoriza entre el 15% y 20% de descuento.

#### **5.5.1. Estrategias de competitividad**

Son las acciones que están enfocadas en mejorar o crear ventajas competitivas para la empresa, la importancia de definir e implementar estrategias de competitividad radica en mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado.

Se debe elaborar un plan de estrategias, en el cual se detalle la planificación, organización, asignación de recursos y ejecución de las mismas, a continuación se presentan las ideas que se utilizarán como punto de partida del plan:

- Negociaciones de exclusividad de marca: solicitar a los proveedores internacionales de camisas de motores y herramientas industriales, un acuerdo exclusivo que permita que la empresa se consolide como único distribuidor autorizado en Guatemala para comercializar dichas marcas.

- Recuperación de clientes inactivos: a través de los controles internos del departamento de ventas se pueden detectar los clientes inactivos y rotarlos con diferentes ejecutivos de ventas hasta lograr su activación.
- Creación de alianzas estratégicas: con una unión estratégica entre la empresa y un par de talleres industriales de prestigio, se tendrá la variante de ofrecer no solo materiales para la industria sino que también el servicio de torno, trabajo y mecanizado industrial.
- Incursión en nuevos mercados: para abarcar una fracción mayor del mercado departamental, se harán negociaciones con clientes de departamentos que funcionarán como sucursales de la empresa, ya que a cambio de precios preferenciales venderán el material al sector correspondiente.



## CONCLUSIONES

1. Con el análisis administrativo realizado dentro de la organización se descubrieron inconsistencias en la estructura organizacional, métodos de control deficientes, falta de productividad en las tareas administrativas, ausencia de programas de capacitación y desarrollo. Siendo estos y otros problemas detectados lo que impide el cumplimiento de metas organizacionales internas establecidas.
2. A través del estudio y análisis de la información financiera se determinó que las operaciones de la empresa son rentables, ya que generan ingresos suficientes que permiten recuperar la inversión, sin embargo, la falta de políticas, indicadores y controles financieros le ha ocasionado problemas de endeudamiento y falta de liquidez.
3. El presente trabajo de graduación fue la base para la creación e implementación de manuales administrativos dentro de la empresa, estos incluyen el perfil de puesto elaborado, así como los procesos y métodos de control correspondientes a cada tarea establecida en dicho perfil.
4. Tras la presentación de la propuesta a Gerencia, se tomó la decisión de incluir en los reportes mensuales de estados financieros, el análisis de por lo menos dos indicadores de cada tipo, ya solo de esta forma los altos mandos tendrán la certeza y claridad necesaria para la toma de decisiones.



5. Debido a que los ingresos de la empresa dependen del nivel de ventas y con el fin de garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa, las políticas, métodos de control y estrategias establecidas en el presente trabajo de investigación se enfocan en el Departamento de Ventas y los que están relacionados con la eficiencia del mismo tales como bodega, compras y créditos.

## RECOMENDACIONES

1. Crear una comisión de trabajadores de mandos medios y bajos, quienes estarán encargados tanto de exigir el cumplimiento como de dar el respectivo seguimiento a la propuesta de capacitación, desarrollo y motivación de personal.
2. Para mantener altos niveles de eficiencia y desempeño en el trabajo se deben actualizar los procesos correspondientes a las tareas de cada puesto de trabajo anualmente. Además se deben actualizar los cuestionarios, exámenes y evaluaciones que han sido establecidas como parte de los procesos de selección, control y seguimiento de forma semestral.
3. Debido a que el área financiera contable se encuentra en un punto crítico con indicadores de endeudamiento y liquidez desfavorable, se deben realizar auditorías externas financieras por lo menos dos veces al año, esto hasta crear un sistema contable interno eficiente, tomando como base los parámetros, formatos e indicadores establecidos.
4. La continuidad de la creación e implementación de estrategias de competitividad que generen ventajas de competencia que a su vez permitan el posicionamiento de la empresa en el mercado. Dependerá de la pronta creación del departamento de estrategia para que planifique y desarrolle las ideas establecidas en la presente investigación.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BESLEY, Scott; BRIGHAM Eugene. *Fundamentos de administración financiera*. Jasso Érika (ed. Lit.) Cengage Learning Editores, de México, 2009. 803 p. ISBN: 0-324-65216-X
2. Manual de funciones y responsabilidades de puestos. Comité permanente de exposiciones. Departamento de recursos humanos 2012. 182 p.
3. Mascareñas, Juan. El coste de capital. [en línea] Texinfo. Universidad Complutense de Madrid. España. abril 2011. [ref.21 de noviembre de 2013] Disponible en Web:[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/fphernan/FET.TV.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/FET.TV.pdf).
4. RM José Alejandro. El ciclo de conversión de efectivo [en línea] Texinfo. Blog estudio sección empresa y economía. Valencia, España. Julio 2008. [ref 19 de noviembre de 2013] Disponible en Web:<http://www.empresayeconomia.es/el-ciclo-de-conversion-de-efectivo.html>.
5. SÁNCHEZ LÓPEZ, Sergio Roberto. *Estados financieros consolidados de empresas asociadas que se dedican a la producción y comercialización de pollo de acuerdo a normas internacionales de contabilidad*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 2008.

6. VALLE, Roberto. *Administración financiera*. Informe inédito. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería. Material de apoyo contabilidad 3 segundo semestre 2010. 32 p.
  
7. VILLARREAL SAMANIEGO, Jesús Dacio. *Administración financiera II*. Informe inédito. 2008. 142 p.

## APÉNDICES

- **Modelo de entrevista de trabajo**
  - Presentación de la empresa
    - ¿Quiénes somos?
    - ¿Qué hacemos?
    - ¿Cómo lo hacemos?
  - Platica informal
    - ¿A qué se dedicas actualmente?
    - ¿Cuáles son sus pasatiempos?
    - ¿Cuáles son sus defectos y virtudes?
    - ¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo?
  - Preguntas de Transición
    - ¿Cómo se enteró de nuestra empresa?
    - ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?
  - Preguntas formales
    - ¿Cuál ha sido su experiencia en el puesto al que aplica?
    - ¿Qué estudios o conocimientos que tiene le serian de utilidad en el puesto de trabajo?
    - ¿Cuál ha sido su mayor reto?
    - ¿Experiencia trabajando en equipo?
    - ¿Capaz de trabajar bajo metas y objetivos? ¿Por qué?
    - ¿Cuáles son los valores que le aportaría a la empresa?
  - Información general del puesto
    - Atribuciones
    - Responsabilidades
    - Paquetes salariales correspondientes

- **Modelo prueba auxiliar de contabilidad**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responda lo que se le solicita o bien encierre en un círculo la letra que corresponde a la respuesta correcta.

1. ¿Cuál es el principal objetivo de la contabilidad?
  - a. Llevar un control de las existencias de la empresa
  - b. Que las cuentas reflejen la imagen fiel de la situación de la empresa
  - c. Llevar un control del dinero de la caja de la empresa
  - d. Calcular el importe de las ventas en un periodo determinado
2. ¿Cuál de las siguientes cuentas son del activo?
  - a. Clientes
  - b. Acreedores
  - c. Capital
  - d. Proveedores
3. ¿Qué significa cargar una cuenta?
  - a. Anotar en él debe de la cuenta
  - b. Calcular el saldo de una cuenta
  - c. Anotar en el haber de una cuenta
  - d. Abrir una cuenta
4. ¿Cuáles de las siguientes cuentas forman parte del pasivo circulante o corriente?
  - a. Proveedores
  - b. Deudores
  - c. Préstamos a largo plazo
  - d. Clientes

5. ¿Qué se anota en él debe?
  - a. Los aumentos de valor de las cuentas de activo
  - b. Las disminuciones de valor de las cuentas de activo
  - c. Los aumentos de valor de las cuentas de pasivo
  - d. Los aumentos de valor de las cuentas de neto patrimonial
6. ¿Cuáles son las cuentas que forman parte del activo circulante o corriente?
  - a. Los bienes y derechos que permanezcan más de un año
  - b. Las obligaciones que permanezcan menos de un año
  - c. Los bienes y derechos que permanezcan menos de un año
  - d. Las obligaciones que permanezcan más de un año
7. Desarrolle el siguiente ejercicio

La reconstructora de motores San Juan propiedad del señor Daniel Cuyan, al final de un ejercicio contable de un año obtiene una ganancia neta o ganancia antes del impuesto de Q75896.78. Dicho señor compro durante el año bienes para su uso personal por valor de Q10824 con IVA incluido. Las facturas obran en su poder. Se le pide el cálculo del impuesto sobre la renta.

#### **Tabla de respuestas**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Puntuación</b>
1	B	12
2	A	12
3	C	12
4	A	12
5	A	12
6	C	12
8	20172,56	28



- **Modelo prueba asesor de ventas**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responda lo que se le solicita o bien encierre en un círculo la letra que corresponde a la respuesta correcta.

1. Escriba por lo menos tres propiedades básicas de los aceros

---

---

2. ¿El cold roll es un acero al carbón?

- a. Verdadero
- b. Falso

3. ¿El acero plata pertenece a los aceros al carbón?

- a. Verdadero
- b. Falso

4. ¿Los aceros de baja aleación tienen excelente resistencia a la corrosión?

- a. Verdadero
- b. Falso

5. ¿Los aceros inoxidable se utilizan para realizar tuercas, tornillos, flechas, pernos, etc.?

- a. Verdadero
- b. Falso

6. ¿El bronce se utiliza cuando se requiere excelente resistencia al desgaste?  
Ya que sus principales aplicaciones son engranes, coronas, flechas chumaceras, etc.

- a. Verdadero
- b. Falso

7. Complete lo siguiente:

- a. Un metro (m) tiene \_\_\_\_\_ milímetros (mm)
- b. Un pie (ft) tiene \_\_\_\_\_ pulgadas (in)
- c. Una metro (m) tiene \_\_\_\_\_ pulgadas (in)
- d. Una pulgada (in) tiene \_\_\_\_\_ milímetros (mm)

8. ¿Qué competencias debe tener un asesor de ventas para brindar una excelente atención al cliente?

---

---

### Tabla de respuesta

Preguntas	Respuesta	Puntuación
1	Resistencia a compresión y tracción. Resistencia al desgaste	10
2	A	10
3	B	10
4	B	10
5	A	10
6	A	10
7	$a=1000 - b=12 - c=39,37 - d=25,4$	25
8	Saber escuchar, cortesía, paciencia, tener facilidad de palabra, tener tacto, etc.	15

- **Modelo verificación de referencias laborales**

Candidato: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

- ¿Qué puesto ocupó en su compañía?
- ¿Cuál fue el periodo en el que laboró con ustedes?
- ¿Qué actividades desempeñaba?
- Describa por favor de manera general ¿Cuál fue el desempeño en su trabajo?
- ¿El candidato faltaba mucho, llegaba tarde con frecuencia?
- ¿Cómo manejaba el conflicto, el stress y la presión?
- ¿Si describimos la posición para la cual estamos considerando al candidato, podría Ud. indicarnos que tan bien piensa que encajaría en ella?

- **Modelo verificación de referencias personales**

Candidato: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Años de conocerla: \_\_\_\_\_

- ¿Cómo la describe?
- ¿Cómo es su comportamiento?

- **Formato autoevaluación**

### AUTOEVALUACIÓN

Nombre:	Profesión:
Título del Puesto:	Departamento:
Jefe Inmediato:	Período de Evaluación:

Evalué su desempeño en cada uno de los siguientes factores según la escala de 1 a 5

Sobresaliente:                      Supera

5 = expectativas

4 = Bueno: Cumple continuamente las expectativas.

3 = Intermedio: Satisface la mitad de las expectativas

2 = Malo: Ocasionalmente cumple.

1 = Deficiente: Está por debajo del cumplimiento de expectativas.

**Parte 1: Resultados de las tareas**

<u>Descripción</u>	<u>Ponderación</u>
Cumplimiento de los procedimientos	_____
Cumplimiento de fechas estimadas	_____
Planificación del trabajo	_____
Orden del trabajo	_____
Conocimiento del trabajo	_____
Eficiencia	_____
Responsabilidad	_____
Productividad (volumen y cantidad de trabajo)	_____
Exactitud y calidad del trabajo	_____

**Parte 2: Comportamientos personales**

<u>Descripción</u>	<u>Ponderación</u>
Puntualidad	_____
Atención a clientes	_____
Trabajo en equipo	_____
Presentación personal	_____
Orden y limpieza de su área de trabajo	_____
Capacidad de generar sugerencias constructivas	_____
Atención a costos	_____
Cooperación	_____
Atención a las reglas	_____
Manejo de conflictos	_____

**Parte 3: Rasgos de personalidad**

<u>Descripción</u>	<u>Ponderación</u>
Compromiso	_____
Carisma	_____
Liderazgo	_____
Actitud	_____
Iniciativa	_____
Respuesta bajo presión	_____

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

- **Formato evaluación de superiores**

Nombre del Evaluado: \_\_\_\_\_ Puesto de Trabajo: \_\_\_\_\_

Evalué el desempeño de forma objetiva, la información será de utilidad para detectar los fallos y debilidades y así establecer los nuevos parámetros para mejorar la gestión de trabajo de la empresa.

1. Capacidad de planificación, para programar de forma oportuna las estrategias de trabajo a ejecutar.

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

2. Habilidad para dirigir, guiar y supervisar personal individual y en equipo

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

3. Forma de resolver problemas, toma de decisiones correctas.

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

4. Responsabilidad por trabajo asignado, interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento del mismo

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

5. Creatividad de tareas, ideas para facilitar y mejorar el trabajo

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

6. Discreción y tacto, grado de confianza que se puede depositar en el servidor para mantener información confidencial

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

7. Relaciones interpersonales comportamiento social adecuado en el trato con superiores y compañeros de trabajo, así como público en general

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

8. Comunicación, habilidad para transmitir mensajes emitidos con autoridad correspondiente

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

9. Presentación Personal. Imagen que presenta a nivel institucional

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente

10. Capacidad de hacer participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de objetivos

Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio  Deficiente