



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

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA
UNA EMPRESA IMPORTADORA DE ROPA USADA**

José Alejandro Flores Barrios

Asesorado por el Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín

Guatemala, agosto de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA
UNA EMPRESA IMPORTADORA DE ROPA USADA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JOSE ALEJANDRO FLORES BARRIOS

ASESORADO POR EL ING. EDWIN ANTONIO ECHEVERRÍA MARROQUÍN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 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. Sydney Alexander Samuel Milson
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
EXAMINADOR	Ing. César Leonel Ovalle Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

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:

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE ROPA USADA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 25 de abril de 2011.



José Alejandro Flores Barrios

Guatemala, Julio de 2012.

Ingeniero:

César Ernesto Urquizú Rodas

Director Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio hago constar que he revisado el trabajo de graduación de *José Alejandro Flores Barrios*, carné 1993-17796, titulado **“PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE ROPA USADA”**.

Dicho trabajo se encuentra a mi entera satisfacción, para que sea revisado por la dirección de escuela respectiva.

Atentamente,



Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín

Colegiado 4,133

Ing. Edwin Echeverría
COLEGIADO 4133

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.193.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE ROPA USADA**, presentado por el estudiante universitario **José Alejandro Flores Barrios**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

INGA. KARLA MARTÍNEZ
Colegiada 5,706

Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2012.

/mgp



REF.DIR.EMI.140.016

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 **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE ROPA USADA**, presentado por el estudiante universitario **José Alejandro Flores Barrios**, 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, agosto de 2016.



/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 391.2016

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: **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE ROPA USADA**, presentado por el estudiante universitario: **José Alejandro Flores Barrios**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, agosto de 2016

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la vida y la inteligencia necesaria para alcanzar una meta más en mi vida.
- Mis padres** Egberto Alejandro Flores Hernández y Lesvia Clementina Barrios De León, por haberme enseñado que si se tiene un sueño, por grande o pequeño que sea, este se puede alcanzar por medio del esfuerzo y la perseverancia.
- Mi esposa** Luz Elena Pacay Godínez, por el apoyo incondicional y la motivación que me has dado durante la realización de este trabajo de graduación, no dejando que desmayara en ningún momento.
- A mis hijos** Andrés José y María Jimena Flores Pacay, por la alegría que día a día me ayuda a sobrellevar cualquier adversidad que exista en mi camino.
- Mis hermanos** Werner Alfonso, Leslie Mariana, Wendy Carolina, Iván Egberto y Víctor David Flores Barrios, por su apoyo incondicional en todo momento.

**Universidad
de San Carlos de
Guatemala**

Por abrirme sus puertas para que iniciara mis estudios, en especial a la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, por brindarme todos los conocimientos técnicos necesarios para poder desarrollarme tanto personal como profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS A:

**Ingeniero Edwin
Echeverría**

Por toda la ayuda y los valiosos consejos que me ofreció durante la asesoría y revisión del presente trabajo.

**Licenciado Ernesto
Pacay**

Por el apoyo moral y espiritual que me ha brindado, no solo durante la realización del presente trabajo, sino que en mi vida diaria.

A todos mis familiares

Que estuvieron siempre al pendiente del proceso de autorización, redacción y corrección del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Generalidades de la empresa	1
1.1.1. Reseña histórica de la industria de la ropa usada en Guatemala	1
1.1.2. Marco legal de la empresa	3
1.1.2.1. Constitución de una empresa guatemalteca.....	3
1.1.2.2. Tipos de organizaciones.....	4
1.1.2.3. Fiscalización.....	5
1.1.2.4. Administración.....	5
1.1.2.5. Libros de contabilidad	6
1.2. Situación actual del mercado guatemalteco.....	6
1.2.1. El beneficio del consumo de la ropa usada en Guatemala	7
1.2.2. El expansivo crecimiento de la compra de ropa usada.....	8
1.2.3. Señal de empobrecimiento: mercado de ropa usada se extiende a la clase media	10

2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SUS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.....	13
2.1.	Descripción de la estructura de trabajo actual	13
2.2.	Procedimientos primarios	14
2.2.1.	Descripción del proceso de importación de la ropa usada (pacas).....	14
2.2.1.1.	Colocación de pedidos.....	15
2.2.2.	Descripción del proceso de ventas	15
2.3.	Descripción de los sistemas de control administrativos y financieros utilizados actualmente	16
2.3.1.	Inventario.....	16
2.3.2.	Cuenta corriente	17
2.3.2.1	Cuentas por pagar	17
2.3.2.2	Cuentas por cobrar	17
3.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	19
3.1.	Estructura organizacional	19
3.1.1.	Ajuste mutuo.....	23
3.1.2.	Supervisión directa	24
3.1.3.	Estandarización de procesos de trabajo	25
3.1.4.	Estandarización de producción o de resultados.....	25
3.1.5.	Estandarización de destrezas o conocimientos	25
3.2.	Misión y visión.....	36
3.2.1.	Misión	37
3.2.2.	Visión.....	38
3.3.	Organigrama propuesto	38
3.4.	Descripción de puestos	39
3.5.	Propuesta de procedimientos a utilizar	43

3.5.1.	Procedimientos de importación	43
3.5.2.	Procedimientos de ventas	49
3.6.	Propuesta para el manejo de inventarios.....	50
3.7.	Propuesta de implementación de controles financieros	53
3.7.1.	Estados financieros.....	53
3.7.1.1.	Balance general	54
3.7.1.2.	Estado de pérdidas y ganancias.....	58
3.7.1.3.	Estado de flujo de efectivo	58
3.7.2.	Análisis financiero	62
3.7.2.1.	Cálculo del valor actual neto de la empresa (VAN).....	63
3.7.2.2.	Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR).....	64
3.7.2.3.	Cálculo de la relación costo-beneficio de los productos (C/B).....	71
3.7.2.4.	Índices de administración de activos	72
3.7.2.5.	Índices de liquidez.....	73
3.7.2.6.	Índices de rentabilidad.....	74
3.7.3.	Flujo de efectivo.....	77
3.7.3.1.	Ciclo del flujo de efectivo	77
3.7.4	Manejo de cuenta corriente	81
3.8.	Propuesta de implementación de software para el manejo contable y financiero de la empresa.....	83
4.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS.....	87
4.1.	Plan de implementación.....	87
4.1.1.	Implementación del proceso de importación	87
4.1.2.	Implementación del proceso de ventas	87
4.1.3.	Implementación de controles financieros	88

4.2.	Cronograma de implementación.....	88
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	91
5.1.	Definición de estándares.....	91
5.1.1.	Indicadores de desempeño.....	91
5.1.2.	Indicadores de compras	93
5.1.3.	Indicadores de ventas.....	94
5.1.4.	Indicadores financieros.....	95
5.2.	Definición de la base actual y meta propuesta	96
5.3.	Diseño del cuadro de mando y frecuencia de revisión de los indicadores.....	101
6.	GESTIÓN AMBIENTAL	103
6.1.	Análisis de la situación actual en el manejo de los desechos sólidos generados por la empresa.....	103
6.1.1.	Identificación de desechos y residuos	103
6.1.1.1.	Desechos sólidos.....	104
6.1.1.2.	Desechos líquidos.....	104
6.2.	Propuesta de un plan para el manejo de los desechos sólidos.....	105
6.3.	Medidas de mitigación.....	105
	CONCLUSIONES	107
	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	111
	ANEXOS	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Total de importaciones de ropa usada	9
2.	Organigrama actual.....	14
3.	Diagrama de proceso actual de la empresa	18
4.	Factores de centralización-descentralización	21
5.	Ajuste mutuo	24
6.	Supervisión directa.....	24
7.	Estandarización	25
8.	Agrupamiento de mercado por lugar	33
9.	Agrupamiento de mercado por producción.....	33
10.	Agrupamiento de mercado por cliente.....	34
11.	Agrupamiento funcional por procesos de trabajo	34
12.	Agrupamiento funcional por conocimientos.....	35
13.	Agrupamiento funcional por turnos de trabajo	36
14.	Organigrama propuesto	39
15.	Diagrama de proceso propuesto: compra de mercadería en USA.....	46
16.	Diagrama de proceso propuesto: nacionalizar mercadería.....	47
17.	Diagrama de proceso propuesto: recepción de mercadería en bodega.....	48
18.	Diagrama de proceso de ventas propuesto: ventas al contado	51
19.	Diagrama de proceso de ventas propuesto: ventas al crédito	52
20.	Balance General 2014	56
21.	Balance General 2015	57
22.	Estado de resultados 2014.....	59

23.	Estado de resultados 2015	60
24.	Estado de flujo de efectivo.....	61
25.	Cronograma de implementación software.....	89
26.	Gráfico presupuesto de ventas 2015 <i>versus</i> ventas 2015.....	99
27.	Cálculo de Índices Financieros-Meta propuesta	100
28.	Cuadro de Mando-Indicadores Compras	101
29.	Cuadro de Mando-Indicadores de Ventas.....	102
30.	Cuadro de Mando-Indicadores Financieros	102

TABLAS

I.	Total de importaciones ropa usada.....	9
II.	Parámetros de diseño.....	29
III.	Especialización por partes de la organización	30
IV.	Descripción de puestos	39
V.	Calculo de costos de la nueva estructura organizacional.....	42
VI.	Estado de resultados proyectado.....	65
VII.	Calculo VAN	66
VIII.	Cálculo tasa de rendimiento mínima aceptada	69
IX.	Cálculo TIR.....	70
X.	Cálculo relación Costo-Beneficio	72
XI.	Cálculo de índices financieros	76
XII.	Cuadro comparativo de costos: software propuesto	85
XIII.	Presupuesto de ventas proyectado.....	97
XIV.	Presupuesto de ventas proyectado: acumulado	98

GLOSARIO

B/L	<i>Bill of lading for ocean transport or multimodal transport</i> (factura comercial para flete marítimo).
ETA	<i>Estimated time of arribe</i> (tiempo estimado de arribo).
ETD	<i>Estimated time of dispatch</i> (tiempo estimado de despacho).
FOB	<i>Free on board</i> , es un término internacional utilizado únicamente para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.
<i>Invoice</i>	Factura comercial emitida por el proveedor.
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador clave de desempeño).
<i>Packing List</i>	Listado de empaque.
TIR	Tasa interna de retorno.
Trema	Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada.

VAN

Valor actual neto.

RESUMEN

Debido al creciente deterioro de la economía guatemalteca, se ha dado lugar a la creación de empresas que importan artículos usados, en especial ropa. Dichas empresas han tenido mucho éxito y por ende un crecimiento acelerado, lo que las ha llevado a no ejercer controles administrativos y financieros eficientes sobre sus importaciones y ventas.

Para que las empresas puedan tener un crecimiento sostenible, es necesario que los gerentes puedan tener información financiera actualizada para la toma de decisiones.

Al hacer un análisis de la situación actual de una importadora de ropa usada, se pudo detectar la carencia de controles financieros y de procesos de importación y ventas. Dichos procesos se encuentran centralizados en el gerente y propietario de la empresa, lo cual genera una carga alta de trabajo y mucho descontrol en las cuentas.

Por tal motivo se llevo a cabo una revisión de los procesos actuales y se hicieron las propuestas de mejora a dichos procesos para el ordenamiento y descentralización del trabajo.

Luego se hizo un análisis financiero pequeño, pero de mucha ayuda para el gerente de la empresa, por medio del cual podrá saber con facilidad cual es el estado de liquidez, la rotación que están teniendo sus inventarios y cuál es el beneficio obtenido sobre sus activos.

Todos estos cálculos financieros se podrán revisar periódicamente, pero para ello se necesita mantener actualizados los estados de resultados de la empresa, por tal motivo se propuso la adquisición de un software. Este ayudará en gran manera en el ordenamiento de los procesos, por ejemplo se podrá, emitir órdenes de compra o pedidos, registrar las entradas y salidas del inventario y además obtener costos de los productos con mucha facilidad.

Todos los datos calculados en el presente trabajo se hicieron a manera de ejemplo, ya que el gerente de la empresa no proporcionó datos actualizados de sus finanzas, por ser información confidencial.

Se propuso el organigrama de la empresa, así como la misión y la visión, que son de suma importancia. Y por último se propuso un cronograma de actividades para la compra, instalación y capacitación del personal en el uso del software, y la creación los cuadros de mando para la revisión continua de las mejoras propuestas.

OBJETIVOS

General

Proponer la utilización de una estructura organizacional que se adapte a las necesidades de una empresa importadora de ropa usada, y a partir de la creación de los diferentes departamentos instalar los procesos de control administrativo y financiero, que permitan comprender y aplicar herramientas prácticas relativas a la función administrativa.

Específicos

1. Conocer la situación actual de una empresa importadora de ropa usada.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos en la operación de la empresa.
3. Proponer mejoras de los procesos y controles financieros.
4. Establecer el procedimiento de implementación y seguimiento a las mejoras.
5. Proponer la utilización de un software financiero para facilitar el control y manejo de las finanzas.
6. Recomendar los pasos futuros para una mejora continua de la operación propuesta.

7. Evaluar la mejora propuesta, comparándola con la situación actual.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala siete de cada diez hogares no pueden satisfacer sus necesidades básicas, porque carecen de los ingresos necesarios para obtener alimentación, vivienda, vestido, salud y educación.

Por tal motivo es de esperar que cada día aumente la incidencia del surgimiento de pequeñas empresas dedicadas a la importación de bienes usados, que no por ser usados poseen una menor calidad y tienen la ventaja de estar al alcance de toda la población. Dentro de de estos bienes se pueden encontrar la ropa usada. Debido al aumento de la demanda en este mercado, estas pequeñas empresas que en sus inicios poseían una operación con un flujo de fondos fácilmente controlable, en la actualidad han tenido que crecer, no solo en su estructura de trabajo, en todo sentido, por lo mismo las empresarios necesitan mejorar la forma en que controlan sus negocios, empezando por conocer cuál debería ser el formato de estructura organizacional que más se adapte a sus necesidades.

Debido a lo anteriormente descrito, es necesario que se realice un análisis de la situación actual de una importadora de ropa usada, esto con el fin de determinar cuales deberán ser las mejoras que debe realizarse a los procesos actuales de importación, control de inventario, ventas y controles administrativos y financieros. Además, se debe determinar cuáles serán las herramientas que se utilizaran para facilitar el manejo de las operaciones de la empresa.

Posterior a la evaluación se deberá realizar una propuesta que detalle la metodología a seguir para la implementación de los controles administrativos y financieros necesarios así como el cronograma propuesto para la implementación de dichas mejoras.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Generalidades de la empresa

La industria de la ropa usada en Guatemala crece día a día, y cada vez más personas buscan este tipo de productos de segunda mano, no solo por su precio y que se ajustan mejor a su presupuesto sino que también por la calidad de los productos que importan las empresas dedicadas a esa actividad.

1.1.1. Reseña histórica de la industria de la ropa usada en Guatemala

Según una entrevista concedida por el señor Manuel Guzmán, uno de los primeros empresarios en importar ropa usada en Guatemala, este producto comenzó a llegar al mercado guatemalteco en la década de 1980, impulsada por tres personas que vieron la necesidad de vestir de las personas, uno de origen mexicano, otro cubano de quienes se ignoran los nombres, y un tercero, quien fue el señor Julián Tascón de origen colombiano, quienes hicieron las primeras importaciones de ropa usada (mejor conocidas en el mercado Guatemalteco como “pacas”).

De acuerdo a Manuel Guzmán, las pacas fueron recibidas como un producto innovador, pero también tuvo rechazo en un sector de la sociedad, porque existía desconfianza en su compra por razones de seguridad, higiene, entre otros.

En 1987 la importación de productos usados, en especial ropa, tomó mucho auge, ya que aparecieron más importadores, creando la competencia en este mercado y dando mucho dinamismo al negocio, el cual se expandió por las áreas rurales y urbanas de Guatemala, con esto, los guatemaltecos tenían a su alcance prendas de vestir a precios bajos, accesibles a sus bolsillos, lo cual hizo que aumentara considerablemente la importación de ropa usada.

La ropa usada empezó a verse con frecuencia en diferentes puntos de la ciudad, estando al alcance de la gente de escasos recursos, la cual es la mayoría en Guatemala. Se cree que a finales de los años ochenta, un buen porcentaje de la población guatemalteca salió beneficiada, ya que en el país era imposible comprar una prenda de vestir de marca a un precio bajo, lo que ahora en Guatemala ha pasado a ser posible.

La comercialización de este tipo de producto dio beneficios a varios sectores empresariales tales como: transportistas locales, agencias de carga y de transporte marítimo (navieras), también hubo beneficio para el Gobierno de la República de Guatemala, ya que al incrementar las importaciones, aumentó su recaudación fiscal.

En 1989, durante el gobierno del licenciado Vinicio Cerezo Arévalo, se prohibió el ingreso de ropa usada para hacer una evaluación de los aforos aduanales e incrementarlos.

Poco tiempo después los importadores que ya se habían incrementado en su número, tuvieron la idea de agruparse para el fortalecimiento de sus derechos formando desde entonces la Gremial de Importadores de Ropa Usada y Mercaderías (Girumerc).

En los 90's se hizo un estudio para dar cuenta del grado de aceptación que tenía la ropa usada en toda la república, dicho estudio sorprendió a todos los importadores.

De acuerdo a los datos que el señor Manuel Guzmán proporcionó, de 900 furgones que se importaban aproximadamente en un año, se beneficiaban 250,000 personas en su comercio, ya sea como importadores, distribuidores, salderos y otros. La aceptación de la ropa usada ha sido de un alto porcentaje dentro de la población guatemalteca. En la última década se ha podido observar el nivel de expansión que ha tenido este tipo de negocio beneficiando a casi toda la población guatemalteca, que no tenía los recursos necesarios para cubrir la demanda de vestuario.

1.1.2. Marco legal de la empresa

Para iniciar operaciones en Guatemala, se pueden constituir o inscribir varios tipos de empresas, como sucursal de alguna empresa transnacional, o como una empresa guatemalteca.

1.1.2.1. Constitución de una empresa guatemalteca

Las empresas en Guatemala pueden ser registradas como compañías guatemaltecas individuales o sociedades anónimas. En el caso de las sociedades es permitido que el 100% del capital de una empresa guatemalteca sea extranjero, excepto las regulaciones contenidas en la Ley de Inversión Extranjera.

1.1.2.2. Tipos de organizaciones

Existen diferentes tipos de organizaciones mercantiles posibles en Guatemala. De acuerdo al Código de Comercio los negocios pueden llevarse a cabo legalmente por:

- Sociedad Anónima
- Sociedad Colectiva
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones

La figura más común de organizaciones comerciales en Guatemala es la Sociedad Anónima.

En la figura de la Sociedad Anónima, la razón social de la compañía puede hacer referencia a la actividad que la misma desarrolla.

El capital se encuentra dividido y representado por acciones y los accionistas son responsables hasta el monto que hayan pagado por las acciones. Las principales ventajas de este tipo de sociedad son: que las acciones son transferibles, se tiene independencia entre la administración y el patrimonio, tiene una vida permanente y posee personería jurídica.

El capital pagado inicialmente en la sociedad anónima debe ser por lo menos de cinco mil quetzales (Q 5 000,00).

Todas las acciones de la sociedad son de igual valor y confieren iguales derechos. Sin embargo, en la escritura social podrá estipularse que el capital se divida en varias clases de acciones.

Las acciones a partir del 2011 deben ser nominativas y confieren a su titular como mínimo los siguientes derechos:

- Participar en el reparto de las utilidades sociales y del patrimonio resultante de la liquidación.
- Derecho preferente de suscripción en la emisión de nuevas acciones.
- Votar en las asambleas.

1.1.2.3. Fiscalización

El código de comercio establece que las operaciones serán fiscalizadas por los accionistas, por uno o por varios contadores o auditores o, por uno o varios comisarios. La escritura social podrá establecer que la fiscalización se ejerza por más de uno de los sistemas antes señalados.

1.1.2.4. Administración

Un administrador único o varios administradores, actuando conjuntamente constituidos en conceptos de administración, será el órgano de la administración de la sociedad y tendrán a su cargo la dirección de los negocios de la misma.

El consejo de administración podrá otorgar poderes a nombre de la sociedad, pero el administrador único podrá hacerlo solamente si estuviese facultado para ello por la escritura social o Asamblea General.

1.1.2.5. Libros de Contabilidad

Los comerciantes cuyo activo total exceda de los mil quetzales, deben llevar los siguientes libros o registros.

- Inventarios
- Diario
- Mayor
- Estados de pérdidas y ganancias.
- Balance general
- Compras
- Ventas
- Caja

Los libros o registros para llevar la contabilidad deben estar autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y por el Registro Mercantil.

Actualmente la empresa se encuentra inscrita en Registro Mercantil como una Sociedad Anónima, contando con un capital guatemalteco cien por ciento, cuenta con un representante legal, que a su vez actúa como gerente general.

1.2. Situación actual del mercado guatemalteco

En un mercado tan reprimido como el de Guatemala cada día se vuelve más difícil cubrir las necesidades primordiales de alimentación, vestido y educación, los guatemaltecos han ido perdiendo el miedo a entrar en los locales o acercarse a los puestos de venta de ropa usada en los diferentes

mercados nacionales, buscando poder encontrar una buena prenda de vestir a un buen precio.

1.2.1. El beneficio del consumo de la ropa usada en Guatemala

En Guatemala el crecimiento económico y social no ha llevado consigo una distribución equitativa de los recursos ni de las posibilidades de vivir una vida digna. Desde los años 50, la brecha entre un segmento de la población que vive en condiciones de bienestar o por lo menos en condiciones aceptables, se amplió con respecto a otro segmento que vive en pobreza y sin acceso a cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud, educación, vestuario y un mejor futuro para sus hijos y familias. En Guatemala la pobreza crece a pasos agigantados, creando niveles de vida bajos, lo que hace que el poder adquisitivo de las familias no satisfaga sus necesidades al cien por ciento.

La pobreza total en el país cubre el 75% de los habitantes (Encuesta Nacional Socio-demográfica)

El estado de pobreza se define cuando la capacidad económica no alcanza para cubrir los gastos de alimentación, vestuario, salud y educación para familias de 5 personas.

El costo de la canasta familiar en el mes de septiembre de 2015 era de Q6,271.53 (un incremento de 10 % con respecto del mes de septiembre de 2015). Según el Ministerio de trabajo las personas en la capital ganan Q78.72 diarios (salario mínimo establecido para este año), y no les alcanza para cubrir el costo de la canasta básica. Solo en el área rural la pobreza es de 86 %, más

de la mitad de la población pobre es analfabeta y el desempleo afecta a más del 40 % de la población guatemalteca.

Por lo anterior, el comercio guatemalteco se ha visto obligado a buscar nuevos nichos de mercado con productos importados a precios bajos, lo cual ha venido a beneficiar de alguna manera a la estabilidad económica de las familias. Como ejemplo claro tenemos la ropa usada, que ayuda a mantener la necesidad de vestuario de las familias pobres satisfecha.

1.2.2. El expansivo crecimiento de la compra de ropa usada

El crecimiento de la ropa usada se ha extendido con creciente éxito en Guatemala. La proliferación de grandes distribuidoras, decenas de locales en los mercados, pick-ups con palanganas llenas de ropa situados en esquinas, es muestra de un fenómeno que se multiplica y no se detiene.

Uno de los pilares de esta invasión norteamericana de ropa usada, ha sido la respuesta positiva de un público que ha reemplazado las clásicas tiendas y galerías comerciales para dejarse seducir por los económicos precios y la variedad de prendas que ofrecen los importadores y sucursales de moda *Made in USA* comúnmente llamadas pacas.

El crecimiento de las importaciones de pacas, ha ido en aumento en los últimos años, como se muestra en el cuadro siguiente, elaborado y proporcionado por la Dirección de Análisis Económico del Ministerio de Economía de Guatemala (fuente: Banco de Guatemala), en dicho cuadro se tienen los valores en US\$ dólares para el inciso arancelario utilizado para la importación de ropa usada principalmente de Estados Unidos de Norteamérica, también se muestran las importaciones de zapatos y misceláneos usados.

Tabla I. Total importaciones ropa, zapatos y misceláneos usados

Guatemala: Importaciones por inciso arancelario: Artículos de prendería o similares de textiles y otros; Zapatos usados; Misceláneos usados.
Valor en US\$ dólares

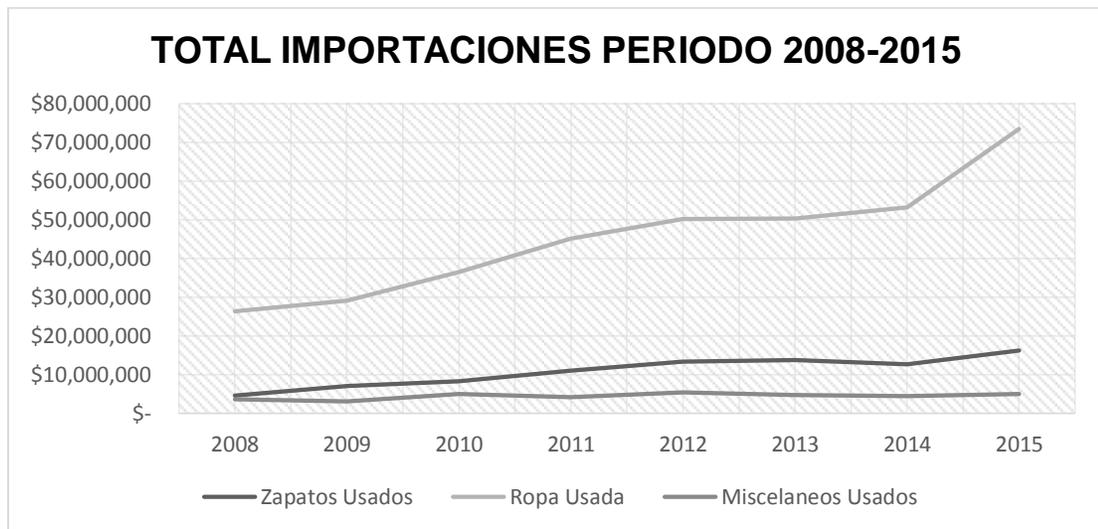
Producto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2,014	2,015
Zapatos usados	\$ 4,586,553	\$ 6,980,492	\$ 8,265,743	\$ 11,002,178	\$ 13,342,222	\$ 13,716,211	\$ 12,642,549	\$ 16,148,827
Ropa usada	\$ 26,380,027	\$ 29,116,649	\$ 36,420,849	\$ 45,123,708	\$ 50,252,893	\$ 50,390,810	\$ 53,263,231	\$ 73,447,345
Miscelaneos usados	\$ 3,537,990	\$ 3,082,043	\$ 4,922,913	\$ 4,145,328	\$ 5,359,834	\$ 4,624,565	\$ 4,434,869	\$ 4,927,920

63090010 Zapatos usados
63090090 Artículos de prendería o similares de textiles y otros.
73239390 Miscelaneos usados: Artículos de cocina, artículos electronicos pequeños, cristalería

Fuente: Banco de Guatemala 2016.

En el siguiente gráfico se puede observar de mejor manera el crecimiento que han tenido las importaciones de ropa usada desde el 2008 al 2015.

Figura 1. Total de importaciones por producto



Fuente: Banco de Guatemala 2016.

1.2.3. Señal de empobrecimiento: mercado de ropa usada se extiende a la clase media

El comercio de la ropa usada ha registrado un importante crecimiento en los últimos años, hasta el punto de que la comercialización de ropa y artículos usados está presente en gran parte de los barrios de la capital, incluso en aquellos sectores de la clase media.

A pesar de que no se tienen datos oficiales a mano, sobre el volumen de mercadería y sobre todos los artículos usados o de retorno que ingresan por las diversas aduanas y puertos de Guatemala, quienes participan del negocio aseguran que el mismo mueve millones de quetzales mensuales y que un alto porcentaje de la población se beneficia directa o indirectamente de este comercio.

Estas prendas de vestir, que muchas veces vienen con poco uso y en muchos casos de marcas mundialmente reconocidas, llenan las necesidades de muchas familias y la vanidad de un sector (compuesto en su mayoría por mujeres) al cual su modesto presupuesto, no le alcanza para adquirir una de esas prendas de vestir nuevas en una tienda o boutique.

Estos negocios, que inicialmente se encontraban en los sectores marginados de la capital y pueblos en el interior de la república, ahora están establecidos la mayoría en sectores populosos, en plazas y mercados, así como también en colonias y urbanizaciones de clase media.

La variedad de colores, diseños y estilos es una de las características que reconoce el público comprador. Esta diversidad de los modelos en prendas de vestir se extiende también a los productos que se comercializan en los locales

de ropa usada. En estos negocios se pueden conseguir desde finos vestidos, zapatos, carteras, corbatas, ropa sport, peluches, finas lencerías de la más alta calidad, en abundancia y a precios que van desde los Q 5,00 en adelante.

Cada vez son más las personas que adquieren productos usados comercializados por distribuidores y locales de venta al detalle, sin embargo, todavía algunas personas temen reconocerlo en público. Sin mayores complejos la señora Laura de Ramos, entrevistada en la zona 7 de la ciudad capital, expresó que “la ropa usada es lo más conveniente y contribuye al ahorro”.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SUS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

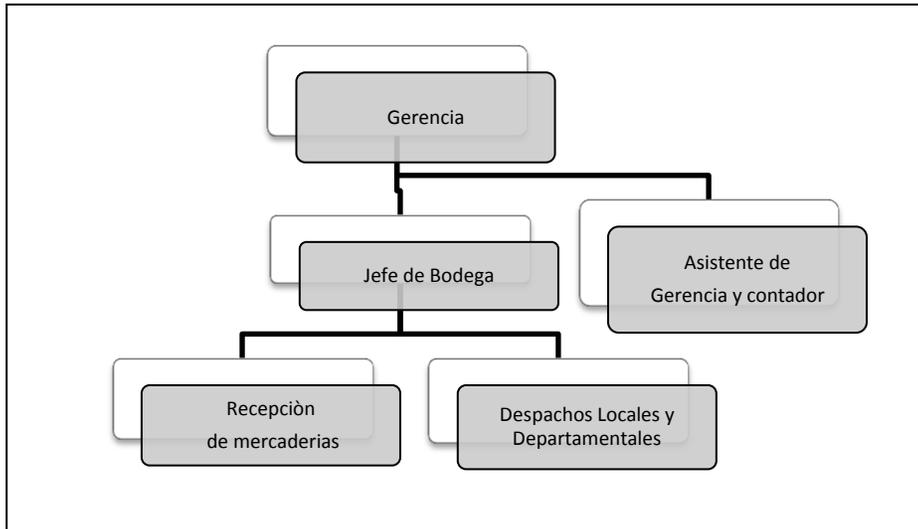
2.1. Descripción de la estructura de trabajo actual

Actualmente no existe un tipo de estructura de trabajo establecida, debido a que en los inicios de la empresa no se contrataron empleados, y todo el trabajo lo realizaba una sola persona (uno de los socios).

Con el pasar del tiempo se hizo necesaria la contratación de personal, pero en aras de mantener en un nivel mínimo los gastos de la empresa, solamente se contrató a dos empleados, quienes se encargan de ayudar en la bodega (recepción y despacho de mercadería) y en las ventas de la empresa.

Cuando se hace necesario también se desempeñan como mensajeros para poder realizar los pagos de los fletes directamente en las oficinas de las navieras, hacer trámites y depósitos en bancos locales, hacer cobros a los clientes, entre otros.

Figura 2. **Organigrama actual**



Fuente: Gerencia Importadora La Alianza, S.A.

2.2. Procedimientos primarios

Toda empresa necesita establecer procedimientos operativos para su funcionamiento, de tal manera que el personal pueda tener ciertos lineamientos sobre los cuales basar sus acciones y así no cometer errores que podrían desembocar en costos adicionales.

2.2.1. Descripción del proceso de importación de la ropa usada (pacas)

El proceso de importación es el pilar fundamental para la industria de la ropa usada, ya que toda la ropa usada vendida en el mercado guatemalteco usualmente proviene de EE.UU.

2.2.1.1. Colocación de pedidos

La colocación de pedidos se lleva a cabo por teléfono, poniéndose de acuerdo sobre los diferentes artículos que el proveedor podría o estaba en condiciones de enviar.

Algunas veces se confirmaba el pedido mediante un fax. Un año después de haber iniciado operaciones, todo este proceso se agilizó con la utilización del correo electrónico, el cual se sigue utilizando para el cruce de información entre el proveedor e Importadora La Alianza S.A.

El proceso de fabricación de las pacas en el extranjero se lleva una semana. Cuando las pacas están listas el proveedor da aviso de que ya se puede iniciar con la logística para el embarque.

2.2.2. Descripción del proceso de ventas

- En los inicios de la empresa, no se tenía establecido un proceso. Actualmente los clientes llegan directamente a las oficinas de Importadora La Alianza S.A., en donde escogen la mercadería que desean comprar.
- Luego por medio de una hoja electrónica de Excel se procede a hacer un envío consignando todos los datos del cliente y el pedido de los productos correspondientes.
- Después se procede al cobro correspondiente.
- Se elabora la factura de venta.
- Por último se carga la mercadería en el transporte propio del cliente, o se envía al transporte que el cliente indique, según sea el caso.

- En los casos en donde las ventas son cerradas vía telefónica, se le pide al cliente que realice el depósito bancario respectivo para la cancelación de la mercadería requerida y cuando ya se ha confirmado con el banco dicho depósito, se le pide al cliente la dirección del transporte de su elección para enviarle el producto. Inicialmente no se contaba con transporte propio para hacer las entregas en el área metropolitana, pero conforme ha ido creciendo la empresa ha sido necesario adquirir un pick-up y un camión pequeño para poder realizar las entregas.

2.3. Descripción de los sistemas de control administrativos y financieros utilizados actualmente

Los controles administrativos y financieros actúan en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como: inventarios y la cuenta corriente de la empresa.

2.3.1. Inventarios

Actualmente no existe un inventario perpetuo de la mercadería que va ingresando, tampoco se utiliza un cardex de productos por medio del cual se pueda tener un control de entradas y salidas de los diferentes artículos que se tienen a disponibilidad de los clientes, por lo tanto, cuando se necesita saber cuál es el inventario de productos disponibles para la venta, una persona tiene que revisar físicamente cuales son los productos que tienen en bodega haciendo este proceso demasiado lento y complejo.

2.3.2. Cuenta corriente

El control de una cuenta corriente permite llevar al día el saldo de las cuentas bancarias ya sea personal o de una empresa, y también ayuda a tener un mejor control sobre las cuentas por pagar y por cobrar, o dicho de otra manera, cuando se tiene un manejo adecuado de la cuenta corriente, se puede determinar con exactitud cuánto se debe a los proveedores y cuánto deben los clientes a la empresa.

2.3.2.1. Cuentas por pagar

Este control se lleva por medio de hojas electrónicas en Excel por proveedor, en éstas se tiene el control del número de factura comercial que envía el proveedor, fecha de despacho y monto en dólares a cancelar, así como también la fecha en que se produce un pago y el monto del mismo, con lo cual llevan actualizado el saldo de las cuentas por pagar.

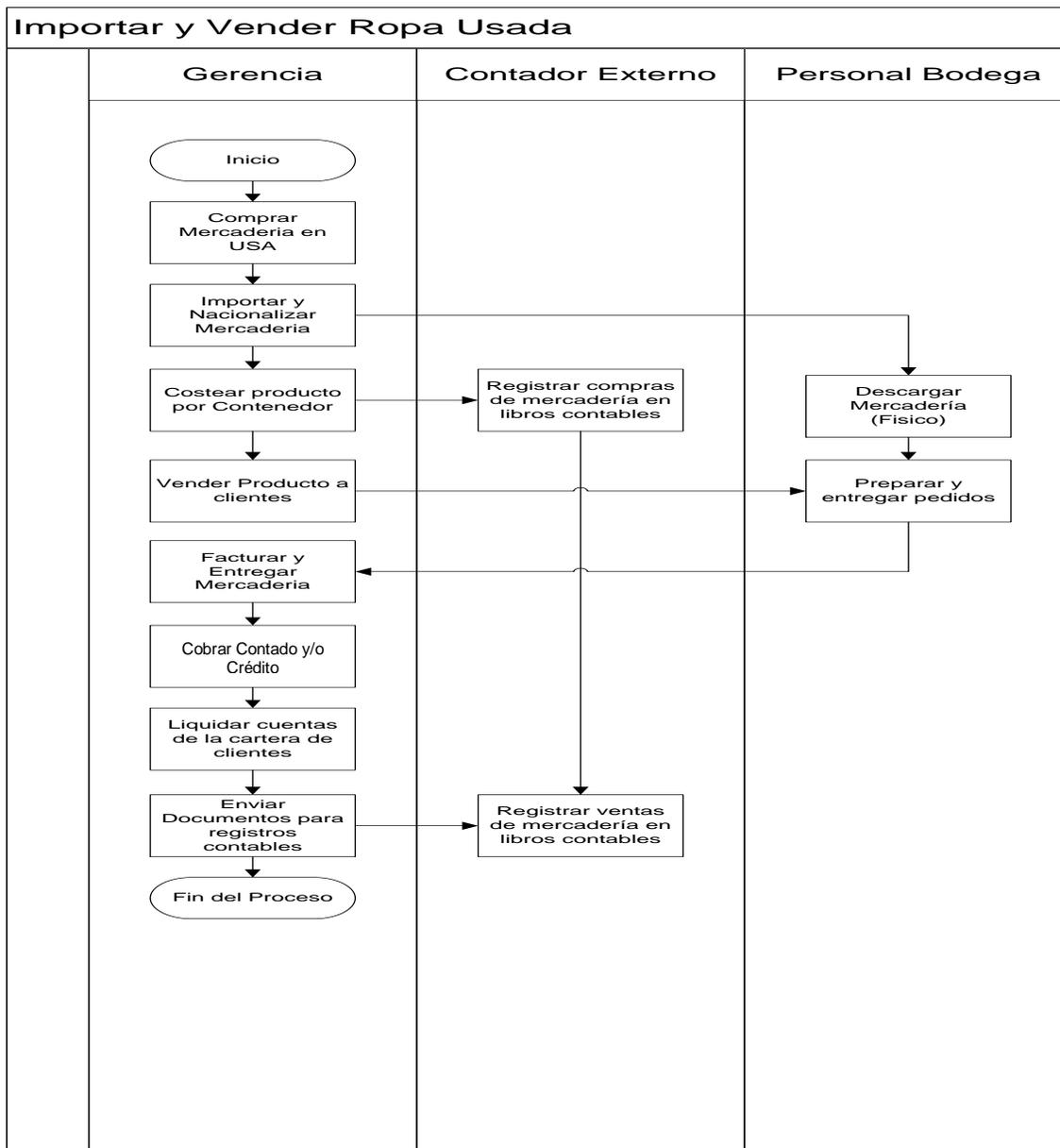
2.3.2.2. Cuentas por cobrar

Al igual que las cuentas por pagar, se llevan los controles por medio de hojas electrónicas, en este cuadro se pueden encontrar los datos de la fecha del despacho, número de envío y factura, monto de lo vendido, así como también fechas y montos de los abonos realizados por los clientes (cuando el cliente tiene autorizado un crédito con la empresa).

A continuación se presenta un diagrama de proceso de la situación actual de la empresa, en donde se evidencian los problemas que existen en los procesos, debido a que todo el trabajo está centralizado en el gerente. Esta información ayudará más adelante al proceso de descentralización de las tareas

y se podrá delegar el trabajo y las responsabilidades a los encargados de cada departamento o división de trabajo.

Figura 3. Diagrama de proceso actual de la empresa



Fuente: Gerencia General, Importadora La Alianza S.A.

3. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación orientándose al logro de los objetivos trazados.

Según el libro *Estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa de Estrategor* (1988), “una Estructura Organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.”

Henry Mintzberg (1984) en su libro *Estructuración de las organizaciones* dijo que, “una Estructura Organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas y la posterior coordinación de las mismas”,

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, en donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La estructura de una organización puede describirse como una que contiene tres componentes: complejidad, formalización y centralización.

El término complejidad se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre más sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y mientras más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil (o complejo) será coordinar a las persona y sus actividades.

Se conoce como formalización al grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de lineamientos y poca formalidad. Otras, incluso bastante pequeñas, tienen todo tipo de normas y reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden y no pueden hacer. Entre más sean las normas y reglamentos de una organización, mas formalizada será la estructura de la misma.

El término centralización describe dónde está la autoridad para la toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de la gerencia. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden qué debe hacerse. En otras organizaciones, la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

Uno de los factores que caracteriza la estructura de una organización es la cantidad de centralización, que está en función de cuánta autoridad para la toma de decisiones se ha delegado hacia los niveles bajos de gerencia.

La centralización-descentralización es un concepto relativo, no absoluto. Lo que quiere decir, es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones fueran tomadas sólo por un selecto grupo de

altos gerentes; ni tampoco podrían hacerlo si todas las decisiones fuese delegadas hasta los niveles más bajos de la organización. Las organizaciones están relativamente centralizadas o relativamente descentralizadas. (ver figura 5).

Principios de una organización:

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo, al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si, facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

Figura 4. **Factores centralización-descentralización**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CANTIDAD DE CENTRALIZACIÓN-DESCENTRALIZACIÓN	
<p>Más Centralización</p> <ul style="list-style-type: none"> • El entorno es complejo e incierto • Los gerentes de bajo nivel no son tan capaces o experimentados para tomar decisiones. • Los gerentes de bajo nivel no quieren involucrarse en las decisiones. • Las decisiones son más significativas. • La organización enfrenta una crisis o el riesgo del fracaso de la compañía. • La puesta en práctica efectiva de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes tengan más injerencia sobre lo que ocurre. 	<p>Más Descentralización</p> <ul style="list-style-type: none"> • El entorno es más estable. • Los gerentes de bajo nivel son capaces y experimentados en la toma de decisiones • Los gerentes de bajo nivel quieren tener voz en las decisiones. • Las decisiones son relativamente menores • La cultura corporativa está más abierta para permitir que los gerentes tengan que ver en lo que ocurre. • La compañía está dispersa geográficamente. • La puesta en práctica efectiva de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes tengan mayor participación y flexibilidad para tomar decisiones.

Fuente: elaboración propia.

- La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Características de una estructura organizacional formal:

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal:

- Tamaño

Empresa grande + complejidad + burocracia

Estructura organizativa compleja + especialización

- Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.

- Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple por ende.

Actividades necesarias para crear una organización.

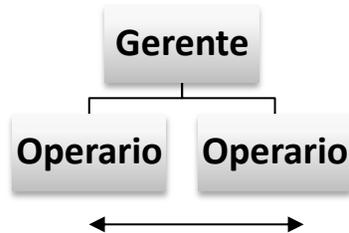
- Integrar los objetivos y los planes
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía
- Establecer las premisas de una jerarquía
- Definir las necesidades de información y su flujo
- Dotar al personal de las herramientas y la información necesarias de acuerdo con los objetivos que quieren cumplir.

Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control. Dichos mecanismos son los siguientes.

3.1.1. Ajuste mutuo

Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas) y en las organizaciones más complejas (equipos de trabajo interdisciplinario).

Figura 5. **Ajuste mutuo**

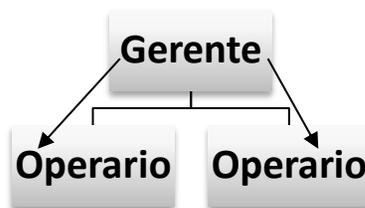


Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 1.

3.1.2. **Supervisión directa**

Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Figura 6. **Supervisión directa**

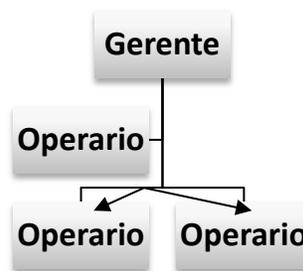


Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 1.

3.1.3. Estandarización de procesos de trabajo

Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar actividades).

Figura 7. Estandarización



Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 2.

3.1.4. Estandarización de producción o de resultados

Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.

3.1.5. Estandarización de destrezas o conocimientos

Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

El mecanismo coordinador a ser utilizado dependerá de las circunstancias a las que se enfrente la organización. Estos cinco mecanismos de coordinación son de alguna manera sustituibles entre sí.

La división del trabajo nos permite observar a la organización en sectores o partes:

- Núcleo operativo: abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios.

Sus funciones básicas son:

- Asegurar los insumos para la producción
 - Transformar los insumos en productos terminados
 - Distribuir los productos
 - Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.
-
- Cumbre estratégica: está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largo de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es el mecanismo coordinador preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica. Sus funciones son:
 - Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
 - Satisfacer las necesidades de quien controla o ejerce influencia sobre la organización.
 - Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designa a los responsables de las distintas unidades.

- Diseñar la estrategia global.
- Administrar las relaciones con el contexto.
- Línea media: es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, mas centradas en la corriente de trabajo misma.
- Tecno-estructura: incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización:
 - Los que estandarizan destrezas son analistas de personal.
 - Los que estandarizan procesos son analistas de estudios de trabajo.
 - Los que estandarizan los resultados son los analistas de planeamiento y control.
- *Staff* de apoyo: son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales.

Funcionamiento de la organización:

- Sistema de autoridad formal: se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.

- Red de flujos reguladores: es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa.
- Sistema de comunicaciones informales: no observan divisiones de áreas ni jerarquías, sino que se representan los flujos de comunicaciones informales por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo. También se le conoce como socio grama.
- Sistemas de constelaciones de trabajo: la base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía y está unido flojamente con los otros.
- Sistemas de procesos de decisión *ad hoc*: es una representación de la corriente de una decisión estratégica del principio al fin. Aquí se destacan más que nada los niveles e influencia de cada sector.

De las cinco teorías consideradas de cómo funciona la organización es una superposición combinada de ellas.

- La base a partir de la cual podemos comenzar con la estructuración de organizaciones se compone de un conocimiento acerca de los mecanismos coordinadores, las partes de la organización y la complejidad de su funcionamiento.
- La división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización pueden ser afectada por los parámetros de diseño pero considerados dentro del contexto en que se desenvuelven (factores de situación).

Parámetros de diseño: concepto e importancia. Grupos: para el diseño de posiciones individuales, de la superestructura, de los encadenamientos laterales, del sistema de toma de decisiones.

Tabla II. **Parámetros de diseño**

Diseño de la estructura organizacional	Bases: son dos divisiones del trabajo y coordinación	De su combinación surgen las diferentes Configuraciones estructurales
	Herramientas: son 4 parámetros de diseño, son variables controlables	
	Factores situacionales: son 4 variables incontrolables o semicontrolables	

Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 4.

Parámetros de diseño: son herramientas de las que dispone el administrador al momento de diseñar la estructura organizacional. Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. Se les clasifica según su finalidad en:

- Parámetro para el diseño de las posiciones individuales (puestos y cargos).
- Parámetro para el diseño de la superestructura (departamentalización).
- Parámetro para el diseño de los encadenamientos laterales (comunicación entre departamentos).
- Parámetro para el diseño del sistema de toma de decisiones.

Especialización de tareas: hace referencia al contenido del cargo (cuántas tareas distintas están contenidas y qué tan repetidamente ocurren) y al poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo:

Tipos: existen dos tipos de especialización:

- Especialización horizontal de tareas: regula la amplitud o contenido del cargo, puede ser:

- Alta: es cuando el cargo contiene pocas tareas (simples o complejas) repetitivas.
- Baja: es cuando el cargo contiene muchas tareas no repetitivas. También es conocida como ampliación horizontal de tareas.

El objetivo que se persigue con la especialización horizontal de tareas es aumentar la productividad.

- Especialización vertical de tareas: hace referencia al control que quien ocupa el cargo posee sobre el diseño del mismo. Puede ser:
 - Alta: es cuando quien ocupa el cargo no lo controla.
 - Baja: es cuando quien ocupa el cargo lo controla. También conocida como ampliación vertical de tareas.

Tabla III. **Especialización por partes de la organización**

		Especialización Horizontal	
		ALTA	BAJA
Especialización Vertical	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo operativo no calificado • Staff de apoyo no calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea media inferior
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo operativo calificado • Staff de apoyo calificado • Tecno-estructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumbre estratégica

Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 5.

La ampliación de tareas vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea en particular neutralizan las pérdidas de la especialización técnica menos óptima.

Formalización del comportamiento: consiste en regular el contenido de los cargos mediante normas escritas contenidas en manuales. Su objetivo es facilitar la coordinación mediante el mecanismo de estandarización de procesos de trabajo. De este modo se reduce la variabilidad del comportamiento permitiendo la predicción de su comportamiento y mayor control sobre sus tareas.

Tipos:

- Por la posición: cuando las regulaciones recaen sobre el cargo y están contenidas en los manuales descriptivos del cargo.
- Por la corriente: cuando las regulaciones se utilizan para vincular funciones pertenecientes a distintos cargos permitiendo el desarrollo de las actividades, están contenidas en los manuales de procedimientos.
- Por regla: cuando las regulaciones son comunes a todos o a la mayoría de los cargos, están contenidas en los manuales de políticas.

Las estructuras con alta formalización se denominan burocráticas y las que tienen baja formalización, orgánicas.

Objetivos de la formalización:

- Asegurar la consistencia mecánica que lleva a la producción eficiente. Se vincula con la alta especialización horizontal de tareas.
- Asegurar el trato imparcial hacia el cliente.

- Facilitar la comunicación, coordinación y control porque hacen más predecibles las tareas.

Capacitación y adoctrinamiento: la capacitación es el proceso por el cual una persona aprende los conocimientos y habilidades relacionados con el desempeño de un cargo. Facilita la coordinación en cargos que desarrollan tareas complejas a través del mecanismo de estandarización de destrezas.

El adoctrinamiento es el proceso por el cual los miembros de una organización internacionalizan las normas organizacionales (cultiva valores de la organización). Los cargos que se desarrollan lejos de la parte central, en los que atienden al público por ejemplo y los que manejan información secreta y reservada.

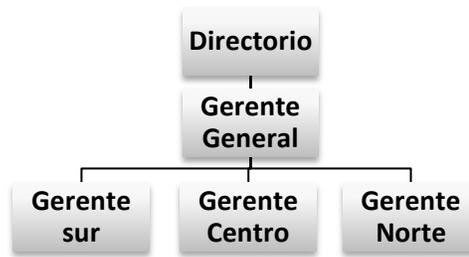
Es un parámetro importante en aquellos cargos que se ocupan de la atención al cliente para asegurar la buena imagen de la organización o en aquellos otros que manejan tareas delicadas y secretas (niveles gerenciales, de investigación y desarrollo, entre otros) o que se desarrollan en lugares alejados de la casa central.

Agrupamiento en Unidades (Diseño de la Superestructura). Tiene por objetivo diseñar las unidades (sectores, secciones, de parámetros) a partir del agrupamiento de los distintos cargos. Su objetivo es establecer el sistema de autoridad formal y constituir la jerarquía organizacional que queda reflejada en el organigrama.

Base del agrupamiento:

- Agrupamiento de mercado: son constituidos para brindar una mejor atención al mercado (consumidores)
 - Por lugar: los cargos se agrupan teniendo en cuenta la ubicación geográfica en la que desarrollan sus tareas.

Figura 8. **Agrupamiento de mercado por lugar**



Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 7.

- Por producción: los cargos se agrupan de acuerdo con los productos fabricados o los servicios prestados.

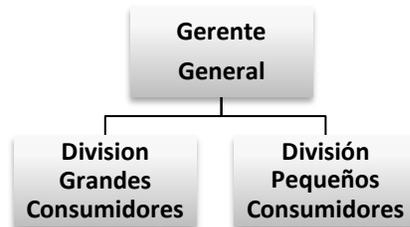
Figura 9. **Agrupamiento de mercado por producción**



Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 7.

- Por cliente: los cargos se agrupan para satisfacer necesidades de distintos tipos de clientes o consumidores.

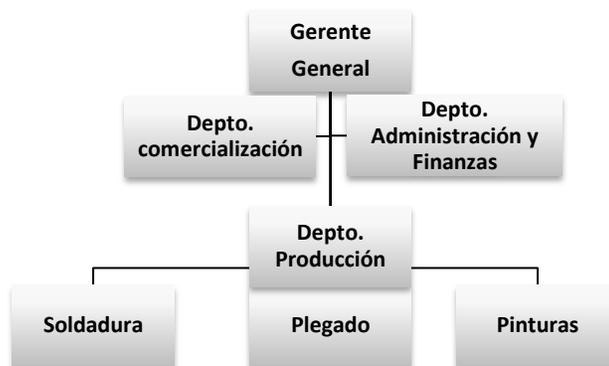
Figura 10. **Agrupamiento de mercado por cliente**



Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 7.

- Agrupamientos funcionales: son utilizados para facilitar la gestión interna de la organización.
 - Por funciones o procesos de trabajo: responde a reunir los cargos de acuerdo con la similitud de tareas que se desarrollan en los mismos.

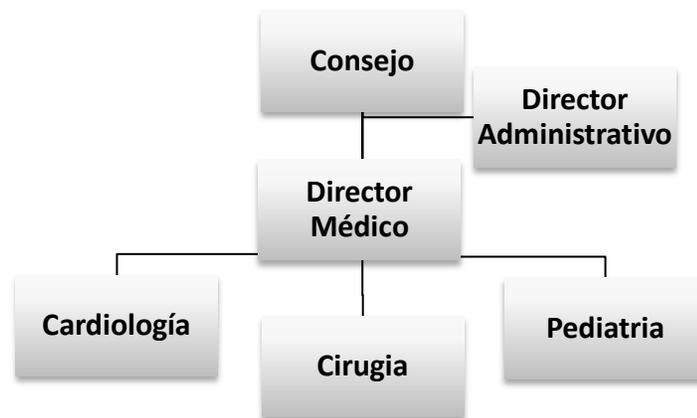
Figura 11. **Agrupamiento funcional por procesos de trabajo**



Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 8.

- Por conocimientos o destreza: los cargos se agrupan teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades que los individuos traen al cargo que ocupan. Se ve en organizaciones donde los núcleos operativos son profesionales.

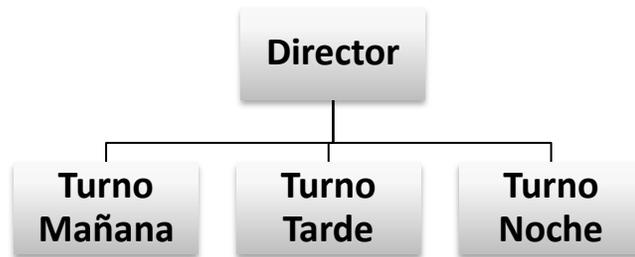
Figura 12. **Agrupamiento funcional por conocimientos**



Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 8.

- Agrupamiento funcional o de mercado: depende de la intención de constituirse
 - Por tiempo o turnos de trabajo: los cargos se agrupan teniendo en cuenta el momento en el que es realizado el trabajo.

Figura 13. **Agrupamiento funcional por turnos de trabajo**



Fuente: HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. p. 8.

3.2. Misión y Visión

La misión de una organización es una frase concisa, con foco interno, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los valores centrales. También describe cómo competir y generar valor al cliente.

La visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La visión es externa, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Las principales diferencias entre misión y visión son:

- La misión mira hacia adentro de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la visión lo que hace es mirar hacia afuera.

- La misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la visión se orienta a largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Una estrategia implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida. El 'mapa estratégico' está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

3.2.1. Misión

A continuación se propone una misión, adecuada a las metas de la empresa, describiendo como se ve Importadora La Alianza S.A. como empresa en el futuro, teniendo en cuenta los pilares fundamentales para los que fue fundada.

Somos una empresa importadora y distribuidora de ropa, zapatos, juguetes y artículos para el hogar, nuevos y usados.

Buscamos siempre ofrecer a nuestros clientes la mejor solución a sus necesidades, tanto en calidad, servicio y precio.

Propiciando para nuestros colaboradores un ambiente agradable y estable de trabajo y generando para nuestros accionistas una adecuada rentabilidad para el crecimiento sostenible de la empresa.

3.2.2. Visión

A continuación se propone una visión en la cual Importadora La Alianza, S.A. podrá seguir para sentar las bases de un crecimiento sostenible.

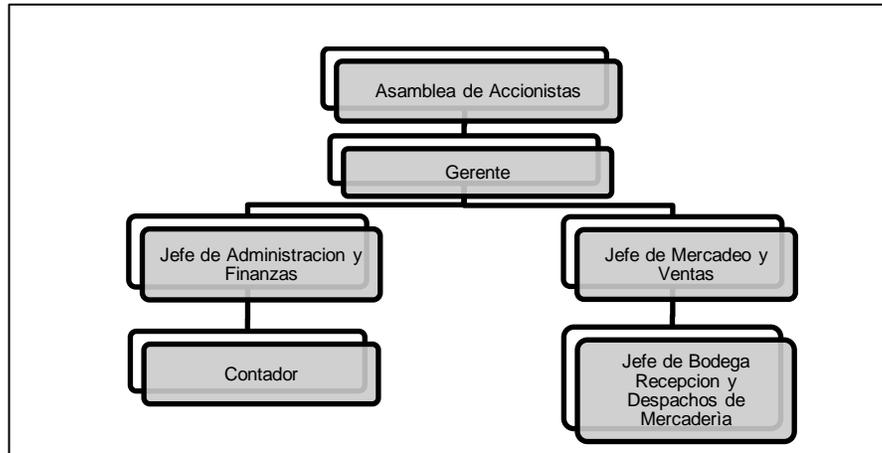
Ser la empresa líder en Guatemala en la importación y distribución de ropa, zapatos, juguetes y artículos para el hogar nuevos y usados, buscando superar las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestro servicio y calidad de los productos.

3.3. Organigrama propuesto

Después de haber analizado los procesos y determinado el tipo de estructura organizacional que actualmente utiliza Importadora La Alianza S.A., es una estructura horizontal con supervisión directa, se pudo determinar que dicha estructura ya no es funcional debido al crecimiento que ha tenido la empresa.

Por tal motivo se propone un nuevo organigrama de trabajo, basado en un tipo de mando horizontal por departamentalización, en el cual se puedan delegar responsabilidades a los encargados de cada unidad de trabajo, esto sin dejar por un lado la supervisión de los procesos.

Figura 14. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia.

3.4. Descripción de puestos

En la siguiente tabla se presenta una descripción de cada uno de los puestos propuestos para la nueva estructura organizacional.

Tabla IV. Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto	Gerente General
Reporta a	Junta Directiva
Ubicación administrativa	Área Gerencia
Supervisa a	Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Mercadeo y Ventas, Jefe de Bodega
OBJETIVO DEL PUESTO	
Elaborar informes, desarrollar programas o métodos de control, establecer estrategias, seleccionar personal, dar seguimiento y supervisión a todas las áreas involucradas para conseguir los objetivos y metas planificadas.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias para lograr los objetivos propuestos • Supervisar y coordinar las logísticas de compra y venta • Seleccionar el personal con el perfil idóneo para los puestos que están a su mando para tener una mayor eficiencia y lograr los objetivos 	
Experiencia laboral	4 años de experiencia en manejo de personal y control de recursos financieros
Nivel académico	Licenciatura en Administración de Empresas / Ingeniería Industrial
Capacidades y habilidades	Manejo de personal, liderazgo, mercadotecnia, promoción de ventas, trabajo bajo presión, responsabilidad, disciplina, toma de decisiones, elaboración y diseño de documentos, habilidad para elaborar informes, relaciones humanas y manejo avanzado de Office.

Continuación de tabla IV.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto	Jefe Administrativo y Financiero
Reporta a	Gerencia
Ubicación administrativa	Área administrativa y financiera
Supervisa a	Contador
OBJETIVO DEL PUESTO	
Elaborar informes financieros y administrativos de cómo se está trabajando, detallar si los planes están funcionando perfectamente o si hay que realizar algún cambio, dar seguimiento y supervisar ingresos y egresos de la empresa.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar logística de compra e importación de mercaderías • Establecer estrategias para minimizar los gastos • Mantener una mejor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos de la empresa • Supervisar y analizar los trabajos de las otras áreas administrativas que están en la misma línea jerárquica • Elaboración de presupuestos de gastos proyectados 	
Experiencia laboral	2 años de experiencia en Administración de empresas, control de personal, manejo de tareas financieras y tributarias
Nivel académico	Licenciatura en Administración de empresas o Contaduría pública
Capacidades y habilidades	Habilidad en manejo de personal, toma de decisiones, control de inventarios, documentos financieros y tributarios
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto	Jefe de Mercadeo y Ventas
Reporta a	Gerencia
Ubicación administrativa	Área de Mercadeo
OBJETIVO DEL PUESTO	
Crear estrategias de comercialización y ventas de los productos. Diseñar estrategias y campañas publicitarias para captación de nuevos clientes	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Implementar los planes de acción que conlleven al aumento de las ventas por medio de las estrategias creadas • Monitorear los mercados y a la competencia • Investigación de mercados • Elaboración de presupuestos de ventas proyectados 	
Experiencia laboral	2 años de experiencia en trabajos en mercadeo y ventas
Nivel académico	Estudiante de Licenciatura en Mercadotecnia o Administración de empresas
Capacidades y habilidades	Buenas relaciones interpersonales, habilidad para cierre de ventas. Manejo de Windows y Office avanzado.

Continuación de tabla IV.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto	Contador
Reporta a	Jefe Administrativo y Financiero
Ubicación administrativa	Área administrativa y financiera
OBJETIVO DEL PUESTO	
Llevar control financiero de la empresa, presentar los informes mensuales de todas las actividades contables y declaraciones de impuestos de la empresa.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los métodos de control creados para tener un mejor registro contable • Control de la cuenta corriente mediante la alimentación de datos al software para la generación de los asientos contables de los movimientos de la empresa • Elaborar estados financieros de la empresa 	
Experiencia laboral	2 años de experiencia en trabajos similares
Nivel académico	Estudiante de 3er año de Contaduría Pública y Auditoría
Capacidades y habilidades	Trabajo bajo presión, puntualidad, responsable, confidencialidad, habilidad en el manejo de plantillas de Excel y software contable y financiero, manejo de libros contables y asuntos tributarios.
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto	Jefe de Bodega
Reporta a	Gerencia
Ubicación administrativa	Área de bodega
OBJETIVO DEL PUESTO	
Llevar el control de ingresos y egresos de bodega, mantener inventarios actualizados y ordenados para despachar producto de manera rápida, ordenar el producto en bodega y supervisar el cumplimiento del plan de mitigación para reducir el impacto ambiental.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la calidad del producto ingresado, ordenarlo y clasificarlo para su despacho • Supervisar el cumplimiento del plan de mitigación para reducir el impacto ambiental derivado de los desechos generados dentro de la empresa. 	
Experiencia laboral	2 años de experiencia en trabajos similares
Nivel académico	Graduado a nivel medio
Capacidades y habilidades	Trabajo bajo presión, puntualidad, responsable. Manejo de plantillas de Excel, Office y libros de inventarios. Habilidad para la recepción y despacho de productos.

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se presenta el costo de la estructura organizacional propuesta y se hace un breve análisis del impacto del incremento contra el costo de la estructura actual de trabajo de Importadora La Alianza, S.A.

Tabla V. **Cálculo de costos de la nueva estructura organizacional**

COSTOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ANTERIOR							
Cantidad	Descripción del puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	BONIFICACION INCENTIVO ANUAL	CUOTA PATRONAL IGSS ANUAL	PRESTACIONES LABORALES ANUALES	SUB-TOTAL POR AÑO
1	Gerente General	Q 20,000.00	Q 240,000.00	Q 3,000.00	Q 30,408.00	Q 70,080.00	Q 343,488.00
1	Asistente de Gerencia y Bodeguero	Q 3,000.00	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 4,561.20	Q 10,512.00	Q 54,073.20
1	Ayudante de bodega	Q 2,500.00	Q 30,000.00	Q 3,000.00	Q 3,801.00	Q 8,760.00	Q 45,561.00
1	Contador outsourcing	Q 1,625.00	Q 19,500.00				Q 19,500.00
	TOTAL POR AÑO	Q 27,125.00	Q 325,500.00	Q 9,000.00	Q 38,770.20	Q 89,352.00	Q 462,622.20

COSTOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA							
Cantidad	Descripción del puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual	BONIFICACION INCENTIVO ANUAL	CUOTA PATRONAL IGSS ANUAL	PRESTACIONES LABORALES ANUALES	SUB-TOTAL POR AÑO
1	Gerente General	Q 8,000.00	Q 96,000.00	Q 3,000.00	Q 12,163.20	Q 28,032.00	Q 139,195.20
1	Jefe Administrativo y financiero	Q 4,500.00	Q 54,000.00	Q 3,000.00	Q 6,841.80	Q 15,768.00	Q 79,609.80
1	Jefe de mercadeo	Q 4,000.00	Q 48,000.00	Q 3,000.00	Q 6,081.60	Q 14,016.00	Q 71,097.60
1	Contador General	Q 3,000.00	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 4,561.20	Q 10,512.00	Q 54,073.20
1	Jefe de bodega	Q 3,000.00	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 4,561.20	Q 10,512.00	Q 54,073.20
1	Piloto	Q 2,500.00	Q 30,000.00	Q 3,000.00	Q 3,801.00	Q 8,760.00	Q 45,561.00
1	Ayudante de piloto	Q 2,500.00	Q 30,000.00	Q 3,000.00	Q 3,801.00	Q 8,760.00	Q 45,561.00
	TOTAL POR AÑO	Q 27,500.00	Q 330,000.00	Q 21,000.00	Q 41,811.00	Q 96,360.00	Q 489,171.00

Fuente: elaboración propia.

Como se puede notar en la tabla anterior el aumento en los costos de la empresa será de un 5.7 % aproximadamente, por lo que no se tendrá un impacto muy grande en ese rubro.

Con la utilización de la nueva estructura se podrá liberar al propietario de la mayor parte del trabajo y por ende tendrá más tiempo para analizar los índices de rentabilidad de la empresa y para buscar nuevos focos de inversión.

3.5. Propuesta de procedimientos a utilizar

La propuesta y utilización de nuevos procedimientos se hace necesaria dentro de la empresa, derivado de la centralización de todas las actividades y cuando esto se da en una empresa, toda la atención se centra en determinar quién controla el proceso de toma de decisiones.

3.5.1. Procedimientos de importación

Para tener un mejor control sobre los pedidos efectuados a los proveedores será necesario implementar un sistema de órdenes de compra con correlativo, esto ayudará en gran manera a llevar un registro o un archivo para cada pedido, pudiendo también tenerlo separado por proveedor.

De esta manera se podrá tener un mejor control sobre las fechas de carga y embarque de la mercadería por parte de los proveedores, y también nos dará un control sobre los productos que a futuro se estarán descargando en bodega.

Al recibir la confirmación el pedido por parte del proveedor, ya se puede iniciar con la logística de la importación. Para dicho proceso se pueden utilizar varias formas para el embarque, siendo estas:

- Por medio de un *freight forward* (agencia de carga) sugerido por el proveedor: en este caso el proveedor utiliza un transporte contratado por ellos mismos para recoger el contenedor vacío en el depósito de la naviera que hará el flete marítimo, lo posiciona en la bodega del proveedor, para que éste proceda a la carga de las diferentes pacas dentro del contenedor.
- Por medio de un *freight forward* local: este proveedor de servicios funciona exactamente igual que el mencionado anteriormente, con la única diferencia que este último tiene oficinas en Guatemala, y cuando se confirma la carga de un contenedor ellos se encargan de toda la logística, desde recoger el contenedor vacío, situarlo con el proveedor, llevarlo cargado hacia el puerto de embarque, manejo de la documentación necesaria para la importación y por último la entrega de la misma al personal de la Importadora de ropa usada.
- Por medio de la oficina de la naviera instalada en Guatemala: en donde dicha naviera se encarga de toda la logística para el embarque, al igual que en la opción anterior, hasta tener el contenedor desembarcado en el área de aduanas de Puerto Santo Tomás de Castilla o Puerto Quetzal, según la ubicación del proveedor en alguna de las costas este u oeste de Estados Unidos, país que regularmente es el origen de los bienes.

La negociación para el costo del flete depende del tipo de importación que se requiera, por ejemplo, si el servicio es *door to port* (flete pagado desde la puerta del proveedor con destino a alguno de los puertos guatemaltecos), o bien podría ser *door to door* (flete pagado desde la bodega del proveedor hasta la bodega del importador).

Tomada la decisión de la empresa con la cual se hará la importación del contenedor y del tipo de servicio que se utilizará, se procede a abrir un *booking*

o número de *bill of lading for ocean transport or multimodal transport*, más conocido en el medio como B/L, que es diferente para cada naviera, puede ser numérico o alfanumérico.

Con el número de B/L se puede rastrear el estado del contenedor, obteniendo así la fecha estimada de despacho (ETD) así como también la fecha estimada de arribo (ETA) a los puertos guatemaltecos.

Luego de que el proveedor ha despachado la mercadería, procede al envío del *invoice* (factura comercial con la cual se ampara la mercadería en la aduana) y *packing list* (listado de empaque), por medio de *courier*, el cual dependiendo de la empresa utilizada (DHL, UPS o FEDEX) y del tipo de servicio que elijan, llegará a Guatemala dos o tres días después de la fecha de envío.

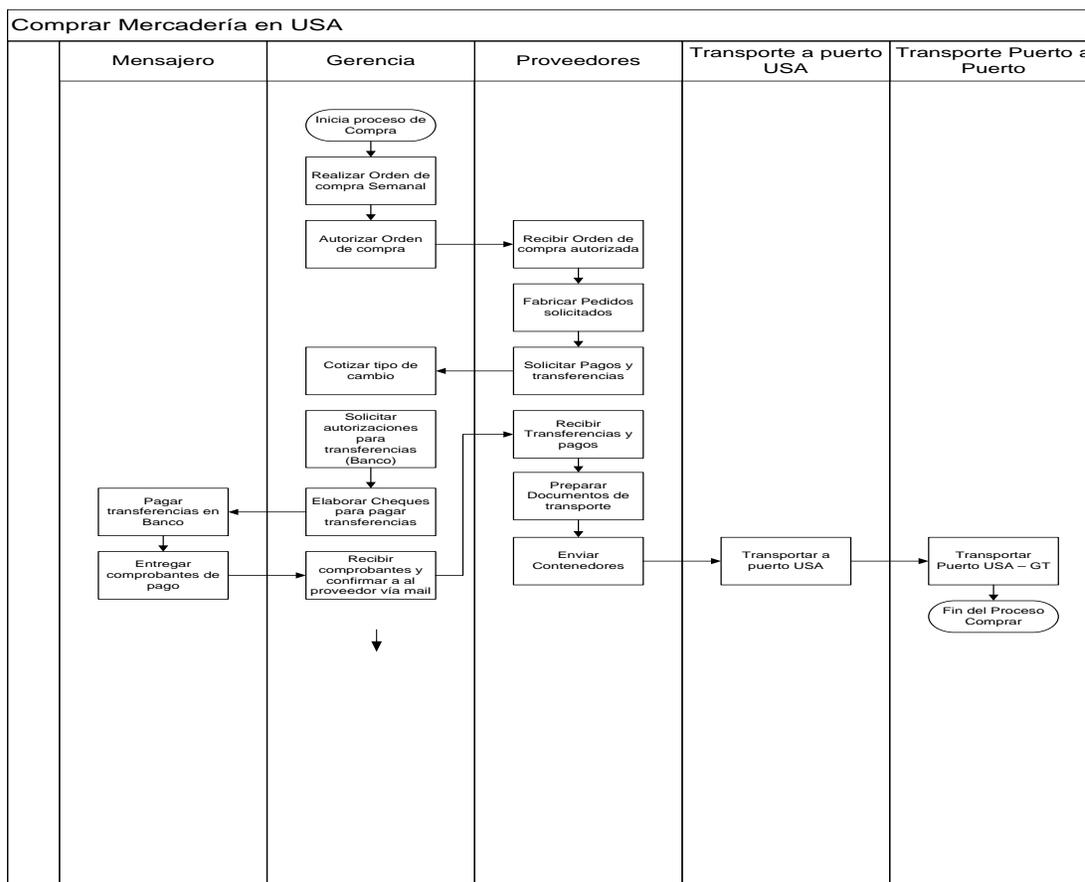
Los embarques tienen diferentes tiempos de tránsito, dependiendo de la costa y el lugar (estado) desde donde sean embarcados, por ejemplo un embarque despachado por el puerto en Houston Texas, USA, puede tardar de 3 a 4 días en llegar a Guatemala, el mismo tiempo que tomaría un embarque desde la ciudad de Miami, pero si el embarque viene de un estado más al norte de USA, puede llegar a tardar aproximadamente un mes.

Por otro lado si el embarque fuera desde la costa oeste de USA, por ejemplo del puerto de Okland, California, este tomaría aproximadamente 10 días en llegar a Puerto Quetzal, Guatemala, los tiempos también dependen de la naviera, ya que éstas pueden tener embarques directos a Guatemala o pueden hacer transbordos en puertos de México o El Caribe.

Cuando el contenedor ha llegado a cualquiera de los puertos en Guatemala, se procede a la interiorización de los bienes, por medio de la liquidación del DAI (derecho aduanero de importación) que para la ropa usada es del 16 % y el IVA (impuesto al valor agregado) del 12 %.

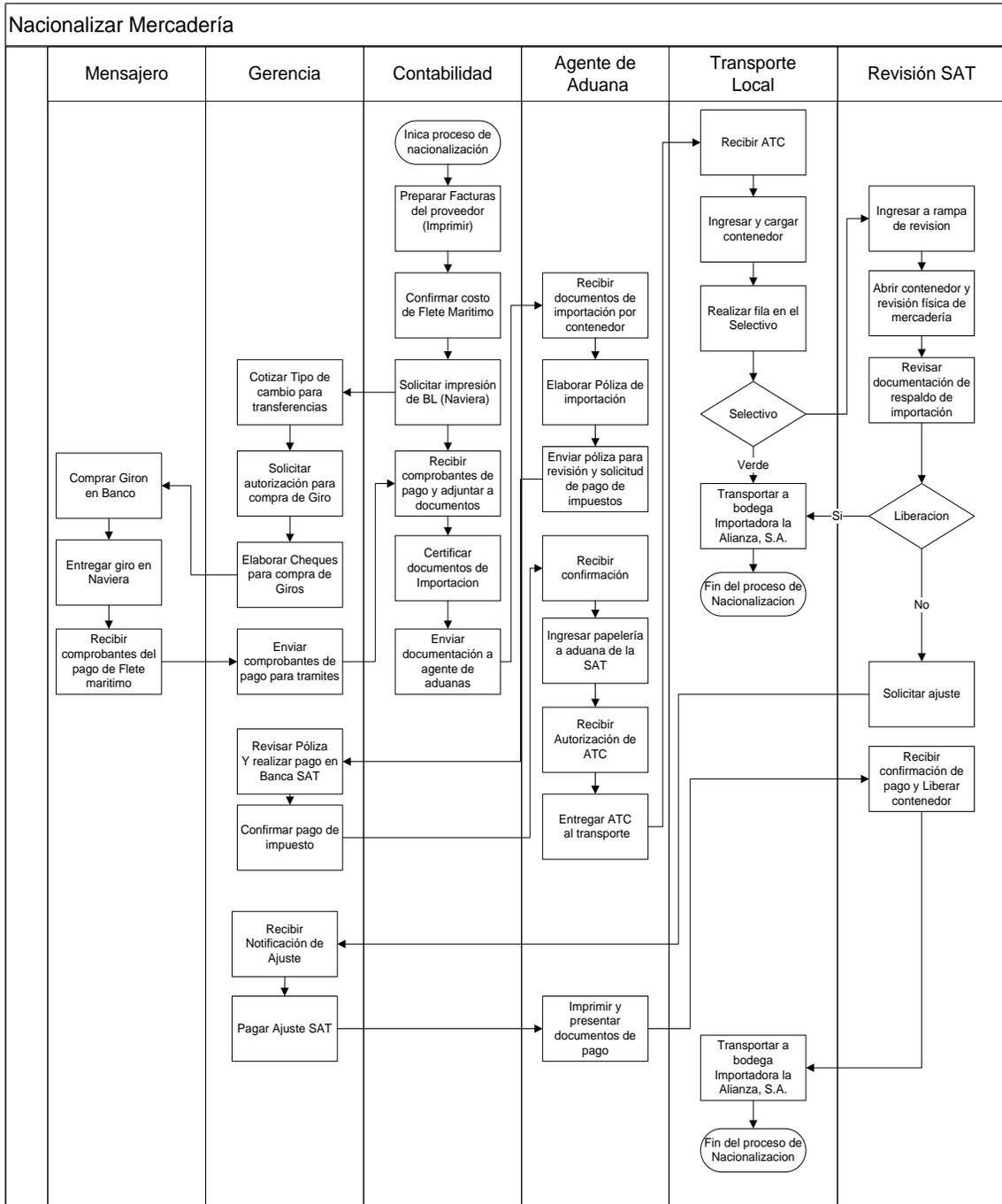
A continuación se presentan los diagramas de procesos propuestos para la importación, nacionalización y recepción de mercadería.

Figura 15. Diagrama de proceso propuesto: compra de mercadería en USA



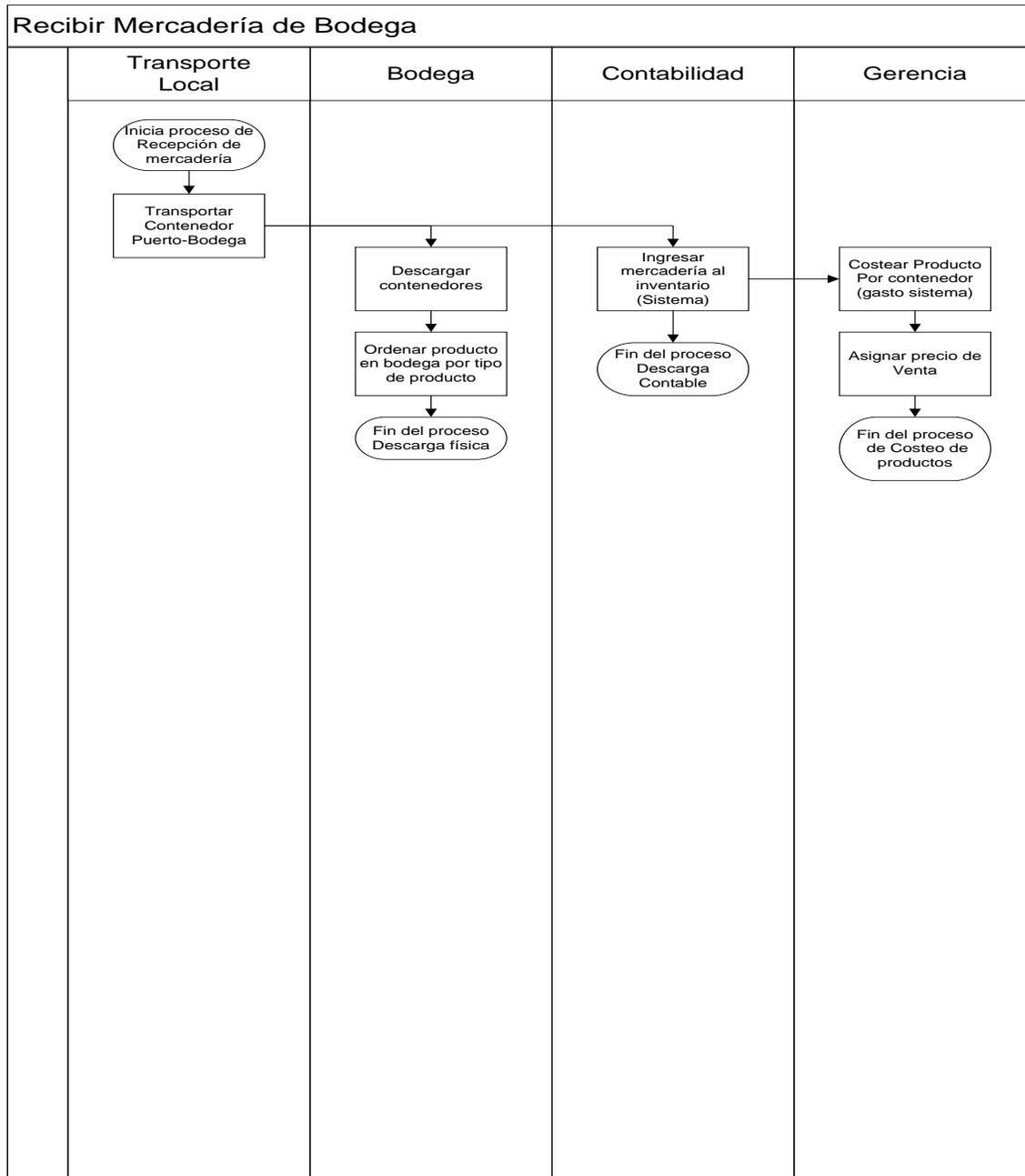
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Office Visio Professional 2013.

Figura 16. Diagrama de proceso propuesto: nacionalizar mercadería



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Office Visio Professional 2013.

Figura 17. Diagrama de proceso propuesto: recepción de mercadería en bodega



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Office Visio Professional 2013.

3.5.2. Procedimientos de ventas

- Para establecer un nuevo procedimiento de ventas será necesario tener un acercamiento con los clientes para recabar la información sobre los volúmenes de compra de cada cliente, así como de la mezcla de productos en los que están interesados.

Este estudio dará una imagen más general del catálogo de productos que se podrían importar y también mostraría en donde existen nichos de mercado para explorar.

- Basados en la información que se pueda recabar del acercamiento con los clientes, se podrá en adelante diseñar paquetes de productos que puedan ser interesantes para los clientes y conjuntamente con la persona encargada de las importaciones se podrán tomar en cuenta los requerimientos de los clientes para la colocación de los pedidos a los proveedores, de manera que se puedan manejar inventarios justo a tiempo, ya que se sabrá de antemano cuándo, cuánto y cuáles productos requerirá cada cliente en particular.

La información se capturará en una hoja electrónica para saber con exactitud las cantidades requeridas de cada producto, de forma que se podrá manejar como una orden de compra por cliente.

- Se sabe con exactitud el tiempo de fabricación de los productos y el tiempo que toma hacer la importación, sumado a los requerimientos de los clientes, se podrán calcular fechas estimadas de entrega de los productos, con este sistema se podrá volver más dinámica la importación y se podrán tener los productos requeridos por los clientes, mejorando en

gran manera los problemas de almacenaje y despacho de los productos, (ver figuras 18 y 19).

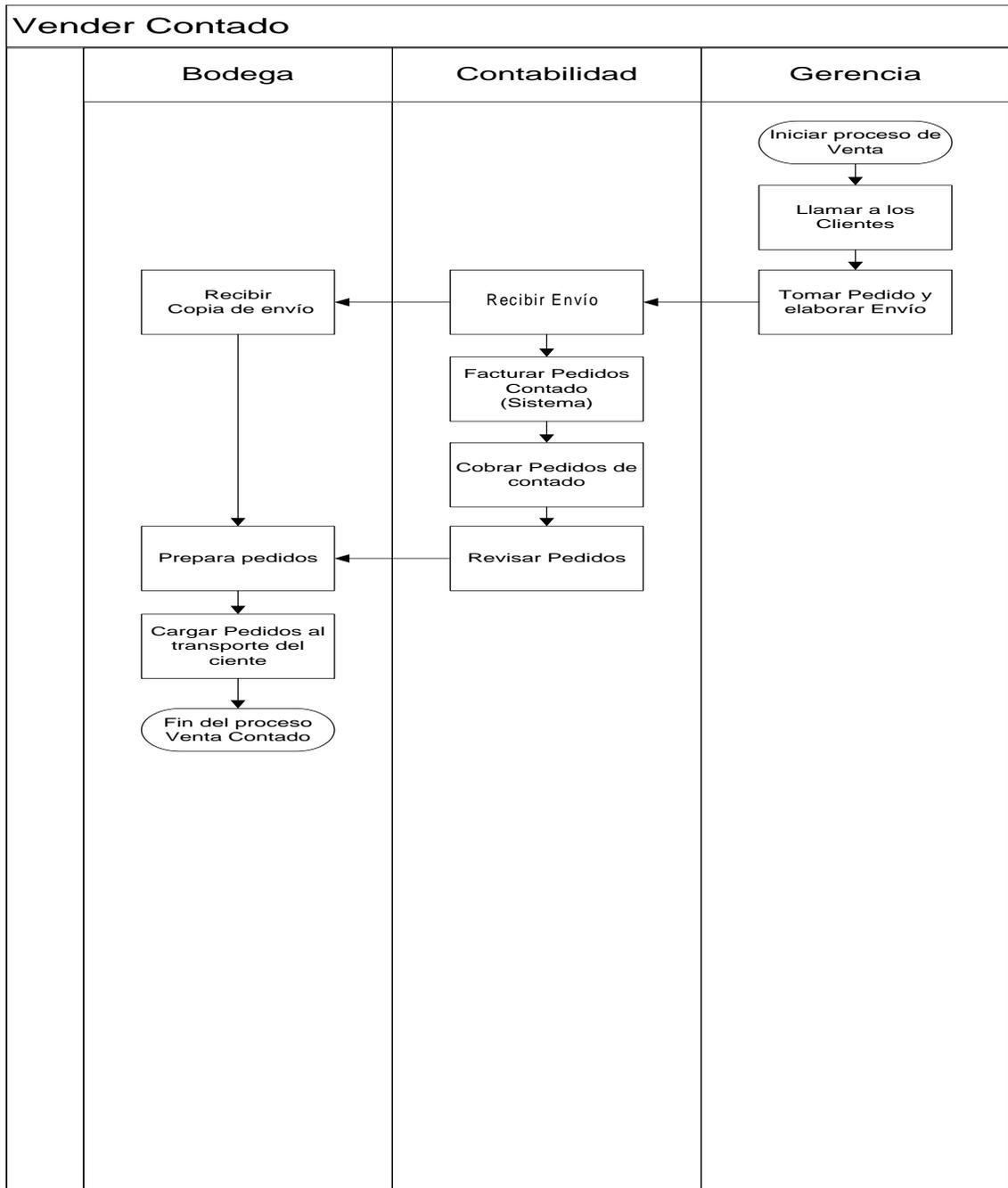
3.6. Propuesta para el manejo de inventarios

Para un mejor manejo de inventarios podremos utilizar un sistema UEPS (últimos en entrar y primeros en salir), aunque el tipo de producto no es perecedero se pueden despachar los diferentes tipos de pacas recibidos en contenedores anteriores y lo que se reciba en el contenedor más recientemente importado, podrá pasar a ser despachado por último, así se lograría dar una constante rotación al inventario, ya que a pesar de que los productos no son perecederos, la ropa al estar almacenada por mucho tiempo, tiende a tomar mal olor o a humedecerse.

Este control de la rotación del inventario se podrá llevar a cabo operativamente por el encargado de bodega.

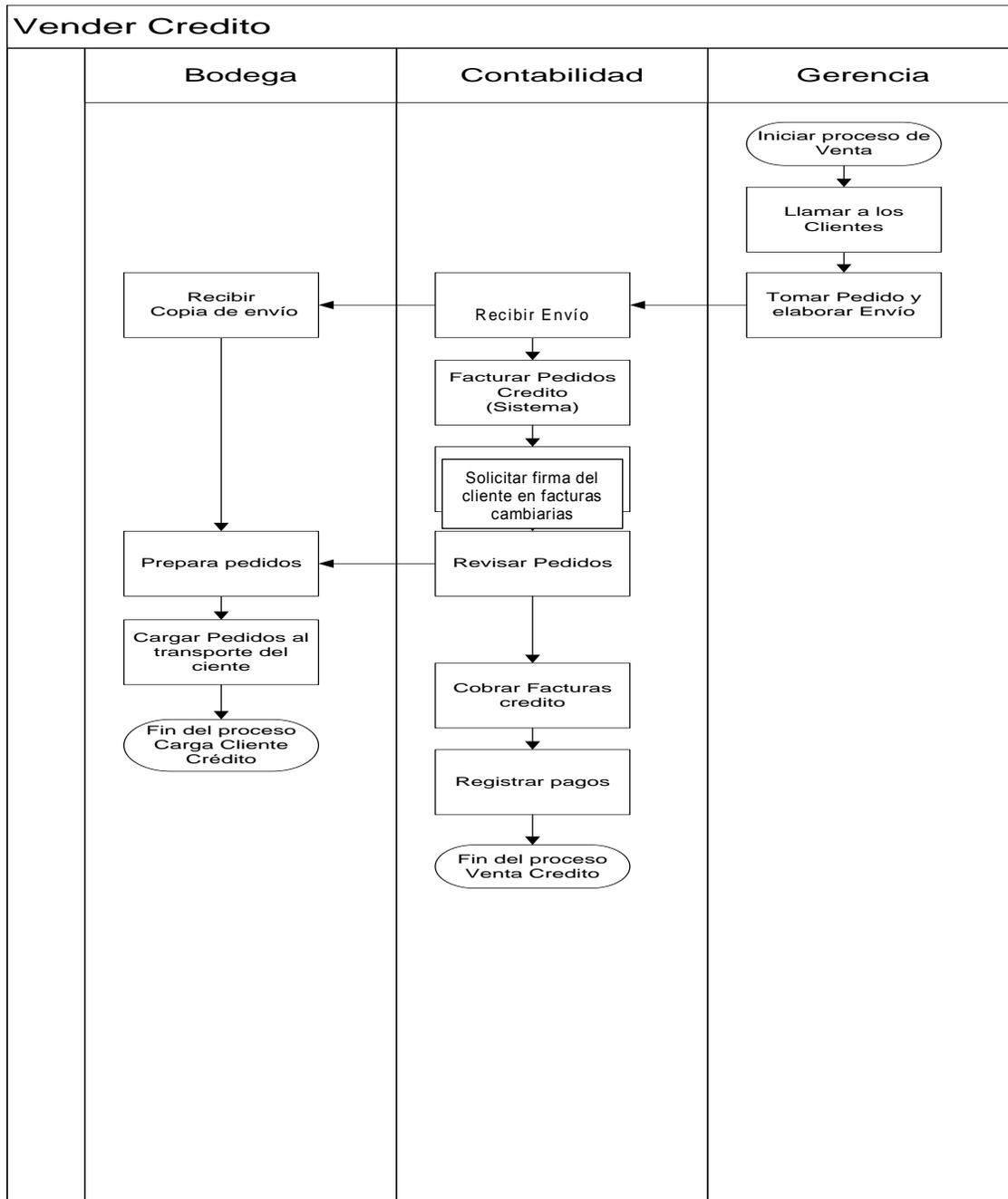
En cuanto al tema del control de inventarios físicos, se podrá tener actualizado por medio de la implementación de un software, en donde se podrá alimentar la existencia de cada producto cuando ingrese una importación y hacer el respectivo descargo al inventario por medio de la emisión del envío y la factura de venta, con este sistema el gerente general podrá tener la información actualizada para la toma de decisiones, y no tener que levantar el inventario físico cada vez que necesite saber cuál es la existencia de algún producto en especial.

Figura 18. Diagrama de proceso de ventas propuesto: ventas al contado



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Office Visio Professional 2013.

Figura 19. Diagrama del proceso de ventas propuesto: ventas al crédito



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Office Visio Professional 2013.

3.7. Propuesta de implementación de controles financieros

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño, composición de los activos, al nivel y estructura de la empresa y a la política de dividendos.

La adecuada aplicación de dichos controles le da a toda empresa una buena base para que el gerente pueda tomar decisiones acertadas en el momento adecuado.

3.7.1. Estados financieros

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad de negocios. Esta información es mostrada por los estados financieros.

La expresión “estados financieros” comprende:

- Balance general
- Estado de pérdidas y ganancias (estado de resultados)
- Estado de Flujos de Efectivo (EFE)

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y en general la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

Los estados financieros se deben presentar en moneda local (quetzales constantes) los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.

La expresión quetzales constantes, representa quetzales del poder adquisitivo a la fecha del Balance General (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

3.7.1.1. Balance General

Es el documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento dado del tiempo. Equivale a tomar una foto de la situación financiera de la empresa. Dicho estado financiero consta de tres partes:

- Activo
- Pasivo y
- Capital

El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. El capital muestra lo que realmente le pertenece a la empresa.

La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

El activo suele dividirse en activo circulante, fijo y diferido.

El activo circulante incluye todos los bienes en efectivo y de fácil realización (venta) en la empresa. El activo fijo incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, y el activo diferido incluye todos los derechos y pagos anticipados de la empresa.

El pasivo se distingue entre obligaciones a corto y largo plazo. El pasivo circulante lo constituyen todas las obligaciones con vencimiento a plazo menor o igual a un año. El pasivo fijo constituye las obligaciones o deudas a largo plazo.

A continuación se presentan el Balance General de 2014 y 2015, de una empresa a manera de ejemplo de la forma en que debe elaborarse para su presentación ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Figura 20. Balance General 2014

EJEMPLO, SOCIEDAD ANONIMA. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
ACTIVO			
CIRCULANTE			Q410,234.12
Caja y Bancos			Q34,913.36
Caja General	Q29,471.87		
Banco G Y T Continental	Q5,441.49		
Cuentas por Cobrar			Q118,830.31
Clientes	Q72,800.00		
Reserva para Cuentas Inco	-Q2,184.00	Q70,616.00	
Anticipos		Q400.00	
Crédito Fiscal		Q47,814.31	
Inventarios			Q256,490.45
Inventario de Materia Prima	Q5,962.37		
Mercadería en tránsito	Q250,528.08		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			Q15,603.14
Mobiliario y Equipo		Q16,587.63	
Depreciacion Acum Mob y Equipo		-Q984.49	
SUMA EL ACTIVO			Q425,837.26
PASIVO			Q64,530.83
PASIVO CIRCULANTE			Q64,530.83
Proveedores	Q64,530.83		
SUMA EL PASIVO			Q64,530.83
CAPITAL, GANANCIAS Y RESERVAS			Q361,306.43
CAPITAL			
Capital Autorizado		Q10,000.00	
Aport. por capitalizar		Q533,600.00	
Pérdida del Ejercicio		-Q182,293.57	
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL			Q425,837.26
<p>El infrascrito contador con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria No. XXXXXXXX, por este medio CERTIFICA que el presente Balance General, presenta la situación actual financiera de la Empresa EJEMPLO, S.A., en el periodo comprendido del 1° de Enero al 31 de Diciembre del año 2014.</p>			
f. _____	f. _____		
REPRESENTANTE LEGAL	PERITO CONTADOR REG. XXXXX		

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Balance General 2015

BALANCE GENERAL			
EJEMPLO, SOCIEDAD ANONIMA.			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015			
ACTIVO			
CIRCULANTE			Q1,448,567.02
Caja y Bancos			
Banco Industrial	Q5,263.84	Q303,206.90	
Banco G Y T Continental	Q297,943.06		
		<u>Q779,456.54</u>	
Cuentas por Cobrar			
Clientes	Q609,838.00		
Reserva para Cuentas Inco	<u>-Q18,295.14</u>	Q591,542.86	
Anticipos		Q400.00	
Pago a cuenta ISR		Q42,065.00	
Crédito Fiscal		<u>Q145,448.68</u>	
		Q365,903.58	
Inventarios			
Inventario de Materia Prima		Q365,903.58	
Mercadería en tránsito			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			Q97,693.45
Mobiliario y Equipo		Q43,467.98	
Vehículos		Q50,000.00	
Equipo de Computación		Q14,084.41	
Herramientas		Q841.00	
Maquinaria		Q100.00	
Depreciacion Acum Mob y Equipo		<u>-Q10,799.94</u>	
SUMA EL ACTIVO			<u>Q1,546,260.47</u>
PASIVO			
PASIVO CIRCULANTE			Q490,342.33
Proveedores		Q490,342.33	
SUMA EL PASIVO			<u>Q490,342.33</u>
CAPITAL, GANANCIAS Y RESERVAS			Q1,055,918.14
CAPITAL			
Capital Autorizado		Q10,000.00	
Aport. por capitalizar		Q583,600.00	
Pérdidas Acumuladas		-Q182,293.57	
Ganancia del Ejercicio		<u>Q644,611.71</u>	
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL			<u>Q1,546,260.47</u>
<p>El infrascrito contador con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria No. XXXXXXX, por este medio CERTIFICA que el presente Balance General, presenta la situación actual financiera de la Empresa EJEMPLO, S.A., en el periodo comprendido del 1° de Enero al 31 de Diciembre del año 2015.</p>			
f. _____		f. _____	
REPRESENTANTE LEGAL		PERITO CONTADOR NIT XXXX	

Fuente: elaboración propia.

3.7.1.2. Estado de pérdidas y ganancias

También conocido como estado de resultados, este es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

Presenta la situación financiera de una empresa, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados y nos proporciona la utilidad neta de la empresa.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo contable.

A continuación se presenta un ejemplo de un estado de resultados de una empresa, elaborado para el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 y 2015, (ver figuras 22 y 23).

3.7.1.3. Estado de flujos de efectivo

Muestra los movimientos de entrada y salida de dinero en la empresa. Es aquél que en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un período determinado. Tal período normalmente se divide en trimestres, meses o semanas, para detectar el monto y duración de los faltantes o excedentes de efectivo.

Figura 22. Estado de resultados 2014

ESTADO DE RESULTADOS EJEMPLO, SOCIEDAD ANONIMA. DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2014		
INGRESOS		Q2,344,238.39
Ventas	Q2,344,238.39	
COSTO DE LO VENDIDO		Q2,437,901.13
Compras	Q1,716,695.19	
Gastos de Importación	Q71,918.49	
Fletes Terrestres	Q80,357.25	
Fletes de la Naviera	Q557,278.15	
Muellaje y Almacenaje	Q11,652.05	
GANACIA/PERDIDA BRUTA EN VENTAS		-Q93,662.74
GASTOS DE OPERACIÓN		Q88,692.51
Gastos de Venta	Q88,692.51	
Impuesto Combustible	Q1,478.37	
Combustible	Q9,770.62	
Gastos de Representación	Q15,179.02	
Luz Eléctrica	Q499.35	
Reparación y mantenimiento	Q7,960.49	
Servicio Telefónico	Q1,356.25	
Servicio de Vigilancia	Q723.21	
Viáticos	Q901.10	
Insumos de Oficina	Q6,957.32	
Honorarios	Q10,321.44	
Depreciaciones	Q984.49	
Comision bancaria	Q7,825.85	
Diferencial Cambiario	-Q2.52	
Impuestos y contribuciones	Q21,934.32	
otros gastos	Q619.20	
Cuentas Incobrables	Q2,184.00	
GANACIA/PERDIDA DE OPERACIÓN		-Q182,355.25
OTROS PRODUCTOS FINANCIEROS		Q61.68
Productos Financieros	Q61.68	
Intereses Cta Bancaria	Q61.68	
GANACIA/PERDIDA EL EJERCICIO		-Q182,293.57
<p>El infrascrito perito contador con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria No. XXXXX, por este medio certifica que el presente Estado de Resultados, refleja una pérdida del ejercicio por ciento ochenta y dos mil doscientos noventa y tres quetzales con 57/100 (Q -182,293.57), de la empresa EJEMPLO, S.A., comprendido del 1° de Enero al 31 de Diciembre del año 2014.</p>		
f. _____	f. _____	
REPRESENTANTE LEGAL	PERITO CONTADOR REG. XXXXX	

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Estado de resultados 2015

ESTADO DE RESULTADOS		
EJEMPLO, SOCIEDAD ANONIMA.		
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015		
INGRESOS		Q9,917,951.48
Ventas	<u>Q9,917,951.48</u>	
COSTO DE LO VENDIDO		Q8,979,779.21
Compras	Q6,662,728.01	
Gastos de Importación	Q242,210.42	
Fletes Terrestres	Q275,089.22	
Fletes de la Naviera	Q1,775,237.05	
Muellaje y Almacenaje	Q24,514.51	
PERDIDA BRUTA EN VENTAS		<u>Q938,172.27</u>
GASTOS DE OPERACIÓN		Q294,296.57
Gastos de Venta	Q294,296.57	
Impuesto Combustible	Q5,836.69	
Combustible	Q53,572.91	
Gastos de Representación	Q20,469.14	
Luz Eléctrica	Q10,028.10	
Publicidad	Q31,008.92	
Reparación y mantenimiento	Q31,021.70	
Servicio Telefónico	Q11,644.65	
Servicio de Vigilancia	Q2,410.70	
Viáticos	Q2,685.92	
Insumos de Oficina	Q15,136.47	
Honorarios	Q12,053.57	
Depreciaciones	Q10,007.41	
Comisión bancaria	Q24,107.00	
Diferencial Cambiario	-Q16.24	
Impuestos y contribuciones	Q47,832.78	
otros gastos	Q385.71	
Cuentas Incobrables	Q16,111.14	
PERDIDA DE OPERACIÓN		<u>Q643,875.70</u>
OTROS PRODUCTOS FINANCIEROS		Q736.01
Productos Financieros	Q736.01	
Ganancia en Vta. De Activo	Q281.33	
Intereses Cta Bancaria	Q454.68	
PERDIDA EL EJERCICIO		<u>Q644,611.71</u>
<p>El infrascrito perito contador con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria No. XXXXX, por este medio certifica que el presente Estado de Resultados, refleja una pérdida del ejercicio por ciento ochenta y dos mil doscientos noventa y tres quetzales con 57/100 (Q -182,293.57), de la empresa EJEMPLO, S.A., comprendido del 1° de Enero al 31 de Diciembre del año 2015.</p>		
f. _____	f. _____	
REPRESENTANTE LEGAL	PERITO CONTADOR NIT XXXXX	

Fuente: elaboración propia.

Se entiende por Estado de Flujos de Efectivo (EFE) al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

A continuación se presenta un ejemplo para la elaboración de un Estado de Flujo de Efectivo.

Figura 24. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
EJEMPLO, SOCIEDAD ANONIMA.		
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE AÑO 2014		
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	Q	-182,294
MÁS CARGOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACIÓN DE FONDOS:		
- Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo	Q	984
- Reserva de Cuentas incobrables	Q	2,184
CAMBIOS NETOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:		
(+) Aumento en pago a Proveedores	Q	64,531
(-) Aumento en Cuentas por Cobrar	Q	-121,014
(-) Aumento en Inventarios	Q	-256,490
(-) Adquirir activo fijo	Q	-16,588
(+) Aumento en el Capital	Q	533,600
AUMENTO/DISMINUCION NETO EN EFECTIVO	Q	24,913
ACUMULADO		
SALDO AL 31.12.2014	Q	10,000
AUMENTO/DISMINUCION NETO EN EFECTIVO	Q	24,913

Fuente: elaboración propia.

3.7.2. Análisis financiero

Esta herramienta o metodología permite realizar un análisis financiero inicial y básico de los estados financieros contables de una empresa, no importando la actividad económica en la que se desarrolle. A través de los indicadores financieros se puede tener una idea inicial y rápida sobre la situación financiera de las empresas, pudiendo entonces responder a las preguntas como: ¿qué tan líquida o qué tan solvente se encuentra la empresa?, o en su caso ¿qué tan endeudada se encuentra dicha empresa?

El pilar fundamental de toda empresa para el análisis financiero, está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados están el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de pérdidas y ganancias), en los cuales se evalúa la capacidad de la empresa para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Uno de los instrumentos más utilizados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estos presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero que pueda tenerse, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras, sirven para hacer evaluaciones internas del desempeño financiero y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de la empresa en general, dan un soporte real para la toma de decisiones y en

algunos casos para hacer comparaciones contra otras empresas que se desempeñan dentro del mismo sector industrial.

3.7.2.1. Cálculo del valor actual neto de la empresa (VAN)

El valor actual neto también conocido como valor actualizado neto (en inglés *net present value*), cuyo acrónimo es VAN (en inglés NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que permite calcular el valor actual neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad.

A continuación se presenta un cuadro en donde se toman como referencia los datos de los estados de resultados de 2014 y 2015 de Ejemplo, Sociedad Anónima, presentados en las figuras 22 y 23, y se hace una proyección de 5 años de dichos estados de resultados, tomando en cuenta para éstos un crecimiento interanual de 10 % en las ventas y un incremento de 6.5 % en los costos, que es aproximadamente el nivel de inflación que se ha tenido en Guatemala durante el 2015.

Dicha proyección servirá para tener datos de un flujo de fondos proyectado, necesario para ejemplificar el cálculo del valor actual neto de la empresa, y así poder determinar si es viable seguir adelante con el proyecto, (ver tablas VI y VII).

3.7.2.2. Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Estos valores VAN o VPN son calculados a partir del flujo de caja o *cash flow* anual, trayendo todas las cantidades futuras -flujos negativos y positivos- al presente.

La TIR es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Tabla VI. Estado de Resultados proyectado

	AÑO						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
(+) INGRESOS Ventas	Q 2,344,238.39	Q 9,917,951.48	Q 10,909,746.63	Q 12,000,721.29	Q 13,200,793.42	Q 14,520,872.76	Q 15,972,960.04
(-) COSTOS VENTAS	Q (2,437,901.13)	Q (8,979,779.21)	Q (9,698,161.55)	Q (10,474,014.47)	Q (11,311,935.63)	Q (12,216,890.48)	Q (13,194,241.72)
GANANCIA/PERDIDA EN VENTAS	Q (93,662.74)	Q 938,172.27	Q 1,211,585.08	Q 1,526,706.82	Q 1,888,857.79	Q 2,303,982.28	Q 2,778,718.32
(-) GASTOS OPERACIÓN	Q (88,692.51)	Q (294,296.57)	Q (317,840.30)	Q (343,267.52)	Q (370,728.92)	Q (400,387.23)	Q (432,418.21)
GANANCIA/PERDIDA EN OPERACIÓN	Q (182,355.25)	Q 643,875.70	Q 893,744.79	Q 1,183,439.30	Q 1,518,128.87	Q 1,903,595.05	Q 2,346,300.11
(+) OTROS PRODUCTOS FINANCIERO	Q 61.68	Q 736.01	Q 809.61	Q 890.57	Q 979.63	Q 1,077.59	Q 1,185.35
GANANCIA/PERDIDA DEL EJERCICIO	Q (182,293.57)	Q 644,611.71	Q 894,554.40	Q 1,184,329.87	Q 1,519,108.50	Q 1,904,672.64	Q 2,347,485.46

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. Cálculo VAN

FLUJO NETO DE FONDOS								
TASA DE INTERES ACTIVA 12%	AÑO							
	0	1	2	3	4	5	6	7
(=) Utilidad Neta después de Impuestos	Q(182,293,57)	Q 644,611.71	Q 894,554.40	Q 1,184,329.87	Q 1,519,108.50	Q 1,904,672.64	Q 2,347,485.46	
(-) Inversión Inicial	Q 10,000.00							
(-) Prestamos	Q -							
(-) Fondos Propios	Q 533,600.00							
(+) Ajustes por Gastos no desembolsables (Depreciaciones)		Q 984.49	Q 10,007.41	Q 10,808.00	Q 11,672.64	Q 12,606.45	Q 13,614.97	Q 14,704.17
(-) Amortización a prestamos								
(=) Flujo Neto de Efectivo	Q (543,600.00)	Q(181,309,08)	Q 654,619.12	Q 905,362.40	Q 1,196,002.51	Q 1,531,714.95	Q 1,918,287.61	Q 2,362,189.63

VALOR ACTUAL NETO Q3,687,866.58

Fuente: elaboración propia.

El VAN calculado es positivo y mayor que 1, por lo tanto se demuestra que la empresa seguirá teniendo utilidades a futuro.

Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, que será el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo, esto es, por ejemplo, los tipos de interés para un depósito a plazo). Si la tasa de rendimiento del proyecto -expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La fórmula de cálculo de la TIR -el tipo de descuento que hace 0 al VAN- es la siguiente:

$$\mathbf{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1+TIR)^t} - I_o = 0$$

Donde V_{Ft} es el Flujo de Caja en el período t .

Tasa interna de retorno (TIR): es aquella tasa de descuento que al utilizarla para actualizar los flujos Futuros de Ingresos netos de un proyecto de Inversión, hace que su Valor Presente Neto sea igual a cero. Es decir, la tasa interna de retorno (TIR) es una medida de la rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

Al comparar la TIR con la tasa de interés de mercado se puede disponer de una sencilla regla de decisión. Que consiste en realizar todos aquellos proyectos de inversión que posean una TIR superior a la tasa de interés. Contrariamente, si TIR es menor que la tasa de interés de mercado, dicho proyecto no debe realizarse.

Sin embargo, la tasa interna de retorno como medida de la rentabilidad de un proyecto de inversión tiene ciertos defectos, como:

- La tasa interna de retorno (TIR) no siempre es única, es decir, la tasa interna de retorno puede tomar dos o más valores para un mismo proyecto de inversión, lo que impide adoptar una decisión.
- El método de la tasa interna de retorno (TIR) supone que los fondos que va generando el proyecto ganan, al ser reinvertidos, la misma tasa que rinde el proyecto, lo cual no es cierto.

Como ejemplo del cálculo de TIR a continuación se utilizará el mismo cuadro del flujo neto de fondos proyectado que se presentó en el inciso anterior para el cálculo del VAN. Pero adicionalmente es necesario determinar la Trema (tasa de rendimiento mínima aceptada), ya que así se tendrá un punto de comparación y evaluación de la empresa.

Para el cálculo de la Trema se debe tomar en cuenta 3 aspectos muy importantes:

- Inflación que ha tenido el país durante el 2015.
- La tasa de interés bancaria activa
- Bono por riesgo: este bono es el equivalente a lo que como inversionistas sería el mínimo que estarían interesados en ganar debido al riesgo de la inversión.

Tabla VIII. **Cálculo tasa de rendimiento mínima aceptada**

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
INFLACIÓN	8 %
TASA BANCARIA ACTIVA	12 %
BONO POR RIESGO EN LA INVERSIÓN	30 %
Trema	50 %

Fuente: elaboración propia.

Quando se utiliza la TIR para la evaluación de un proyecto, se debe comparar contra la tasa de rendimiento mínima aceptada, si la TIR es mayor a la Trema, entonces el proyecto es aceptado y quiere decir que se está sobrepasando las expectativas de utilidad y que el proyecto puede tener un crecimiento sostenible, (ver tabla VIII).

Si la TIR es igual a la Trema se puede aceptar o continuar con el proyecto ya que se podrá obtener el mínimo de utilidades aceptado por el inversor.

Si la TIR es menor a la Trema, se debe rechazar el proyecto ya que no sería rentable tomar el riesgo de la inversión.

Tabla IX. Cálculo TIR

	FLUJO NETO DE FONDOS					
	0	1	2	3	4	5
(=) Utilidad Neta despues de Impuestos		Q (182,293.57)	Q 644,611.71	Q 894,554.40	Q 1,184,329.87	Q 1,519,108.50
(-) Inversión Inicial	Q 10,000.00					
(-) Prestamos	Q -					
(-) Fondos Propios	Q 533,600.00					
(+) Ajustes por Gastos no desembolsables (Depreciaciones)		Q 984.49	Q 10,007.41	Q 10,808.00	Q 11,672.64	Q 12,606.45
(-) Amortización a prestamos						
(=) Flujo Neto de Efectivo	Q (543,600.00)	Q (181,309.08)	Q 654,619.12	Q 905,362.40	Q 1,196,002.51	Q 1,531,714.95

Tasa de Interes Activa 12%

TIR 80%
Trema 50%

Fuente: elaboración propia.

3.7.2.3. Cálculo de la relación costo-beneficio de los productos (C/B)

El análisis de costo-beneficio es un término que se refiere tanto a:

- Una disciplina formal (técnica) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos.
- Un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por naturaleza inherente a toda acción humana.

Bajo ambas definiciones, el proceso involucra, ya sea explícita o implícitamente, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. Muy relacionado, pero ligeramente diferentes, están las técnicas formales que incluyen análisis coste-eficacia y análisis de la eficacia del beneficio.

El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el coste son exitosos, caso contrario fracasan. Dicho de otra manera, entonces tenemos que:

- Si la relación costo-beneficio o C/B es mayor que 1: implica que los ingresos son mayores a los egresos y por lo tanto el proyecto es aconsejable.

- Si la relación C/B es igual a 1: implica que los ingresos son iguales a los egresos, en este caso el proyecto es indiferente.
- Si la relación C/B es menor que 1: implica que los ingresos son menores que los egresos, en este caso el proyecto no es aconsejable.

A continuación se presenta un ejemplo del cálculo de la relación costo-beneficio para una empresa, tomando como las ventas y los costos, los cálculos hechos en el estado de resultados proyectados en la tabla IV.

Tabla X. **Cálculo relación costo-beneficio**

AÑO	VENTAS		COSTOS	
0			Q	533,600.00
1	Q	2,344,238.39	Q	2,437,901.13
2	Q	9,917,951.48	Q	8,979,779.21
3	Q	10,909,746.63	Q	9,698,161.55
4	Q	12,000,721.29	Q	10,474,014.47
5	Q	13,200,793.42	Q	11,311,935.63
6	Q	14,520,872.76	Q	12,216,890.48
7	Q	15,972,960.04	Q	13,194,241.72
TOTALES	Q	78,867,284.01	Q	68,846,524.19
RELACION COSTO-BENEFICIO				
B/C =				1.15

Fuente: elaboración propia.

3.7.2.4. Índices de administración de activos

Estos miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos. Las empresas invierten en activos para generar ingresos tanto en el período actual como en el futuro. Si tienen demasiados activos, sus gastos de intereses serán demasiado altos, por lo que sus utilidades disminuirán. Por otra parte, si la producción se ve afectada por la capacidad de los activos, si éstos son demasiado bajos, se podrían perder ventas rentables debido a que la empresa no pueda manufacturar una cantidad suficiente de productos.

- Índice de rotación de inventarios: este índice mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante un periodo determinado.

$$RI = \frac{\textit{Costo de venta}}{\textit{Inventarios}}$$

- Índice período promedio de cobro (PPC): este índice se utiliza para evaluar la capacidad e la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Este se mide en días y se calcula de la siguiente manera:

$$PPC = \frac{\textit{Cuentas por cobrar}}{\textit{Promedio de ventas por día}}$$

ó

$$PPC = \frac{\textit{Cuentas por cobrar}}{\frac{\textit{Ventas anuales}}{360}}$$

3.7.2.5. Índices de liquidez

- Prueba de liquidez o razón circulante

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido. Se refiere a la habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos.

La prueba de liquidez o razón circulante, considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

Por lo general, cuanto mayor es la razón circulante, más líquida es la empresa. En ocasiones una liquidez o razón circulante de 2,0 se considera aceptable, aunque la aceptabilidad de un valor depende de la industria en la que opera la empresa.

$$RC = \frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

- Prueba ácida

Muy semejante a la razón circulante, pero en el activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos por ser el activo con menor liquidez. Por lo tanto, es más probable que ocurra una pérdida en el inventario en caso de liquidación. Por esto es importante poder medir la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a su venta. El promedio industrial correspondiente a la prueba ácida es de 2,1 veces. Sin embargo, si se pueden hacer efectivas las cuentas por cobrar, la compañía podrá liquidar sus pasivos circulantes aun sin tener que liquidar su inventario.

$$PA = \frac{\textit{Activo circulante} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

3.7.2.6. Índices de rentabilidad

Estos muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

- Margen de utilidad sobre ventas

Proporciona la utilidad por cada quetzal de ventas, se calcula de la siguiente manera:

$$\textit{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}}$$

- Rendimiento sobre los activos totales (RAT)

Esta razón mide el rendimiento de los activos totales después de intereses y de impuestos:

$$\textit{RAT} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activos totales}}$$

A continuación se presenta un ejemplo del cálculo de los Índices Financieros anteriormente mencionados (ver tabla XI), y se hace una comparación del resultado de los mismos contra el promedio obtenido de la información proporcionada por varias empresas Importadoras de Ropa Usada en el mercado Guatemalteco, los datos para el cálculo de los índices se toman de las figuras 21 y 23, correspondientes a el Balance General 2015 y el Estado de Resultados al 2015 de Ejemplo, Sociedad Anónima.

El valor de los índices financieros calculados anteriormente han sido comparados contra el promedio de empresas dedicadas a la importación de ropa usada en Guatemala, lo cual ayudará de gran manera a tener una idea de los valores que se manejan o que se deberían manejar en Importadora La Alianza S.A.

Tabla XI. **Cálculo de Índices Financieros**

RAZÓN	FÓRMULAS PARA CALCULAR	CÁLCULOS	RAZÓN	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES
Liquidez					
Circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	$\frac{1\,448,567.02}{490,342.33}$	2.9	9.81	BAJA
Rápida o prueba ácida	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	$\frac{1448,567.02 - 365,903.58}{490,342.33}$	2.2	6.83	BAJA
Administración de Activos					
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	$\frac{8\,979,779.21}{365,903.58}$	24.5	8.59	ALTA
Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\left\{ \frac{\text{Venta anuales}}{360} \right\}}$	$\frac{609,838.00}{\left\{ \frac{9\,917,951.48}{360} \right\}}$	22.1	22	EFICIENTE
Rentabilidad					
Margen de utilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{644,611.71}{9\,917,951.48}$	6.5%	16.8%	BAJA
Rendimiento sobre los activos totales	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{644,611.71}{1\,448,567.02}$	44.5%	54.7%	ALTO

Fuente: Corporación Oscal S.A. / Gremial de Importadores de Ropa Usada y Mercaderías.

Para el cálculo del promedio de la industria se visitó Corporación Oscal S.A., uno de los importadores más grandes de Guatemala y la Gremial de Importadores de Ropa Usada y Mercaderías, quienes proporcionaron datos puntuales de los índices.

Pero estos valores promedio no son la única alternativa de comparación, también pueden ser comparados contra los valores obtenidos en años anteriores, tomando como base los datos de los Estados de Resultados y Balance General de la misma compañía, con esto se obtiene una comparación interanual del desempeño de la empresa.

Cuando se hace un análisis interanual de los índices se puede saber cuál es el nivel de crecimiento o retroceso que la empresa ha tenido y cómo ésta se ha ido desarrollando con respecto al presupuesto.

3.7.3. Flujo de efectivo

Los Estados de Flujo de Efectivo se dividen en dos:

- Flujos de efectivo en operación: estos surgen de las operaciones normales, constituyendo la diferencia entre los ingresos por ventas y los gastos erogados en efectivo, incluyendo los impuestos.
- Otros flujos de efectivo: son aquellos que provienen de la emisión de acciones, de los préstamos o de la venta de activos fijos. Difieren de las utilidades contables por dos razones. 1. Los impuestos reportados en el estado de resultados pueden no ser pagados el mismo año y 2. Las ventas pueden ser a crédito (lo mismo con algunos gastos) por lo que no representan salida de efectivo.

3.7.3.1. Ciclo del Flujo de efectivo

Al realizar ventas se reducen los inventarios con el consecuente incremento de efectivo. Si la empresa es rentable, sus ingresos por ventas

excederán sus costos y sus flujos de entrada de efectivo excederán sus desembolsos de efectivo. Si ocurre lo contrario no podrán cubrirse las obligaciones ni sus operaciones hasta llegar a la quiebra.

Por tal motivo el pronóstico de los flujos de efectivo es importantísimo en la administración financiera, por eso se requieren de técnicas analíticas para detectar debilidades de flujos de efectivo antes de que se conviertan en un problema.

El Estado de Flujo de Efectivo presenta el impacto que tienen las actividades operativas, de inversión y de financiamiento de una empresa sobre los flujos de efectivo a lo largo de un período contable. Es parte importante en el informe anual.

Al elaborar un reporte de las ventas realizadas y de los gastos que se han generado, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida. Además se puede realizar una proyección a futuro, considerando las experiencias de períodos anteriores, logrando en esta forma prever en qué momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así lo requiere la empresa.

Lo anterior es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un período determinado o también conocido como flujo de efectivo y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un período determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año.

Un problema muy frecuente en las micro y pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que se recurre

frecuentemente a personas particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo. Una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de cualquier negocio.

El flujo de efectivo permite:

- Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- Tomar las medidas necesarias para definir la fuente de financiamiento cuando exista un faltante de efectivo, como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- Definir cuándo y en qué cantidad se deben pagar los préstamos adquiridos previamente.
- Programar cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación la empresa.
- Establecer de cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, entre otros.
- Determinar de cuánto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

¿Cómo elaborar un flujo de efectivo?

Para elaborar un flujo de efectivo, deberá hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el período en que se prepara el flujo, por lo que se deberán seguir los siguientes pasos:

- Establecer el período que se pretende abarcar.
- Hacer una lista probable del ingreso del período determinado y después de registrar los valores de cada centro de costos se suman los valores obteniendo el total.
- Se enlistan las obligaciones que implican gasto de efectivo, sumando el valor de cada egreso para obtener el total.
- Una vez que se han obtenido los totales de los ingresos y egresos, estos se restan para determinar el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto existe un excedente, lo que indica que la empresa opera favorablemente. En caso contrario, el empresario deberá estudiar las medidas para cubrir los faltantes o prever los períodos en los que los resultados sean negativos, reflejándose estos datos en una partida llamada saldo a fin del período.
- Si se quiere trabajar el flujo de efectivo con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado que es la suma del saldo obtenido en el período, más el saldo del periodo anterior.

Objetivos del Estado de Flujo de Efectivo

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual les permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en dónde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.

- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar: la predicción de flujos de efectivo futuros; la evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo; la determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando están vencidas; identificar los cambios en la mezcla de los activos productivos.

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además tiene el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa, que no se desperdicie, ni se invierta de mala manera o sea hurtado.

La administración es responsable del control interno, es decir de la protección de todos los activos de la empresa.

El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para fines personales.

3.7.4. Manejo de cuenta corriente

La cuenta corriente es un apartado dentro de la balanza de cobros y pagos, y recoge las operaciones reales (comercio de bienes y servicios) y rentas que se producen entre proveedores y clientes en un periodo determinado de tiempo.

En el manejo de la cuenta corriente de la empresa tendrán que estar relacionados el manejo de las compras, inventarios, ventas y cuentas tanto por cobrar como por pagar.

Cuando se habla acerca de que todos estos procesos deben estar relacionados es porque cuando inicia el proceso de compra, se está proponiendo el uso de órdenes de compra para llevar un mejor control con cada proveedor.

Luego de este proceso debemos recibir la mercadería y por ende cargarla al inventario, para que se pueda tener información detallada sobre las existencias de cada uno de los productos que ofrece la empresa.

Al momento de llevar a cabo una venta ya sea de contado o al crédito, se debe descargar automáticamente los inventarios y hacer los cargos debidamente a donde corresponda.

En el caso de las ventas al contado, se deberá cargar el banco por medio del depósito respectivo, y si la venta es al crédito se deberá hacer el cargo al estado de cuenta del cliente.

Con el manejo adecuado de la cuenta corriente de una empresa se puede llegar a obtener información valiosa como:

- Estados de cuenta actualizados de los clientes
- Estadísticas de compras y promedio de tiempo entre compras por cliente
- Vencimiento de cuentas por cobrar
- Vencimiento de cuentas por pagar
- Estadísticas de ventas por producto, entre otros.

Toda la información obtenida del buen manejo de la cuenta corriente servirá en su momento para la toma de decisiones como:

- Qué productos son los que tienen mayor rotación
- Cantidades necesarias para programar futuras compras
- Segmentación de la cartera de clientes (clientes tipo A, B, C, entre otros)

3.8. Propuesta de implementación de software para el manejo contable y financiero de la empresa

Tomando en cuenta la necesidad de aplicación de controles administrativos y financieros dentro de la empresa, se ha solicitado a varias empresas que ofrecen aplicaciones para el manejo de cuenta corriente y contabilidad.

Se recibieron dos ofertas de empresas proveedoras de software: la primera Sistemas Empresariales, representantes de Sistemas ASPEL para Guatemala. Dicho sistema se divide en tres partes para el manejo de la contabilidad, la cuenta corriente y una especial solo para el manejo de bancos. La segunda Memory Computación Guatemala, representantes y distribuidores de Sistemas Memory para Guatemala. Este último se divide en dos secciones, una para el manejo contable y la otra para el manejo de la cuenta corriente, incluyendo el manejo de bancos.

Luego de observar la demostración ofrecida por cada uno de los proveedores de software, se propone la utilización del sistema Memory G2000, que efectúa el manejo de información de proveedores, clientes, inventarios, facturación y bancos, ya que no solamente es la mejor propuesta económica,

sino que también es un sistema más amigable que utiliza e interrelaciona solo dos aplicaciones

Con la implementación del software propuesto la empresa podrá mantener actualizada la información de los inventarios, con lo cual el gerente convenientemente podrá colocar las órdenes de compra necesarias e importar los artículos de mayor rotación.

Además podrá tener actualizados los estados de cuenta de los clientes que compran la mercadería al crédito y así poder también hacer los cobros respectivos cuando se den los vencimientos de los plazos de crédito ofrecidos a dichos clientes.

Por otro lado, al utilizar la segunda aplicación CONTY, esta aplicación puede importar la base de datos de la primera aplicación (MEMORY G2000) y automáticamente genera los asientos contables respectivos, haciendo más fácil el manejo de la contabilidad de la empresa.

Al hacer uso esta aplicación el gerente podrá obtener reportes mes a mes como: Balance General, Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo, Estados de cuenta de los clientes y reportes de ventas.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los sistemas, así como el costo de inversión para cada uno.

Tabla XII. **Cuadro comparativo de costos: software propuesto**

OPCIÓN 1		OPCIÓN 2	
Descripción	Costo US\$	Descripción	Costo US\$
<ul style="list-style-type: none"> Sistema ASPEL SAE Versión WIN. 1 US 	\$ 1,055.00	<ul style="list-style-type: none"> Sistema MEMORY G200 	\$ 1,236.16
<ul style="list-style-type: none"> Soporte Completo de ASPEL SAE (3 meses) 	\$ 350.00	<ul style="list-style-type: none"> Sistema MEMORY CONTY 	\$ 1,236.16
<ul style="list-style-type: none"> Sistema ASPEL COI Versión WIN. 1 US 	\$ 465.00	<ul style="list-style-type: none"> Paquete de mantenimiento de todo el sistema (6 meses) 	\$ 223.21
<ul style="list-style-type: none"> Soporte Completo de ASPEL COI (3 meses) 	\$ 250.00		
<ul style="list-style-type: none"> Sistema ASPEL BANCO Versión WIN 1 US 	\$ 455.00		
<ul style="list-style-type: none"> Soporte Completo de ASPEL BANCO (3 meses) 	\$ 250.00		
SUB-TOTAL	\$ 2,825.00		\$ 2,695.53
DESCUENTO	\$ 197.50		
TOTAL	\$ 2,627.50		
IVA	\$ 315.30		\$ 323.46
TOTAL INVERSION	\$ 2,942.80		\$ 2,769.00

Fuente: elaboración propia.

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS

4.1. Plan de implementación

El plan de implementación está diseñado para dividir en partes los nuevos procesos a implementar, para que el trabajo pueda hacerse en etapas y no entorpezca el trabajo rutinario de las personas involucradas en el manejo del software.

4.1.1. Implementación del proceso de importación

Como se indicó anteriormente, para que el proceso de importación pueda tener un mejor control, se deberá establecer un sistema de órdenes de compra, dichas órdenes se podrán generar por medio del software propuesto para el manejo de la cuenta corriente y de la contabilidad de la empresa.

La implementación del nuevo proceso de importación dependerá del tiempo que tome la instalación del software y de la capacitación del personal que se hará cargo de la utilización del mismo, pero no deberá tomar más de seis meses en hacerse la transición del trabajo manual que se hace actualmente, a la sistematización de los procesos por medio del software.

4.1.2. Implementación del proceso de ventas

Como se ha logrado un acercamiento con los clientes, y que se ha depurado la base de datos de los mismos, se podrá iniciar con la captación de los pedidos de los clientes, un proceso muy similar al de compras. Estos

procesos no pueden ser independientes, sino que deben estar interrelacionados, ya que los requerimientos de los clientes, pasarán a ser los requerimientos de Importadora La Alianza S.A., hacia sus proveedores.

Por tal motivo será de vital importancia mantener buena comunicación con los clientes para así poder hacer las compras o importaciones justo a tiempo y con esto poder cumplir con los pedidos de la cartera.

4.1.3. Implementación de controles financieros

La implementación de controles financieros en buena parte la cubrirá el software que se instale, ya que el mismo podrá generar reportes de compras, ventas, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Pero además de estos reportes, es necesario el manejo de los índices financieros que nos pueden ofrecer una radiografía del estado y la liquidez de la empresa en un momento dado.

Dichos índices se pueden calcular muy fácilmente utilizando una hoja electrónica, la cual solo se debe alimentar con la información que nos brindan los Estados Financieros y el Balance General de la empresa, estos reportes también podrán ser generados por medio del software.

4.2. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación se elaboró en base al tiempo necesario para cada actividad en el proceso de la implementación del software tomando en cuenta desde la cotización y adquisición del equipo necesario para la

instalación del software hasta la puesta en marcha del proyecto de sistematización de los procesos administrativos y contables de la empresa.

Figura 25. **Cronograma de implementación software**

ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACION																					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE																
Cotización de Software y Equipo de computación	■	■																				
Evaluación de opciones		■	■																			
Compra e Instalación <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Computación Software 			■	■																		
Capacitación del personal en oficinas del proveedor del software <ul style="list-style-type: none"> Secretaria Contadora 			■	■	■																	
Capacitación de altos mandos en oficinas de Importadora La Alianza S.A.					■	■	■	■														
Ingreso de información al sistema <ul style="list-style-type: none"> Proveedores Clientes 					■	■	■	■														
Digitación del inventario inicial									■													
Ajustes a formatos de impresión <ul style="list-style-type: none"> Órdenes de compra Inventarios Envíos/Facturas Estados de cuenta clientes 									■	■	■											
Inicio de operaciones utilizando el sistema <ul style="list-style-type: none"> Emisión de órdenes de compra Emisión de envíos / facturación Cuenta corriente 												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visita de seguimiento por parte del técnico para resolución de dudas y ajustes al sistema.																					■	■

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Definición de estándares

Para que el gerente pueda tener una base de comparación y pueda dar seguimiento a la implementación de las mejoras, es necesario establecer estándares de evaluación para alcanzar las metas propuestas.

5.1.1. Indicadores de desempeño

KPI, del inglés *key performance indicators*, o indicadores clave de desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el cómo e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio, para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.

El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para valorar actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Los KPI suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral).

Los KPI son vehículos de comunicación; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Así los KPI tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

Son usados para calcular, entre otros:

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.
- Rentabilidad de un proyecto
- Calidad de la gestión de la empresa

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios KPI. Las claves para esto son:

- Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.

- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.

Cuando se definen KPI se suele aplicar el acrónimo Smart, ya que los KPI tienen que ser:

- Específicos (*specific*)
- Medibles (*measurable*)
- Alcanzables (*achievable*)
- Relevantes (*relevant*)
- A Tiempo (*timely*)

Lo que realmente es importante: Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos y estos datos tienen que estar disponibles a tiempo para que los estándares establecidos puedan ser medidos.

5.1.2. Indicadores de compras

Los indicadores de compras servirán para evaluar el desempeño de los diferentes proveedores y así se sabrá, si los mismos están cumpliendo con los requerimientos de la empresa.

Los indicadores a evaluar serán:

- Eficiencia de entrega: este indicador medirá el tiempo de entrega de los productos de cada embarque solicitado por medio de la orden de compra respectiva. También ayudará a medir la eficiencia con la que se desempeña el proveedor para cumplir con los requerimientos de la empresa y se deberá medir mensualmente, los datos se podrán capturar en cada embarque recibido.
- Eficiencia del producto: este indicador medirá las condiciones en que se reciben los productos, como viene el empaque de cada una de las pacas y si se cumple con lo solicitado en el pedido. La medición deberá hacerse dependiendo de la frecuencia de recepción de embarques en la bodega de la empresa.
- Certificación de proveedores: este proceso se deberá hacerse semestralmente y mantener actualizada la base de datos de la empresa para saber que proveedores ofrecen los productos que mejor se ajustan a los requerimientos de la empresa.
- Rotación de cuentas por pagar: este indicador es clave para la empresa, ya que mediante éste se podrá saber el vencimiento de cada una de las cuentas abiertas con los proveedores y así poder efectuar los pagos necesarios para no tener retrasos en los mismos. La captura de los datos para mantener al día este indicador serán los reportes de compras efectuadas durante el mes.

5.1.3. Indicadores de ventas

Los indicadores de ventas servirán para evaluar el desempeño de las ventas totales y la relación de éstas contra las ventas proyectadas en el presupuesto de ventas de la empresa, también ayudarán a saber cuál ha sido la

rotación de los inventarios y como está estructurada la cartera de clientes (antigüedad de la cartera y rotación de las cuentas por cobrar).

Los indicadores para la evaluación de las ventas serán:

- Ventas totales: estos datos podrán ser tomados o revisados diariamente del reporte de ventas.
- Total de ventas en relación con el presupuesto: al igual que el anterior se podrán tomar de los reportes de ventas y así poder compararlos con respecto al presupuesto de ventas proyectado.
- Clasificación de los clientes: con este indicador se podrá saber cómo está clasificado cada uno de los clientes de la cartera, con esto se podrá segmentar mejor dicha cartera para saber cuáles son los mejores clientes e invertir en conocer mejor sobre las necesidades de cada uno de ellos. La medición deberá ser semestral y se podrán tomar los datos de los reportes de ventas.
- Rotación de las cuentas por cobrar: teniendo al día los reportes de las cuentas por cobrar, el departamento financiero podrá mantener una cartera sana y sin problemas, con lo cual se mantendrá un mejor flujo de caja y así la empresa no tendrá necesidad de recurrir a ninguna forma de financiamiento para sostener sus operaciones. La frecuencia de medición de este indicador deberá ser semanal.

5.1.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros, como ya se mencionó anteriormente sirven de soporte a la Gerencia para la toma de decisiones.

Estos indicadores ayudan de gran manera al gerente a tener una radiografía del desempeño de la empresa y puede hacerse comparando los índices financieros cómo:

- Razón circulante o prueba de liquidez
- Índice de acidez
- Ciclo de flujo de efectivo
- Rotación de inventarios
- Rotación de cuentas por cobrar

Los datos necesarios para el cálculo de los índices mencionados anteriormente se pueden obtener del análisis de los estados financieros de la empresa y se puede hacer de forma mensual.

5.2. Definición de la base actual y meta propuesta

Para poder definir la base actual y la meta propuesta se necesita hacer una proyección de las ventas de la empresa, en donde la base actual sería por ejemplo las ventas de 2014 y la meta propuesta sería la proyección de ventas para 2015. A continuación en la siguiente tabla se muestra una mejor idea de los cálculos.

La revisión de estos cuadros se puede hacer mensualmente y se podrá ir viendo cómo se desarrollan las ventas mes a mes comparado contra la proyección de ventas.

Además de este cuadro se puede utilizar también el cálculo de los índices financieros que se presentaron en la tabla XI, en donde la base actual podría ser el valor calculado de cada índice para los estados financieros de 2014, y la

meta propuesta sería el promedio obtenido de la información proporcionada por Corporación Oscal, S.A. y la Gremial de Importadores de Ropa Usada y Mercaderías en Guatemala. Pudiendo utilizar una especie de semáforo de manera que: si el valor obtenido está debajo del promedio el semáforo estaría en rojo, si el cálculo de los índices están dentro del promedio se podría utilizar amarillo y si el resultado está sobre el promedio el color utilizado sería el verde indicando que la empresa se desempeña bien dentro del mercado que atiende.

Tabla XIII. **Presupuesto de ventas proyectado**

MES	VENTAS 2014	PRESUPUESTO PARA 2015	VENTAS 2015	DIFERENCIA	%
ENERO	Q 1,481,847.50	Q 1,630,032.25	Q 2,146,017.45	Q 515,985.20	31.65%
FEBRERO	Q 2,266,765.50	Q 2,493,442.05	Q 2,892,577.05	Q 399,135.00	16.01%
MARZO	Q 2,364,624.00	Q 2,601,086.40	Q 2,983,669.50	Q 382,583.10	14.71%
ABRIL	Q 2,025,066.00	Q 2,227,572.60	Q 2,718,609.00	Q 491,036.40	22.04%
MAYO	Q 1,678,539.00	Q 1,846,392.90	Q 2,676,240.50	Q 829,847.60	44.94%
JUNIO	Q 1,602,754.00	Q 1,763,029.40	Q 2,406,490.50	Q 643,461.10	36.50%
JULIO	Q 2,449,719.00	Q 2,694,690.90	Q 3,462,503.00	Q 767,812.10	28.49%
AGOSTO	Q 2,034,985.00	Q 2,238,483.50	Q 3,432,565.99	Q 1,194,082.49	53.34%
SEPTIEMBRE	Q 1,904,923.00	Q 2,095,415.30	Q 2,992,421.00	Q 897,005.70	42.81%
OCTUBRE	Q 2,632,152.00	Q 2,895,367.20	Q 2,898,796.00	Q 3,428.80	0.12%
NOVIEMBRE	Q 2,050,692.00	Q 2,255,761.20	Q 3,166,925.00	Q 911,163.80	40.39%
DICIEMBRE	Q 3,588,426.00	Q 3,947,268.60	Q 2,576,268.50	Q (1,371,000.10)	-34.73%

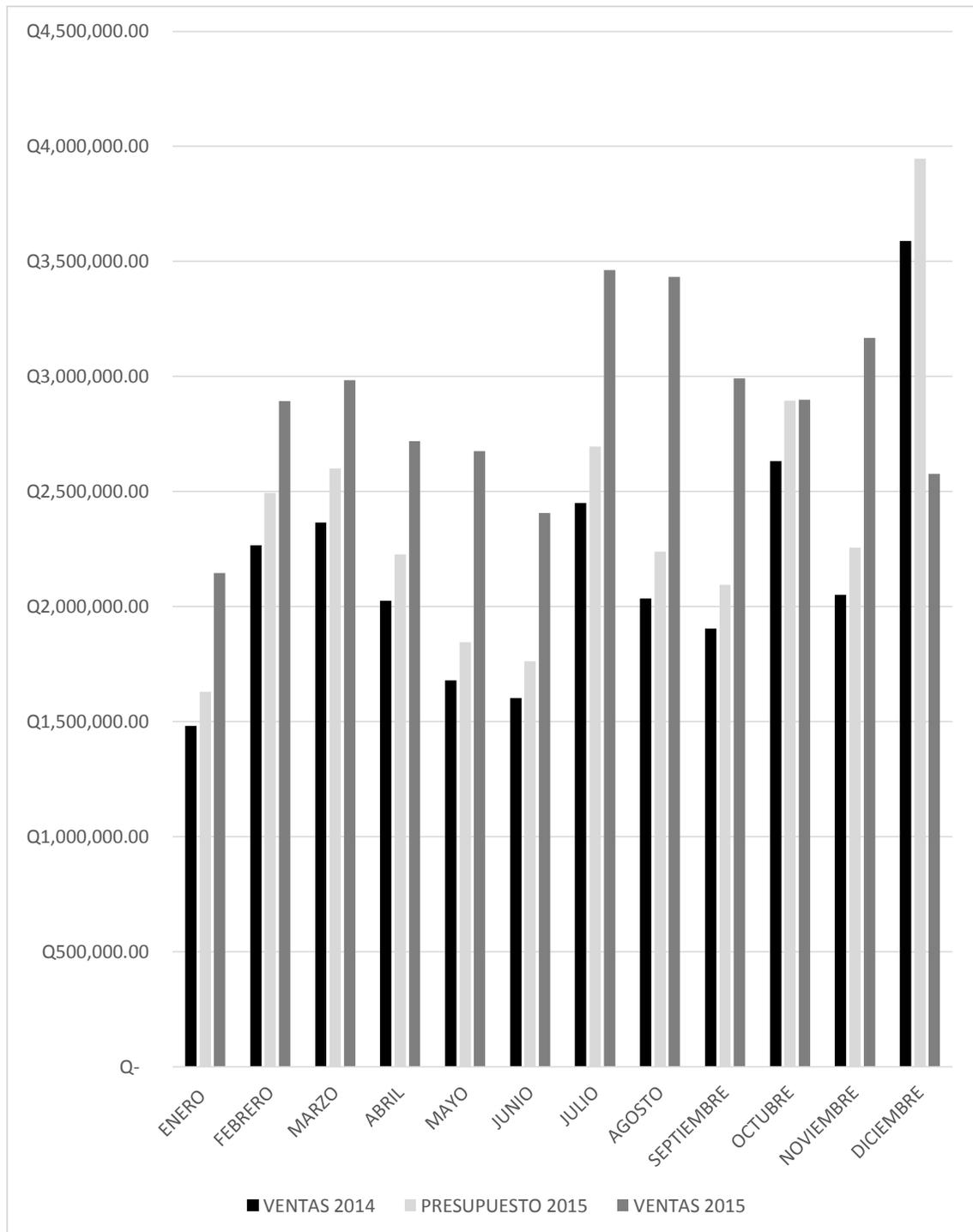
Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Presupuesto de ventas proyectado: acumulado**

MES	VENTAS 2014	PRESUPUESTO PARA 2015	PRESUPUESTO ACUMULADO	VENTAS 2015	VENTAS ACUMULADAS	DIFERENCIA ACUMULADA	%
ENERO	Q 1,481,847.50	Q 1,630,032.25	Q 1,630,032.25	Q 2,146,017.45	Q 2,146,017.45	Q 515,985.20	31.65%
FEBRERO	Q 2,266,765.50	Q 2,493,442.05	Q 4,123,474.30	Q 2,892,577.05	Q 5,038,594.50	Q 915,120.20	22.19%
MARZO	Q 2,364,624.00	Q 2,601,086.40	Q 6,724,560.70	Q 2,983,669.50	Q 8,022,264.00	Q 1,297,703.30	19.30%
ABRIL	Q 2,025,066.00	Q 2,227,572.60	Q 8,952,133.30	Q 2,718,609.00	Q 10,740,873.00	Q 1,788,739.70	19.98%
MAYO	Q 1,678,539.00	Q 1,846,392.90	Q 10,798,526.20	Q 2,676,240.50	Q 13,417,113.50	Q 2,618,587.30	24.25%
JUNIO	Q 1,602,754.00	Q 1,763,029.40	Q 12,561,555.60	Q 2,406,490.50	Q 15,823,604.00	Q 3,262,048.40	25.97%
JULIO	Q 2,449,719.00	Q 2,694,690.90	Q 15,256,246.50	Q 3,462,503.00	Q 19,286,107.00	Q 4,029,860.50	26.41%
AGOSTO	Q 2,034,985.00	Q 2,238,483.50	Q 17,494,730.00	Q 3,432,565.99	Q 22,718,672.99	Q 5,223,942.99	29.86%
SEPTIEMBRE	Q 1,904,923.00	Q 2,095,415.30	Q 19,590,145.30	Q 2,992,421.00	Q 25,711,093.99	Q 6,120,948.69	31.25%
OCTUBRE	Q 2,632,152.00	Q 2,895,367.20	Q 22,485,512.50	Q 2,898,796.00	Q 28,609,889.99	Q 6,124,377.49	27.24%
NOVIEMBRE	Q 2,050,692.00	Q 2,255,761.20	Q 24,741,273.70	Q 3,166,925.00	Q 31,776,814.99	Q 7,035,541.29	28.44%
DICIEMBRE	Q 3,588,426.00	Q 3,947,268.60	Q 28,688,542.30	Q 2,576,268.50	Q 34,353,083.49	Q 5,664,541.19	19.74%

Fuente: elaboración propia.

Figura 26. Gráfico presupuesto de ventas 2015 versus ventas 2015



Fuente: elaboración propia.

Figura 27. **Cálculo de Índices Financieros – meta propuesta**

RAZÓN	FÓRMULAS PARA CALCULAR	RAZÓN	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA META PROPUESTA	OBSERVACIONES
Liquidez Circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$		9.81	
	Rápida o prueba ácida	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	6.83	
Administración de Activos	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	8.59	
	Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\left\{ \frac{\text{Venta anuales}}{360} \right\}}$	22	
Rentabilidad	Margen de utilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	16.8	
	Rendimiento sobre los activos totales	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	54.7	



(verde) Bueno



(amarillo) Precaución



(rojo) Revisión Inmediata

Fuente: Corporación Oscal S.A. / Gremial de Importadores de Ropa Usada y Mercaderías.

5.3. Diseño del cuadro de mando y frecuencia de revisión de los indicadores

Los cuadros de mando están diseñados a partir de los indicadores y en estos se establece de donde provendrán los datos necesarios para la elaboración de los mismos, así como la frecuencia de revisión y los indicadores de desempeño a evaluar.

Figura 28. Cuadro de Mando – Indicadores Compras

MEDIDAS				
COMPRAS	KPI	Definición Operacional	Frecuencia de actuación (revisión)	Fuente de captura de datos
	Eficiencia de Entrega	Días de entrega <i>vs</i> Días planeados	Mensual	Embarques
	Eficiencia de Producto	Producto recibido en buenas condiciones <i>vs</i> Producto pedido	Por embarque	Embarques
	Certificación de proveedores	Cantidad de proveedores Certificados	Semestral	Compras
	Rotación de cuentas por pagar		Mensual	Compras

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Cuadro de Mando – Indicadores Ventas

MEDIDAS			
VENTAS	KPI	Frecuencia de actuación (revisión)	Fuente de captura de datos
	Ventas Totales	Diario	Reportes de Ventas
	Ventas en relación con el presupuesto	Diario	Reportes de Ventas
	Clasificación de Clientes	Semestral	Reportes de Ventas
	Antigüedad de Cartera	Mensual	Reportes de Cuentas por Cobrar
	Rotación de Cuentas por Cobrar	Semanal	Reportes de Cuentas por Cobrar

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. Cuadro de Mando – Indicadores Financieros

MEDIDAS			
FINANCIEROS	KPI	Frecuencia de actuación (revisión)	Fuente de captura de datos
	Razón Circulante	Mensual	Estados Financieros
	Índice de Acidez	Mensual	Estados Financieros
	Rotación De Inventarios	Mensual	Estados Financieros
	Días de ventas Pendientes de cobro (DVPC)	Mensual	Estados Financieros
	Margen de utilidad sobre ventas	Mensual	Estados Financieros
	Rendimiento sobre los activos totales	Mensual	Estados Financieros

Fuente: elaboración propia.

6. GESTIÓN AMBIENTAL

6.1. Análisis de la situación actual en el manejo de los desechos sólidos de generados por la empresa

El estilo de vida actual de la mayor parte de la población mundial está basado en el consumo de productos y bienes de todo tipo que generan un importante porcentaje de residuos sólidos y líquidos, por contar con diferentes tipos de envases, empaques y formas de presentación. Así, desde los comestibles pasando por productos de limpieza, elementos tecnológicos, ropa y muchos otros son presentados y vendidos siempre en paquetes hechos normalmente en materiales como plástico, vidrio o poliestireno, todos elementos que se pueden recuperar pero que tardan mucho tiempo en desaparecer, promoviendo entonces el acopio constante de residuos de todo tipo. Al mismo tiempo, muchos de estos residuos sólidos, como las pilas, metales o el mismo plástico, son extremadamente contaminantes para el suelo, el agua y el aire.

6.1.1. Identificación de desechos y residuos

El problema actual de los desechos o residuos es de gran magnitud ya que este estilo de vida mencionado, que se basa en el consumo, no toma en cuenta la generación de formas nuevas y más sustentables que hagan que se pueda acceder a los mismos elementos pero sin tantos envases. Muchos países y localidades cuentan con sistemas de diferenciación y reciclado de los desechos sólidos a fin de darles dentro de lo posible una reutilización y así disminuir la generación de residuos de todo tipo.

6.1.1.1. Desechos sólidos

Se ha realizado una evaluación de la empresa, no solamente en los procesos administrativos sino que también sobre todos los desechos que ésta genera con su operación, a continuación se describen los desechos que se obtendrán como resultado de dicha operación:

- En el área administrativa se obtendrán desechos de papel bond, cartuchos de tinta para impresoras de burbuja, cartuchos de tóner para impresora láser, lapiceros y marcadores vacíos.
- Desechos de comida, papel de baño.
- Desechos de material de empaque de las pacas, tales como costales de polipropileno, flejes plásticos y metálicos, cartón.
- Algunas veces se tendrán desechos sólidos de ropa dañada y zapatos impares que se han caído de las pacas cuando éstas son descargadas de los contenedores.
- Desechos de material de limpieza y mantenimiento del montacargas, tales como *wipe*, envases plásticos vacíos que contenían lubricantes, pedazos de madera derivado del quiebre de tarimas.

6.1.1.2. Desechos líquidos

- Desechos del sanitario
- Aceite para motores
- Líquido para sistemas hidráulicos y grasa

6.2. Propuesta de un plan para el manejo de los desechos sólidos

- Colocar depósitos de basura adecuados para el reciclaje de materiales como vidrio, papel y plásticos.
- Designar a una persona o empresa dedicada al reciclaje, para recoger el papel de oficina y cartuchos de impresoras, por lo menos una vez por mes. En caso contrario, enviar a algún centro de reciclaje el papel, envases plásticos y vidrio recolectados.

6.3. Medidas de mitigación

Es el conjunto de medidas preventivas y mitigadoras que tienen como fin la minimización de los posibles impactos ambientales generados por el conjunto de las actividades de la empresa durante la operación y el mantenimiento de la misma.

Las medidas que se pueden implementar para evitar los diversos tipos de riesgos que se pueden presentar son:

- Colocar depósitos de basura adecuados y bien rotulados para el reciclaje de materiales tales como papel, vidrio y plásticos.
- Designar una persona para recolección del papel de oficina, cartuchos de impresoras, para entregarlos a la empresa contratada para el reciclaje de los mismos.
- Que el edificio cuente con planta de tratamiento de agua propia.
- La recolección de basura y desechos de comida se deberá hacer a diario, para que las personas encargadas de recogerlas las puedan llevar al relleno sanitario o que sean entregadas al transporte municipal de basura o al transporte de basura contratado para dicho trabajo.

CONCLUSIONES

1. El mercado de la ropa usada en Guatemala se está expandiendo a un ritmo del 12 % anual, derivado de la situación económica en declive en la que se encuentra la población y por ende no tiene ingresos suficientes para comprar ropa nueva.
2. Importadora La Alianza, S.A. carece de una misión y visión empresarial, lo cual no le permite establecer si su desempeño está logrando las metas adecuadas según el giro del negocio.
3. Se determinó que no existen sistemas de control administrativos ni financieros y debido al crecimiento sostenido que ha tenido la empresa, por tal motivo se debe implementar el uso de: análisis de estados financieros, inventarios, flujos de caja, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
4. Se realizó un levantamiento de todos los procesos de la empresa por el cual se llegó a determinar que existe centralización de los mismos en una sola persona, por lo que se recomendó delegar el trabajo hacia otras personas, separando por medio de una departamentalización todas las actividades realizadas por el gerente y propietario, para así ordenar de mejor manera todos los procesos de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Adquirir e instalar un software para el mejor control de los procesos de importación y ventas de la empresa.
2. Utilizar un cronograma de actividades para la implementación un software, que servirá para que el gerente pueda darle el seguimiento debido a los avances realizados en dicho proceso.
3. Proponer un plan de implementación de mejoras en los procesos de control administrativo y financiero así como cuadros de mando con estándares para la revisión periódica de los KPI, que concentra la información crítica para la toma de decisiones.
4. Adquirir e instalar recipientes adecuados para la recolección de vidrio, papel y desechos orgánicos, para llevar a cabo el proceso de reciclaje y para el mejor manejo de todos los desechos generados dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. BRIGMAN, Eugene F.; BESLEY, Scott. *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw Hill, 1994. 919 p.
2. BOLAÑOS CHUN DE PONCIO, Ruth Noemí. *Controles administrativos y financieros aplicados al proceso productivo de una embotelladora de bebidas gaseosas*. Trabajo de graduación de Lic. Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2001. 104 p.
3. CÓRDOVA CITALÁN, Diego Darío. *La tasa interna de retorno y el valor actual neto en las finanzas de una empresa moderna*. Trabajo de graduación de Lic. Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1996. 94 p.
4. DUARTE SCHLAGETER, Javier; FERNÁNDEZ ALONSO, Lorenzo. *Finanzas operativas: un coloquio*. México: Limusa, 2007. 142 p.
5. GARCÍA GAITÁN, Abel Estuardo. *Implementación de controles administrativos y financieros en el centro de investigaciones de Ingeniería*. Trabajo de graduación de Lic. Contaduría pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1992. 67 p.

6. GITMAN, Lawrence J. *Principios de administración financiera*. México: Addison Wesley Logman, 2007. 650 p.
7. HUTT, Gabriela; MARMIROLI, M. Belén. *Estructura organizacional*. <http://pdf-esmanual.com/books/11478/estructura_organizaciona_l_.html>. [Consulta: agosto 2011]
8. Ministerio de ambiente y recursos naturales. *Guía ambiental para el sector de desarrollo de infraestructura urbana de Guatemala*. <http://www.marn.gob.gt/documentos/guias_tecnicas/guia_ambienta_l>. [Consulta: agosto 2011].
9. ROBBINS, Stephen; P. COULTER, Mary. *Administración*. México: Prentice-Hall: 2005. 614 p.
10. TERRY, George R.; FRANKLIN, Stephen G. *Principios de administración*. México: Continental, 1987. 747 p.
11. WHELSCHE, Glen; HILTON, Ronald; GORDON, Paul. *Presupuestos: planificación y control de utilidades*. México: Prentice-Hall, 1990. 697 p.

ANEXOS

Anexo 1. Cotización Software Memory Computación Guatemala Consejo S.A.



máximo de dos (02) horas en los primeros cuatro (04) días hábiles, la visita técnica en sitio se programará hasta en un máximo de 48 horas vía nuestra mesa de ayuda.

La propuesta incluye la configuración de formatos pre impresos que se empresa maneje (facturas, ordenes de compra, pedidos) dentro de los parámetros que los sistemas Memory Computación operen. Si su empresa llegara a necesitar de la configuración de algún reporte específico se cotizará en su oportunidad previo estudio de dichos reportes.

NO se incluye hardware de ninguna especie, sistemas operativos, ni configuración de la red que fueran necesarios para el correcto funcionamiento de nuestro software. Es necesario que la computadora que se utilizará como servidor tenga puerto paralelo integrado en la tarjeta madre.

Requerimientos mínimos de Hardware

Equipos de Trabajo:	Servidor:
Equipos Pentium IV o superior	Pentium IV
512 Mb. Memoria RAM	1 Gb. Memoria Ram
30 Gb. Disco Duro	20 Gb. Disco Duro
Monitor Color SVGA	Unidad CD ROM
Windows XP	Windows 2000 Professional o Superior
	Puerto paralelo para ficha de seguridad

Forma de pago:

- 75% Contra instalación \$ 2,076.75
- 25% 30 días después de la instalación \$ 692.25

Sin otro particular aprovecho a saludarlo muy atentamente y agradecerle la atención prestada.

Atentamente,
Jorge E. Juárez O.
MEMORY COMPUTACIÓN GUATEMALA
CONSEJO S.A.

Aceptación:

EMPRESA (RAZÓN SOCIAL)	N.I.T.
DIRECCION FISCAL	NOMBRE DE RESPONSABLE
TELEFONOS DE CONTACTO	RUMA

18 avenida 04-24 zona 15 Vista Hermosa I, Ciudad de Guatemala, C. A.
 Teléfonos: (502) 4013-4522, 2269-0348, 2269-0347, 2369-8533 / Telefax: (502) 2327-7979
 jjuarez@memory.com.gt / www.memorycomputacion.com



Guatemala, Viernes 01 de Junio de 2012

Sr. **Alejandro Flores**
 Presente:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con el propósito de presentarle la propuesta de implementación de nuestras soluciones administrativas, financieras y contables.

Nuestros productos son del tipo ERP (Planificación de Recursos Empresariales) se licencian por cantidad de usuarios concurrentes, sin límite de empresas a administrar. Los productos se entregan en caja, con su manual de usuario preimpreso y un CD, el cual contiene los instaladores y un manual técnico digital completo.

A continuación se detallan las licencias que serán otorgadas, las cuales se pagan por única vez y por un periodo limitado.

LICENCIAS DE SOFTWARE MEMORY:
 Memory Q3000 (versión 03 usuarios)
 Administra todo lo concerniente a Inversiones (control de entradas, salidas, historial, costos, stock mínimo, disponibilidades, estados del stock, etc.), gestión de compras y cuentas por pagar, caja y bancos en múltiples monedas, conciliaciones bancarias, flujo de caja que se genera a través de la obtención de diferentes reportes, así como también la gestión de Caja Chica.

Memory Conty (versión 01 usuario)
 Plan de cuenta de su empresa, impulsar los asientos contables, libros de compras, ventas y libros diarios, mayores y balances, presupuestos, centros de costos, el análisis estadístico de la empresa, la confección de los estados contables y financieros. Compatibilidad con cualquier otro sistema que pueda enviar información a Microsoft Excel pudiéndose migrar esta información para la generación de políticas que luego genere estados financieros.

INVERSION US \$ 2,799.00

Todos nuestros sistemas son 100% compatibles con los sistemas operativos Microsoft: Windows XP y Microsoft Windows Vista, así como también con el sistema operativo para servidores Microsoft Windows Server 2003, a través de esta compatibilidad podemos migrar información desde y hacia Microsoft Excel en sus diferentes versiones. La base de datos son archivos de Visual Fox.

La presente incluye quince (15) sesiones o visitas técnicas de implementación (instalación de dos (02) horas cada una y hasta dos (02) visitas por semana [lunes a viernes]).

Nuestros propuestas de soporte y mantenimiento técnico se proporcionarán una vez terminada la implementación, los planes de soporte son opcionales y se realizan de forma semestral, el soporte puede darse vía telefónica, acceso remoto, correo electrónico, vía Microsoft Messenger o presencial de nuestro asesor técnico, dentro de los planes de soporte podemos trabajar situaciones tales como, capacitación para personal de nuevo ingreso, inactivaciones, modificaciones de formatos y/o de procedimientos, actualizaciones del sistema, instalaciones en nuevo equipo, entre otros, con un tiempo de respuesta

18 avenida 04-24 zona 15 Vista Hermosa I, Ciudad de Guatemala, C. A.
 Teléfonos: (502) 4013-4522, 2269-0348, 2269-0347, 2369-8533 / Telefax: (502) 2327-7979
 jjuarez@memory.com.gt / www.memorycomputacion.com

Fuente: Memory Computación Guatemala.

Anexo 2. Cotización Software Sistemas Empresariales



SISTEMAS EMPRESARIALES

SISTEMAS ASPEL

SISTEMA ASPEL SAE VERSION WIN. 1 US.	\$ 1,055.00
Soporte Completo de ASPEL SAE (Tres meses)	\$ 350.00
SISTEMA ASPEL COI VERSION WIN. 1 US.	\$ 465.00
Soporte Completo de ASPEL SAE (Tres meses)	\$ 250.00
SISTEMA ASPEL BANCO VERSION WIN. 1 US.	\$ 455.00
Soporte Completo de ASPEL SAE (Tres meses)	\$ 250.00
TOTAL	\$ 2,825.00
MENOS DESCUENTO ESPECIAL	\$ 197.50
TOTAL	\$ 2,627.50
I.V.A.	\$ 315.30
TOTAL DE LA COMPRA	\$ 2,942.80

OBSERVACIONES:

Los Soportes Completos incluyen: Instalación, Un entrenamiento de 10 horas mínimo para la cantidad de usuarios del sistema, Asesoría sobre la implementación de los sistemas, Adecuación de Formatos, Adecuación de reportes, resolución de dudas. Todo esto se realiza durante los tres meses después de la compra.

Todos los servicios tales como: Entrenamientos, Adecuación de Formatos y Reportes, y Soporte en general, los brindamos en nuestro Centro de Soporte, único **Centro de Soporte Técnico ASPEL Autorizado** para Guatemala. Los usuarios deberán conocer Windows y Excel, para poder comprender los sistemas.

Todos las Versiones de los Sistemas son las últimas liberadas por ASPEL, son 89 empresas e incluyen un manual, CD del sistema y su respectiva licencia de uso original.

3ra. Calle 14-28 Zona 13 - PBX: (602) 2392-7011 - Fax: 2339-3330 - Website: www.sistemasempresariales.com - Guatemala, C. A. - 01013



SISTEMAS EMPRESARIALES

FORMA DE PAGO:

El precio que se indica en los Sistemas es el Precio Público autorizado (gastos de fidele, seguro e importación incluidos), no incluyen el I.V.A. y serán quetzalizados al momento de su facturación al tipo de cambio vigente a la venta en esa fecha.

Estos precios se mantienen vigentes por un lapso de 15 (quince) días contados a partir de la presente fecha.

En el momento de aceptación de la presente cotización se requerirá del 60% del monto total de la compra y el 40% restante al momento de entregar los Sistemas (contra entrega) y presentada nuestra factura al tipo de cambio en ese momento. Cualquier pago en quetzales se tomara como un anticipo del monto total de la factura. **Segun el volumen de su compra sera posible negociar los precios y la forma de pago.**

GARANTIA:

Los Sistemas ASPEL cuentan con 120 días de garantía a partir de la entrega. ASPEL garantiza la calidad y funcionamiento correcto de las operaciones de programación según el manual correspondiente de cada Sistema. Esta garantía no se relaciona con los tres meses de soporte ofrecidos en la compra. Cada Sistema se entrega con su respectiva licencia y Sistemas Empresariales avala las condiciones de estas licencias.

SOPORTE CONTINUADO:

Después de transcurridos los Tres meses de Soporte ofrecido, deberán tomar un Contrato de Solución Inmediata, el cual busca como fin el mantener la integridad tanto del Sistema como del respaldo de sus archivos. Además de una visita obligatoria mensual, contarán con Soporte telefónico y con visitas limitadas cuando lo consideren necesario para asesoría o resolución de dudas y mantener el funcionamiento continuo y correcto de sus Sistemas. Este Contrato no es obligatorio pero es el único medio por el cual les garantizamos (pasados los tres meses de Soporte adquiridos), que contaremos con personal suficiente para atenderlos en un lapso no mayor a 4 horas después de recibido su requerimiento. Además, podrán presupuestar este gasto y no tendrán necesidad de hacer gastos adicionales. Si no desean este contrato, después de transcurridos los tres meses de soporte cualquier servicio se cobrará al contado y tendrá un costo por hora o fracción igual a la mensualidad del contrato.

PRECIOS DEL CONTRATO MENSUAL DE SOLUCION INMEDIATA

PARA ASPEL SAE VERSION WINDOWS
1 Usuario Q. 350.00

3ra. Calle 14-28 Zona 13 - PBX: (602) 2392-7011 - Fax: 2339-3330 - Website: www.sistemasempresariales.com - Guatemala, C. A. - 01013

Fuente: Sistemas Empresariales.