

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



**“Re estructuración financiera, operativa y comercial  
de una empresa de Conserjería”**

Trabajo de investigación presentado por  
José Gabriel Salguero Rodríguez  
para optar al grado de Ingeniero Industrial

Guatemala

2010



**“Re estructuración financiera, operativa y comercial  
de una empresa de Conserjería”**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería

**“Re estructuración financiera, operativa y comercial  
de una empresa de Conserjería”**

Trabajo de investigación presentado por  
José Gabriel Salguero Rodríguez  
para optar al grado de Ingeniero Industrial

Guatemala

2010

## PREFACIO

El liderazgo es una característica representativa en todas aquellas personas capaces de realizar actividades sociales y económicas que trascienden dentro del ámbito donde se están desarrollando. Personas que crean soluciones y encuentran la metodología para llevar a cabo las actividades necesarias que generan cambios y solución de problemas.

Guatemala es un país que necesita gente con liderazgo, con carácter, que sean promotoras del cambio necesario para un futuro donde los ciudadanos encuentren una oportunidad de crecimiento personal. Como menciona Albert Einstein: <<La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progreso>>.

Es de esta manera, que surgió el motivo para realizar el estudio de la empresa de limpieza para accionar con cambios de mercadeo y estrategias financieras que cambien el rumbo que actualmente lleva.

Agradezco infinitamente el apoyo de mi familia y de Dios, por la oportunidad de completar mi trabajo de graduación, desarrollo profesional y personal.

Así también al Ingeniero Carlo Prato por su colaboración en la asesoría, Ingeniero. Manuel Florez, Licenciado Danilo Novales y Licenciado. René González por su tiempo y conocimiento compartido.

# ÍNDICE

## Página

PREFACIO.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	XI
RESUMEN.....	XII
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. OBJETIVOS.....	4
1. Generales.....	4
2. Específicos.....	4
IV. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	5
V. SITUACION ACTUAL.....	6
A. Antecedentes.....	6
B. Servicios de limpieza ofrecidos.....	6
1. Tipos de limpieza ofrecidos.....	7
a) Servicios generales.....	7
b) Servicios semanales.....	7
c) Servicios mensuales.....	7
d) Servicios especiales.....	7
C. Estructura administrativa.....	7
1. Organigrama.....	8
D. Estrategia comercial .....	9
1. Mercados de servicio.....	9
a. Call centers.....	9
b. Inmobiliarias.....	9
c. Oficinas.....	9
2. Área.....	9
E. Integración de la información financiera.....	10
1. Número de clientes.....	10
2. Cobros por servicios.....	10
3. Ingresos anuales.....	12
4. Pago de salarios.....	14
5. Gastos operativos.....	15
6. Gastos administrativos.....	16
F. Análisis financiero actual.....	17
1. Impuestos incurridos del período.....	17
2. Estado de resultados.....	18
3. Margen sobre ventas.....	18
4. Relación beneficio/costo.....	19

VI. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO.....	19
A. El mercado.....	19
1. Definición del mercado.....	19
a. Cliente.....	19
b. Necesidad.....	19
c. Área.....	20
d. Oportunidades (necesidades del cliente).....	20
1) Administración de personal.....	20
2) Pasivos laborales.....	20
3) Ambientes limpios.....	20
2. Cuantificación de mercado.....	20
3. Factores de atractivo de mercado.....	21
a. Tamaño de mercado.....	21
b. Accesibilidad.....	22
c. Hábitos de consumo.....	22
d. Inductores de demanda.....	22
e. Etapa de ciclo de vida.....	23
4. La Industria.....	23
a. Identificación de competidores.....	23
1) Directos.....	23
2) Competidores sustitutos.....	24
b. Estrategias principales de cada competidor.....	24
1) Competidores directos.....	24
2) Competidores sustitutos.....	25
VII. FODA.....	26
VIII. PROPUESTA ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	27
A. Segmentación de mercado.....	27
B. Innovación de servicios.....	28
C. Marco estratégico.....	29
1. Visión.....	29
2. Misión.....	30
3. Estrategia competitiva.....	30
4. Ventaja competitiva.....	30
5. Propuesta de valor.....	30
a. Propuesta de valor para los segmentos escogidos.....	30
b. Estrategia de posicionamiento.....	31
6. Plan de mercadeo.....	31
a. Objetivo de mercadeo y plazo.....	31
b. Metas de mercadeo.....	31
c. Metas de ventas.....	32
7. Estrategias de mercadeo.....	33

a.	Estrategias y tácticas de creación de valor para el cliente.....	33
1)	Servicio.....	33
2)	Presentación.....	33
b.	Estrategias y tácticas de comunicación.....	33
1)	Servicios.....	33
2)	Tipos de cliente.....	34
3)	Precio.....	34
4)	Plaza.....	35
5)	Promoción.....	35
6)	Fuerza de ventas.....	35
IX.	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	36
A.	Organigrama.....	37
B.	Descripción de atribuciones.....	37
1.	Gerente general.....	37
2.	Coordinador de recursos humanos.....	38
3.	Contador general.....	39
4.	Supervisor.....	40
5.	Conserjes.....	40
6.	Suplentes.....	40
C.	Procesos para actividades administrativas y operativas.....	41
1.	Contabilidad.....	41
a.	Pago a proveedores.....	41
b.	Cuentas por cobrar.....	41
c.	Pago de planilla.....	42
d.	Conciliación de inventario.....	42
2.	Recursos humanos.....	43
a.	Planificación.....	43
b.	Selección y reclutamiento.....	45
c.	Control administrativo.....	46
3.	Operación.....	46
a.	Supervisión.....	46
1)	Visita a clientes.....	46
2)	Asistencia.....	46
3)	Presentación.....	47
4)	Desempeño.....	47
5)	Utilización de insumos.....	48
6)	Distribución de insumos.....	48
7)	Compra de insumos.....	49
8)	Control bodega.....	49
X.	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	50
A.	Ingresos anuales.....	50

B.	Salarios anuales.....	51
1.	Planilla.....	51
2.	Conserjes contratados por servicios.....	51
C.	Gastos operativos.....	52
D.	Gastos administrativos.....	52
E.	Gastos financieros.....	53
F.	Impuestos incurridos en período.....	53
G.	Flujo de caja.....	54
1.	Incluyendo aprovisionamiento.....	54
2.	Sin aprovisionamiento.....	55
H.	Estado de resultados sin contemplar crecimiento.....	56
XI.	PROYECCIÓN A CINCO AÑOS INCLUYENDO CRECIMIENTO.....	57
A.	Proyección de 5 años.....	58
B.	Análisis financiero.....	59
C.	Razones de proyección.....	60
XII.	CONCLUSIONES.....	62
VII.	RECOMENDACIONES.....	63
VIII.	BIBLIOGRAFIA.....	64
IX.	ANEXO.....	65
1.	Tabla de cobros.....	65
2.	Pago de planilla.....	65
3.	Número de empresas por personal ocupado.....	66
4.	Número de empresas por rama de actividad.....	67
5.	Orden de compra.....	68
6.	Orden de salida.....	69
7.	Recepción de insumos.....	69
8.	Preferencia de clientes.....	70
a.	Encuesta de preferencia sobre prestaciones en personal subcontratado.....	70
b.	Gráfica de resultados de encuesta.....	71
1.	Por cliente.....	71
2.	Número de conserjes.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
1. Listado de precios de servicios por cliente.....	10
2. Ingresos anuales por cliente.....	12
3. Porcentaje ingresos por cliente.....	13
4. Rangos salariales.....	15
5. Gastos operativos.....	16
6. Gastos administrativos.....	16
7. Cálculo de impuestos.....	17
8. Número de conserjes por empresas según tamaño de empleados laborando.....	21
9. Cantidad de empresas en segmento deseado y porcentaje representativo del total de empresas en Guatemala.....	27
10. Cantidad de empresas según actividad.....	28
11. Cantidad de conserjes posibles en segmento de mercado.....	28
12. Número de visitas para metas de mercadeo.....	32
13. Servicios de limpieza ofrecidos.....	34
14. Ingresos por servicios anual.....	50
15. Empleados en planilla.....	51
16. Empleados contratados por servicios.....	51
17. Gastos operativos.....	52
18. Gastos administrativos propuestos.....	52
19. Cálculo de impuestos propuesta.....	53
20. Razones de proyección de beneficio/costo.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Página</b>
1. Porcentaje de ingresos por cliente.....	14
2. Etapa de ciclo de vida de un producto.....	23
3. Movimiento de empresa para nuevos servicios y mercados.....	29
4. Análisis de sensibilidad de costo beneficio.....	61

## RESUMEN

El estudio es sobre una empresa de conserjería que brinda servicios desde mayo de 2006 en la industria guatemalteca. La empresa se ha desarrollado desde su inicio, sin una estrategia comercial ni orden financiero.

En términos de mercado, la empresa no ha expandido su gama de servicios y ha perdido a un cliente importante. Tampoco ha obtenido nuevos clientes en los últimos dos años. Se plantea realizar un análisis financiero actual y el efecto en la utilidad que la empresa tendría al ordenar y legalizar sus actividades operativas y administrativas.

Con una estrategia de mercado, mediante segmentación y penetración en pequeñas empresas donde laboren entre 6 y 49 empleados, permitirá que el impacto financiero representado con los cambios planteados sea reducido e inclusive superados. Además de los mercados ya incursionados, se pretende captar empresas como: la hotelería, la construcción, los residenciales, los restaurantes, etc. Adicionalmente se contempla la ampliación de la gama de servicios ofrecidos.

La implementación de una fuerza de ventas permitirá a la empresa obtener más clientes y posicionarse dentro de las pymes de Guatemala. El análisis también presenta incluir un escenario de empleados con prestaciones laborales de ley y un previo aprovisionamiento para evitar problemas de flujo de caja en los meses de pago de bono 14 y aguinaldo.

Como resultado del desarrollo se definen: la misión, la visión, la estrategia y la ventaja competitiva del marco estratégico; el análisis de características y la cuantificación de mercado y un plan de mercadeo. Estas estrategias de mercadeo y estructuración administrativa forman parte de la guía y objetivos planteados, que conllevan a un crecimiento financiero esperado a cinco años plazo. Se concluye con recomendaciones como parte del estudio realizado.

## I. INTRODUCCIÓN

El estudio a continuación pretende comprobar que una estructura administrativa formal y una planificación estratégica de mercadeo, permitirá a la empresa adquirir nuevos clientes y crecer un 10% anual.

Para esto se llevo a cabo un estudio financiero de la situación actual y un análisis propuesto de los costos y pérdida de utilidad por re estructuración. También se realiza un análisis del mercado y una planificación de acciones a tomar para identificar, incursionar y adquirir una mayor participación en nuevos segmentos del mercado. Este plan de acción se hace partiendo de un Análisis FODA y la ventaja competitiva de la empresa, así como las oportunidades de mercado.

El análisis financiero se hizo por medio de Estados y Razones Financieras bajo la guía de los libros: *Ingeniería Económica* de Blank, Tarquin y *Contabilidad 5ta edición* de Pearson Prentice Hall, con la supervisión de René González, Gerente Financiero de la empresa Topcell, S.A. La determinación de la estrategia y tamaño de la demanda se realizó por medio de benchmarking y la experiencia de Manuel Florez, Gerente General de Activa Soluciones S.A., tomando en cuenta los pasos necesarios para un plan de mercadeo y marketing mix, descrito en el libro *Marketing según Kotler*, de Phillip Kotler.

Encuestas y benchmarking fueron herramientas utilizadas para conocer la preferencia del cliente, en cuanto a servicio ofrecido y estandarización de procesos respectivamente. Estos últimos datos se utilizaron para la creación de la estructura administrativa de la empresa estudiada.

El cliente No. 11 exige que los conserjes estén contratados con todas las prestaciones laborales de ley. Con este escenario, la rentabilidad disminuye de un 16.7% hasta un 3% sobre ventas. La estrategia de mercadeo sugerida, pretende adquirir 327 nuevos clientes en los próximos cinco años, los cuales representan un 20% de participación del segmento de mercado. Con esto se puede incrementar la rentabilidad hasta un 16%.

## **II. Justificación**

La empresa en mención tiene una estructura administrativa deficiente. Esto hace necesario someterla a un proceso de ingeniería, en el que se abarca un estudio financiero, de mercadeo y creación de procesos. Esto permitirá ser una empresa apta para competir y crecer en un mercado donde las barreras de entrada son bajas. La estabilidad administrativa y el plan de mercadeo serán las bases a largo plazo para adquirir nuevos clientes sin descuidar la calidad del servicio.

Este estudio, inicia motivado por las requisiciones de un cliente específico, el cual solicita que los conserjes sean contratados con todas las prestaciones laborales de ley. Partiendo de esta exigencia, se decide estudiar la factibilidad para hacer los cambios de contratación del personal.

La importancia de lugares de trabajos limpios y desinfectados, repercute en la salud física y emocional de los empleados. Un ambiente de trabajo adecuado permitirá la satisfacción de necesidades físicas y de seguridad, dando lugar a una motivación que impacta en la productividad laboral.

El medio ambiente ocupacional y laboral en condicionales no higiénicas, son fuentes de enfermedades para el personal. Siendo los grandes peligros las toxinas, sustancias químicas y fenómenos naturales pertenecientes al ambiente físico.

Dentro de las enfermedades causadas por falta de higiene y limpieza, se pueden mencionar problemas respiratorios (alergias, asma, rinitis) y cardiovasculares (presión arterial). Algunas otras, como cáncer pulmonar, cáncer de piel y cáncer en cavidades nasales, e infecciones en ojos y piel.

### **III. Objetivos**

#### **A. Generales**

Formalizar la estructura administrativa e identificar las fortalezas que permitan aumentar el volumen de ventas un diez por ciento por los próximos cinco años teniendo así un efecto en la rentabilidad de la empresa.

#### **B. Específicos**

- Hacer un análisis de costos que permita conocer los rubros más elevados en la operación.
- Definir estrategia competitiva de la empresa y segmento de mercado objetivo para adquirir nuevos clientes y aumentar los ingresos.
- Segmentar el mercado meta, ampliando el actual y al cual se le brindará una mayor gama de servicios.
- Aumentar la participación de mercado hasta un 20% en el segmento seleccionado, incrementando las ventas por medio de la adquisición de nuevos clientes.
- Identificar los momentos claves del negocio en los que el nivel de flujo de caja es crítico, para provisionar el efectivo necesario o solicitar financiamiento bancario.

#### **IV. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Se realizó un análisis matemático para determinar el mejor régimen de contratación de personal. Se elaboraron los Estados de Resultados e Índices Financieros, con la información proporcionada por el Gerente General de la empresa estudiada.

Las herramientas financieras utilizadas fueron:

- Estado de resultados
- Análisis de flujo de efectivo.
- Índices: margen sobre ventas, razón beneficio/costo

También se utilizó la experiencia de un Gerente Comercial de una empresa de guatemalteca. Con sus conocimientos y con base a una guía de un plan de marketing se definió la estrategia competitiva más adecuada para esta empresa. Se tomaron en cuenta los pasos necesarios para un “marketing mix” como se describe en el libro de Kotler.

Se realizó un estudio por medio de encuestas, el cual permitió conocer las preferencias de los actuales clientes en cuanto a la contratación de conserjes con prestaciones de ley. Los resultados obtenidos también se utilizaron para la propuesta de crecimiento, donde el resultado fue de 85% con servicios facturados y el 15% con prestaciones completas de ley.

La propuesta de metas de mercadeo y plan de crecimiento a cinco años, se baso en la identificación del número de empresas que existen en Guatemala, según la pagina web infomipymes.com. Con esta información, se propuso incursionar en un 20% en el segmento de mercado durante los próximos cinco años, teniendo como limitante la cantidad de visitas que la fuerza de ventas puede realizar mensualmente.

## **V. SITUACIÓN ACTUAL**

### **A. Antecedentes**

La empresa estudiada es una empresa pequeña de tipo familiar que presta servicios de conserjería. Inició operaciones en mayo del 2006 y se ha especializado en servir a empresas con alto tráfico de personal; como son los Call Centers. También ha prestado servicios a oficinas pequeñas donde se requiere uno o dos conserjes con horarios específicos.

A la fecha cuenta con doce clientes. Recientemente perdió un cliente importante porque los conserjes no contaban con prestaciones laborales. A esta situación, se agrega que actualmente un solo cliente provee el 57.9% de sus ingresos, quien ha exigido que todos los conserjes estén contratados con prestaciones laborales de ley. Esta es una situación riesgosa ya que de perder al cliente o comprobar que la utilidad sea negativa, se deberá considerar cerrar la empresa.

En la investigación realizada para conocer la situación actual de la empresa, únicamente se pudo encontrar los datos históricos descritos a continuación:

- Número de clientes
- Cobros realizados durante el período de junio 2009 a mayo 2010
- Pagos de salarios durante el período de junio 2009 a mayo 2010
- Gastos administrativos de los últimos seis meses
- Gastos operativos de los últimos seis meses

### **B. Servicios de limpieza ofrecidos**

Actualmente la empresa ofrece únicamente los servicios básicos de limpieza, siendo estos los descritos a continuación.

## 1. Tipos de limpieza ofrecidos

### a. Servicios generales

- Limpieza de pisos con multi limpiadores aromatizados.
- Limpieza de mobiliario y equipo con líquidos para madera.
- Limpieza y desinfección de sanitarios con químicos especializados
- Aspirado y desmanchado de alfombras.
- Extracción de basura constante.
- Servicio de café y agua pura en las estaciones específicas y atención para las oficinas gerenciales.
- Limpieza y aromatizado de elevadores y gradas.
- Lavado de tazas y vasos utilizados por su personal.

### b. Servicios semanales

- Limpieza de vidrios interiores con líquido a base de amoníaco.
- Limpieza de puertas con cera para madera.

### c. Servicios mensuales

- Encerado y pulido de pisos con equipo especializado.
- Lavado y desengrasado del área de parqueos.

### d. Servicios especiales

- Pintura
- Jardinería
- Apoyo en reuniones y actividades específicas.
- Fumigaciones

## C. Estructura administrativa

La estructura administrativa de la empresa se conforma por un Gerente General, dos Supervisores, tres Suplentes, sesenta y ocho Conserjes y los servicios de un Contador externo.

El Gerente General está encargado de apoyar la supervisión de los trabajos realizados, mantener la comunicación con los Administradores de los edificios para conocer sus necesidades inmediatas y contactar a nuevos clientes para ofrecer los servicios de la empresa. Así como de comprar y abastecer de insumos a los conserjes, actividad realizada una vez al mes. Adicionalmente, contratar personal y calcular el pago de planillas.

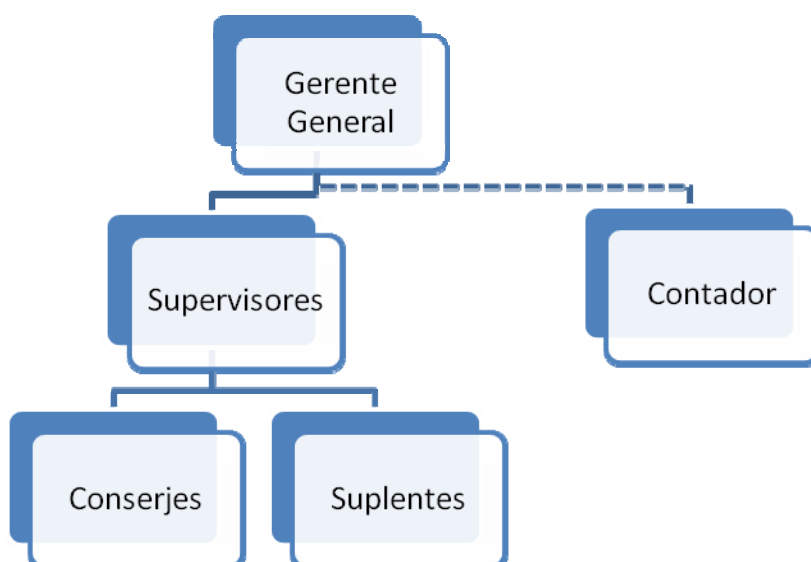
Los Supervisores están encargados de velar por la asistencia y puntualidad en el ingreso de los conserjes a su lugar de trabajo, así como del cumplimiento y buen desempeño de las actividades de limpieza. También se encargan de cubrir las ausencias y/o vacantes con los conserjes suplentes.

Los conserjes están encargados de realizar las actividades de limpieza requeridos por el cliente.

Los suplentes de realiza actividades específicas solicitadas cada día, según las necesidades de la empresa y del cliente.

El Contador está encargado de llevar la Contabilidad General de la empresa y pagar los impuestos correspondientes.

- 1. Organigrama.** Mediante la información recabada, se elaboró un organigrama actual para describir la estructura administrativa empresa.



## D. Estrategia comercial

Actualmente la empresa no cuenta con una visión y misión, así como carece de un plan estratégico de mercado. Mediante la conversación con el Gerente General de la empresa, se concluye que han plasmado como ventaja competitiva el ser líder en precios y se han esforzado por tener un gran nivel de atención al cliente.

### 1. Mercados de servicio

a. **Call Centers.** La mayor cantidad de conserjes que la empresa tiene están colocados en call centers. Uno de ellos, actualmente, es el más grande de Guatemala, los otros dos, son más pequeños por su relativo inicio de operación.

b. **Inmobiliarias.** Dos inmobiliarias son sus segundos y terceros clientes más grandes, este es un mercado muy competido y altamente apetecible por los volúmenes de conserjes solicitados.

c. **Oficinas.** Son los clientes más difíciles de satisfacer, ya que solicitan uno o dos conserjes máximos y sus necesidades son distintos para cada cliente.

2. **Área.** La orientación de la empresa era ofrecer únicamente servicios en la Ciudad de Guatemala, pero las necesidades del Cliente No.11, han exigido que desde un año atrás la empresa iniciara operaciones en su sede del cliente de Quetzaltenango.

## E. Integración de la información financiera

### 1. Número de clientes

La Empresa actualmente cuenta con doce clientes, siendo estos pequeñas oficinas, Call Centers e Inmobiliarias (Centros Comerciales y Edificios).

El formato en el Anexo No.1: Tabla de cobros, se podrá observar una muestra de la información brindada por la empresa para la integración de los ingresos anuales. La sumatoria de todos los cobros realizados durante el período de junio 2009 a mayo 2010, siendo éste un periodo típico de la operación, representan los ingresos totales para la empresa.

### 2. Cobros por servicios

Los precios para los clientes varían entre Q2,700 y Q3,000 por conserje contratado. La razón de la varianza fue consultada con el Gerente General y la respuesta no tuvo un respaldo lógico, ya que cada precio se negoció por separado, obteniendo diferentes resultados de contratación. También se mencionó que los precios más bajos representan a clientes más antiguos, a los cuales no se les ha negociado un incremento en el precio del servicio.

La información descrita a continuación muestra los precios por servicio para cada cliente.

Tabla No1. Listado de precios de servicios por cliente

Cliente No.1

Servicio	Precio unitario
Diurno 45 Hrs	Q 2,875.00
Diurno 52 Hrs	Q 3,333.33
Nocturno 30Hrs	Q 3,457.00
Parqueo	Q 2,900.00

Cliente No.2	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 22 Hrs	Q	1,512.50	

Cliente No.3	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 52 Hrs	Q	3,333.33	
	Diurno 45 Hrs	Q	2,875.00	

Cliente No.4	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 45 Hrs	Q	2,800.00	

Cliente No.5	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 45 Hrs	Q	2,800.00	

Cliente No.6	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 45 Hrs	Q	2,770.00	

Cliente No.7	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 45 Hrs	Q	2,750.00	
	Diurno 22 Hrs	Q	1,375.00	

Cliente No.8	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 45 Hrs	Q	2,700.00	

Cliente No.9	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 45 Hrs	Q	2,770.00	

Cliente No.10	Servicio		Precio unitario	
	Diurno 45 Hrs	Q	3,000.00	

		<b>Servicio</b>	<b>Precio unitario</b>
Cliente No.11		Diurno 45 Hrs	Q 2,875.00
		Diurno 52 Hrs	Q 3,333.33
		Nocturno 30 Hrs	Q 3,457.00

		<b>Servicio</b>	<b>Precio unitario</b>
Cliente No.12		Diurno 45 Hrs	Q2,900.00
		Diurno 22 Hrs	Q2,055.00

- 3. Ingresos anuales.** Con el listado de precios anteriores y el histórico de cobros del último año, se realizó el cálculo de ingresos anuales. Siendo éste desglosado por cliente, según se muestra a continuación:

Tabla No. 2: Ingresos anuales por cliente

<b>No. Cliente</b>	<b>Ingresos Anuales</b>
Cliente No. 1	Q 219,783.96
Cliente No. 2	Q 18,150.00
Cliente No. 3	Q 234,499.80
Cliente No. 4	Q 33,600.00
Cliente No. 5	Q 33,600.00
Cliente No. 6	Q 66,480.00
Cliente No. 7	Q 49,500.00
Cliente No. 8	Q 194,400.00
Cliente No. 9	Q 33,240.00
Cliente No. 10	Q 36,000.00
Cliente No. 11	Q 1,395,435.84
Cliente No. 12	Q 94,260.00

<b>Total ingresos anual</b>	<b>Q 2,408,949.60</b>
-----------------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

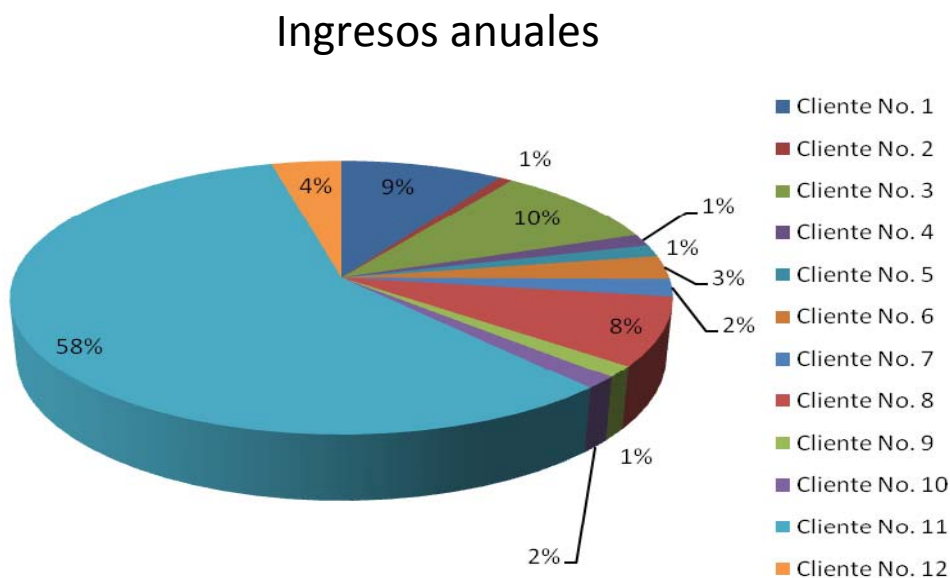
Según los datos anteriores, se elaboró una tabla y gráfica sobre el porcentaje de ingresos anuales que cada cliente representa para la empresa.

Tabla No.3: Porcentaje ingresos por cliente

<b>Cliente</b>	<b>Porcentaje de ingreso anual</b>
Cliente No. 1	9.1%
Cliente No. 2	0.8%
Cliente No. 3	9.7%
Cliente No. 4	1.4%
Cliente No. 5	1.4%
Cliente No. 6	2.8%
Cliente No. 7	2.1%
Cliente No. 8	8.1%
Cliente No. 9	1.4%
Cliente No. 10	1.5%
Cliente No. 11	57.9%
Cliente No. 12	3.9%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No.1 Porcentaje de ingresos por cliente



Fuente: Elaboración propia

**4. Pago de salarios.** Los salarios de los 68 conserjes que actualmente laboran también varían entre sí. Los esquemas de horas laboradas es una de las razones de la varianza, siendo los empleados de 22 Hrs/semanales quienes ganan entre Q975 y Q1,000 mensuales. Los conserjes que laboran 45Hrs/semanales tienen un salario entre Q1,800 y Q2,000 mensuales. Los conserjes que laboran 52Hrs/semanales devengan Q2,112 y los de 36Hrs/semanales nocturnas un salario de Q2,200 mensuales.

La variación de salarios entre empleados contratados bajo el mismo esquema de Hrs semanales también se debe a la antigüedad laboral, así como a la empresa donde prestan sus servicios, ya que si es un cliente cuyo precio por servicio es más elevado, el salario del empleado pertenecerá a la parte alta del rango, de igual forma si el precio del cliente es menor, el salario del empleado también será menor.

Además de los 68 conserjes, la empresa cuenta con tres suplentes quienes cuentan con un salario de Q1,800 mensuales y dos supervisores cuyo salario es de Q2,500 mensuales.

El reporte de pagos de salarios en el Anexo No. 2: Pago de Planilla Mensual es un ejemplo de la información histórica utilizada para la integración del pago de salarios anuales, y se muestra la siguiente tabla:

Tabla No. 4: Rangos salariales

No. Empleados	Salario mensual	Tipo de servicio	Rango
2	Q975.00	22Hrs/Semanales	Conserje
1	Q1,000.00	22Hrs/Semanales	Conserje
35	Q1,800.00	45Hrs/Semanales	Conserje y Suplente
4	Q1,900.00	45Hrs/Semanales	Conserje
13	Q1,950.00	45Hrs/Semanales	Conserje
4	Q2,000.00	45Hrs/Semanales	Conserje
7	Q2,112.00	52Hrs/Semanales	Conserje
5	Q2,200.00	Nocturno	Conserje
2	Q2,500.00	45Hrs/Semanales	Supervisor

Rubro	Total
Salarios Anuales	Q 1,675,464.00

Fuente: Elaboración Propia

**5. Gastos operativos.** En los gastos operativos únicamente se incluyen los directamente relacionados con el servicio. Mensualmente se distribuye a cada conserje, equipo de limpieza por un valor de Q30.00 e insumos por un valor de Q.70.

Los Q30 mensuales de equipo son comprados en supermercados La Torre, ya que en este lugar se obtiene un descuento por la compra de cada cuatro unidades iguales, como son toallas de limpieza, escobas y cepillos de baño.

Por aparte, los insumos cuyo valor representan Q70 mensuales, son comprados a un proveedor local, el cual se distingue por la venta de insumos concentrados de alto rendimiento como son limpiadores aromatizados en líquido, químicos desinfectantes tanto en líquido como en polvo.

Semestralmente los conserjes, supervisores y suplentes reciben dos camisas de uniforme, para un total de cuatro al año. El uniforme tiene un costo de Q60 cada uno, del cual el 50% del costo es absorbido por la empresa y el otro 50% por el empleado.

Tabla No. 5: Gastos operativos

Gastos operativos	Total
Equipo e Insumos de limpieza	Q 81,600.00
Uniforme	Q 8,760.00

<b>Total gastos</b>	<b>Q 90,360.00</b>
---------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

**6. Gastos administrativos.** Actualmente la ubicación física de la empresa es en la residencia familiar, por lo cual no se incurre en gastos de renta, luz, etc. Tampoco se incluye el sueldo del gerente y depreciación del vehículo utilizado para la empresa.

Estos gastos se reflejan en la contratación externa de un contador, consumo de gasolina, teléfono celular e insumos de oficina.

Tabla No. 6: Gastos administrativos

Gastos administrativos	Total
Contador	Q 5,400.00
Gasolina	Q 36,000.00
Teléfono	Q 12,000.00
Insumos oficina	Q 3,600.00
<b>Total Gastos</b>	<b>Q 57,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## F. Análisis financiero actual

Después de integrar la información sobre ingresos y egresos brindada por el Gerente General de la empresa, se procedió a realizar los cálculos para el pago de impuestos, estados de resultados, margen sobre ventas y análisis de beneficio/costo.

**1. Impuestos incurridos del período:** A continuación el cálculo de los impuestos que no se reflejan en el estado de resultados. Por su parte el ISR (Inscrito en el Régimen del 31%) se calcula en el estado de resultados y el ISO (1% sobre ventas) es descontado al ISR.

Tabla No 7: Cálculo de impuestos

IVA	Ingresos	Divido 1.12	Mult. 12%	IVA Devengado
	Q	200,745.80	Q 179,237.32	Q 21,508.48
	Egresos	Divido 1.12	Mult. 12%	IVA Devengado
	Q	14,270.00	Q 12,741.07	Q 1,528.93

<b>Total IVA a pagar</b>	<b>Q 19,979.55</b>
--------------------------	--------------------

ISO	Ingresos Trimestrales	Régimen 1%	ISO
Q	602,237.40	Q 6,022.37	Q 6,022.37

<b>Total ISO a pagar</b>	<b>Q 6,022.37</b>
--------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

**2. Estado de resultados:** Con la información anteriormente integrada, se elaboró el estado de resultados, esto con el fin de obtener la utilidad neta del

ejercicio y el margen sobre ventas. Siendo el monto del ISR un aproximado en base al régimen del 31% sobre las utilidades antes de impuestos.

Ingresos por servicios prestados		<u>Q 2,408,949.60</u>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>Q 2,408,949.60</b>
Gastos de operación	Q 90,360.00	
Sueldos y salarios personal	Q 1,675,464.00	
Gastos administrativos	Q 57,000.00	
Total de gastos	<u>Q 1,822,824.00</u>	
<b>UAII</b>		<b>Q 586,125.60</b>
Gastos financieros	Q 2,992.66	
<b>UAI</b>		<b>Q 583,132.94</b>
Impuestos ISR	Q 180,771.21	
<b>Utilidad Neta</b>		<b><u>Q 402,361.73</u></b>

**3. Margen sobre ventas:** Utilizando la fórmula de Ingresos por ventas dividido Utilidad Neta, se obtiene el porcentaje Margen sobre Ventas, el cual permite saber la eficiencia de la operación.

$$\text{Margen Sobre Ventas} = \frac{Q 412,851.67}{Q 2,408,949.60}$$

El resultado refleja un margen sobre ventas del 16.7%

**4. Relación beneficio/costo:** Otro factor importante de evaluar es la relación de beneficio/costo que la empresa tiene en relación a sus Ingresos versus total de gastos. Para este índice se utiliza la fórmula a continuación:

$$\text{Relación de Eficiencia: } \frac{\text{Ingresos Por Servicios}}{\text{Total de Gastos}}$$

$$\text{Relación de Eficiencia: } \frac{\mathbf{Q2,408,949.60}}{\mathbf{Q1,822,824.00}}$$

La relación de beneficio/costo refleja un 1.32 de ingresos sobre sus costos operativos. Este número es un índice, el cual se utilizará para comparar la eficiencia de las utilidades antes del pago de intereses financieros e impuestos de la empresa.

## VI. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO

### A. El Mercado

#### 1. Definición de Mercado

a. **Ciente:** Empresas que necesitan mantener ambientes de trabajo y áreas de atención al cliente en condiciones de limpieza e higiene adecuadas para el desarrollo de las actividades, sin invertir tiempo en la administración del personal y sin incrementar sus pasivos laborales.

b. **Necesidad:** Contar con ambientes en condiciones de limpieza, higiene y orden que permita un nivel de producción adecuada.

Disminuir el recurso humano necesario dedicado a la administración de personal de limpieza y evitar generar pasivos laborales de los mismos.

El ausentismo en la nómina del personal de limpieza, obliga a las empresas, a que estas tareas sean ejecutadas por personas con otras responsabilidades y que desconocen la mejor manera de realizar esta actividad.

c. **Área:** Para el cálculo del tamaño del mercado, se tomaron en cuenta el número de empresas que se encuentran en los departamentos más desarrollados de Guatemala, siendo estos el Departamento de Guatemala, Quetzaltenango, Escuintla, Sacatepéquez, Suchitepéquez y Chimaltenango como se puede observar en el Anexo No. 3: Número de empresas por personal ocupado.

#### d. Oportunidades (problemas del cliente)

1) **Administración de personal:** La nómina de empleados enfrenta situaciones como; ausentismo, rotación de personal, período de vacaciones y suspensiones por enfermedades y/o maternidad, que generan vacantes y problemas en la realización de las actividades de limpieza diaria.

**2) Pasivos laborales:** El tener una planilla de personal de limpieza obliga a provisionar recursos económicos para pagar pasivos laborales.

**3) Ambientes limpios:** Para poder tener un ambiente limpio, se debe tener personal capacitado, supervisión constante, provisión de insumos y equipo adecuado para la realización de las actividades de limpieza.

1. **Cuantificación de mercado:** El cálculo del tamaño del mercado se hizo con base a la cantidad de empresas que existen en Guatemala y el número de empleados que en cada una de ellas labora. Con base a la experiencia de los cuatro años que se tiene en la industria de la limpieza; la cantidad de conserjes necesarios para cada empresa depende del tamaño de su operación y se describe así:

- Empresas entre 6-19 Empleados → 1 Conserje
- Empresas entre 20-49 Empleados → 2 Conserje
- Empresas entre 50-99 Empleados → 3 Conserje
- Empresas mayores de 100 → 5 Conserje

A continuación se puede observar una tabla del número de posibles conserjes en todas las empresas que existen en Guatemala. El cálculo de número de conserjes en el Mercado de Guatemala, se realizó basado en el número de empresa según Anexo No. 3 y multiplicando el número de conserjes necesarios para la limpieza según el número de empleados laborando.

Tabla No. 8: Número de conserjes por empresas según tamaño de empleados laborando

	No de empleados				
	De 6-9	De 10 -19	De 20 – 49	De 50 – 99	Mas de 100
Departamento	No de conserjes por tamaño de empresa				
Guatemala	5,105	3,783	4,464	1,839	3,310
Sacatepequez	256	151	188	69	130
Chimaltenango	204	120	80	30	45
Escuintla	460	226	280	135	310
Quetzaltenango	665	391	292	120	95
Suchitepquez	243	138	106	42	30
<b>Total</b>	6,933	4,809	5,410	2,235	3,920
<b>Gran total</b>					23,307

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la Página Web, infomipyme

### 3. Factores de atractivo de mercado

a. **Tamaño de mercado:** La cantidad de conserjes requeridos en el mercado según el estudio realizado, es de 23,307. Oportunidad que permite a distintas empresas de conserjería, poder ganar clientes sin una alta competitividad entre ellas. De este total de mercado posible, se debe tomar en cuenta que una parte de estas empresas manejan internamente los servicios de la limpieza.

b. **Accesibilidad:** El tamaño del mercado y la demanda actual, permite que empresas pequeñas crezcan en segmentos específicos no competidos y ganar participación importante. Económicamente las barreras de entrada de este negocio no requieren inversión en activos, por lo cual no es

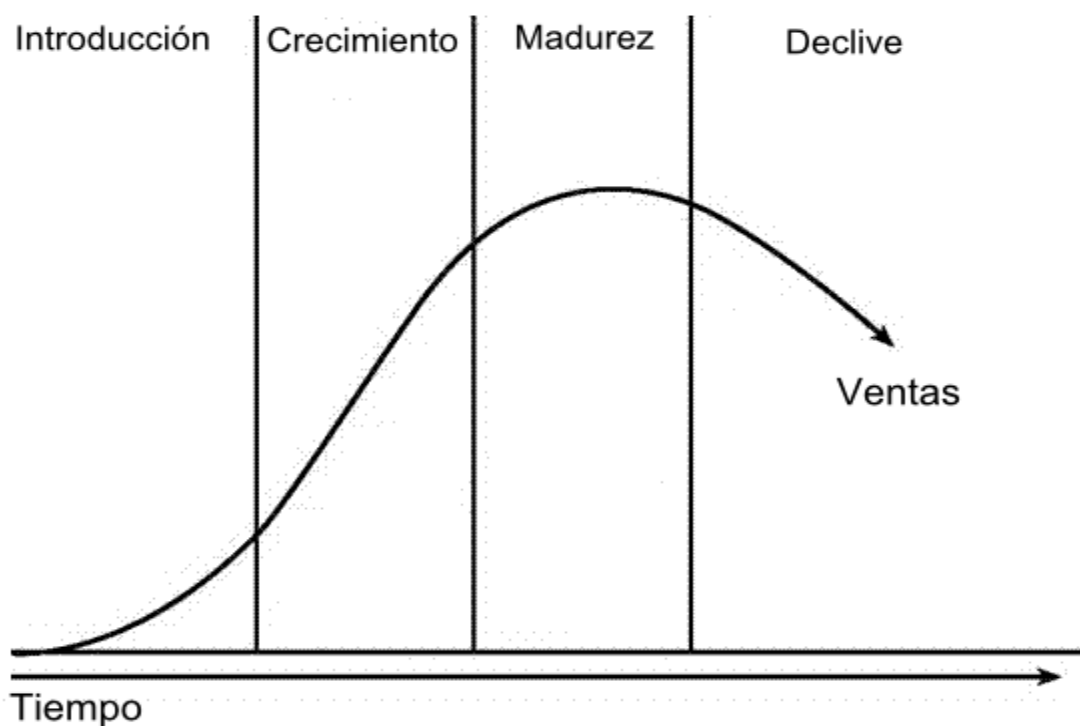
necesario capital para invertir en tecnología. Sin embargo, la barrera de entrada más importante son los contactos para adquirir nuevos clientes.

**c. Hábitos de consumo:** En países en vías de desarrollo como Guatemala, se tienen muchas actividades de trabajo y negocios informales que incumplen las leyes tanto fiscales como laborales. Es por esto que muchas empresas optan por tener personas propias de la limpieza doméstica para realizar estos trabajos o por mantener una persona fija de limpieza dentro de su planilla, sin tercerizar el servicio.

**d. Inductores de demanda:** El crecimiento de la demanda de clientes se da por medio de la apertura de negocios y nuevas empresas que surjan en el futuro, y está directamente relacionada con el crecimiento económico del país. La legalización de los negocios y el cumplimiento de leyes laborales, son un inductor fuerte en el crecimiento de la demanda. Por otro lado, el riesgo que las empresas corren con el ausentismo y rotación de sus empleados de limpieza y las métricas de rentabilidad por empleado, también son favorables para tercerizar el servicio de la limpieza.

**e. Etapa del ciclo de vida:** Según el diagrama mostrado abajo, el ciclo de vida de esta industria es de crecimiento, ya que el “outsourcing” ha venido después y de la mano con la globalización. Es un mercado que está empezando a tomar importancia en países en vías de desarrollo. Es por esto que es importante tomar acciones, que permitan a la empresa posicionarse en el mercado antes de que el ciclo de vida llegue a la madurez y el posterior declive.

Gráfica No. 2: Etapa de ciclo de vida de un producto



Fuente: Página Web, creamoselfuturo.com

#### 4. La industria

##### a. Identificación de competidores

1) **Directos:** Arqo es la empresa líder, una empresa de prestigio y de alta calidad. Dentro de las empresas que la contratan se puede mencionar a Multiproyectos, Spectrum y World Gym, Banco Industrial, Cervecería Río, y Almacenes Siman entre otros.

- Canam es una empresa también muy reconocida por su calidad y un precio más accesible que Arqo. Su principal cliente es el Banco Agromercantil.

- Solucersa es una empresa más pequeña que las dos anteriores, pero sus precios bajos le han dado una importante participación. Sus clientes más conocidos son Pradera Escuintla, Pradera Xela, Banco de Guatemala, Superintendencia de Bancos y Envases Universales.

**2) Competidores sustitutos:** Las empresas que representan el 48.50% que han decidido no tercerizar, optan por empleados de servicio doméstico o contratación informal.

## **b. Estrategias principales de cada competidor**

### **1) Competidores directos**

- Arqo:
  - Empresa con 14 años de experiencia en servicios de outsourcing, certificada ISO 9001:200 y cuenta con más de 4,000 empleados. Filosofía de esfuerzo continuo, para brindar un servicio eficiente, con excelencia y calidad. Productos químicos LABCO y Rochester Midland.
  - Personal previamente investigado y un promedio de conserjes por supervisor es de 10 a 1.
  - Equipo de limpieza industrial NSS y accesorios marca IMPAC.
  - El precio por conserje es de Q3,653.00
- Canam:
  - Empresa que se caracteriza por la alta calidad.
  - Su enfoque es en edificios de oficinas.
  - El precio por conserje es de Q3,590.00
- Solucersa:
  - Empresa con más de 18 años en el mercado guatemalteco y cuenta con más de 1,000 empleados.

- Se ha ubicado en la industria con una estrategia de ser líder en precio.
- Los productos utilizados son marca NCL y BETCO.
- El precio por conserje es de Q3,304.00

**2) Competidores sustitutos:** Los competidores sustitutos, son aquellas empresas que deciden no tercerizar el servicio de limpieza, tienen como estrategia un menor desembolso de efectivo mes a mes.

## VII. FODA

Después de extensas conversaciones con el Gerente General, e integrar los datos del ejercicio financiero; se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades que la empresa posee. El estudio de mercado también permitió elaborar las oportunidades y amenazas externas.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto nivel de servicio al cliente.</li><li>• Precio accesible de contratación de servicios para empresas con nóminas entre 6 y 49 empleados.</li><li>• Flexibilidad de horarios para la prestación de servicios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desorden administrativo y financiero.</li><li>• Falta de estrategia y distinción del valor comercial.</li><li>• Estructura administrativa deficiente.</li><li>• No realizar investigación de historial de empleados contratados.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amplitud del mercado.</li><li>• Segmentos del mercado desatendidos.</li><li>• Desarrollo económico del país.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes laborales en constante cambio.</li><li>• Monopolio de mercado de clientes grandes por Arqo y Canam.</li><li>• Barreras de entrada económicas nulas, por lo cual pueden surgir nuevos competidores.</li><li>• Ambiente de violencia y desconfianza entre ciudadanos.</li></ul>

## VIII. PROPUESTA ESTRATEGIA DE MERCADEO

### A. Segmentación de mercado

Después de estudiar el comportamiento de la empresa, sus clientes, el servicio brindado y la competencia actual, se propone que la empresa incurra en el segmento de empresas donde laboran entre 6 a 49 trabajadores. Además empresas dedicadas a las siguientes actividades:

- Industria
- Residencia
- Hotelería y restaurantes
- Bancos
- Construcción

La tabla a continuación, indica la cantidad de empresas del segmento deseado en el departamento de Guatemala, así como su porcentaje representativo del total de empresas existentes.

Tabla No. 9: Cantidad de empresas en segmento deseado y porcentaje representativo del total de empresas en Guatemala

	No. de empleados		No. de empleados	
	De 10 -19	De 20 – 49	De 10 -19	De 20 – 49
Departamento	No de empresas		Porcentaje	
Guatemala	3,783	2,232	1.72%	1.02%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la Página Web, infomipyme

La tabla a continuación muestra el total de empresas existentes en Guatemala, clasificada por su actividad.

Tabla No. 10: Cantidad de empresas según actividad

Departamento	Manufactura	Construcción	Comercio	Hoteles	Inmobiliaria	Enseñanza	Transporte/ Comunicación	Total
Guatemala	17,910	1,024	49,557	7,223	5,766	1,833	2,565	85,878

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la Página Web, infomipyme

Utilizando las dos tablas anteriores, se multiplicó el porcentaje representativo, por el número de empresas de cada actividad. Y así se obtuvieron los siguientes resultados mostrados en la siguiente tabla.

Tabla No. 11: Cantidad de conserjes posibles en segmento de mercado

Departamento	No. de empleados		1 Conserje	2 Conserjes
	De 10 -19	De 20 – 49	De 10 -19	De 20 – 49
Guatemala	1,479	873	1,479	1,745

<b>Total</b>	1,479	1,745
--------------	-------	-------

<b>Gran total</b>	3,224
-------------------	-------

Fuente: Elaboración propia con base en la Tabla 2 y la Tabla 3.

## B. Innovación de servicios

Además de segmentar el mercado por el número de empleados laborando, se pretende ofrecer nuevos servicios complementarios, los cuales se listan a continuación:

- Plomería
- Electricidad
- Carpintería
- Tabla yeso
- Ventanearía
- Herrería
- Fumigación
- Impermeabilización

La empresa tomará iniciativa en una ampliación de nuevos servicios, los cuales adicionará a la limpieza actualmente ofrecida. Además, se plantea ampliar el segmento de mercado actualmente abarcado. Lo cual tendrá como resultado final, un incremento en sus ingresos

Gráfica No. 3: Movimiento de empresa para nuevos servicios y mercados

MERCADO	NUEVO			
	AMPLIADO			
	ACTUAL			
		ACTUAL	AMPLIADO	NUEVO
	SERVICIO			

Fuente: Elaboración propia.

### C. Marco estratégico

1. **Visión:** Ser la empresa de servicios de limpieza y mantenimiento de mayor confianza y calidad para apoyar las distintas actividades económicas desarrolladas en Guatemala, mediante una atención personalizada.

2. **Misión:** Ser una empresa dedicada a brindar servicios de outsourcing en limpieza y mantenimiento, con elevados estándares de calidad, cultura de compromiso, personal capacitado y supervisión directa; para mantener los ambientes de trabajos limpios y ordenados que permitan un pleno desarrollo en las operaciones de sus clientes.

3. **Estrategia competitiva:** La posición de la empresa dentro de la industria de conserjería es ser líder en servicio al cliente. Se cuenta con una estructura administrativa baja en costos, la cual permite asignar partidas de gastos por servicio al cliente. Éste se expresa mediante supervisión directa, adaptabilidad a las necesidades del cliente y resolución a requerimientos mediante un canal de comunicación 24 horas 7 días a la semana

4. **Ventaja competitiva:** La ventaja de esta empresa con respecto a otras compañías, es su nivel de servicio a un costo bajo comparado con la competencia. Después de realizar benchmarking, de empresas líderes que prestan el servicio en Guatemala, se ha podido notar que existen otras empresas que son más económicas, pero con un nivel de servicio notablemente inferior.

## 5. Propuesta de valor

### a. Propuesta de valor para los segmentos escogidos

- Diferentes tipos de servicio para satisfacer las necesidades del cliente por medio de flexibilidad horarios de servicio.
- Servicio al cliente por medio de un canal de comunicación abierto y personalizado. Además de una supervisión constante para garantizar la calidad ofrecida.

- Precios bajos comparados con las empresas líderes en calidad, y mejor calidad que las líderes en costos.

**b. Estrategia de posicionamiento:** Servicio de limpieza profesional, con horarios de servicios adaptable a las necesidades del cliente, brindando productos de calidad, a un precio accesible.

## 6. Plan de mercadeo

**a. Objetivo de mercadeo y plazo:** En el nuevo segmento de mercado, se podría colocar el servicio de 3,224 conserjes. Se determina que este mercado de pequeñas empresas es poco atendido, se busca darse a conocer en este segmento para ser el líder en servicios y tener una participación del 17.36% en los próximos cinco años.

**b. Metas de mercadeo:** El porcentaje de participación deseado para finales del 2,011 es de un 2%; lo cual significa poder contactar empresas que permitan colocar alrededor de 65 conserjes. En el segundo y tercer año, un crecimiento del 5% respectivamente. Luego un 3% en el cuarto y quinto año. Así en el quinto año completar un total de 560 conserjes colocados y así el porcentaje de participación en el segmento de mercado será de un 17.36%.

Para alcanzar esta participación de mercado, se plantea incorporar una fuerza de ventas. En el primer año se tendrán dos vendedores, uno para repartir cartas y kits de presentación y una vendedora para realizar visitas a Gerentes de Empresas. En los siguientes cuatro años se introducirá una vendedora más para realizar las visitas.

El porcentaje de penetración en partición por alcanzar, se basa en la capacidad de visitas que los vendedores puedan realizar de forma mensual, así como una tasa de efectividad del 20% para captar nuevos clientes. El primer año, únicamente con una vendedora, se realizarán 20 visitas mensuales. En los siguientes dos años se pretende ser más agresivo, cada vendedor tendrá la

capacidad de realizar como máximo 22 visitas al mes. En los últimos dos años será más difícil ganar participación de mercado y la tasa de efectividad bajará al 15% y será necesario realizar 20 visitar al mes por cada vendedor.

Partiendo de la capacidad de visitas de las vendedoras, año con año se ganará participación en el segmento de mercado, para llegar a obtener al final un 17.36%

Tabla No. 12: Número de visitas para metas de mercadeo

Año	Porcentaje	Clientes de 1	Clientes de 2	Visitas	Visitas
		Conserje	Conserjes	Anuales	Mensuales
2011	2%	29	18	235	20
2012	5%	60	45	525	44
2013	5%	60	45	525	44
2014	3%	40	30	466	39
2015	3%	40	30	466	39

Fuente: Elaboración propia.

**c. Metas de ventas.** Las metas de ventas están directamente relacionadas con los objetivos de mercadeo, que son incursionar en el posicionamiento de mercado anteriormente explicado. Los vendedores deben visitar el primer año 235 empresas, el segundo y tercer año 525 cada año y los últimos dos años 466 empresas. Visitas que se traducen finalmente a obtener 397 clientes nuevos.

Por su parte los precios dependerán del tipo de servicio solicitado según se explica en el segmento de marketing mix (Estrategias y tácticas de comunicación de valor, precio).

## **7. Estrategias de mercadeo**

### **a. Estrategias y tácticas de creación de valor para el cliente**

**1) Servicio:** Además del servicio contratado, la supervisión y comunicación directa con el Gerente Operativo, ofrecer variedad de servicios complementarios a la limpieza donde cada uno es de gran calidad, con garantía y respaldo de la experiencia.

**2) Presentación:** La imagen que los conserjes presentan es de suma importancia; los uniformes deben ser de colores que transmitan una sensación de limpieza y profesionalismo, pero a la vez colores no sensibles a la suciedad, como lo es el blanco. Los supervisores deben estar vestidos diferente y debidamente identificados, lo cual permite que sean distinguidos en su autoridad.

### **b. Estrategias y tácticas de comunicación**

**1) Servicios:** El servicio que se estará prestando será flexible dependiendo de la necesidad del cliente. Se desea explotar al máximo la estrategia competitiva sobre la adaptación a la necesidad del cliente. Los servicios de limpieza pueden ser de dos días a la semana como mínimo, personal de medio tiempo o servicio completo. Además, a todos los clientes se les ofrecerá los servicios adicionales complementarios a los de limpieza como jardinería, plomería, electricidad, ventanería, albañilería y fumigación.

Tabla No 13: Servicios de limpieza ofrecidos

Nombre del Servicio	Descripción del Servicio
Paquete No. 1	Servicio generales de limpieza por dos días a la semana
Paquete No. 2	Servicios generales de limpieza por 22 Hrs a la semana
Paquete No. 3	Servicios generales de limpieza por 44 Hrs a la semana y adicionalmente servicios semanales y mensuales
Paquete No.4	Servicios generales de limpieza por 44 Hrs a la semana y adicionalmente servicios semanales, mensuales y especiales.

**2)Tipos de cliente:** Basado en la encuesta realizada sobre las preferencias de contratación para los conserjes que prestan servicios, se concluyó que deben de clasificarse los tipos de cliente:

- Tipo A: es el que requiere que los conserjes estén contratados con todas las prestaciones laborales de ley.
- Tipo B: se le brindará el servicio con conserjes que no gozan prestaciones laborales de ley.

**3)Precio:** Los precios del servicio dependen de la clasificación del cliente y el tipo de paquete de servicio contratado:

- Paquete No. 1
  - Cliente Tipo A: Q1,000.00
  - Cliente Tipo B: Q800.00
- Paquete No. 2
  - Cliente Tipo A: Q2,000.00
  - Cliente Tipo B: Q1,515.00

- Paquete No. 3
  - Cliente Tipo A: Q3,400.00
  - Cliente Tipo B: Q2,700.00
- Paquete No. 4
  - Cliente Tipo A: Q3,600.00
  - Cliente Tipo B: Q2,850.00

**4)Plaza:** El tamaño del mercado sugiere que solo se brindará el servicio en la ciudad de Guatemala, únicamente se prestará servicio en Quetzaltenango para la sede del cliente ya existente.

**5)Promoción:** Esta se realizará por medio de pruebas sin costo, uno o dos días de prueba gratuita, siendo esta estrategia la mejor manera de dar a conocer el servicio y las ventajas de tercerizarlo. También se repartirán kits de presentación, que serán entregadas en las recepciones de las empresas, se distribuirán cartas y correos electrónicos dirigidos a dueños y administradores, para dar a conocer el servicio.

Las pruebas sin costo y los kits de presentación se reflejan en el presupuesto de mercadeo que la empresa ha designado como parte de su estrategia de crecimiento.

**6)Fuerza de ventas:** La fuerza de ventas estará compuesta por tipos de vendedores, una encargada de repartir volantes, cartas y kits de presentación. Y otras dos encargadas de realizar visitas gerenciales y elaborar presentaciones.

- Promotor: Será de sexo masculino y estará encargado de volantear en las empresas, así como de entregar cartas y llevar los kits de presentaciones a los clientes potenciales.

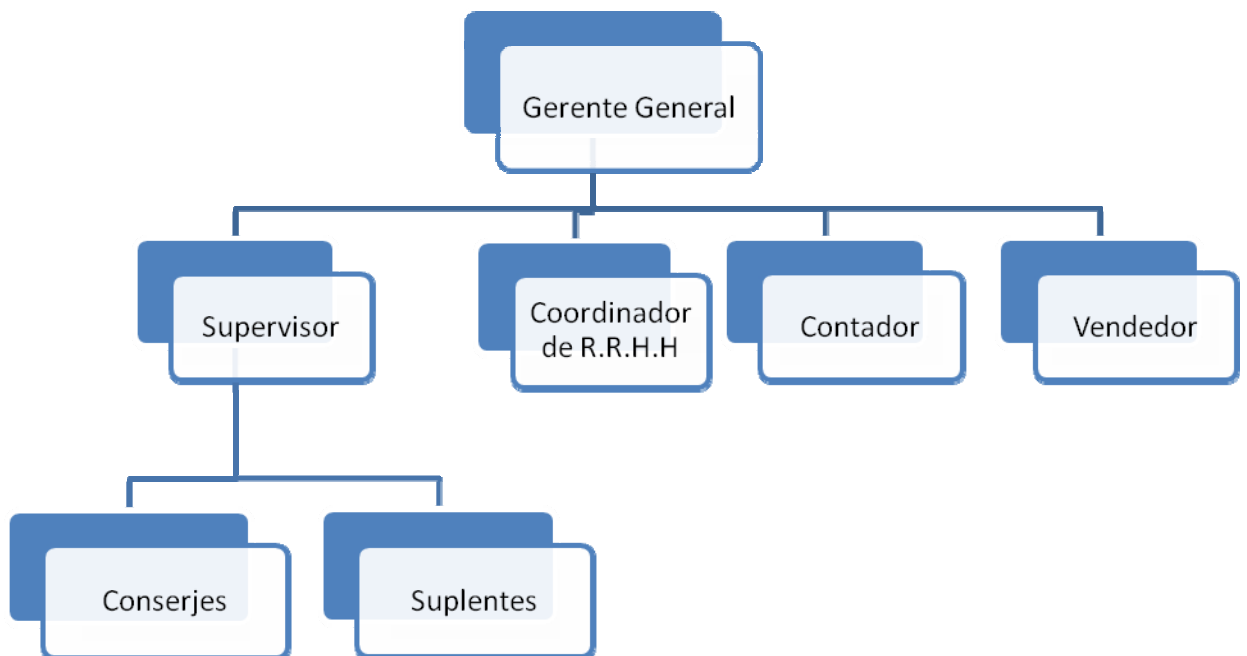
- Ejecutivo de ventas: Será una el primer año y dos los siguientes cuatro años. Sexo femenino y estarán encargadas de recolectar base de datos de clientes pequeños y medianos. Realizarán las presentaciones adaptadas a las necesidades específicas y visitarán a Gerentes y Dueños de empresas.

## IX. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La formalización de la estructura administrativa ahora incluye la incorporación a la operación de un Contador y un Coordinador de Recursos Humanos. Esto con el fin de crear la estructura necesaria que permita apoyar positivamente la operación.

El crecimiento de la operación planteado en la estrategia de mercadeo y metas de ventas, también requiere de una estructura administrativa sólida, donde cada empleado desempeña sus funciones específicas. Por tal motivo, se elabora el siguiente organigrama y descripción de puestos.

### A. Organigrama



## **B. Descripción de atribuciones**

### **1) Gerente general:** es el encargado de

- Representar a la empresa civil, administrativa, mercantil, penal y laboralmente.
- Dirigir las finanzas de la empresa adoptando medidas necesarias a efecto de incrementar las relaciones comerciales.
- Autorizar incrementos de salarios.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores, disponiendo y ordenando lo que considere conveniente para mejorar los servicios prestados.
- Comercializar en los mercados la contratación de servicios nuevos.
- Integrar en su campo la prospección e investigación de mercados nuevos.
- Analizar calidad y precios de insumos requeridos.
- Capacitar a los supervisores con procesos vanguardistas sobre control de personal, técnicas innovadoras de limpieza y productos nuevos en el mercado.
- Realizar transferencias bancarias para pago a empleados, quincenalmente.

### **2) Coordinador de recursos humanos:** es el encargado de

- Elaborar el Reglamento Interno de la empresa y autorizarlo en el Ministerio de Trabajo, donde se establecen: Condiciones de ingreso a la empresa, categorías de trabajo, jornadas de trabajo, obligaciones de los trabajadores, obligaciones de la empresa, atribuciones especiales de los trabajadores, prohibiciones a los trabajadores, prohibiciones al patrón, medidas de seguridad e higiene en el trabajo, medidas disciplinarias y su cumplimiento.
- Elaborar la descripción de las responsabilidades de cada puesto laboral y los perfiles que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal.

- Reclutar el personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar e impartir cursos que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos, desempeño y motivación del personal.
- Brindar ayuda psicológica a los empleados en función de mantener la armonía laboral.
- Llevar el control de los beneficios de los empleados.
- Llevar los procesos administrativos del personal.
- Elaborar información para pago de planilla: altas, bajas, ausencias injustificadas, suspensiones de IGSS, número de cuentas bancarias, descuentos, etc.
- Elaborar los Manuales de Procedimientos por cada área de la operación.
- Realizar las investigaciones socioeconómicas de cada uno de los empleados, así como de las consultas a los diferentes burós de crédito con el fin de obtener información sobre el comportamiento de pago e históricos de demandas civiles, judiciales y/o comerciales.
- Verificar las referencias laborales de cada candidato.
- Crear banco de datos para las plazas de conserjes mediante referencias directas de los mismos empleados.

**3) Contador general:** es el encargado de

- Planificar los aspectos financieros de la empresa.
- Elaborar periódicamente los Estados Financieros de la empresa.
- Verificar y supervisa el cumplimiento de las normas contables en todas las transacciones comerciales.
- Proporcionar mensualmente los Estados Contables y Financieros de la empresa al Gerente General.
- Velar por el cumplimiento de las normativas de las instituciones públicas y privadas que están ligadas a la empresa.
- Elaborar informes gerenciales.

- Analizar, interpretar y cumplir con las normas tributarias de la nación.
- Manejar la caja chica de la empresa.
- Analizar la información de las entidades bancarias.
- Elaborar el pago de planilla quincenal de empleados.
- Recepción de cobros todos los viernes y entrega de contraseña de pago para 30 días crédito.
- Pagar a los proveedores en las fechas establecidas.
- Ejecutar las cuentas por cobrar en las fechas establecidas.
- Conciliar inventarios semanales, quincenal y mensualmente, cuadrando los libros contra el producto físico en bodega.
- Cumplir con los procesos de entrada y salida de productos de bodega.

#### **4) Supervisores:** encargados de

- Velar por la asistencia del personal.
- Evaluar y calificar el desempeño de los conserjes.
- Monitorear las actividades diarias, semanales, quincenales y mensuales de limpieza.
- Evaluar la presentación personal e higiene de cada uno de los conserjes.
- Evaluar uso del uniforme (camisa y/o blusa adentro del pantalón, pantalón negro, zapatos negros cerrados).
- Entregar los suministros de limpieza en las fechas indicadas.
- Verificar el uso adecuado de los insumos de limpieza.
- Reportar ausencias y llegadas tardes del personal a Recursos Humanos.
- Cubrir las ausencias y/o vacantes de personal con los conserjes suplentes.
- Reportar a Contabilidad el control de inventario de materiales y equipo.
- Almacenar el producto de la empresa.

**5) Conserjes:** son los encargados de

- Ejecutar las actividades de limpieza diaria, semanal y mensual según requerimiento del cliente.
- Utilizar los productos de limpieza en forma correcta.
- Atender al cliente interno, según requerimientos específicos.

**6) Suplentes:** son los encargados de

- Realizar las actividades diarias de limpieza según requerimiento especial de la empresa y del cliente.
- Prestar sus servicios en el lugar que asignado según la necesidad requerida.

## **C. Procesos para actividades administrativas y operativas**

### **1. Contabilidad**

**a. Pago a proveedores:** Se recibirán cobros de proveedores los días viernes de cada semana, quienes deben entregar los siguientes documentos para la cancelación de su factura:

- Orden de compra: Firmada por Supervisor de la empresa que garantice la recepción del producto descrito en la orden de compra (Ver Anexo No.5 Orden de Compra; el cual será el formato utilizado).
- Factura de la compra realizada, esta debe únicamente llevarse en el momento que se realizará el pago.

Se debe llevar el control mediante una base de datos, de los siguientes ítems para cada orden de compra realizada:

- Fecha de emisión, descripción del producto y el monto de la compra.
- Tipo de crédito: pago inmediato ó 30 días de crédito.
- Fecha de pago.
- Factura correspondiente

**b. Cuentas por cobrar**

- Generar reporte para cada cliente, por los servicios prestados en el mes.
- Emitir facturas por servicios prestados a la cual se adjunta el reporte detallado anteriormente mencionado.
- Enviar factura y recibir contraseña de pago.

Se debe llevar el control mediante una base de datos, de los siguientes ítems para cada factura emitida:

- Fecha de emisión, descripción del servicio y el monto del cobro.
- Tipo de cliente: días de crédito otorgado.
- Fecha de cobro; programación días de recepción y depósito de cheques.

**c. Pago de planilla:** El pago de planillas se realizará el 15 y 30 de cada mes en un valor del 50% del salario devengado. Si estas fechas caen en día festivo, el pago debe realizarse en la fecha inmediata anterior.

- Recepción del reporte de la administración del recurso humano, elaborado por Coordinador de R.R.H.H.
- Realizar cálculo de pago de planilla según salarios establecidos.
- Enviar reporte a Gerente General para acreditación de planilla.
- Enviar a los empleados en planilla y contratados sus boleta de pago.
- Archivar boletas de pago firmadas por los empleados.

**d. Conciliación de inventario:** El Contador debe cuadrar el inventario en libros contra el inventario físico, como se describe a continuación:

Inventario en libros

- Recepción mensual de reporte por supervisor del inventario físico.
- Sumar todas las órdenes de compra al inventario inicial.

- Restar el producto que ha sido distribuido para los servicios prestados según órdenes de salida de bodega (Ver Anexo No. 6: Orden de Salida).

$$\text{Inventario Final} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Distribución}$$

Utilizando la fórmula anterior se obtiene el valor de inventario en libros de materiales, equipo e insumos. Este valor debe ser cuadrado contra el inventario físico mensualmente y debe registrar las variaciones.

## 2. Recursos humanos

### a. Planificación

- Elaboración de Reglamento Interno de Trabajo y autorización por parte del Ministerio de Trabajo.

El Coordinador de Recursos Humanos, es el encargado de adecuar el Reglamento Interno de Trabajo a las actividades de la empresa. El Ministerio de Trabajo otorga un formato, el cual se debe ajustarse para la empresa específica. En este reglamento interno se debe incluir los siguientes aspectos:

- Condiciones de ingreso a la empresa
- Categorías de trabajo
- Jornadas de trabajo
- Obligaciones de los trabajadores
- Obligaciones de la empresa
- Atribuciones especiales de los trabajadores
- Prohibiciones a los trabajadores
- Prohibiciones al patrón
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Medidas disciplinarias

- Elaboración de Manual de Procedimientos en concordancia con Contabilidad, Supervisores y Recursos Humanos:

Con contabilidad:

- Compra de insumos de limpieza
- Salida de bodega de insumos de limpieza
- Distribución de insumos de limpieza
- Pago a proveedores
- Cuentas por cobrar
- Compra de uniformes
- Cotizaciones varias (compra de insumos, equipo y uniformes, reparaciones de maquinaria).

Con supervisores:

- Llamadas de atención por ausencias injustificadas, llegadas tarde, por no uso de uniforme, actitudes, etc.
- Entrega de llamadas de atención a RRHH.
- Entrega de reportes de asistencia a RRHH.
- Entrega de boletas de recepción de insumos.
- Solicitud de requerimientos específicos de insumos, herramientas y/o personal.
- Entrega de boletas de recepción de uniformes.

Con recursos humanos:

- Altas y bajas de personal.
- Aplicación de descuentos quincenales.
- Aplicación de llamadas de atención.
- Pago de liquidaciones al personal de baja en fechas específicas que no transgredan las leyes laborales.
- Elaboración de certificados del Seguro Social.
- Elaboración de carnés IRTRA
- Aplicación de período de vacaciones.
- Aplicación de permisos especiales.

- Elaboración de perfiles y descripción de puestos
  - Nombre del puesto
  - Departamento al que pertenece
  - Puesto al que reporta
  - Puesto que supervisa
  - Jornada de trabajo
  - Requisitos del puesto (edad, escolaridad, experiencia, habilidades y competencias necesarias)
  - Condiciones del trabajo
  - Compensación salarial
  - Descripción de las funciones diarias, semanales, quincenales y mensuales
  - Objetivo y descripción principal del puesto
  - Responsabilidades por activos y valores de la empresa
  - Políticas de la empresa empleadora y de la empresa donde presta el servicio.
  - Descripción de las relaciones con el contratante del servicio

**b. Selección y reclutamiento**

- La Captación de base de datos para empleados mediante referencias de empleados actuales, anuncios de prensa y volanteo.
- Partiendo de la base de datos, el Coordinador de Recursos Humanos debe llamar a entrevista a los candidatos, utilizando su criterio y conocimientos se realiza un filtro para reducir el número de candidatos.
- Posteriormente se hace un análisis socioeconómico, donde las empresas que brindarán el reporte son Tranunion e Infornet. Este reporte tiene un costo de \$1 por cada informe. El informe brinda información relevante sobre aspectos Jurídicos (demandas civiles), Judiciales y Comerciales.

- Paralelamente al análisis socioeconómico, el coordinador de recursos humanos debe realizar llamadas para verificar referencias laborales, según descritas en hoja de vida del entrevistado.
- Por último el reclutado debe recibir una inducción y capacitación.

#### **b. Control administrativo**

- Quincenalmente los supervisores deben notificar la asistencia de los conserjes.
- Con la información recabada se debe generar un reporte administrativo para el pago de planilla.
- Levantar llamada de atención por incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo.
- Ejecutar las medidas disciplinarias del Reglamento Interno de Trabajo.

### **3. Operación**

#### **a. Supervisión**

##### **1) Visitas a clientes**

- Los supervisores deben ser asignados a un determinado número de clientes.
- La media de conserjes por supervisor recomendado es de 31 conserjes.
- Debe realizar dos visitas por cliente a la semana para supervisar y garantizar la calidad del servicio.
- La visita además servirá para realizar el siguiente control.

**2) Asistencia:** Utilizar un cuaderno de registro de ingresos y egresos donde deben firmar los conserjes.

El supervisor debe tener pleno conocimiento antes de las 9:00am de cada día de las asistencias, de confirmarse una ausencia, se debe realizar la suplencia.

Realizar visitas aleatorias (programadas por el Gerente General) para asegurar la puntualidad en la hora de entrada y salida del personal.

Todas las ausencias deben anotarse en el cuaderno de registro. Esta información debe trasladarse a Coordinador de Recursos Humanos.

**3) Presentación:** El supervisor debe contar con un cuaderno donde se detallarán las observaciones sobre la presentación de los empleados. Cualquier falta a puntos descritos, debe ser reportada al Coordinador de Recursos Humanos

Presencia física

- Higiene personal
- Presentación personal: uso del uniforme, zapatos y cabello.

Uniforme

- Camisa y/ blusa del uniforme brindado
- Pantalón negro
- Cincho negro
- Zapatos negros cerrados (No tipo tenis)

**4) Desempeño:** Los supervisores deben velar porque las actividades de la descripción de puestos de los conserjes se realicen adecuadamente.

Además de constatar la realización del trabajo, los supervisores deben corroborar que las actividades se realicen con altos estándares de calidad.

Cualquier falta a las actividades o calidad de estas, los supervisores deben reportarlo al Coordinador de Recursos Humanos.

**5) Utilización de insumos:** Con base a la experiencia que se ha generado laborando para los call centers se hizo el cálculo del consumo de equipo e insumos en base a parámetros de 400 metros cuadrados de construcción que incluyen 35 metros cuadrados de baños.

#### Mensualmente

- 1 Galón de multilimpiadores
- 1 Galón de químicos desinfectantes
- 100 gramos de jabón en polvo
- 1 Toalla de limpieza
- 1 Manta de limpieza

#### Bimensualmente

- 1 Escoba
- 1 Cepillo para baños
- 2 Pashtes

Estos números son la base para estandarizar la compra y utilización de insumos. En caso que las áreas de limpieza de los otros clientes sea diferente, debe utilizarse la siguiente fórmula para el cálculo del rendimiento que debe tener los insumos y equipo.

$$\text{Cantidad Equipo/Insumos al Mes: } \frac{1 \times (\text{No. Metros Área})}{400 \text{ metros}^2}$$

**6) Distribución de insumos y equipo de limpieza:** Los supervisores recogerán en la oficina-bodega los insumos necesarios, según fórmula, para repartir a los conserjes que tienen asignados. El carro de la empresa será el utilizado para hacer la distribución de los mismos. Cada supervisor se le asignará un horario en la primera semana de cada mes. También se recomienda que se planifiquen rutas para evitar pérdidas de tiempo y gasto innecesario de combustible.

Al entregar los insumos y equipo, los conserjes deben firmar una boleta de recepción de los mismos (Ver Anexo No.7: Recepción de Insumos). Este formato debe incluir dos copias de carbón, original para contabilidad, copia para el supervisor y el conserje.

**7) Compra de insumos:** La compra de insumos debe realizarse en base a la cantidad de clientes, y la cantidad requerida por cada cliente según fórmula. El cálculo por cliente debe hacerse solamente una vez, después debe registrarse la necesidad específica y su punto de re orden es en los últimos cinco días de cada mes.

Debido a que los insumos y el equipo para la limpieza tienen una caducidad muy larga y los tiempos de entrega de los proveedores son mensuales, no se recomienda un estudio para ver el punto mínimo de inventario. En su lugar se recomienda mantener un inventario de seguridad del 10% del consumo mensual.

**8) Control bodega:** Se utilizará boletas de salida de producto (Ver Anexo No.6: Orden de Salida), las cuales serán firmadas por los Supervisores y entregadas al Contador. Estas boletas tendrán como primer control, asegurarse

que la salida de producto de la bodega sea igual a la entrega de producto a los conserjes. El segundo control será la conciliación de inventario en libros y físico.

## X. INFORMACIÓN FINANCIERA

A continuación se detalla el impacto que la empresa tendrá al contratar empleados con prestaciones laborales de ley, según solicitudes de clientes encuestados en Anexo 8: Resultado Preferencia de Contratación. Siendo los clientes No. 1, No. 3 y No. 11, quienes seleccionaron la opción de tener los conserjes bajo prestaciones laborales de ley y el resto bajo servicios contratados.

### A. Ingresos anuales

El precio de los servicios es de Q3,600.00 para los clientes Tipo A con Paquete No.4 y Q2,850.00 para los clientes Tipo B con el servicio del Paquete No. 4.

Tabla No. 14: Ingresos por servicios anual

No.	Tipo de cliente	Ingresos
1	Cliente Tipo A	Q 263,256.00
2	Cliente Tipo B	Q 18,180.00
3	Cliente Tipo A	Q 286,680.00
4	Cliente Tipo B	Q 34,200.00
5	Cliente Tipo B	Q 34,200.00
6	Cliente Tipo B	Q 68,400.00
7	Cliente Tipo B	Q 52,380.00
8	Cliente Tipo B	Q 205,200.00
9	Cliente Tipo B	Q 34,200.00
10	Cliente Tipo B	Q 34,200.00
11	Cliente Tipo A	Q 1,734,624.00
12	Cliente Tipo B	Q 93,060.00

<b>Total ingresos</b>	<b>Q 2,858,580.00</b>
-----------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

## B. Salarios anuales

Solo existirán dos esquemas de salarios; para los conserjes contratados con prestaciones laborales, quienes tendrán el salario mínimo más bonificación decreto ley. Dando como resultado, un total de Q 1,871.70 mensuales (incluye deducción cuota IGSS) para quienes laboren con los clientes No.1, No.3 y No.11. Los empleados contratados para los demás clientes serán por servicios prestados emitiendo facturación y recibirán un total Q 2,000.00 mensuales.

### 1. Planilla

Tabla No. 15: Empleados en planilla

No Empleados	Meses	Sueldo base	Bonificación	Horas Extras	IGSS	TOTAL
41	12	Q1,704.00	Q250.00	Q0.00	Q82.30	Q1,871.70
12	12	Q1,704.00	Q250.00	Q61.15	Q85.26	Q1,929.89
					TOTAL	<b>Q1,198,778.77</b>

Fuente: Elaboración propia

### 2. Conserjes contratados por servicios

Tabla No. 16: Empleados contratados por servicios

No empleados	Meses	Sueldo base	TOTAL
3	12	Q1,000.00	Q36,000.00
17	12	Q2,000.00	Q408,000.00
			TOTAL <b>Q432,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## C. Gastos operativos

Estos gastos, no tendrán cambio alguno con respecto a la forma en que se realizan actualmente. En la situación actual se encuentra la descripción y a continuación se detalla el cuadro nuevamente.

Tabla No.17: Gastos operativos

<b>Gastos operativos</b>	<b>Total</b>
Equipo e insumos de limpieza	Q 81,600.00
Uniforme	Q 8,760.00
<b>Total gastos</b>	<b>Q 90,360.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### D. Gastos administrativos

Para la proyección, se ha tomado en cuenta todos los gastos en que una empresa incurre, ahora se incluyen los gastos de luz, sueldo del gerente y prestaciones laborales.

Tabla No.18: Gastos administrativos propuestos

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Total Annual</b>
Contador	Q 50,000.00
Coordinador R.R.H.H	Q 50,000.00
Sueldo Gerente	Q 120,000.00
Gasolina	Q 36,000.00
Teléfono	Q 12,000.00
Insumos oficina	Q 3,600.00
IGSS (12.67%)	Q 185,334.07
Bono 14	Q 121,849.47
Aguinaldo	Q 121,849.47
Vacaciones	Q 60,924.74
Indemnización	Q 121,849.47
Luz	Q 4,800.00
Depreciación vehículo	Q 10,000.00
Renta delLocal	Q 42,000.00
<b>Total gastos</b>	<b>Q 940,207.22</b>

Fuente: Elaboración propia

### E. Gastos financieros

Los gastos financieros son todos aquellos incurridos en sobregiros para el pago de planilla. La empresa tiene una cuenta bancaria que le permite hacer débitos más allá del saldo. El costo por intereses es de una tasa nominal del 15% anual.

### F. Impuestos incurridos en período

A continuación el cálculo de los impuestos que no se reflejan en el Estado de Resultados. Por su parte el ISR (Inscrito en el Régimen del 31%) se calcula en el Estado de Resultados y el ISO (1% sobre ventas) es descontado al ISR.

Tabla No: 19: Cálculo de impuestos propuesta

IVA	Ingresos	Divido 1.12	Mult. 12%	IVA Devengado
	Q 238,215.00	Q 212,691.96	Q 25,523.04	Q 25,523.04
	Egresos	Divido 1.12	Mult. 12%	IVA Crédito
	Q 39,315.00	Q 35,102.68	Q 4,212.32	Q 4,212.32

<b>Total IVA a pagar</b>	<b>Q 21,310.71</b>
--------------------------	--------------------

ISO	Ingresos trimestrales	Divido 1.12	ISO
	Q 714,645.00	Q 7,146.45	Q 7,146.45

<b>Total ISO a pagar</b>	<b>Q 7,146.45</b>
--------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

### G. Flujo de caja

Se puede observar la importancia de capitalizarse para poder realizar los pagos de bono 14 y aguinaldo. Ya que en esos meses el cliente número 11 no

cancela cuentas por cobrar en el mes establecido. Este dato fue obtenido del histórico de los períodos enero 2008 a diciembre 2008 y enero 2009 a diciembre 2009, por lo cual se decidió reflejar en este Flujo de Caja propuesto para enero 2011 a diciembre 2011. Al provisionar se evita incurrir en fondos financieros que conllevan un gasto adicional.

## 1. Incluyendo aprovisionamiento

Entradas de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cuentas por cobrar 30 días	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 1,055,556.00
Cuentas por cobrar 45 días	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 2,850.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 2,850.00	Q 1,479,720.00
Cuentas por cobrar 60 días	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 34,200.00
Ingresos Totales	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 2,569,476.00
<b>Salidas de efectivo</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Costo mensual de mano de obra	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 1,630,778.40
Gastos de operación	Q 11,180.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 11,180.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 90,360.00
Gastos administrativos	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 163,827.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 163,827.00	Q 747,434.00
Pagos totales	Q 189,056.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 310,905.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 306,525.20	Q 2,468,572.40
<b>Flujo de efectivo mensual</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Entradas de efectivo	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 2,569,476.00
Salidas de efectivo	Q 189,056.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 310,905.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 306,525.20	Q 2,468,572.40
Flujo neto de efectivo	Q 49,158.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (217,242.20)	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (212,862.20)	Q 100,903.60
<b>Flujo de efectivo mensual</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Flujo neto de efectivo	Q 49,158.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (217,242.20)	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (212,862.20)	Q 100,903.60
Saldo inicial en efectivo	Q 5,000.00	Q 25,701.64	Q 57,929.73	Q 74,872.19	Q 99,953.83	Q 132,181.92	Q 149,124.37	Q 10,000.84	Q 10,002.09	Q 9,711.34	Q 9,257.56	Q 6,452.13	Q 590,187.63
Saldo de efectivo	Q 54,158.80	Q 79,240.44	Q 111,468.53	Q 128,410.99	Q 153,492.63	Q 185,720.72	Q (68,117.83)	Q 63,539.64	Q 63,540.89	Q 63,250.14	Q 62,796.36	Q (206,410.07)	Q 691,091.23
Fondos adicionales necesarios	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 106,575.83	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 253,006.07
Devolución Fondos						Q -	Q -	Q 30,894.64	Q 16,287.19	Q 24,793.00	Q 34,601.00		Q 106,575.83
Gasto de Intereses								Q 1,332.20	Q 946.01	Q 742.43	Q 432.51		Q 3,453.15
Impuestos	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 345,456.86
Saldo de efectivo acumulado	Q 25,701.64	Q 57,929.73	Q 74,872.19	Q 99,953.83	Q 132,181.92	Q 149,124.37	Q 10,000.84	Q 10,002.09	Q 9,711.34	Q 9,257.56	Q 6,452.13	Q 9,999.66	Q 9,999.66

**2. Sin aprovisionamiento:** Al no provisionar para cubrir los pagos de obligaciones patronales que se incurren en los meses de julio y diciembre, la empresa deberá solicitar un préstamo. Los montos necesarios son de Q245,700.00 para julio y de Q249,458 para diciembre. Generando un gasto en

financiamiento en intereses de Q9,000 adicionales al cierre del año, asumiendo una tasa nominal de interés del 15% anual y que la deuda se solventará en los meses siguientes como indicado en el flujo a continuación.

Entradas de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cuentas por cobrar 30 días	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 87,963.00	Q 1,055,556.00
Cuentas por cobrar 45 días	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 2,850.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 147,402.00	Q 2,850.00	Q 1,479,720.00
Cuentas por cobrar 60 días	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 2,850.00	Q 34,200.00
Ingresos Totales	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 2,569,476.00

Salidas de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Costo mensual de mano de obra	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 135,898.20	Q 1,630,778.40
Gastos de operación	Q 11,180.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 11,180.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 6,800.00	Q 90,360.00
Gastos administrativos	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 163,827.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 41,978.00	Q 163,827.00	Q 747,434.00
Pagos totales	Q 189,056.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 310,905.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 306,525.20	Q 2,468,572.40

Flujo de efectivo mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Entradas de efectivo	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 238,215.00	Q 93,663.00	Q 2,569,476.00
Salidas de efectivo	Q 189,056.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 310,905.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 184,676.20	Q 306,525.20	Q 2,468,572.40
Flujo neto de efectivo	Q 49,158.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (217,242.20)	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (212,862.20)	Q 100,903.60

Flujo de efectivo mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Flujo neto de efectivo	Q 49,158.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (217,242.20)	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q 53,538.80	Q (212,862.20)	Q 100,903.60
Saldo inicial en efectivo	Q 5,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.01	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.84	Q 9,999.04	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.01	Q 114,999.91
Saldo de efectivo	Q 54,158.80	Q 63,538.80	Q 63,538.80	Q 63,538.80	Q 63,538.80	Q 63,538.80	Q (207,242.20)	Q 63,539.64	Q 63,537.84	Q 63,538.80	Q 63,538.80	Q (202,862.19)	Q 215,903.51
Fondos adicionales necesarios	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 245,700.20	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 249,458.19	Q 495,158.39
Devolución Fondos						Q -	Q -	Q 29,158.64	Q 14,234.72	Q 22,552.81	Q 29,981.15		Q 95,927.32
Gasto de Intereses								Q 3,071.25	Q 2,706.77	Q 2,528.84	Q 2,246.93	Q 1,872.16	Q 12,425.94
Impuestos	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 28,457.16	Q 21,310.71	Q 36,596.35	Q 345,456.86
Debitos de Caja	Q 15,701.64	Q 32,228.09	Q 16,942.45	Q 25,081.64	Q 32,228.09	Q 16,942.46							
Saldo de efectivo acumulado	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.01	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.84	Q 9,999.04	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.01	Q 8,127.49	Q 8,127.49

## H. Estado de resultados sin contemplar crecimiento

Al no contemplar crecimiento, las fuerzas de ventas y gastos de mercadeo son cero. Si se incluye todos los gastos adicionales incurridos en la formalización de la estructura administrativa.

	2011
Número de clientes	12
Ingresos	Q 2,858,580.00
Salarios	Q 1,630,778.77
Gastos operativos	Q 90,360.00
Gastos administrativos	Q 940,207.22
Fuerza de ventas	Q -
Gastos mercadeo	<u>Q -</u>
Total de gastos	Q 2,468,572.40
<b>UAI</b>	<b>Q 197,234.01</b>
Gastos financieros	<u>Q -</u>
<b>UAI</b>	<b>Q 197,234.01</b>
Impuestos ISR	<u>Q 61,142.54</u>
<b><u>Utilidad Neta</u></b>	<b><u>Q 136,091.47</u></b>
Margen sobre ventas	4.76%

## **XI. PROYECCIÓN A CINCO AÑOS INCLUYENDO CRECIMIENTO**

La proyección incluye la estrategia de mercado para el crecimiento de la empresa, por lo cual se ve reflejado en las metas de ventas. Además se consideran los siguientes incisos:

- Para el servicio de Paquete No. 1 se necesitan tres empresas para poder brindar el servicio, ya que un conserje las cubrirá con dos visitas semanales, esta es la única forma de rentabilizar el salario de un conserje. De igual forma aplica para el Paquete No. 2, se necesitan dos empresas que requieran el servicio de medio tiempo para que pueda ser cubierta por un conserje.
- El costo de contratación de un Coordinador de Recursos Humanos y un Contador dentro de la nómina de la empresa desde el 2011. En el año 2012, se contratará un asistente para contabilidad y uno para R.R.H.H, y en el año 2014 un Contador y otro de Recursos Humanos adicional. Ya que el crecimiento no podría ser controlado sin la estructura administrativa adecuada.
- Los servicios prestados crecen de forma proporcional entre los distintos tipos de paquetes ofrecidos, así como los tipos de clientes. Se proyecta que del total de nuevos clientes adquiridos, el 85% será tipo B y 15% del tipo A.

### A. Proyección de cinco años

En el cuadro a continuación se muestra el crecimiento en ingreso que la empresa tendrá, este impacto se verá reflejado principalmente en los años 2013 y 2014.

	2011 (Q)	2012 (Q)	2013 (Q)	2014 (Q)	2015 (Q)
Ingresos	4,806,420.00	9,184,000.00	15,064,000.00	18,984,000.00	22,904,000.00
Salarios	3,154,213.40	6,421,565.00	9,688,916.60	11,180,901.80	12,672,887.00
Gastos operativos	176,160.00	374,160.00	572,160.00	677,760.00	783,360.00
Gastos administrativos	1,123,844.47	1,846,866.34	2,579,538.21	3,296,419.21	4,046,970.21
Fuerza de ventas	120,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
Gastos mercadeo	<u>27,260.00</u>	<u>60,900.00</u>	<u>60,900.00</u>	<u>40,600.00</u>	<u>40,600.00</u>
Total de gastos	4,601,477.87	8,903,491.34	13,101,514.81	15,395,681.01	17,743,817.21
<b>UAI</b>	<b>204,942.13</b>	<b>280,508.66</b>	<b>1,962,485.19</b>	<b>3,588,318.99</b>	<b>5,160,182.79</b>
Gastos financieros	<u>1,000.00</u>	<u>1,500.00</u>	<u>2,250.00</u>	<u>2,700.00</u>	<u>3,000.00</u>
<b>UAI</b>	<b>203,942.13</b>	<b>279,008.66</b>	<b>1,960,235.19</b>	<b>3,585,618.99</b>	<b>5,157,182.79</b>
Impuestos					
ISR	<u>63,222.06</u>	<u>86,492.68</u>	<u>607,672.91</u>	<u>1,111,541.89</u>	<u>1,598,726.66</u>
<b>Utilidad Neta</b>	<b><u>140,720.07</u></b>	<b><u>192,515.98</u></b>	<b><u>1,352,562.28</u></b>	<b><u>2,474,077.10</u></b>	<b><u>3,558,456.13</u></b>

## B. Análisis financiero

En el cuadro a continuación, se muestra en el margen sobre ventas, la pérdida en la eficiencia de la operación. Esto se debe a la formalización de la estructura administrativa y todos los gastos adicionales que esto representa. El crecimiento agresivo en clientes en los siguientes años permitirá que la empresa recupere el margen sobre ventas desde un 2.10% hasta un 15.54%

En el año 2012, se ha incluido un incremento significativo en fuerza de ventas, gastos de mercadeo y personal administrativo. Es por esto que el margen sobre ventas disminuye nuevamente. Para los siguientes años no se requiere un aumento significativo en gastos y el margen sobre ventas aumenta hasta 15.54%.

	2011	2012	2013	2014	2015
No. de clientes	59	164	269	339	409
Ingresos	Q 4,806,420.00	Q 9,184,000.00	Q 15,064,000.00	Q 18,984,000.00	Q 22,904,000.00
<b>Utilidad Neta</b>	<b><u>Q 140,720.07</u></b>	<b><u>Q 192,515.98</u></b>	<b><u>Q 1,352,562.28</u></b>	<b><u>Q 2,474,077.10</u></b>	<b><u>Q 3,558,456.13</u></b>
Margen Sobre Ventas	2.93%	2.10%	8.98%	13.03%	15.54%

### C. Razones de proyección

La empresa iniciará con una relación de eficiencia de beneficio/costo para el año 2011 de 0.64, lo cual indica que los ingresos no soportan la estructura administrativa implementada.

Al incrementar las ventas según descrito en plan de mercadeo y desarrollado financieramente en proyección de cinco años, la eficiencia de la empresa al cierre de cada año sería así:

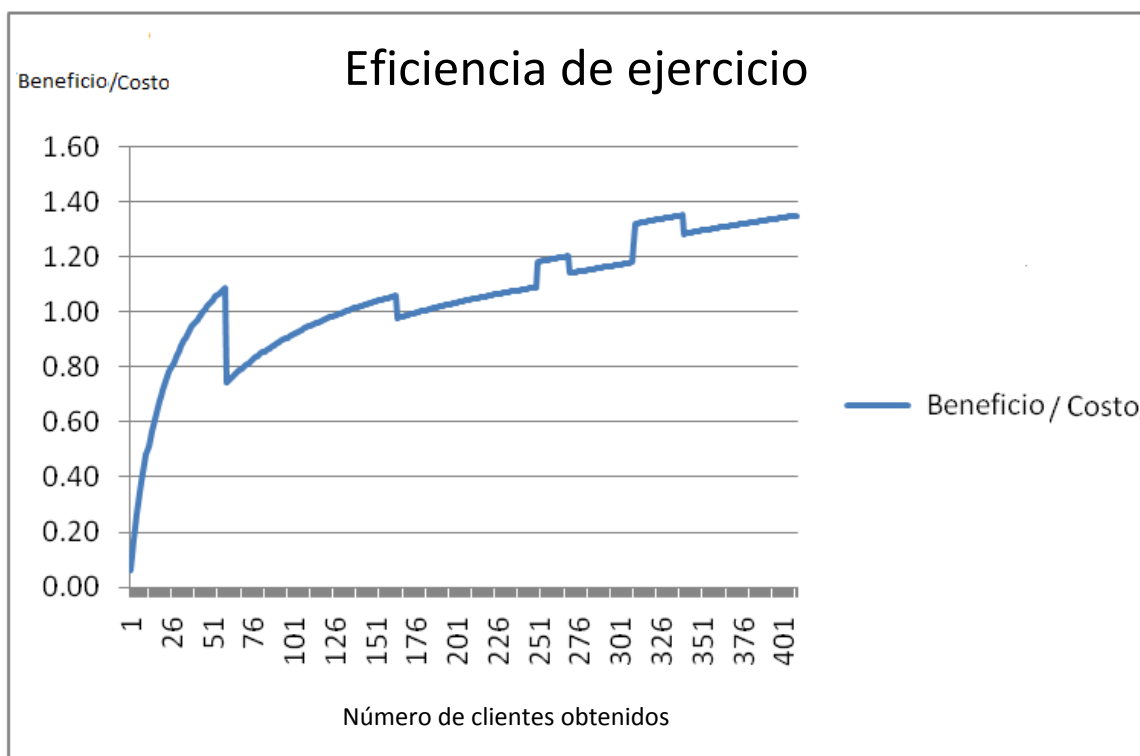
Tabla No. 20: Razones de proyección de beneficio/costo, cálculo realizado según ecuación descrita en página 20.

	2011	2012	2013	2014	2015
Relación beneficio/costo	1.04	1.03	1.15	1.23	1.29

El análisis de sensibilidad muestra en la gráfica, la pérdida de eficiencia operativa de la empresa al aumentar gastos en estructura administrativa. Siendo los puntos críticos el primero y segundo año.

En el año 2014 también hay una disminución en la eficiencia, debido a la incorporación de un auxiliar para Contabilidad y Recursos Humanos. Esta implementación se hará al adquirir más de 350 clientes, dicha eficiencia se recupera aproximadamente después del cliente 400.

Gráfica No. 4: Razones de beneficio costo según crecimiento.



## XII. CONCLUSIONES

1. La formalización de la estructura administrativa conjunto a un plan estratégico de mercadeo incrementaran las ventas en un 60% promedio para los próximos cinco años.
2. El costo más elevado y al cual debe prestarse mayor atención, es a los sueldos y salarios de los empleados. Representan aproximadamente un 68% de total de gastos.
3. La empresa debe fortalecer su ventaja competitiva, por medio de flexibilidad hacia los clientes, supervisión y una ampliación de la gama de servicios al cliente, lo cual permitirá posicionarse en el segmento de empresas donde laboran de 6 a 49 empleados.
4. Considerar las empresas en las actividades de hotelería, restaurante, residenciales y construcción para aumentar los ingresos y penetración de mercado por medio del ofrecimiento de nuevos servicios: herrería, albañilería, ventanearía, plomería, etc.
5. Este incremento en ventas representa una participación de segmento de mercado del 17.36%, participación que permitirá recuperar el margen sobre ventas hasta 15.54%
6. Es importante provisionar la empresa para los meses de julio y diciembre, de no hacerlo se necesitará incurrir en un préstamo financiero por un total de Q495,000.00 por los dos meses. Además de Q 9,000 de gastos financieros por intereses dependiendo la tasa de interés y el tiempo requerido para su cancelación.

### **XIII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la empresa la contratación de empleados con prestaciones laborales ley, únicamente para aquellos casos donde lo es requerido por el cliente. El resto del personal es remunerado por medio de servicios prestados.
2. Fortalecer la ventaja competitiva de servicio al cliente y flexibilidad en tipos de servicios ofrecidos, permitiendo incursionar en un segmento de mercado poco atendido.
3. La implementación de una fuerza de ventas permitirá alcanzar el crecimiento planteado en el estudio.
4. Potencializar el beneficio cuantitativo y cualitativo que el cliente obtiene, al tercerizar el servicio, mediante la prueba sin costo.
5. El aumento de clientes debe estar relacionado con la creación y formalización de procesos contables, administrativos y operativos para un crecimiento sano y balanceado.
6. El reclutamiento y selección de personal debe apegarse a los procesos establecidos para garantizar valores plasmados en la visión y misión.
7. Se recomienda llevar a cabo un análisis más profundo sobre la estructura de costos de los servicios adicionales que se desean ofrecer.
8. Al análisis financiero realizado, se recomienda incluir los efectos económicos de la inflación, así como el incremento de los precios por los servicios prestados.

#### XIV. BIBLIOGRAFÍA

Blank, Leland y Tarquin, Anthony. *Ingeniería Económica*. 6ta edición. Mc Graw Hill. 2006.

*Entorno a Ciclo de Vida de un Producto*. <http://blogs.creamoselfuturo.com>

*Entorno a Outsourcing*. <http://www.wikipedia.com>

Florez, Manuel. *Asesoría en Mercadeo*. Gerente General, Guatemala 2010.

García Segura, María Nicté. 2007. *Propuesta para la restructuración administrativa, financiera y comercial de la empresa de servicios de alimentos bajo pedido "Bizolo Smith"*. Tesis de la Universidad del Valle de Guatemala. 102 páginas.

González, René y Novales, Danilo. *Asesoría en Análisis Financiero*. Gerentes Financieros, Guatemala 2010.

Harrison T.R. *Principles of Internal Medicine*. 14va edición. McGraw-Hill Health Professions Division. Nueva York, 1998.

Horngren, Harrison, Bamber. *Contabilidad*. 5ta edición Pearson Prentice Hall de Mexico, 2007.

Kotler, Phillip. *El Marketing según Kotler*. Traductor: Federico Villegas. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 1999.

Red de Caja de Herramientas. *Entorno a Pymes*. <http://www.infomipyme.com>

## XV. ANEXO

### No. 1: Tabla de cobros

	A	B	C	D	E	F
1	Sep-10					
2						
3	<b>TETRA CENTER</b>					
4	<b>SERVICIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DIAS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
5	DIURNO 45 HRS/S	2	L-S	Q 2,875.00	Q 5,750.00	
6	DIURNO 52 HRS/S	1	L-D	Q 3,333.33	Q 3,333.33	
7	NOCTURNO	1	L-V	Q 3,457.00	Q 3,457.00	
8	PARQUEO	1	L-V	Q 2,900.00	Q 2,900.00	
9	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>			Q15,440.33	
10						
11						

### No. 2: Pago de planilla mensual

	A	B	C	D	E	F	G
1	3030012592	3	900.00	4011951295	4	1	Juana Esquibel
2	3030012592	3	1100.00	4012077726	4	2	Nery Estrada
3	3030012592	3	1056.00	4052023463	4	3	Cristina Tecu Tecu
4	3030012592	3	975.00	4052765918	4	4	carlos ixcamparic c
5	3030012592	3	1200.00	4011886046	4	5	Gilda Reyes Monterroso
6	3030012592	3	978.00	4011945877	4	6	Maria Guadalupe Esquivel

### No. 3: Número de empresas por personal ocupado

Departamento	Totales	Estructura	Tramo de personal ocupado					
			1 a 5	6 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 99	100 más
<b>TOTALES</b>	<b>219,675</b>	<b>100</b>	<b>199,463</b>	<b>9,246</b>	<b>6,106</b>	<b>3,156</b>	<b>847</b>	<b>857</b>
<b>ESTRUCTURA (%)</b>		<b>100</b>	<b>90.8</b>	<b>4.2</b>	<b>2.8</b>	<b>1.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>
GUATEMALA	95,128	43.3	82,733	5,105	3,783	2,232	613	662
EL PROGRESO	1,469	0.7	1,345	59	30	22	9	4
SACATEPÉQUEZ	7,448	3.4	6,898	256	151	94	23	26
CHIMALTENANGO	7,448	3.4	7,065	204	120	40	10	9
ESCUINTLA	12,666	5.8	11,733	460	226	140	45	62
SANTA ROSA	4,653	2.1	4,429	130	75	15	2	2
SOLOLÁ	2,593	1.2	2,422	101	57	12	1	-
TOTONICAPÁN	2,266	1	2,157	62	34	12	-	1
QUETZALTENANGO	17,179	7.8	15,918	665	391	146	40	19
SUCHITEPÉQUEZ	8,192	3.7	7,738	243	138	53	14	6
RETALHULEU	5,901	2.7	5,638	145	81	27	7	3
SAN MARCOS	7,762	3.5	7,378	215	117	40	6	6
HUEHUETENANGO	6,190	2.8	5,729	265	138	45	9	4
EL QUICHÉ	3,104	1.4	2,953	91	46	7	5	2
BAJA VERAPAZ	2,133	1	2,025	49	28	20	4	7
ALTA VERAPAZ	6,713	3.1	6,247	243	134	60	15	14
PETÉN	5,380	2.4	5,076	174	86	34	7	3
IZABAL	5,100	2.3	4,696	198	130	53	13	10
ZACAPA	3,070	1.4	2,780	136	90	36	13	15
CHIQUMULA	5,185	2.4	4,872	176	94	34	8	1
JALAPA	4,706	2.1	4,516	110	60	18	1	1
JUTIAPA	5,389	2.5	5,115	159	97	16	2	-

\* Excluye locales censados en los mercados y los puestos callejeros, así como locales de entidades gubernamentales. **Banco de Guatemala – I.N.E.**

### No 4: Número de empresas por rama de actividad

Departamentos	Totales	Estructura	RAMA DE ACTIVIDAD													
			Agricultura	Pesca	Minas y canteras	Industria manufacturera	Electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio por mayor y menor	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera	Actividades inmobiliarias	Enseñanza	Servicios sociales y de salud	Servicios comunitarios y sociales
TOTALES	<b>219,675</b>	<b>100</b>	934	18	95	41298	163	1530	119525	20037	5526	1224	9746	3723	7158	8698
ESTRUCTURA (%)		<b>100</b>	0.4	0	0	18.8	0.1	0.7	54.4	9.1	2.5	0.6	4.4	1.7	3.3	4
GUATEMALA	<b>95,128</b>	<b>43.3</b>	366	5	35	17910	88	1024	49557	7223	2569	583	5766	1833	3904	4265
EL PROGRESO	<b>1,469</b>	<b>0.7</b>	10		5	196	2	3	114	148	27	11	40	17	39	57
SACATEPEQUEZ	<b>7,448</b>	<b>3.4</b>	53			1316	5	28	4330	672	213	16	188	161	186	280
CHIMALTENANGO	<b>7,448</b>	<b>3.4</b>	39			1308	4	29	4659	540	137	32	207	122	153	218
ESCUINTLA	<b>12,666</b>	<b>5.8</b>	120	10	6	2748	10	59	6680	1549	220	33	385	135	293	418
SANTA ROSA	<b>4,653</b>	<b>2.1</b>	29		2	1303	5	6	2317	519	58	23	103	33	117	138
SOLOLA	<b>2,593</b>	<b>1.2</b>	3			372	3	4	1530	350	60	16	72	44	38	101
TOTONICAPAN	<b>2,266</b>	<b>1</b>	1			353	3	7	1335	185	65	16	81	45	68	107
QUETZALTENANGO	<b>17,179</b>	<b>7.8</b>	53		30	3435	4	133	9270	1405	318	86	802	323	622	698
SUCHITEPÉQUEZ	<b>8,192</b>	<b>3.7</b>	40	-	1	2,242	7	27	4,066	793	138	28	257	100	234	259
RETALHULEU	<b>5,901</b>	<b>2.7</b>	7	3	1	1,603	1	16	2,918	598	163	14	165	71	157	184
SAN MARCOS	<b>7,762</b>	<b>3.5</b>	9	-	1	1,346	6	42	4,063	995	309	60	289	110	193	339
HUEHUETENANGO	<b>6,190</b>	<b>2.8</b>	4	-	-	832	3	29	3,680	608	188	55	268	106	169	248
EL QUICHÉ	<b>3,104</b>	<b>1.4</b>	2	-	1	406	3	9	1,960	298	74	22	100	44	66	119
BAJA VERAPAZ	<b>2,133</b>	<b>1</b>	20	-	-	357	2	4	1,303	205	40	13	45	37	39	68
ALTA VERAPAZ	<b>6,713</b>	<b>3.1</b>	41	-	2	1,148	3	27	4,106	547	159	35	203	91	164	187
PETÉN	<b>5,380</b>	<b>2.4</b>	8	-	4	725	3	19	3,231	722	174	28	129	87	92	158
IZABAL	<b>5,100</b>	<b>2.3</b>	11	-	2	612	3	6	2,974	700	168	36	186	78	124	200

#### No 4: Número de empresas por rama de actividad

ZACAPA	3,070	1.4	20	-	1	417	1	11	1,795	333	70	28	88	54	125	127
CHIQUIMULA	5,185	2.4	16	-	4	692	3	9	3,124	644	134	34	127	76	138	184
JALAPA	4,706	2.1	69	-	-	1,101	2	24	2,595	397	85	18	106	63	104	142
JUTIAPA	5,389	2.5	13	-	-	876	2	14	3,118	606	157	37	139	93	133	

\* Excluye locales censados en los mercados y los puestos callejeros, así como locales de entidades gubernamentales.

**Banco de Guatemala - Instituto Nacional de Estadística**

**No. 5: Orden de compra****Orden de compra**

No. 001

Fecha: 12/10/2010

Cantidad	Descripción	Precio U.	Total
1	Galón de multilimpiadores	Q 35.00	Q35.00
10	Jabón en polvo	Q5.00	Q50.00

Total

Q85.00

Firma de recibido

---



**No. 8: Preferencia de clientes****a. Encuesta de preferencia sobre prestaciones en personal subcontratado****Encuesta de preferencia sobre prestaciones de personal subcontratado**

Nombre de cliente \_\_\_\_\_

Número de conserjes contratados \_\_\_\_\_

¿Para su empresa es importante que los conserjes gocen de todas las prestaciones laborales?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, ¿está dispuesto a pagar un servicio de mayor precio?

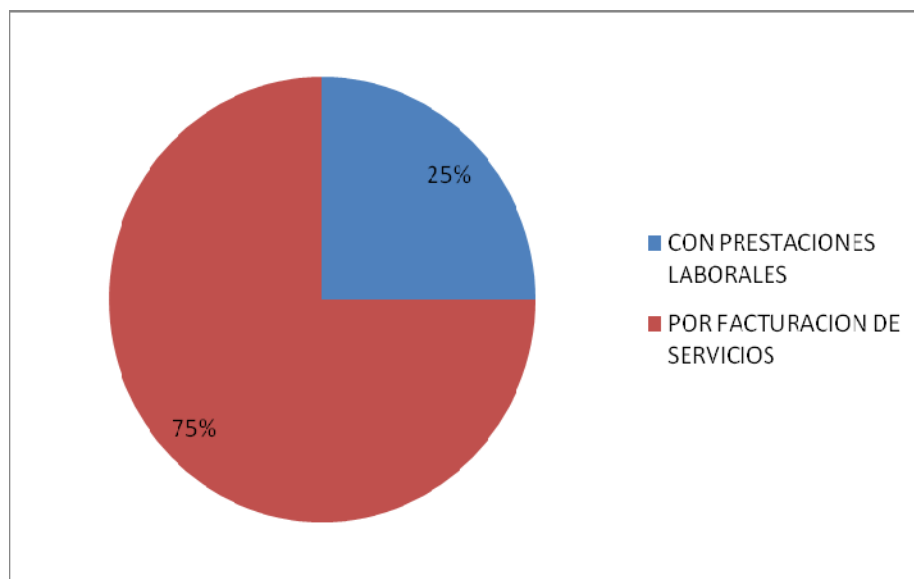
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

¿Estaría dispuesto a pagar más de Q.3,500 por conserje contratado?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

## b. Gráfica de resultado de la encuesta

### 1. Por cliente



### 2. Número de conserjes

