

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**



**Análisis y propuesta de mejora para el área de ventas  
de paquetes tecnológicos para su autofinanciamiento  
y rentabilidad en una empresa de proyectos agrícolas  
en Guatemala.**

Trabajo de graduación presentado por Ileana María Navas Ymeri  
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala  
2013



**Análisis y propuesta de mejora para el área de ventas de paquetes tecnológicos para su autofinanciamiento y rentabilidad en una empresa de proyectos agrícolas en Guatemala.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**



**Análisis y propuesta de mejora para el área de ventas  
de paquetes tecnológicos para su autofinanciamiento  
y rentabilidad en una empresa de proyectos agrícolas  
en Guatemala.**

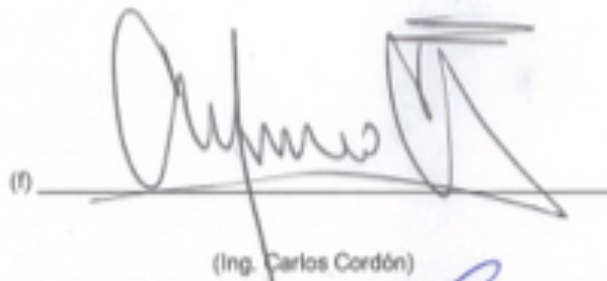
Trabajo de graduación presentado por Ileana María Navas Ymeri  
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala  
2013

Vo. Bo. :

(f)   
(Ing. Axel Fuentes)

Tribunal Examinador:

(f)   
(Ing. Carlos Cordón)

(f)   
(Lic. Cristian Álvarez)

(f)   
(Ing. Axel Fuentes)

Fecha de aprobación: Guatemala 29 enero 2014

## **PREFACIO**

Toda empresa tiene procesos los cuales deben estar estandarizados para llevar un control de cada uno de ellos, ya que todo lo que se puede medir se puede mejorar.

El éxito de una empresa tiene una estrecha relación entre conocer en qué situación se encuentra y cómo podemos mejorar. Los empleados deben identificarse con la empresa porque representan a la institución y sin ellos esto sería imposible.

El presente trabajo surge luego de detectar la necesidad de estandarización y mejora en los procesos esenciales que están involucrados en el área de ventas. Si un empleado no conoce cuáles son sus deberes y obligaciones no se le puede cuestionar sino está realizando todas las tareas que le corresponden.

Para alcanzar el objetivo de la propuesta se agradece a La Empresa evaluada por su colaboración y confianza para brindar la información necesaria. En especial a los empleados que colaboraron con la identificación de las causas y como podía solucionarse.

Agradezco el apoyo y participación de todas las personas que me ayudaron a hacer posible la realización de este trabajo. Como parte fundamental le agradezco a mi familia; mi madre, Ileana Ymeri por su apoyo incondicional y mi padre, Leonel Navas por su buen ejemplo, así mismo a mi hermana Roxana Navas.

Adicionalmente a toda mi familia y amigos que me aportaron sus conocimientos, apoyo y ayuda en toda la carrera.

Por último y más importante a Dios porque me ha guiado en todo mi camino.

# ÍNDICE

PREFACIO .....	V
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XII</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>III. OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
A. OBJETIVO GENERAL.....	3
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
<b>IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>4</b>
<b>V. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
A. ADMINISTRACIÓN.....	5
<b>VI. ANTECEDENTES .....</b>	<b>10</b>
A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	10
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	11
C. ENTREVISTA REALIZADA A EMPLEADOS.....	13
D. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	15
1. <i>Productos</i> .....	16
2. <i>Servicios</i> .....	16
<b>VII. ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>19</b>
A. SITUACIÓN ACTUAL.....	19
B. ANÁLISIS FODA .....	21
C. ISHIKAWA .....	21
D. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	22
1. <i>Clientes</i> .....	22
2. <i>Competencia</i> .....	22
3. <i>Proveedores</i> .....	22

4.	<i>Procesos actuales</i> .....	22
5.	<i>Diagrama de flujo de procesos actuales</i> .....	23
a.	<i>Vendedor</i> .....	24
b.	<i>Supervisor</i> .....	25
c.	<i>Secretaria de ventas</i> .....	26
d.	<i>Secretaria de cobros</i> .....	28
<b>VIII.</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	<b>30</b>
A.	<i>2010</i> .....	31
B.	<i>2011</i> .....	31
C.	<i>2012</i> .....	31
D.	<i>2013</i> .....	31
E.	<i>Costeo</i> .....	32
F.	<i>COSTOS Y GASTOS POR ÁREA</i> .....	34
G.	<i>ESTADOS FINANCIEROS</i> .....	36
1.	<i>Balance general</i> .....	36
2.	<i>Estado de las carteras de crédito de los clientes</i> .....	37
3.	<i>Flujo de efectivo</i> .....	40
4.	<i>Estado de resultados</i> .....	41
5.	<i>Razones financieras</i> .....	42
6.	<i>Punto de equilibrio</i> .....	45
H.	<i>SENSIBILIDAD</i> .....	46
I.	<i>PROYECCIÓN</i> .....	49
<b>IX.</b>	<b>PROPUESTA</b> .....	<b>38</b>
A.	<i>POLÍTICA DE VENTAS</i> .....	54
B.	<i>POLÍTICA DE CRÉDITO</i> .....	57
C.	<i>COMISIONES</i> .....	60
D.	<i>CAPACITACIONES</i> .....	61
1.	<i>Se recomiendan capacitaciones como:</i> .....	62
2.	<i>Temas motivacionales:</i> .....	62
3.	<i>Expectativas</i> .....	62
E.	<i>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</i> .....	64
<b>X.</b>	<b>PROCESO PROPUESTO PARA EL ÁREA DE VENTAS</b> .....	<b>66</b>

<b>XI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>XII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>XIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>
<b>XIV.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis crítico vendedor actual .....	24
Tabla 2 : Análisis crítico supervisor actual.....	26
Tabla 3: Análisis crítico secretaria de ventas actual.....	27
Tabla 4 : Análisis crítico de secretaria de cobros actual.....	30
Tabla 5: Áreas de ventas.....	31
Tabla 6: Clasificación de costos y gastos.....	32
Tabla 7: Costeo.....	33
Tabla 8 : Salario vendedores.....	33
Tabla 9 : Cartera de clientes 2010.....	37
Tabla 10 : Cartera de clientes 2011.....	37
Tabla 11: Cartera de clientes 2012.....	38
Tabla 12 : Balance general activo .....	38
Tabla 13 : Balance general pasivo .....	39
Tabla 14: Flujo de efectivo.....	40
Tabla 15 : Estado de resultados .....	41
Tabla 16 : Razones financieras .....	42
Tabla 17 : Áreas de venta.....	45
Tabla 18 : Punto de equilibrio .....	45
Tabla 19 : Inflación histórica .....	49
Tabla 20 : Promedio anual inflación .....	49
Tabla 21 : Porcentaje de aumento de ventas .....	50
Tabla 22 : Porcentaje aumento de gastos .....	50
Tabla 23 : Proyección estado de resultados.....	51
Tabla 24 : Proyección flujo de efectivo .....	52
Tabla 25: Proyección vrs. presupuesto .....	52
Tabla 26: Comisiones actuales.....	60
Tabla 27: Comisiones propuestas .....	61
Tabla 28: Análisis crítico del proceso del vendedor propuesto .....	67
Tabla 29: Análisis crítico del proceso del supervisor de ventas propuesto .....	69
Tabla 30: Análisis crítico del proceso de secretaria de ventas propuesto.....	71
Tabla 31: Análisis crítico de secretaria de cobros propuesto .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Ventas anuales .....	32
Gráfica 2: Porcentaje de costos y gastos vendedor 1 .....	35
Gráfica 3: Porcentaje de costos y gastos vendedor 2 .....	35
Gráfica 4 : Porcentaje de costos y gastos vendedor 3 .....	35
Gráfica 5: Porcentaje de costos y gastos vendedor 4 .....	36
Gráfica 6 : Porcentaje de costos y gastos vendedor 5 .....	36
Gráfica 7: Sensibilidad vendedor 1 .....	46
Gráfica 8 : Sensibilidad vendedor 2.....	47
Gráfica 9 : Sensibilidad vendedor 3.....	47
Gráfica 10 : Sensibilidad vendedor 4.....	48
Gráfica 11 : Sensibilidad vendedor 5.....	48
Gráfica 12 : Curva de aprendizaje .....	64

## RESUMEN

En este trabajo de graduación se pretende realizar un análisis y propuesta de mejora en el área de ventas de paquetes tecnológicos prestando atención al área de carteras vencidas en una empresa de proyectos agrícolas en Guatemala.

La empresa, fundada en el 2001, se dedica al desarrollo de proyectos agrícolas que inicio con mantas térmicas y maquinaria agrícola; actualmente cuenta con área de producción de fertilizantes, hongos benéficos, pilones (plántulas), hortalizas y venta de los paquetes tecnológicos para la producción de hortalizas. Empezó con tres empleados los que han aumentado a la fecha a aproximadamente sesenta.

La razón de esta propuesta de análisis y mejora es porque la empresa se encuentra en proceso de expansión en Centroamérica, y surge un problema de falta de liquidez por el vencimiento de las carteras de crédito. La empresa actualmente solo se sostiene de las ventas de artículos de compra venta, los cuales son: mangueras, invernaderos, semillas de hortalizas, mantas térmicas y productos de protección vegetal. Como una de las debilidades de la empresa es la falta de explotación de las diferentes áreas de producción y desarrollo, estas actualmente representan un gasto para la empresa.

Para resolver este problema de liquidez y estabilizar la empresa financieramente, se realizara un análisis financiero del área de ventas de paquetes tecnológicos para evaluar las ventas, actualmente cuenta con: producción de fertilizantes, hongos benéficos, pilones (plántulas) y hortalizas y determinar el punto de equilibrio que se debe alcanzar.

Por último se hará una propuesta de mejora, no solo para alcanzar su punto de equilibrio sino generar ingresos para la empresa; reduciendo las carteras vencidas y generando liquidez, por medio de capacitaciones, creación de políticas, comisiones para incentivar a los vendedores e incluir a personal de las diferentes áreas en los proyectos, proponer mejoras en el proceso de ventas.

# I. INTRODUCCIÓN

La Empresa fue fundada en el 2001 por un emprendedor con el objetivos ofrecer proyectos de cultivos protegidos y de bajo costo. Actualmente es una empresa reconocida en el mercado por ofrecer proyectos que aumentan la productividad de los clientes. Ofrece productos de buena calidad de los cuales tiene la distribución exclusiva en el país.

Al momento de ser fundada La Empresa no se encontraba en una buena situación financiera, conforme se consolidó y se obtuvieron clientes empezó a mejorar considerablemente. En el 2010 las ventas se dispararon y fue un año en el cual se llegó a tener las ventas más altas históricamente, pero éstas se realizaron sin tener políticas y procedimientos establecidos.

Las ventas del 2010 aumentaron, pero así también las carteras de los clientes, se dio créditos sin solicitar información o sin investigar si el cliente podría pagar sus deudas. Al registrarse ventas tan altas la empresa invirtió en carros para los vendedores, terrenos para parcelas demostrativas y un edificio de oficinas.

Se realizó un análisis financiero para evaluar la situación actual de la empresa después de esta serie de circunstancias.

La Empresa a simple vista parecía encontrarse con liquidez y ésta iba en aumento, al realizar un análisis y observar la procedencia de los ingresos se corroboró que esto era falso porque la liquidez que se observaba en el flujo de efectivo era parte de un préstamo solicitado. Se ha solicitado crédito en el año 2010, 2011 y 2012, esto pone a La Empresa en un problema ya que se está endeudando solo para pagar las deudas a corto plazo, pero de seguir así no podrá ser capaz de saldar las deudas a largo plazo.

## II. JUSTIFICACIÓN

Como parte de una estabilización financiera y mejora constante, se considera que es de suma importancia recuperar las carteras vencidas y evitar que esto siga sucediendo ya que esto está provocando un problema de liquidez que nos reduce la capacidad de inversión y pago de cuentas por pagar.

Actualmente solo se ha cumplido con un 55% de las metas de ventas por esta razón es de vital importancia el análisis del área de ventas para su autofinanciamiento y productividad. Se espera que al aplicar la propuesta de mejora, estas sean capaz de financiarse y generar una utilidad representativa para la empresa.

Un análisis financiero le brindará a la empresa un conocimiento del estado actual de la empresa; qué tan importante y necesario es la aplicación de mejoras y las áreas con más problemas. Ya que se han visto afectados por diferentes circunstancias que se determinarán más adelante y el ingreso de la competencia al mercado.

### III. OBJETIVOS

#### A. Objetivo general

- Realizar un análisis y propuesta de mejora para el área de ventas de paquetes tecnológicos para su autofinanciamiento, rentabilidad y estabilidad financiera en un plazo de tres meses en una empresa de proyectos agrícolas en Guatemala.

#### B. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis financiero para conocer el estado actual de la empresa.
2. Obtener el punto de equilibrio del área de ventas.
3. Hacer una propuesta de mejora según el punto de equilibrio para aumentar los ingresos, ser autofinanciable y volverla rentable en un plazo de tres meses.
4. Llevar a cabo un análisis crítico del proceso de ventas de paquetes tecnológicos.
5. Definir y mejorar el proceso de ventas y cobros mediante procedimientos escritos para evaluar la intervención de los distintos empleados en el proceso, para evitar duplicidad de funciones.

## IV. METODOLOGÍA

La elaboración de este trabajo se realizó de la siguiente manera:

1. Entrevistas con personal de gerencia, administración y ventas para conocer la estrategia del negocio, los productos, el mercado y la empresa.
2. Se observaron los procedimientos de ventas de paquetes tecnológicos.
3. Solicitud de los gastos, costos, ingresos y toda la información relevante para la evaluación del área de ventas.
4. Creación de la política de crédito.
5. Creación de la política de ventas.
6. Creación de políticas de comisiones para incentivar a los vendedores a cobrar carteras de crédito vencidas y aumentar ventas.
7. Creación de descripción de puesto de vendedores.
8. Creación de descripción de puesto de secretaria de ventas y cobros.
9. Creación de diagrama de proceso de ventas y departamentos involucrados.
10. Análisis financiero del área de ventas de paquetes tecnológicos.
11. Propuesta de mejora.
12. Redactar reporte final.
13. Entrega de trabajo a empresa.

## V. MARCO TEÓRICO

Breve explicación de los conceptos importantes y herramientas aplicadas a lo largo de este trabajo de graduación, relacionados a Administración e Ingeniería de Métodos.

### A. Administración

Según Harold Koont, Heinz Wehrich y Mark Cannice en <<Administración; Una perspectiva global y empresarial, decimotercera edición>> administración es:

<<Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.>>

Administración es un tema que abarca a toda una organización pero afecta de diferentes maneras los niveles jerárquicos y tiene como objetivo organizar la organización y lograr que los empleados se identifiquen con la empresa y cumplan las metas establecidas, guiados por los objetivos que ha establecido la organización, de una manera eficiente.

Harold Koont, Heinz Wehrich y Mark Cannice en <<Administración; Una perspectiva global y empresarial, decimotercera edición>> explican que el concepto de administración debe ampliarse:

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, <<organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

- 1) La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- 2) También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- 3) La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
- 4) La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.>>

Como se mencionó anteriormente la administración influye en todos los puestos; esto se puede aplicar a cualquier organización sin modificar su estructura, pero con el objetivo de guiarla de una manera eficiente a las metas establecidas.

La administración es un elemento esencial en toda organización, para seleccionar las acciones necesarias para que las personas involucradas hagan su mejor contribución a la organización.

1. Cultura organizacional. Stephen P. Robbins y Mary Coulter en <<Administración, décima edición>>, describen la cultura organizacional como:

<<La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.>>

La cultura organizacional se debe de tener determinada claramente ya que en gran medida determina cómo se harán las cosas en la organización. La cultura organizacional implica: la percepción que se percibe dentro de la organización,

Describe la percepción de la cultura (no si les agrada) y por último un aspecto compartido,  
los empleados suelen describir la cultura de la organización.

2. Administración estratégica. Una administración estratégica es una de las principales funciones de un gerente, por ser el encargado de dirigir y administrar a la organización. Se debe establecer el modelo de negocio que en pocas palabras es de que manera la organización ganara dinero.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter en <<Administración, décima edición>>, describen la cultura organizacional como:

<<La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. >>

El gerente debe establecer qué acciones se deben de realizar para que la organización crezca, compitan con la competencia, satisfaga y atraiga a los clientes.

3. Estrategias de competitividad. La estrategia de competitividad se determina con el fin de establecer de qué forma la organización competirá en sus negocios. Por se una pequeña organización que no se a diversificado mucho se describe la forma que competirá en su mercado principal. Se determina su ventaja competitiva que será la que separa la organización, es decir, su sello distintivo.

Para determinar la estrategia y mantener la ventaja sobre la competencia a pesar de tener un mercado inestable es necesario realizar un análisis de la industria.

## B. Recursos humanos:

1. Capacitación y entrenamiento. Los beneficios de la capacitación es difícil de medir y requieren de inversión pero se ha convertido en una responsabilidad esencial, ya que los empleados con puestos más altos y más autoridad requieren de nuevos conocimientos y habilidades que se cubren a largo plazo. No se puede esperar cambios si los empleados cuentan con el mismo conocimiento. Generalmente los empleados que tiene contacto directo con los clientes deben de tener más capacitación porque deben dominar los conocimientos de los productos y también conceptos como trabajo en equipo, cumplimiento de los requisitos con el cliente, reducir pérdidas de tiempo, buenas técnicas de comunicación y entre otros.

2. Remuneración y reconocimiento. Para que se puedan alcanzar las metas y objetivos de la organización debe de haber esfuerzo individual continuo y trabajo en equipo. Al momento de solicitarle a un empleado más esfuerzo o otorgar nuevas responsabilidades este suele necesitar un incentivo.

James R. Evans y William M. Lindsay <<Administración; y control de la calidad, séptima edición>>, describen cómo la remuneración debe realizarse correctamente:

<<Aunque el dinero puede ser un motivador a menudo hace que los empleados creen que se les trata de manera injusta. Los objetivos de un buen sistema de remuneración deben ser atraer, retener, y no desmotivar a los empleados. >>

3. Curva de aprendizaje. Es una curva que muestra la relación entre el tiempo de producción de una unidad y el número acumulado de unidades producidas. El aprendizaje organizacional también se deriva de la práctica, pero además proviene de los cambios en la administración, el equipamiento y el diseño del producto.

La teoría de la curva de aprendizaje está fundamentado en tres supuestos:

- La cantidad de tiempo requerido para terminar una tarea o una unidad de producto será menor cada vez que se emprenda la tarea.
- El tiempo por unidad irá disminuyendo a un ritmo decreciente.
- La reducción de tiempo seguirá un patrón previsible.

4. Aprendizaje individual. Son una serie de factores que afectan el desempeño de un individuo y su índice de aprendizaje. En este aprendizaje participan dos elementos: el índice de aprendizaje y el nivel inicial.

Algunos lineamientos generales para mejorar el desempeño individual con base en las curvas de aprendizaje incluyeron:

- i. Adecuada selección de trabajadores
- ii. Capacidad adecuada
- iii. Motivación
- iv. Especialización laboral
- v. Desempeñe un solo trabajo o unos cuantos a la vez
- vi. Utilice herramientas o equipamiento que facilite o apoye el desempeño
- vii. Ofrezca un acceso fácil y expedito a la ayuda
- viii. Permita que los trabajadores participen en el rediseño de sus tareas

### **C. Ingeniería financiera:**

1. Análisis del flujo de efectivo. El flujo de efectivo es la entrada de efectivo que se recibe, no necesariamente se es una ganancia, menos las salidas cuando se paga en efectivo aunque no necesariamente se haya incurriendo en un gasto en el periodo en curso.

El flujo de efectivo según John Wild, K.R. Subramanyam y Robert F. Halsey en <<Análisis de estados financieros, novena edición>> brinda la siguiente información:

<<ayuda a evaluar la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones, pagar dividendos, aumentar la capacidad instalada y elevar financiamiento. También ayuda a evaluar la calidad de las utilidades y la dependencia que tiene los ingresos con respecto a lo estimado y supuestos relativos a los flujos de efectivo en el futuro.>>

El propósito del estado de flujo es proporcionar información sobre entradas y salidas de efectivo, considerando el origen y clasificación de las actividades en las cuales fue utilizado como: actividades de operación, inversión y organización del estado del estado de flujo.

### **D. Ingeniería de métodos**

1. Diagrama de Ishikawa. Este diagrama fue creado mientras se trabajaba en un proyecto de control de calidad para Kawasaki Steel Company. Es una herramienta que recopila y analiza información sobre las causas de un problema identificado. Según Benjamín W. Niebel y Andris Freivalds <<Ingeniería Industrial; Métodos, estándares y diseño del trabajo, duodécima edición>>, lo describen más claramente como:

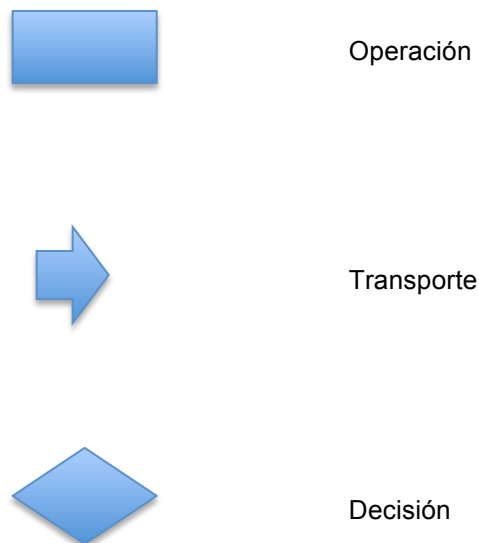
<<El método consiste en definir la ocurrencia de un evento o problema no deseable, esto es, el efecto, como “la cabeza del pescado” y, después, identificar los factores que contribuyen a su conformación, esto es, las causas, como las “espinas del pescado” unidas a la columna vertebral y la cabeza del pescado. >>

El diagrama de Ishikawa nos ayudara a identificar las causas y el problema específico que está afectando a La Empresa. Al momento de ubicar las causas es esencial para la propuesta una solución que ayude a eliminarlo y evitar que vuelva a suceder.

2. Diagrama de flujo. El diagrama de flujo describe de una forma gráfica la cronología de un proceso desde quién la realiza hasta quiénes interfieren en el proceso. Para una definición más teórica Benjamín W. Niebel y Andris Freivalds en <<Ingeniería Industrial; Métodos, estándares y diseño del trabajo, duodécima edición>> se describe un diagrama de flujo como :

<<Muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, tiempos permitidos y materiales que se utilizan en un proceso de manufactura o negocios, desde la llegada de la materia prima hasta el empaquetado del producto terminado” >>.

La simbología a utilizar será:



El diagrama de operaciones será de gran utilidad para determinar cómo se está realizando actualmente el proceso de ventas y qué cambios se pueden realizar en la propuesta para mejorar.

## VI. ANTECEDENTES

Surgió con una idea de producir o emprender un proyecto de producción de cultivos protegidos en enero del 2001 y se constituye la empresa en abril del 2001.

Con el objetivo de desarrollar alternativas de protección de bajo costo para la protección de cultivos.

En el 2001 se utilizó una cubierta flotante en melón (mantas térmicas o telas no tejidas), en el 2004 se implementó microtúneles en tomate y chile y durante el 2011 se innovó con nueva estructura los proyectos ya utilizados, que se implementarían y tomaría el nombre de macrotúneles de telas no tejidas y se desarrolló los programas completos de manejo de cultivo.

- Pilonos
- Programas de control de enfermedades
- Nutrición

Estos son factores limitantes para los agricultores en el manejo de la cosecha y como empresa oportunidad de hacer negocio llevando soluciones concretas al agricultor y no ofrecer productos que no cumplan con el problema específicamente.

### **A. Descripción de la empresa**

De ahora en adelante nos referiremos como “La Empresa”, a la empresa que se evaluó.

Es una empresa privada que surgió en el año 2001, con visión de desarrollar tecnología de punta con un centro de investigación y capacitación de proyectos.

La proyección inicial de la empresa fue en la región central de Guatemala, continuando con la expansión en el interior de la República y ahora en otros países de Centroamérica.

La Empresa cuenta con alianzas estratégicas con empresas de:

- Fungicidas
- Mantas térmicas o tela flotante
- Sistema de riego e invernaderos

- Semillas
- Apoyo financiero de identidades bancarias

Para tener la distribución exclusiva de los productos. Los componentes esenciales de la empresa se basan en la investigación, producción e implementación de proyectos.

Es una empresa certificada en inocuidad, lo cual le otorga un reconocimiento de responsabilidad social tanto con los trabajadores, como proveedor de alimentos confiables para el consumo humano. Por su sistema de trabajo, tanto con los productos y el servicio de asesoría forman un sistemas de producción integrados.

## **B. Estructura organizacional**

Es la distribución formal de los puestos de la organización, el cual tiene como propósito:

- La división de trabajo en tareas, obligaciones y departamentos.
- Asignar tareas a puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos y departamentos.
- Establecer autoridades.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

El diseño organizacional se basa en seis principios clave:

1. **Especialización del trabajo.** Se dividen las actividades laborales en tareas separadas, separadas, cada empleado se especializa en hacer una parte del proceso.

2. **Departamentalización.** Definidas las tareas que se realizan y quién lo hará, se deben agrupar las actividades comunes en departamentos para que se hagan de forma coordinada e integrada.

Por el tipo de empresa y tamaño se considera como la más apropiada la departamentalización funcional, agrupa los puesto según las funciones.

3. **Cadena de mando.** Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos a los más bajos de la organización, lo cual especifica quién le reporta a quién. Considerando los tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

4. **Tramo de control.** Se determina el número de niveles y gerentes de la organización.

5. **Centralización y descentralización.** El grado en que la toma de decisiones se realizará según los niveles de la organización.

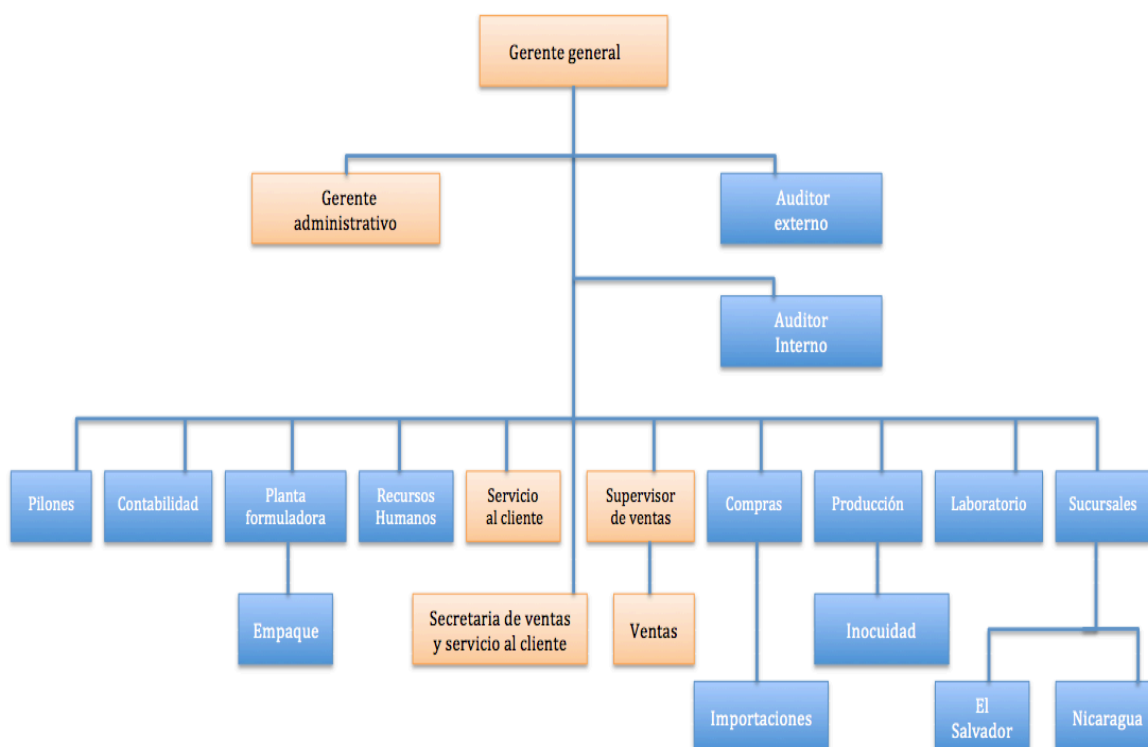
6. **Formalización.** Qué tan estandarizados están los trabajos de la organización y hasta qué grado las reglas guían el comportamiento de los empleados.

La estructura de la organización está conformada por 20 puestos en los cuales algunos están conformados por varias personas, el diagrama 1 describe la organización completa, pero para lograr los objetivos de este trabajo solo se analizarán 6 los cuales son:

- Gerente general
- Gerente administrativo
- Secretaria de cobros
- Secretaria de ventas y servicio al cliente
- Supervisor de ventas
- Vendedores

#### Organigrama de La Empresa

Figura 1: Organigrama de la empresa



### C. Entrevista realizada a empleados

Se llevaron a cabo una serie de preguntas a los empleados involucrados en el área de ventas, para conocer más acerca de su desempeño y criterio propio sobre las deficiencias y fortalezas en esta área.

Las preguntas se les realizó a los siguientes empleados: Gerente General, Gerente administrativo, Supervisor de ventas, Vendedores y Secretaria de ventas. Se les realizó las mismas preguntas para conocer sus diferentes puntos de vista según el puesto y actividades que desempeñan. Las preguntas que se hicieron fueron :

- ¿Qué aspectos/acciones/condiciones considera que contribuyen a la realización de las ventas exitosas?
- ¿Qué aspectos/acciones/condiciones considera que afectan negativamente a la realización de las ventas exitosas?
- Si usted pudiera cambiar dos cosas ¿qué sería?

#### 1. Gerente General

a. La realización de ventas al contado, aunque se aplicase un descuento. Brindar un buen servicio , asesoría y seguimiento a los clientes para garantizar una buena producción y asegurar que el cliente regrese.

b. La mala atención al cliente, no darle seguimiento al cliente para que tenga buenos resultados y no mantener el contacto. Perder un cliente ya logrado. La falta de seguimiento provoca que la cartera no se recupere.

c. Tener un excelente equipo de asesores de venta, capacitados. Cambiar la actitud del vendedor e identificarlo con la empresa. Evitar las pérdidas de tiempo del personal improductivas.

#### 1. Gerente administrativo

a. Las diferentes actividades que se realizan en el campo demostrativo para evidenciar los resultados de los proyectos, productos y servicios; tanto en campo abierto e investigación. Los programas de nutrición y control de enfermedades aumentan la producción y calidad del cultivo de los clientes de la manera que se ha indicado. La asesoría

oportuna y efectiva de los vendedores (asesores) en la instalación de proyectos y ventas individuales. Calidad de los productos.

b. La oferta de productos al crédito de la competencia, la desinformación o mala orientación del cliente, ya que invierten lo menos posible en productos sin considerar las consecuencias en la producción y calidad. La competencia desleal que ofrece productos “alternos” de mala calidad.

c. Eliminar la mala orientación de los clientes que consumen productos más baratos pero no con el mismo resultado y sustituirlo por conocimiento sobre el correcto manejo de los cultivos. Tecnificación de agricultores tradicionalistas.

## 2. Supervisor de ventas

a. Realización de días de campo para dar a conocer los servicios, productos y las parcelas demostrativas con los resultados de los productos, seguimiento al cliente después de realizada la venta, buena relación con el cliente y buena presentación del vendedor.

b. Irresponsabilidad con las entrega del producto, impuntualidad al llegar a citas programadas con los clientes, falta de cumplimiento con ofrecido y la poca identificación de los empleados como miembros de la empresa.

c. Eliminar promotores ya que no han brindado un beneficio, es decir, no han cumplido con las metas establecidas provocando solo un gasto. La implementación de trifoliales informativos, afiches, campaña publicitaria para la identificación de la empresa con el cliente.

## 3. Vendedores

a. Buena relación con el cliente, incentivarlo con bonificaciones o promociones. Atención y seguimiento de los clientes en todo el proceso del cultivo.

b. Atrasos de los pagos de los clientes, ya que al llegar a su límite de crédito se bloquean pedidos. Caída de precio de la cosecha.

c. Reducción de la burocracia y alianzas estratégicas con empresas, cooperativas, instituciones, asociaciones, agroindustria para vender por volumen y poder ofrecer un precio menor.

#### 4. Secretaria de ventas

a. Las bonificación que se han empezado con productos para incentivar a los clientes y otorgando productos de baja rotación para introducirlos al mercado.

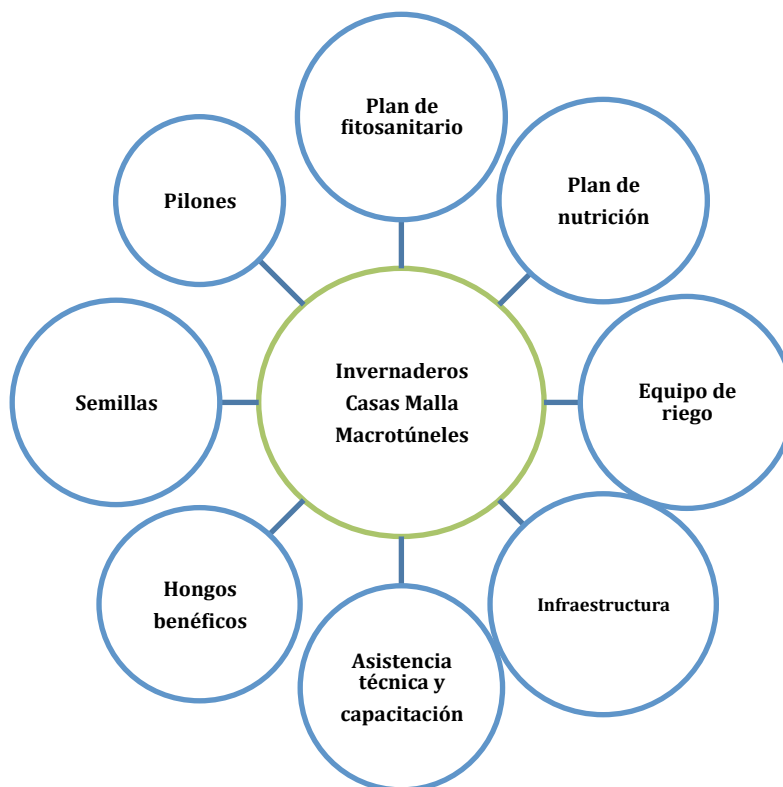
b. Poca comunicación con los vendedores, lo cual provoca: retrasos, mal servicio, falta de seguimiento y atención a los clientes que realizan pedidos directamente. Poca publicidad de la empresa, productos y servicios.

c. Presionar más a los vendedores con respecto a las rutas, ya que se reporta comúnmente la falta de seguimiento a los clientes y no se cumple con la asesoría ofrecida. Se debe de contratar a un empleado específicamente para el área de Recursos Humanos, actualmente este trabajo lo realiza la misma persona de cobros.

#### D. Productos y servicios

La empresa brinda una serie de productos y servicios que formal un plan integrado para proporcionar al cliente un programa completo, desde el inicio del proyecto hasta el final. Los cuales están clasificados de la siguiente manera:

**Figura 2: Productos y servicios**



## 1. Productos

a. Hongos benéficos. Se cuenta con un laboratorio donde se producen hongos benéficos, los cuales se alimentan de hongos que afectan los cultivos, a la vez se estimula la producción de raíces.

b. Semillas. Se evalúan los materiales ( de las características de la demanda del mercado) para conocer el potencial de rendimiento con los programas desarrollados por La Empresas y brindar así el proyecto entero.

c. Pilonos. Se le conoce así al proceso donde se ponen a germinar las semillas para obtener las plántulas y llevar al campo de producción o de los clientes, en el caso del tomate se requieren de 30 días promedio, chile pimiento 50 días y pepino 15 días.

## 2. Servicios

a. Plan fitosanitario. Un plan fitosanitario consiste en garantizar la protección o reducir el daño del cultivo, operarios y medio ambiente. Contra los insectos, hongos , virus y ácaros, que provocan la disminución de la producción o hasta muerte de la planta, se puede perder hasta 90% de productividad por virus.

b. Plan nutrición. Consiste en proporcionar a los cultivos los nutrientes necesarios en la etapa que se encuentran para que sea tolerante a enfermedades y/o condiciones externas y altamente productiva.

c. Equipo de riego. Consiste en tuberías distribuidas en el campo para proporcionar el agua con fertilizantes (por goteo) de una manera adecuada, en la cantidad de acuerdo al desarrollo del cultivo, considerando de vital importancia dos elementos: proporcionar los nutrientes a la planta y la distribución uniforme durante todo el ciclo del cultivo.

d. Infraestructura. Se describe como un proyecto llave en mano, y su fin es llevar soluciones completas e integradas a los clientes. La estructura consiste en crear una barrera física, se ofrecen las siguientes estructuras:

- Macrotúneles: es un túnel que puede tener de 3 a 4 metros de ancho el largo

depende según el terreno, con un máximo de 70 metros. Es una estructura de materiales livianos y bajo costo; constituido por tubos galvanizado de 1/2 pulgada, chapa 16 y tela no tejida de uso agrícola, con tratamiento para evitar degradación de rallo UV y duración de aproximadamente 1 año.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por encargado de proyectos de La Empresa.

Costo aproximado : Q9 / m<sup>2</sup>

- Túnel Malla: es una estructura donde se utiliza tela tejida con patas de hierro corrugado de 1/2 pulgada. Tiene duración de 3 a 5 años dependiendo de la calidad y cuidados.

Costo aproximado : Q40 / m<sup>2</sup>

- Casa Malla: es una estructura más alta que el túnel, necesitas de 2 hasta 4 pulgadas de diámetro para el perímetro, de altura tiene 5 metros en las partes más altas y en el perímetro 3 metros de altura.

Dependiendo del tamaño va a depender el material a utilizar. Las mallas de telas tejidas que puede durar de 3 a 5 años según la calidad y cuidados.

Costo aproximado : Q 55 a 80 / m<sup>2</sup>

Se recomienda para áreas no menores 3,000 m<sup>2</sup>, para no encarecer el costo del proyecto.

Invernadero: se utiliza un modelo APA 25 . Es una estructura que se diferencia del resto por llevar plástico arriba lo cual no permite el ingreso de agua. Puede existir con cerramientos (ventana) automatizados que encarecen más el costo.

Costo aproximado : Q 200 / m<sup>2</sup>

Se recomienda tener un área de 4,000 m<sup>2</sup>, para no encarecer el costo del proyecto.

E. Asistencia técnica. Esta se la proporcionamos a los clientes que compran el paquete integrado, para que obtengan los resultados de los campos experimentales durante todo el año con cultivos escalonados, donde se evalúa la nutrición, programa de control de enfermedades, etc.

F. Capacitación. La capacitación se le otorga al personal que maneja los proyectos, clientes y personas externas que lo soliciten.

La Empresa ha implementado permanentemente el proceso de capacitaciones, con el objeto de elevar el rendimiento dentro de toda la organización. Como describe el Gerente administrativo de La Empresa.

“Los trabajadores de la empresa, han manifestado su satisfacción de haber sido capacitados y complementado con la modalidad de *aprender haciendo*”

Uno de los aspectos esenciales del componente de capacitación, lo constituye el “Sistema de gestión de calidad” que fue impartido por PIPPA a través de los módulos tanto de las BPA y BPM, manejo post cosecha y el “Análisis de peligros y puntos críticos de control para la industria de alimentos HACCP”, para transferirlo a los grupos de productores.

El proceso de capacitación de las BPA's, BPM's , implementación en el campo, infraestructura y programa, han permitió que La Empresa esté certificada, situación que la hace ser según el Gerente general de << La Empresa>>:

“Un modelo de producción con tecnología de punta”

La mayor parte del sistema productivo del país, es el sector agrícola que representa la mayor fuente de ingresos para los agricultores y personas del interior de la República.

## VII. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### A. Situación actual

La Empresa se encuentra en un proceso de recuperación, desde su apertura creció considerablemente pero hubo un problema que se agravo a partir del 2010.

Las ventas en el 2010 alcanzaron un récord histórico en las ventas, pero sin considerar las repercusiones que esto tendría al realizar tantas ventas al crédito; desde pequeñas cantidades hasta proyectos enteros.

La Empresa considerando su gran éxito del 2010 invirtió desde equipo hasta terrenos para mejorar su negocio.

Desde la fundación de La Empresa esta empezó a crecer sin tener una base sólida, es decir, sin definir su estructura organizacional, estrategias y descripción de puesto específicos. Los empleados realizan las tareas que creen que les corresponde, pero no necesariamente las de su puesto específicamente y muchas obligaciones quedan sin cumplirse y al momento de un error no se tiene claro quién es la persona que está encargada de esa área.

Actualmente La Empresa se encuentra en un estado de poca liquidez y se ha enfocado en mantener las ventas en un porcentaje razonable y a recuperar las carteras vencidas, siempre buscando nuevas oportunidades de negocios, nuevos clientes, innovando productos y mejorando el servicio.

Se realizó un análisis FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que describen la situación interna y externa de La Empresa. Con el fin de

planificar una estrategia que fortalezca sus fortalezas y oportunidad y minimizar sus debilidades y amenazas.

El diagrama Ishikawa es una herramienta que permite generar ideas para localizar la causa de los problemas y así mismo encontrar soluciones. Este se desarrolló con una serie de lluvia de ideas en la cual participaron algunos de las personas involucradas en el proceso de ventas.

**B. Análisis FODA**

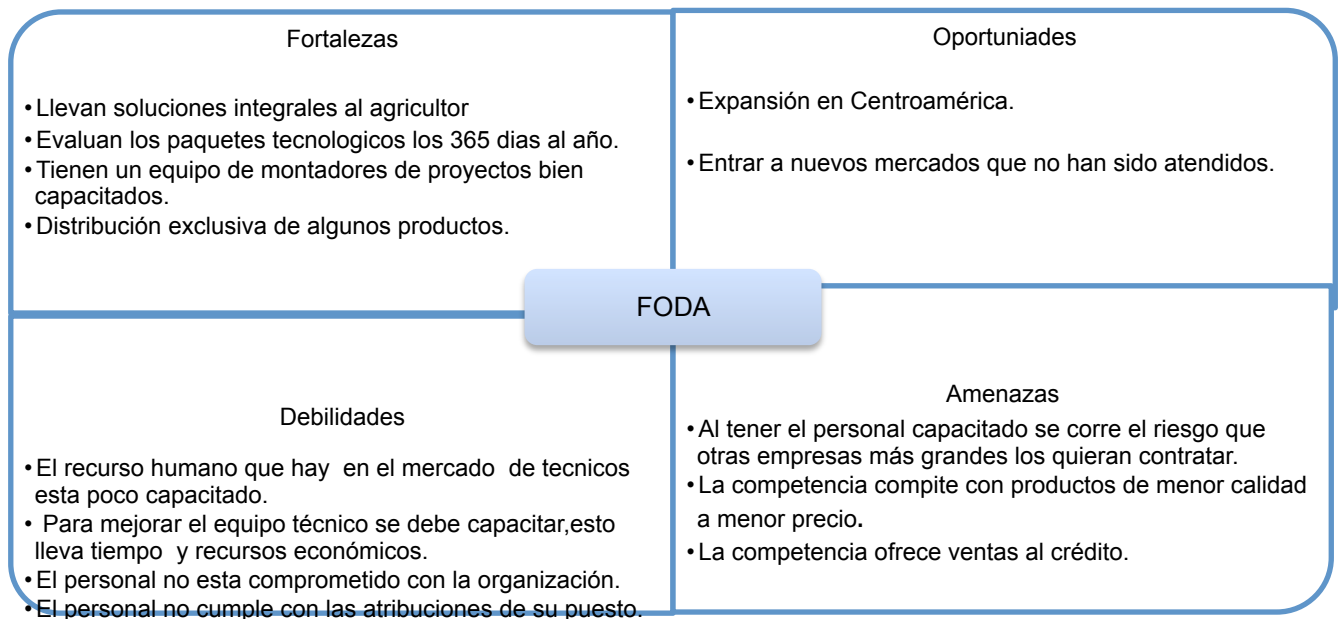
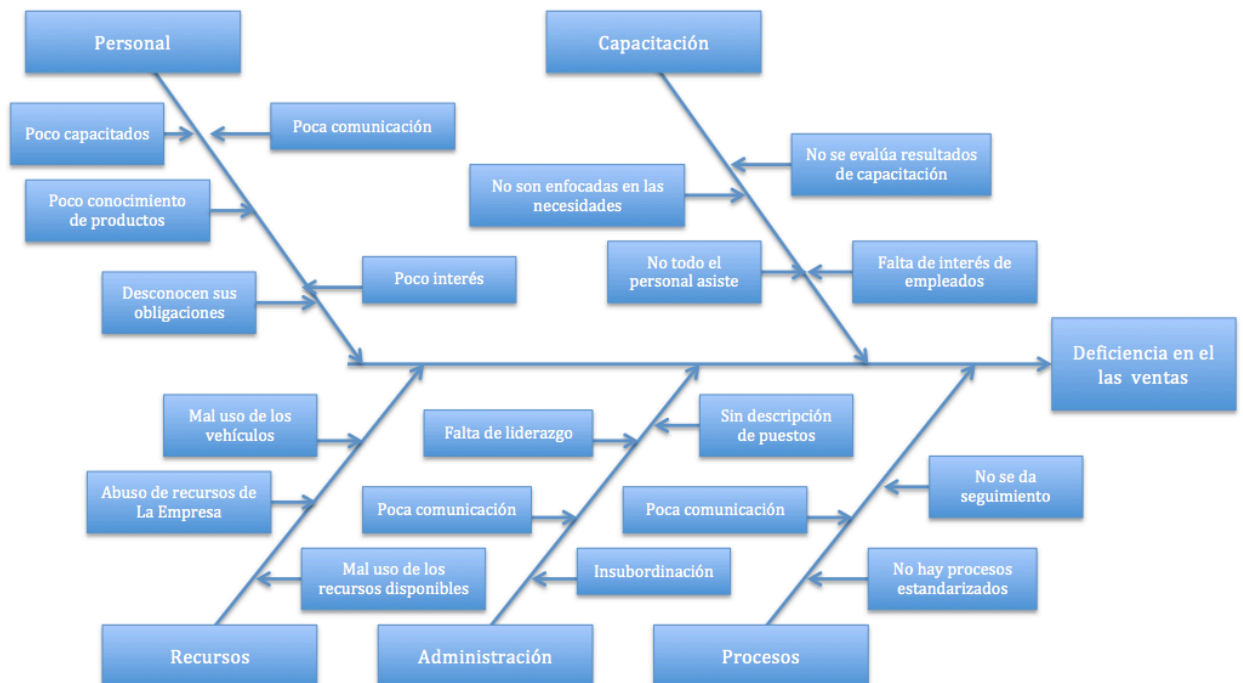


Figura 3: FODA

**C. Ishikawa**

Figura 4: Ishikawa



#### D. Análisis de la industria

1. Clientes. Los clientes actuales y potenciales de La Empresa están en el segmento de productores agrícolas con producción de tomate, chile pimiento, alverja china y ahora papas con agricultura protegida.

Los clientes de La Empresa se clasifican de la siguiente manera:

- Productores individuales
- Cooperativas
- Asociaciones
- Distribuidores
- Empresas productoras

2. Competencia. Ofrece productos a bajo costo, pero productos de baja calidad, haciendo creer que son artículos sustitutos a los que La Empresa ofrece. Con duración de un 25 a 40 % en comparación de los productos de La Empresa que tiene distribución exclusiva y la competencia ofrecen al crédito para pago a final del ciclo.

La disminución de los precios por oferta desmedida o desproporcional de productos similares que se han introducido al mercado de baja calidad.

3. Proveedores. La Empresa ofrece productos formulados en sus instalaciones y otros productos de distribución. El 80 % de las ventas están constituidos por productos de distribución exclusiva y productos propios aproximadamente 30 productos.

Se cuentan con proveedores en :

- Francia
- Bélgica
- España
- Japón
- Nacionales

Los productos externos solamente de distribución representan aproximadamente 70% de los artículos, para crear el proyecto integrado y ofrecer a los clientes el paquete tecnológico completo.

4. Procesos actuales. Actualmente los empleados de La Empresa realizan sus actividades según lo que ellos creen que les corresponde y de la manera que creen conveniente. Sin considerar algunas responsabilidades u obligaciones que conlleva su puesto por no tener el conocimiento de la descripción de puestos.

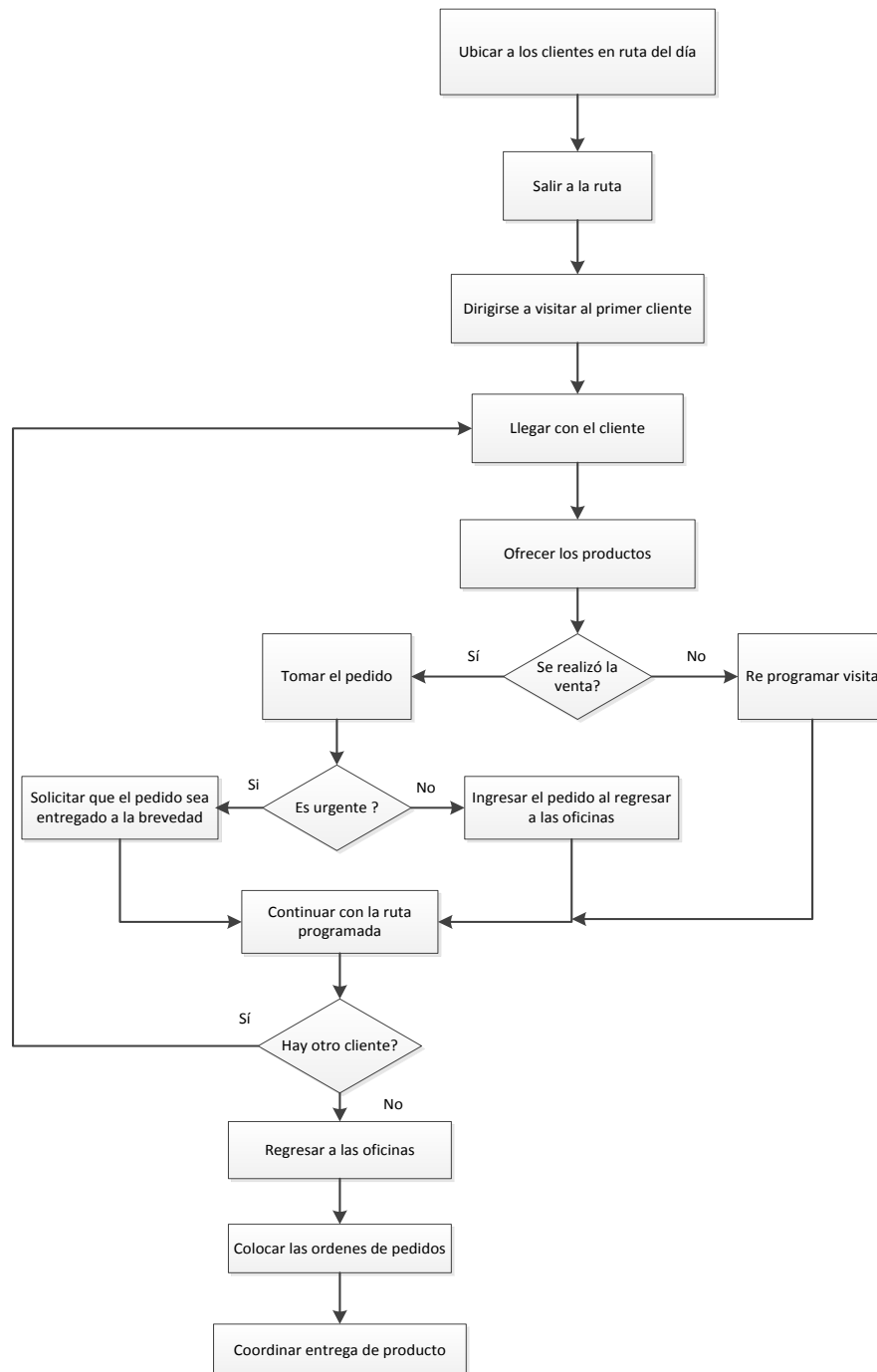
A continuación se describe como se realizan en un diagrama de flujo, los puestos relacionados con el proceso de ventas.

Los puestos involucrados en el proceso de ventas son:

- Vendedor
- Supervisor
- Secretaria de ventas
- Secretaria de cobros

#### 5. Diagrama de flujo de procesos actuales

a. Vendedor



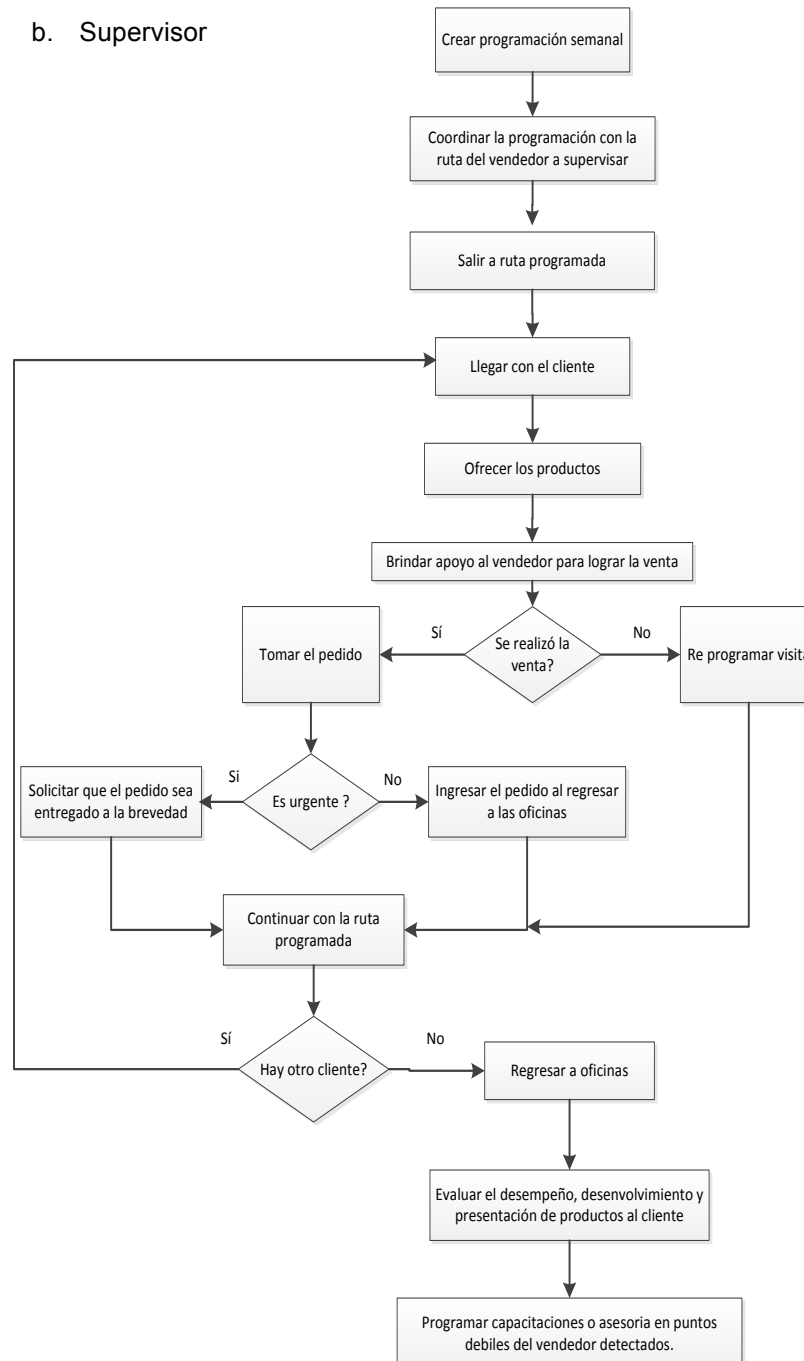
Análisis crítico del proceso del vendedor actual

Tabla 1: Análisis crítico vendedor actual

Preguntas	Análisis
¿Qué?	Actividades de vendedores
¿Dónde?	En oficinas centrales y área de venta, según el territorio asignado.
¿Cuándo?	Todos los días al salir a realizar las ventas con los clientes independientes y distribuidores.

¿Quién ?	Vendedores.
¿Cómo?	Con base a la programación diaria se establece los clientes en la ruta para programar visitas. El vendedor se dirige a su área asignada y realiza la venta según sea; cliente, mayorista o distribuidor y por último envía o entrega pedidos a secretaria de ventas según la prioridad o urgencia del cliente.

## b. Supervisor

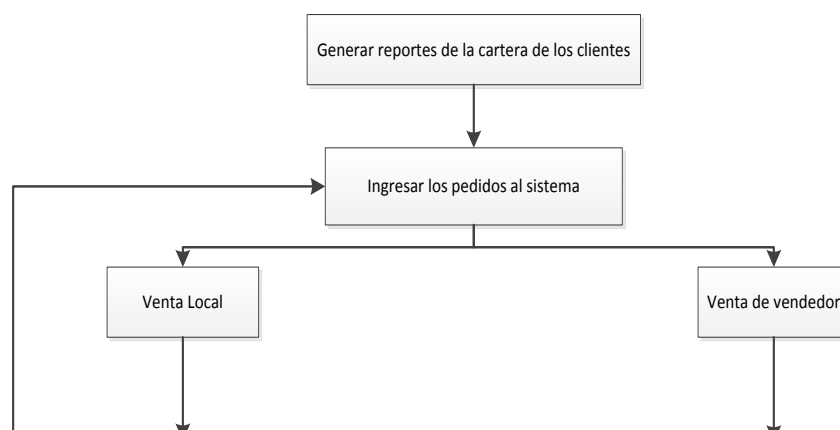


## Análisis crítico del proceso de supervisor de venta actual

**Tabla 2 : Análisis crítico supervisor actual**

Preguntas	Análisis
¿Qué?	Actividades de supervisor de vendedores
¿Dónde?	En oficinas centrales y todas las áreas de ventas en donde se encuentran los vendedores.
¿Cuándo?	Todos los días al salir a darle seguimiento a los clientes y las ventas realizadas por cada vendedor en sus respectivas áreas, se debe revisar la programación de las visitas de los vendedores para darle seguimiento constante con el cumplimiento con los clientes en todas las áreas de venta.
¿Quién ?	Supervisor de los vendedores
¿Cómo?	<p>Con base a la programación diaria se establece qué áreas se supervisarán y a qué vendedores se les dará seguimiento tanto a sus carteras vencidas, ventas y atención al cliente.</p> <p>La ruta se hace acompañado de los vendedores y sin ellos para verificar si realmente han hecho las visitas y el servicio que se ha brindado a los clientes.</p>

c. Secretaria de ventas



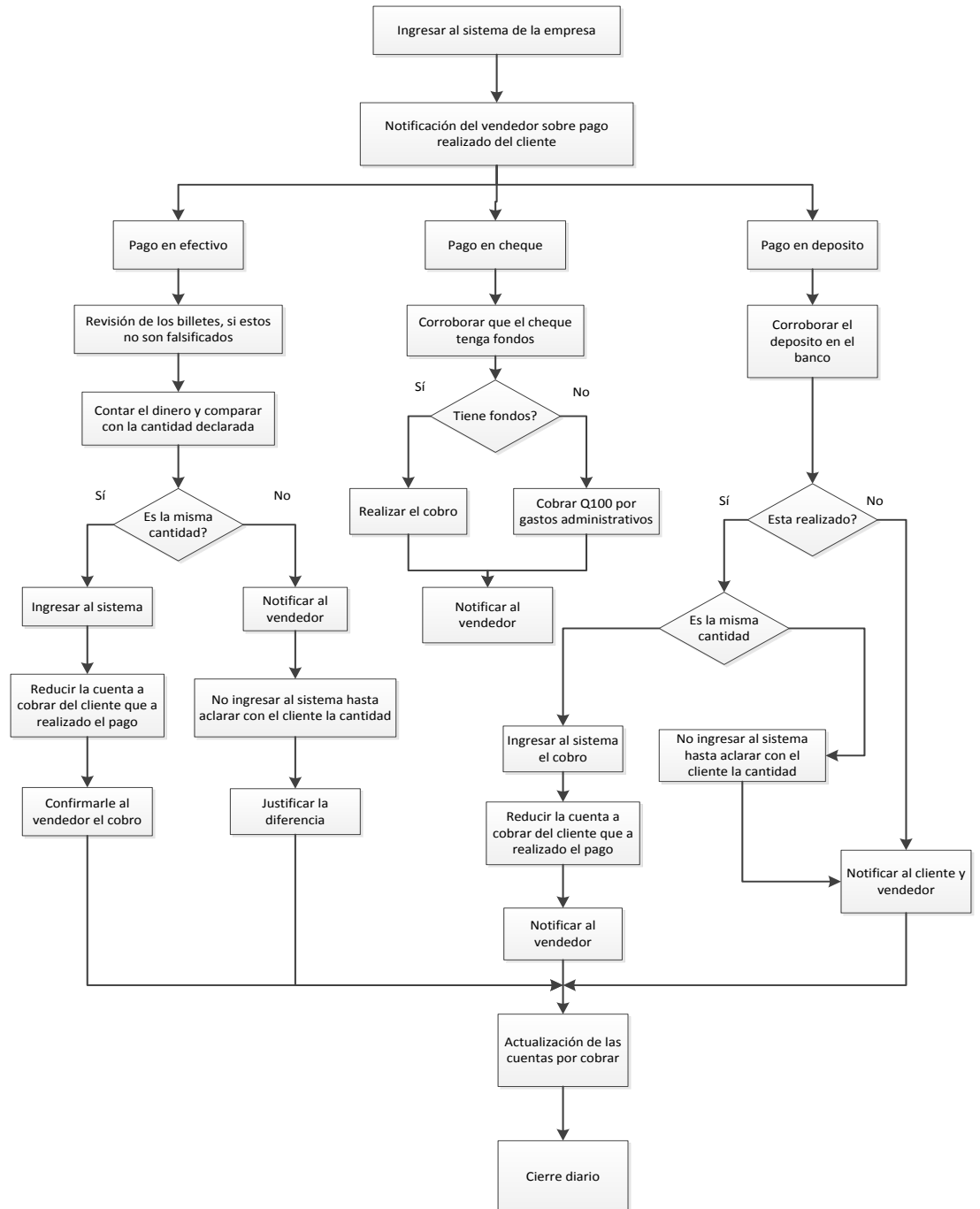
### Análisis crítico del proceso de secretaria de ventas actual

**Tabla 3: Análisis crítico secretaria de ventas actual**

Preguntas	Análisis
-----------	----------

¿Qué?	Actividades de secretaria de ventas
¿Dónde?	En oficinas centrales
¿Cuándo?	Todos los días se debe actualizar las carteras vencidas para tener informados a los vendedores. Se deben tener los envíos listos para que los vendedores salgan a repartir pedidos pendientes.
¿Quién ?	Secretaria de ventas con apoyo de vendedores
¿Cómo?	<p>La secretaria de ventas debe tener buena comunicación con los vendedores para tener listos los envíos y documentos necesarios.</p> <p>La secretaria de ventas debe coordinar la salida de producto y herramientas a tiempo para que los vendedores se retiren a sus áreas asignadas a colocar proyectos.</p>

d. Secretaria de cobros



Análisis crítico del proceso de secretaria de cobros actual

**Tabla 4 : Análisis crítico de secretaria de cobros actual**

Preguntas	Análisis
¿Qué?	Actividades de secretaria de cobros
¿Dónde?	En oficinas centrales
¿Cuándo?	Todos los días se realizan cobros ya sea con efectivo, cheque o boleta de depósito. Al realizar los cobros se deben ingresar al sistema para que se le reduzca al cliente su cuenta por pagar o registrar cualquier cheques rechazados para llevar un registro.
¿Quién ?	Secretario de cobros con apoyo de los vendedores.
¿Cómo?	Según sea la forma en que se haya realizado el cobro, este puede ser por el cliente directamente o el vendedor, debe ser corroborado por el sistema e ingresado a la base de datos para confirmarle al vendedor del área sobre el pago del cliente y la reducción de la cartera del cliente.

## VIII. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero se enfocó en el área de ventas, siendo este el de mayor interés, La Empresa vende productos propios y cuenta con distribución exclusiva de productos, ofreciendo al mercado aproximadamente 70 productos diferentes. La información

que se presenta sobre los estados financieros de La Empresa han sido modificados con un factor por privacidad.

Las ventas están enfocadas en cinco diferentes sectores del país, donde cada vendedor tiene presencia y un supervisor en común para todas las áreas.

Los sectores están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 5: Áreas de ventas**

No.	Área
1	Chimaltenango y Sololá
2	Occidente(Quiche, San Marco, Huehuetenango y Quetzaltenango) + empresas
3	Oriente (Santa Rosa, Jutiapa, Jalapa, Zacapa y Chiquimula)
4	Chimaltenango y Sacatepéquez
5	El Progreso, Salamá y Cobán
6	<b>Supervisor</b>

Se presenta la situación actual de La Empresa y sus datos históricos desde el 2010 hasta el 2012, La Empresa se ha visto afectada positiva y negativamente por diferentes circunstancias que describiremos con más detalles a continuación.

#### A. 2010

La Empresa empezó con varios prestamos en el 2001 y adquirió algunos otros al pasar los años, los cuales se saldaron con un crecimiento en las ventas de los siguiente años. El 2010 fue el año más importante en ventas, donde hubo ventas nunca antes registradas y marcó una temporada muy buena en los registros históricos, pero hubo un criterio que no se contempló, una gran parte de las ventas se dieron con créditos; desde pequeñas cantidades hasta proyectos enteros.

#### B. 2011

A principios del 2011 los proyectos se encontraban bien desarrollados, había conseguido un posicionamiento en el mercado agrícola y eran conocidos por sus buenos resultados. Durante el año 2011 la competencia introdujo al mercado materiales parecidos pero no de la misma calidad y de uso industrial no agrícola. Los clientes establecidos anteriormente por La empresa empezaron a consumir los nuevos productos como un sustituto de los materiales de La Empresa a un indiscutible menor precio.

El material ofrecido por la competencia como un sustituto tenía una vida útil de 30 a 60 días y los ofrecidos por la empresa de 180 a 300 días, representando un costo considerablemente más barato por su vida útil y calidad.

Por los registros de las ventas del año anterior (2010) se decidió invertir en vehículos para los vendedores, de los cuales se dio un fuerte enganche y se siguen pagando hasta la fecha y en la construcción de un edificio para oficinas y área de capacitaciones.

Las ventas después de haber tenido un considerable aumento el año anterior disminuyeron en un 46.3% aproximadamente respecto al 2010.

#### C. 2012

En el 2012 se empezó con dificultades por el considerable descenso de las ventas en el 2011, se redujeron los costos de ventas y administrativos para poder mantener a flote a La Empresa, ya que se debían cuentas por pagar a corto y largo plazo. Las ventas tuvieron un aumento mínimo de 2% aproximadamente respecto al 2011. Se solicitó otro préstamo para poder cumplir con las cuentas por pagar

Se invirtió en una terreno vecino para aumentar las parcelas demostrativas con un área de una manzana.

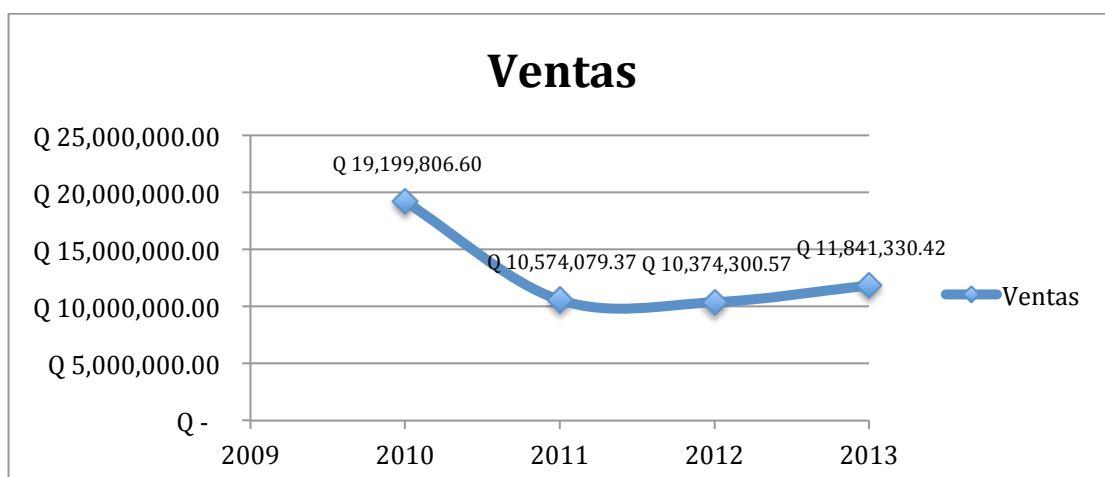
#### D. 2013

En el 2013 La Empresa se enfrenta a muchos retos y cambios, los dos años anteriores tuvo un descenso del 45% respecto al mejor año (2010). Esto demostró que La Empresa tiene potencial para alcanzar las ventas del 2010 considerando cambios para evitar los errores que tuvieron repercusiones que se vieron en los años posteriores y provocaron el estado actual de la empresa de poca liquidez y problemas financieros.

Actualmente se ve un panorama alentador y positivo, por ser una empresa que ofrece productos de buena calidad y proyectos que garantizan el aumento de la producción. Varios clientes que representaron importantes ventas durante el 2010 y cambiaron por productos de la competencia por ser "productos sustitutos" de mala calidad, están solicitando producto nuevamente por los malos resultados obtenidos por no considerar las repercusiones a largo plazo de la utilización de productos de mala calidad a un menos costo.

Los actuales cambios climáticos tan drásticos pueden representar un beneficio a los proyectos que ofrece La Empresa, por ser un proyecto que se adapta a diferentes condiciones.

Gráfica 1: Ventas anuales



## E. Costeo

Para el análisis financiero se enfocó en el área de ventas no solo por ser el área de interés sino por reflejarse aquí principalmente los problemas por los que atraviesa y representa más riesgo para la empresa actualmente.

Para la realización del costeo se consideró los costos y gastos del área de ventas y se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla 6: Clasificación de costos y gastos

	Clasificación	Variables	Fijos	Totales
Costos	Costos directos			Q 0.00
	Salario de vendedores			Q 0.00
	Leasing			Q 0.00
	<b>Total</b>	<b>Q 0.00</b>	<b>Q 0.00</b>	<b>Q 0.00</b>
Gastos	Salarios administrativos			Q 0.00
	Salarios secretaria de ventas			Q 0.00
	Salario cobros			Q 0.00
	Salario supervisor			Q 0.00
	Salario personal de campo			Q 0.00
	GPS			Q 0.00
	Viáticos			Q 0.00
	<b>Total</b>	<b>Q 0.00</b>	<b>Q 0.00</b>	<b>Q 0.00</b>

Se clasificó como costo variable las comisiones en el salario de los vendedores y gasto variables los viáticos, estos suele variar todos los meses, pero cada área suele mantener un valores que no muestran mucho cambio, por esta razón se utilizó un promedio de los últimos tres años para cuantificar las comisiones y viáticos. El salario de la secretaria

de cobros se utilizó únicamente el 70% en costo de ventas por que esta misma persona se encarga de papelería de RRHH.

Esta clasificación se utilizó para todas las áreas, ya que todas están distribuidas en estos rubros con la única diferencia que algunas áreas representan un mayor costos y gastos por diferentes razones como: el área asignada y comisiones.

**Tabla 7: Costeo**

	Clasificación	1	2	3	4	5
Costos	Salario de vendedores	Q 5,260.10	Q 9,066.74	Q 8,551.77	Q 5,331.89	Q 4,579.49
	Leasing	Q 3,997.32	Q 3,997.32	Q 3,997.32	Q 3,997.32	Q 3,997.32
	<b>Total</b>	<b>Q 9,257.42</b>	<b>Q 13,064.07</b>	<b>Q 12,549.09</b>	<b>Q 9,329.22</b>	<b>Q 8,576.81</b>
Gastos	Salarios secretaria de ventas	Q 471.94	Q 471.94	Q 471.94	Q 471.94	Q 471.94
	Salario secretaria de cobros	Q 348.56	Q 348.56	Q 348.56	Q 348.56	Q 348.56
	Salario supervisor	Q 1,667.08	Q 1,667.08	Q 1,667.08	Q 1,667.08	Q 1,667.08
	Salario personal de campo	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00
	GPS	Q 568.34	Q 568.34	Q 568.34	Q 568.34	Q 568.34
	Viáticos	<b>Q 554.43</b>	<b>Q 1,453.23</b>	<b>Q 1,277.23</b>	<b>Q 627.29</b>	<b>Q 1,343.96</b>
	<b>Total</b>	<b>Q 18,610.35</b>	<b>Q 19,509.15</b>	<b>Q 19,333.16</b>	<b>Q 18,683.22</b>	<b>Q 19,399.89</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>Q 27,867.77</b>	<b>Q 32,573.22</b>	<b>Q 31,882.25</b>	<b>Q 28,012.44</b>	<b>Q 27,976.70</b>

En la Tabla 7 y 8 los vendedores se encuentran en el orden respectivo de la Tabla 5.

Los vendedores tienen un sueldo base y prestaciones que se obtuvieron de la siguiente manera:

**Tabla 8 : Salario vendedores**

	1	2	3	4	5
Rubro	Mensual	mensual	mensual	mensual	mensual
Sueldo base + comisión	Q 3,593.99	Q 6,277.81	Q 5,914.74	Q 2,971.41	Q 3,114.14
Bono decreto	Q 162.50	Q 162.50	Q 162.50	Q 162.50	Q 162.50
Aguinaldo 8.33%	Q 299.50	Q 523.15	Q 492.89	Q 247.62	Q 259.51
Bono 14 8.33%	Q 299.50	Q 523.15	Q 492.89	Q 247.62	Q 259.51
Indemnización 8.33%	Q 299.50	Q 523.15	Q 492.89	Q 247.62	Q 259.51
Vacaciones 4.17%	Q 149.75	Q 261.58	Q 246.45	Q 123.81	Q 129.76
IGSS 10.67%	Q 383.48	Q 669.84	Q 631.10	Q 317.05	Q 332.28
IRTRA 1%	Q 35.94	Q 62.78	Q 59.15	Q 29.71	Q 31.14
INTECAP 1%	Q 35.94	Q 62.78	Q 59.15	Q 29.71	Q 31.14
<b>Salario mensual</b>	<b>Q 5,260.10</b>	<b>Q 9,066.74</b>	<b>Q 8,551.77</b>	<b>Q 5331.89</b>	<b>Q 4,579.49</b>

Su sueldo base es de Q2500 y las comisiones dependen de las ventas de cada vendedor, las cuales son variables según el sector del asignado al vendedor.

Este costeo se basó solamente en los gastos y costos que se incurre en el área de ventas, no por ende significa que sean los únicos que se deben de saldar con las ventas de los vendedores. El salario del supervisor se incluyó porque este es un gasto de ventas y el salario de él varía según el promedio de las ventas de cada área de los vendedores. El salario del personal del campo se incluye porque son las personas que realizan la instalación de los proyectos y preparan las parcelas demostrativas.

Se realizó una análisis de los costos que más influyen y cómo, en cada área de ventas y así considerarlos en la propuesta de mejora.

#### **F. Costos y gastos por área**

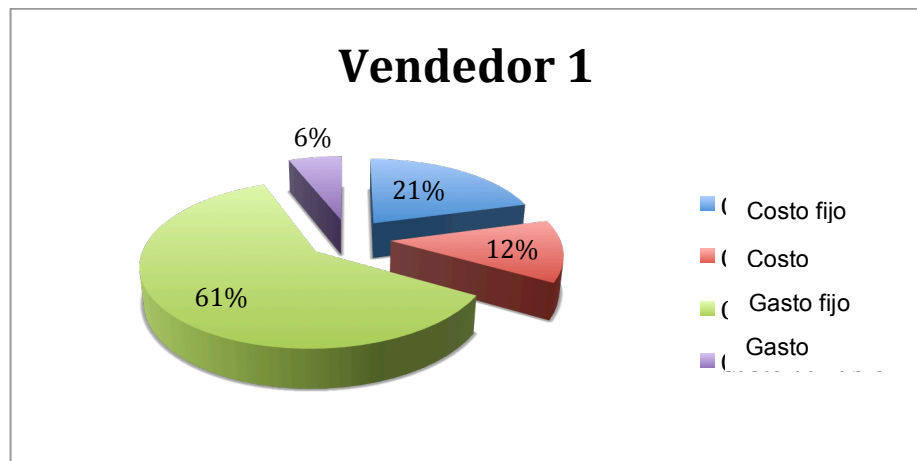
Para poder visualizar de una forma más clara se graficó como afectan los costos variables y fijos, gastos variables y fijos en cada una de las áreas en donde los vendedores tienen presencia.

Cada área tiene un porcentaje diferente en los costos y gastos pero todas muestran un patrón. En todas las áreas el gasto fijo es el más significativo con un: 61% vendedor 1, 52% vendedor 2, 53% vendedor 3, 60% vendedor 4 y 60% vendedor 5. Y el menos representativo es el gasto variable en todas las áreas con un: 6% vendedor 1, 8% vendedor 2, 8% vendedor 3, 6% vendedor 4, 9% vendedor 5.

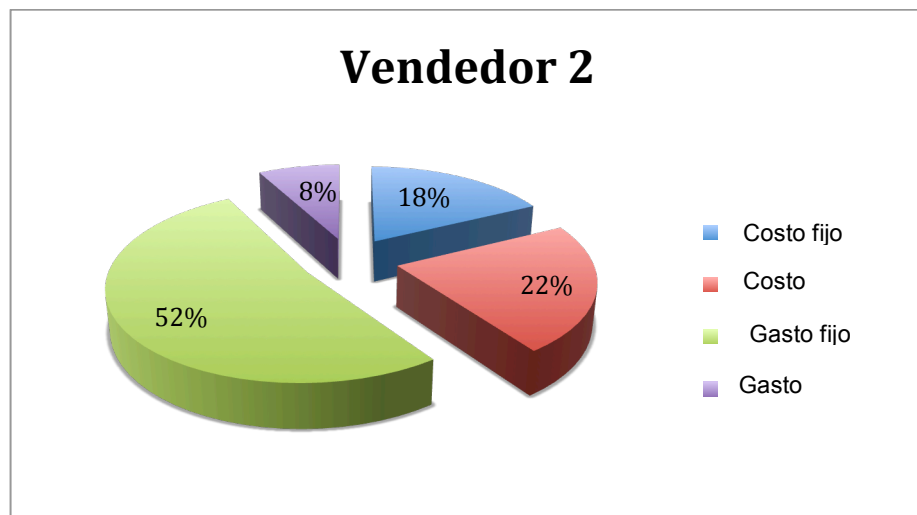
El gasto fijo está constituido por los salarios de los empleados administrativos y el personal de campo. El personal administrativo es el encargado de todo el control administrativo de la empresa, tanto de las compras de los productos, entregas, contabilidad, cobros, etc. El personal de campo es el encargado de la mano de obra en la instalación de proyectos y en las parcelas demostrativas de La Empresa. Varios de estos no tiene relación directa con la venta en sí pero contribuyen al proceso entero. Los salarios son un gasto fijo muy importante ya que estos se deben de pagar todos los meses independientemente del resultados de las ventas, y cuando las ventas no dan los resultados esperados este rubro es el que más afecta.

Los gastos variables están constituidos por los viáticos y el salario del supervisor ya que éste depende de las ventas de los vendedores. Los viáticos en algunas áreas es mayor porque cada área está dividida en territoriales y algunas se encuentran a una distancia más larga y los vendedores consumen más viáticos.

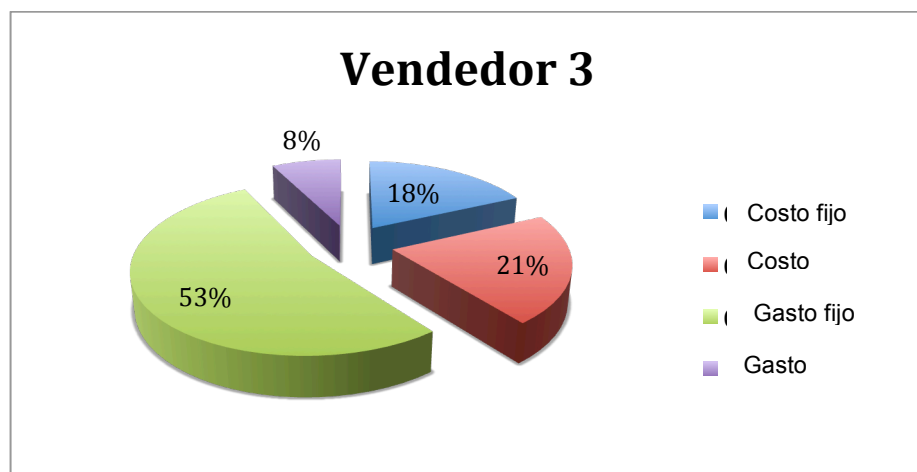
Gráfica 2: Porcentaje de costos y gastos vendedor 1



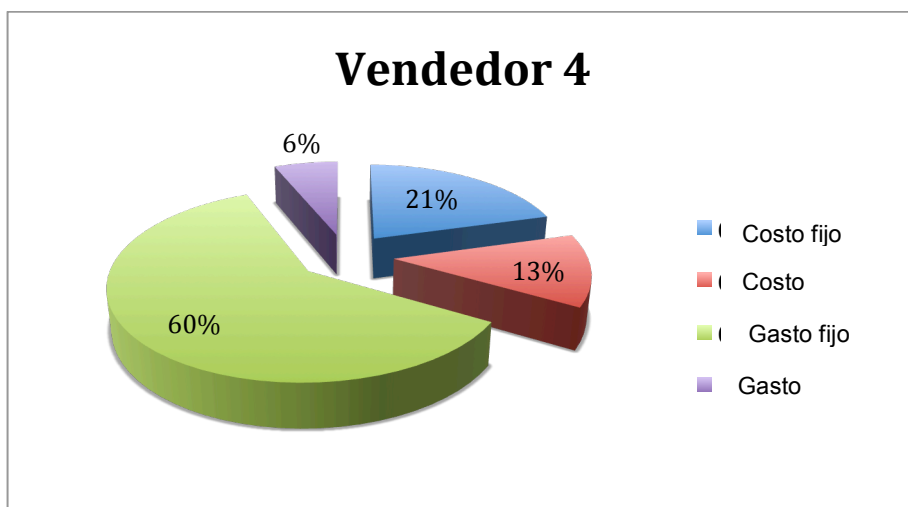
Gráfica 3: Porcentaje de costos y gastos vendedor 2



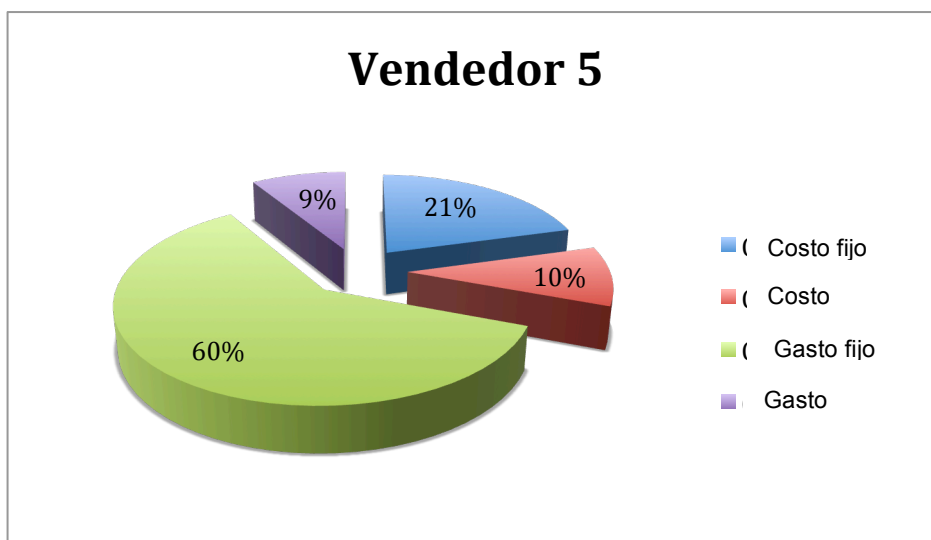
Gráfica 4 : Porcentaje de costos y gastos vendedor 3



Gráfica 5: Porcentaje de costos y gastos vendedor 4



Gráfica 6 : Porcentaje de costos y gastos vendedor 5



## G. Estados financieros

Los estados financieros son fundamentales para analizar el desempeño financiero de La Empresa y evaluar el desempeño financiero en el futuro y tomar decisiones al respecto.

Liquidez es la capacidad que tiene La Empresa para satisfacer necesidades de efectivos a corto plazo, es el activo más líquido y ofrece a la empresa tanto liquidez como flexibilidad.

1. Balance general. El balance general describe un gran cambio entre el 2009 hasta el 2012, en el patrimonio de La Empresa, es decir; cuánto le pertenece, cuánto debe y cuánto le deben en cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar a los clientes aumentaron desde el 2009 al 2010 un 40%, la mayor parte de las ventas realizadas por los vendedores fue a crédito lo cual les representó en ese tiempo ventas muy alta, pero actualmente muchas de estas ventas pertenecen a carteras vencidas que no han sido pagadas.

Desde el 2009 se determinó que había cuentas incobrables por diferentes razones como: no tener un registro y estudio de la situación de los clientes a los cuales se les brindó el crédito, clientes sin capacidad de pago, crédito otorgado a personas con una mal récord crediticio y crédito a clientes sin un fiador que respaldara la deuda. El aumento de las carteras vencidas aumentaron las cuentas incobrables desmedidamente.

2. Estado de las carteras de crédito de los clientes. Las carteras de clientes están

distribuidas desde las que se encuentran vigente, es decir, en el tiempo estipulado para realizar el pago sin retrasos hasta las cuentas que tienen más de 120 días vencidas. Se ha determinado que las cuentas que tienen más de 120 días son cuentas incobrables, una de las razones más importantes de esto es por el descontrol al momento de otorgar créditos por lo que no se cuenta con un respaldo para realizar estos cobros.

En el 2010 las cartera de los clientes aumentó en un 67.77% respecto al año 2009, este aumento se dio en el transcurso de un año el cual fue similar al aumento de las ventas durante ese año por ende en el 2010 no se consideró que las ventas después iban a representar cuentas por cobrar y cuentas incobrables.

**Tabla 9 : Cartera de clientes 2010**

Cartera de clientes al 31 de diciembre de 2010						
vigente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	(+) de 120	Total
Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
387,004.81	668,804.43	879,214.81	700,365.99	687,591.07	434,347.15	3,757,328.25
10.30%	17.80%	23.40%	18.64%	18.30%	11.56%	

Durante el 2011 las cuentas por cobrar disminuyeron en un 13% pero esto también se vio reflejado en la reducción de las ventas en un 46.31% con una relación de 3.56 mayor la disminución de las ventas. Las cuentas incobrables aumentaron en un 148.75% respecto al 2010.

**Tabla 10 : Cartera de clientes 2011**

Cartera de clientes al 31 de diciembre de 2011						
vigente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	(+) de 120	total
Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
209,224.63	360,585.58	428,910.50	559,022.07	630,943.04	1,080,449.09	3,269,134.91
6.40%	11.03%	13.12%	17.10%	19.30%	33.05%	

En el 2012 las cartera de créditos aumento en un 18.9% respecto al 2011, aumentando más de la reducción que se había tenido en el 2011 de un 13%. Las ventas aumentaron 2.45% estas no compensa ni una mínima parte el aumento de la cartera de créditos. El aumento en las cuentas incobrables aumento a un 142.7% más respecto al año 2011.

**Tabla 11: Cartera de clientes 2012**

Cartera de clientes al 31 de diciembre de 2012						
vigente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	(+) de 120	total
Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
130,961.51	288,708.02	249,694.07	299,748.21	293,538.36	2,622,923.03	3,885,573.21
3.37%	7.43%	6.43%	7.71%	7.55%	67.50%	

Este análisis de las carteras de los clientes refleja cómo este descontrol y mal manejo del crédito otorgado a los clientes ha perjudicado a la empresa con ventas que se han realizado que representan cuentas incobrables y ahora pérdidas.

Por haber tenido ventas tan altas se decidió construir un edificio de cuatro pisos para oficinas, sala de capacitaciones y sala de reuniones, las cuales fueron inversiones muy fuertes y ahora representan un activo fijo importante en La Empresa, pero están reflejadas en el pasivo porque no se han terminado de pagar.

**Tabla 12 : Balance general activo**

Activo				
	2009	2010	2011	2012
<b>Activo Circulante</b>				
Caja y Bancos	Q871,638.30	Q927,422.03	Q 305,068.94	Q 229,632.68
Clientes	Q1,980,666.35	Q3,322,981.10	Q 2,188,685.83	Q 1,262,650.18
Otras Cts. por cobrar			Q 118,057.52	Q 364,471.25
ISO por Acreditar				Q 198,115.50
Cuentas incobrables	Q 96,965.05	Q 434,347.15	Q 1,080,449.09	Q 2,622,923.03
	<b>Q 2,755,339.60</b>	<b>Q 4,684,750.29</b>	<b>Q 3,692,261.37</b>	<b>Q 4,677,792.65</b>
Inventarios al Costo	Q 1,887,226.25	Q 4,166,289.40	Q 2,850,166.20	Q 2,499,389.17
Total Activo Circulante	<b>Q 4,642,565.85</b>	<b>Q 8,851,039.68</b>	<b>Q 6,542,427.57</b>	<b>Q 7,177,181.81</b>
<b>Activo Fijo</b>				
Mobiliario y Equipo	Q86,973.56	Q165,854.00	Q 437,161.87	Q 520,249.91
Vehículos	Q247,000.00	Q305,500.00	Q 683,104.50	Q 627,978.00
Construcciones y Edificios	Q673,088.08	Q1,538,713.50	Q 3,527,412.94	Q 3,750,151.37
Maquinaria	Q67,905.50	Q67,905.50	Q 67,905.50	Q 67,905.50
Terrenos	Q 3,600,397.06	Q 4,014,492.00	Q 4,730,925.62	Q 5,961,754.04
Total	<b>Q 4,675,364.20</b>	<b>Q 6,092,465.00</b>	<b>Q 9,446,510.43</b>	<b>Q 10,928,038.83</b>
Depreciación Acumulada	Q 145,492.10	Q 185,458.00	Q 290,876.63	Q 664,011.38
	<b>Q 4,529,872.10</b>	<b>Q 5,907,007.00</b>	<b>Q 9,155,633.80</b>	<b>Q 10,264,027.45</b>

TOTAL DEL ACTIVO	Q 9,172,437.95	Q 14,758,046.69	Q 15,698,061.37	Q 17,441,209.26
------------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Los activos representan los bienes tangibles e intangibles de La Empresa. Caja y bancos representan el efectivo que tiene la empresa en ese periodo de tiempo, este se evalúa más adelante para verificar su procedencia y si este es realmente representa efectivo de la empresa, porque de ser así este ha mejorado.

Los créditos otorgados a los clientes tuvo un aumento en el 2010 donde se registró el mayor número de ventas histórico. Pero éste no fue real y actualmente representa la gran cartera de créditos que se están convirtiendo en carteras vencidas el aumento del 2009 al 2010 fue de 67.7% similar al aumento de las ventas.

Los inventarios al costos aumentaron desmedidamente en el 2010 por una mal cálculo en la estimación de la demanda ya que las compras se realizaron casi a finales del año 2010 y se consideró el aumento de las ventas. La Empresa tiene, de casi todos los productos importados, la distribución exclusiva.

Desde el 2010 se realizaron fuertes inversiones en mobiliario y equipo, vehículos y la construcción del edificio de oficinas. En su momento representó una inversión viable por las buenas ventas que se realizaron en 2010, pero ahora representan activos fijos y disminuyó considerablemente la liquidez de La Empresa.

**Tabla 13 : Balance general pasivo**

<b>Pasivo</b>				
	2009	2010	2011	2012
<b>Pasivo Corto Plazo</b>				
Proveedores	Q 1,348,720.75	Q2,099,206.20	Q 1,517,621.07	Q 1,912,692.52
Prestaciones Lab por Pagar	Q 167,878.75	Q294,541.35	Q 229,442.56	Q 282,092.95
ISR por Pagar	Q 372,801.00	Q1,211,497.95	Q 1,410,502.27	Q 231,137.49
IGSS por Pagar		Q42,392.60	Q31,935.43	Q 12,991.49
Préstamo Bancario	Q 188,417.13	Q 196,683.92	Q 267,153.77	Q 1,289,831.59
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>Q 2,077,817.63</b>	<b>Q 3,844,322.02</b>	<b>Q 3,456,655.10</b>	<b>Q 3,728,746.03</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>				
Préstamo Bancario	Q 1,812,678.49	Q1,588,305.13	Q 2,408,687.43	Q 3,186,331.93
Otros	Q 18,563.68	Q 152,100.80		
<b>Total pasivo</b>	<b>Q 3,909,059.79</b>	<b>Q 5,584,727.95</b>	<b>Q 5,865,342.53</b>	<b>Q 6,915,077.96</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital	Q 6,500.00	Q6,500.00	Q 6,500.00	Q 6,500.00
Utilidades Retenidas	Q 4,138,474.51	Q5,973,813.98	Q 9,133,399.60	Q 9,826,218.83
Utilidad del Periodo	Q 1,118,403.65	Q 3,193,004.75	Q 692,819.24	Q 693,412.46

TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	Q 9,172,437.95	Q 14,758,046.68	Q 15,698,061.37	Q 17,441,209.26
-------------------------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

El pasivo es un estado financiero muy importante porque refleja el compromiso de deuda que ha adquirido con fin de aumentar o mantener el funcionamiento de la empresa. Entre los rubros que más se ha visto afectado en el pasivo son los proveedores ya que las ventas realizadas, muchas de ellas no han sido pagadas y tampoco se cuenta en el inventario. Hay un gran abastecimiento en el inventario que se refleja en el activo pero por la disminución de las ventas este no a tenido mucho movimiento pero la deuda se debe de saldar con los proveedores aunque el producto no se haya vendido.

Los préstamos a largo plazo han ido aumentando, porque cada año se han solicitado y los interés han aumentado esta deuda.

La empresa se encuentra en una situación en la cual ya no debe pedir más préstamos porque sólo le representarán deudas a largo plazo.

Las utilidades retenidas no han sido repartidas a los accionistas y se han estado acumulando, actualmente estas se encuentran en las inversiones de La Empresa.

3. Flujo de efectivo. Refleja el efectivo que La Empresa tiene disponible, brinda la base para evaluar la capacidad que tiene para generar efectivo y saldar sus cuentas. Para tomar decisiones de inversión o liquidez de la empresa se debe evaluar el flujo de efecto de La Empresa.

**Tabla 14: Flujo de efectivo**

	2010	2011	2012
Saldo Inicial (utilidad neta )	Q813,505.83	Q927,422.03	Q305,068.93
<b>Ingresos</b>			
Ventas	Q17,350,961.33	Q9,316,220.89	Q9,544,173.70
Préstamos	Q196,683.92	Q820,382.30	Q1,289,831.59
<b>Total</b>	<b>Q18,361,151.08</b>	<b>Q11,064,025.22</b>	<b>Q11,139,074.23</b>
<b>Egresos</b>			
Costos de ventas	Q3,725,359.82	Q2,019,867.37	Q1,697,789.67
Gastos administrativos	Q4,098,146.00	Q3,465,359.84	Q4,054,855.01
Proveedores	Q6,918,525.39	Q3,751,182.28	Q3,153,037.95
Amortización	Q195,637.47	Q197,672.63	Q194,066.40
Gastos financieros	Q200,436.60	Q402,951.83	Q544,067.99
Pago de impuesto	Q1,319,775.03	Q286,365.28	Q286,610.48
Mobiliario y Equipo	Q78,880.44	Q202,364.26	Q83,088.04
Vehículos	Q58,500.00	Q119,397.49	Q197,432.70
Pago de préstamo	Q224,373.36		
Terrenos	Q614,094.94	Q313,795.30	Q698,493.30

Total	Q17,433,729.05	Q10,758,956.29	Q10,909,441.55
Flujo de efectivo	<b>Q927,422.03</b>	<b>Q305,068.93</b>	<b>Q229,632.68</b>

Si se observa solamente el flujo de efectivo refleja que La Empresa se encuentra con liquidez. Desde el 2009 hubo carteras vencidas, pero éstas no eran significativas. En el 2010, al vencerse las carteras y convertirse estas en cuentas incobrables de Q 434,347.15, con la obligación de realizar los pagos de las deudas a corto plazo, se solicitó un préstamo y esto es lo que está representando la “Liquidez” de La Empresa lo cual es ficticio porque no es dinero de La Empresa.

El flujo de efectivo del 2010 es de Q 305,068.93 y el préstamo de Q820,382.30 es decir el efectivo que se refleja es del préstamo solicitado, de lo contrario no se tendría liquidez.

La “liquidez” que refleja el flujo de efectivo es falsa en los períodos 2011 y 2012 evaluados, porque conforme está aumentado también los préstamos han aumentado y el efectivo es el resultado del préstamo lo cual representa un endeudamiento a largo plazo.

4. Estado de resultados. Las ventas en el 2010 se incrementaron hasta llegar a su máximo histórico, pero también sus costos de venta fueron realmente muy altos, ese año hubo un crecimiento descontrolado en ventas a las cuales se les otorgó créditos y no se les dio el seguimiento apropiado a los clientes para mantenerlos fieles a La Empresa.

Los gastos financieros se han incrementado considerablemente por los compromisos que tiene la empresa de saldar deudas por medio de préstamos u otros procesos administrativos.

**Tabla 15 : Estado de resultados**

Estado de resultados			
	2010	2011	2012
Ventas	Q19,199,806.60	Q10,574,079.37	Q10,374,300.57
Costo de ventas	Q10,643,885.20	Q5,771,049.65	Q4,850,827.62
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>Q8,555,921.40</b>	<b>Q4,803,029.71</b>	<b>Q5,523,472.96</b>
<b>GASTOS</b>			
Ventas		Q2,065,889.25	Q2,857,156.29
Administración	Q4,098,146.00	Q1,410,429.65	Q1,197,698.72
Utilidad de operación	<b>Q4,457,775.40</b>	<b>Q1,326,710.81</b>	<b>Q1,468,617.94</b>
Otros ingresos y gastos			
Gastos financieros	Q200,436.60	Q402,951.83	Q544,067.99
<b>Total gastos</b>	<b>Q200,436.60</b>	<b>Q402,951.83</b>	<b>Q544,067.99</b>
Utilidad antes impuesto	Q4,257,338.80	Q923,758.98	Q924,549.95

Provisión impuesto	Q1,319,775.03	Q286,365.28	Q286,610.48
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>Q2,937,563.77</b>	<b>Q637,393.70</b>	<b>Q637,939.47</b>

Las ventas tuvieron una disminución de 44.92% en el 2011 y aún el siguiente año se tuvo una pequeña disminución de 1.88% en ventas del 2012. Se controló el gran descenso y se mantuvieron las ventas en un rango similar a las del año anterior, según los cambios a realizar el 2013 los vendedores realizaron la proyección del presupuesto de las ventas en el 2013.

5. Razones financieras. Son indicadores estáticos que describen la situación de la empresa, las cuales evalúan su capacidad para cumplir con sus obligaciones, que tan eficiente están siendo con sus recursos, rentabilidad y entre otros.

Estas razones permiten comparar en diferentes periodos de tiempo, en este análisis se comparó el comportamiento del 2010, 2011 y 2012.

Esto valores obtenidos de las razones financieras fueron un factor influyente en las proyecciones.

**Tabla 16 : Razones financieras**

Razón	Nombre	Fórmula	Relación '10	Relación '11	Relación '12
Razón de liquidez	Razón corriente	Caja y bancos/pasivo	0.241	0.088	0.062
	Prueba de ácido (liquidez seca)	(Activo C- Inventario)/Pasivo C	1.219	1.068	1.255
Razón de productividad	Rotación de cuentas por cobrar	Venta neta al crédito/promedio de cuentas por cobrar	0.556	0.545	0.510
	Días de cuentas por cobrar	365/rotación de cuentas por cobrar	656.025	669.361	715.432
	Rotación de activos	venta neta/activos totales promedio	1.301	0.674	0.595
Razón de rentabilidad	Indica la rentabilidad total	utilidad neta/ventas netas	0.222	0.087	0.089
Razón de endeudamiento	Relación deuda a capital	Deuda/capital	0.609	0.597	0.657
	Relación deuda a activos totales	Deuda total/activos totales	0.378	0.374	0.396

	Relación deuda de largo plazo a capital	Deuda a largo plazo/capital total	0.173	0.245	0.303
--	---	-----------------------------------	-------	-------	-------

a. Razón de liquidez. Esta razón determina si La Empresa es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

b. Razón corriente. Para evidenciar más la situación de la empresa se utilizó caja y bancos/ pasivo circulante en el cual se demostró que La Empresa no puede cubrir sus pasivos circulantes y se encuentra en una circunstancia delicadas. Su peor año fue el 2012 con 6.2%, esta ha ido empeorando desde el 2010 que tenía 24.1%.

c. Prueba de ácido. Esta razón nos describe la solvencia con la que se cuenta para cumplir con sus obligaciones financieras, sin considerar el inventario, es el cociente de activo circulante menos inventario entre el pasivo circulante. Este no se observa tan bajo porque se están considerables activos pero con los cuales se cuenta para seguir operando y son indispensables.

d. Razón de productividad. Esta razón describe cuántos quetzales se genera por cada quetzal invertido.

e. Rotación de cuentas por cobrar. Es la rapidez con que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo después de realizada la venta, esta relación se ha mantenido muy constante en desde el 2009 hasta el 2012 aproximadamente en un 0.53.

f. Días de cuentas por cobrar. Es el número de días promedio que tardan los clientes en cancelar sus carteras, el valor es realmente alto, aproximadamente dos años y convirtiendo una gran parte en cuentas incobrables. Desde el 2009 se estima aproximadamente 656 días y para el 2012 esto ha llegado a 715 días; de no hacer cambios esto siguiera aumentando y las cuentas incobrables.

g. Rotación de activos. Esta relación nos indica que tan eficiente esta sienta La Empresa con la administración es decir, qué tan rápido se están convirtiendo los activos en efectivo y este ha disminuido considerablemente desde el 2010 que eran 1.3 y en el 2012 ha llegado a 0.59. No se está siendo eficiente con la utilización de activos de la empresa.

h. Razón de rentabilidad. Informa sobre el nivel de rentabilidad que tiene La Empresa con respecto a las ventas y a los activos.

i. Relación de margen bruto. Es el porcentaje que representa cuanto queda de las ventas después de haber realizado el pago de los costos y gastos. Desde el 2011 se redujo el margen bruto por la reducción de precio que se tuvo que aplicar para evitar que las ventas siguieran disminuyendo.

j. Razón de endeudamiento. Estas razones indican qué porcentaje de dinero de terceros se está utilizando para generar utilidades, pero también refleja cómo la empresa se endeuda a largo plazo.

k. Relación deuda a capital. Representa la relación entre cuanto capital ha aportado la empresa y cuanto se ha aportado por tercero, es decir préstamos. Esta relación ha aumentado, lo que representa que la empresa está utilizando cada vez más el dinero de los préstamos y comprometiéndose a largo plazo. El año 2012 es donde se refleja un mayor aumento con un valor de 0.66, mientras más se acerque a 1 es más difícil que la empresa tenga la capacidad de cumplir con saldar la deuda de aporte de terceros.

l. Relación deuda a activos totales. Esta relación representa cuanto de los activos pertenecen a los aportes de los terceros, es decir, préstamos. El 2012 es el año con mayor aumento con un valor de 0.396, mientras más cercano a uno más activos pertenecerán a este aporte de terceros y no accionistas.

m. Relación deuda de largo plazo a capital. Esta relación es esencial para la explicación de los problemas a largo plazo que La Empresa enfrentará. La Empresa en los últimos años ha solicitado préstamos, pero estos les han ayudado temporalmente ya que sólo ha aplazado la deuda y ha aumentado. En el 2010 era de 0.17 y ha llegado en el 2012 a 0.30 ha aumentado en un 74.82%.

Las relaciones son de gran ayuda para describir la situación de La Empresa, pero este análisis es estático, nos refleja que el 2011 y 2012 han sido los años más críticos porque se reflejó todo los efectos colaterales de las "altas ventas" en el 2010, pero al crédito y en el 2012 es el que más préstamos ha solicitado y acumulado, pero es con lo que se ha conseguido aumentar la liquidez pero endeudándose cada vez más.

Es riesgoso contar con poca falta de liquidez, ya que no se puede saldar con dinero propio de la empresa el pasivo corriente, es decir las cuentas por pagar a corto plazo. Al

realizar esta evaluación de relaciones La Empresa se está endeudando con el objetivo de pagar sus deudas a corto plazo y esperando que mejore significativamente para poder pagar a largo plazo los préstamos. Se deben pagar los préstamos en la medida de lo posible pero ya no solicitar más ya que esto representará más repercusiones en el endeudamiento.

6. Punto de equilibrio. El punto de equilibrio es donde los ingresos se igualan con los costos y gastos, con el cual podemos determinar a partir de que cantidad de artículos percibirá beneficios la empresa.

La Empresa ofrece una alta variedad de artículos y se enfoca en cinco áreas en todo el país. Considerando las diferentes presentaciones se obtuvo el precio con los artículos que representaban el 80% de las ventas en cada una de las cinco áreas y con un promedio ponderado para considerar la variación de precio de los productos.

**Tabla 17 : Áreas de venta**

No.	Área	Precio
1	Chimaltenango y Sololá	Q 1,569.43
2	Occidente (Quiche, San Marco, Huehuetenango y Quetzaltenango) + empresas	Q 2,197.03
3	Oriente (Santa Rosa, Jutiapa, Jalapa, Zacapa y Chiquimula)	Q 1,148.46
4	Guatemala y Sacatepéquez	Q 983.90
5	El Progreso, Salamá y Cobán	Q 1,675.83

**Tabla 18 : Punto de equilibrio**

	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Sector 4	Sector 5
Cuanto	17.76	14.83	27.76	28.47	16.69
Precio	Q 1,569.43	Q 2,197.03	Q 1,148.46	Q 983.90	Q 1,675.83
Costo fijo	Q 5,784.82	Q 5,784.82	Q 5,784.82	Q 5,784.82	Q 5,784.82
Costo variable	Q 3,472.60	Q 7,279.24	Q 6,764.27	Q 3,544.39	Q 2,791.99
Gasto fijo	Q 16,938.84	Q 16,938.84	Q 16,938.84	Q 16,938.85	Q 16,938.85
Gasto variable	Q 1,671.51	Q 2,570.31	Q 2,394.32	Q 1,744.37	Q 2,461.04

Ventas	27,867.77	32,573.22	31,882.25	28,012.44	27,976.70
Costo variable	Q 3,472.60	Q 7,279.24	Q 6,764.27	Q 3,544.39	Q 2,791.99
Costo fijo	Q 5,784.82	Q 5,784.82	Q 5,784.82	Q 5,784.82	Q 5,784.82
Gasto variable	Q 1,671.51	Q 2,570.31	Q 2,394.32	Q 1,744.37	Q 2,461.04
Gasto fijo	Q 16,938.84	Q 16,938.84	Q 16,938.84	Q 16,938.85	Q 16,938.85
Utilidad	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
Necesito vender	Q 27,867.77	Q 32,573.22	Q 31,882.25	Q 28,012.44	Q 27,976.70

El punto de equilibrio se determinó considerando los costos que influyen directamente en las actividades del vendedor y los gastos que influyen indirectamente, pero contribuyen a las ventas, tanto el personal administrativo en la gestión de administración, planeación, finanzas y logística; como el personal de campo que realizan la instalación directamente de los proyectos, las aplicaciones de los productos, empaque, mantenimiento, corte de cosecha, etc.

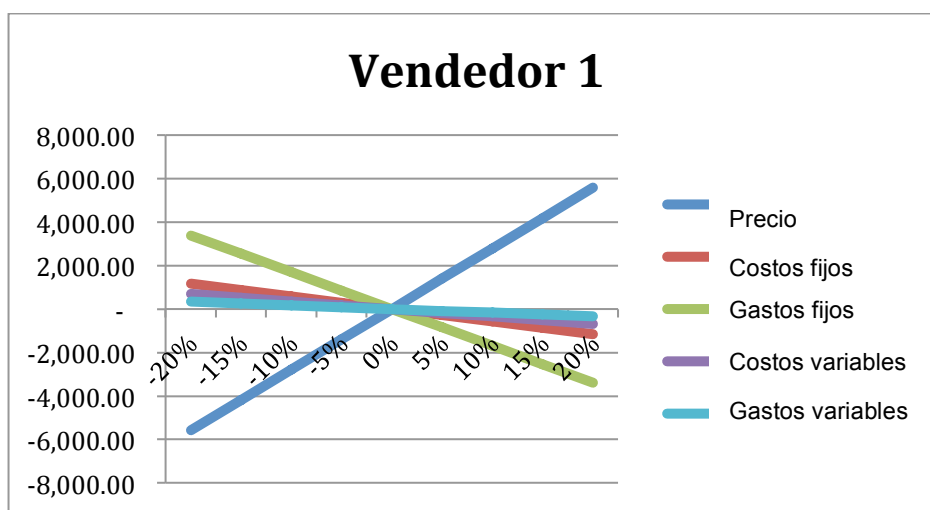
El punto de equilibrio de cada área varía porque cada una de ellas tiene diferentes características y en algunas áreas las ventas son mayores pero también así varían los viáticos y gastos de cada uno. Para esto se consideraron los datos históricos de los últimos tres años.

## H. Sensibilidad

Para el análisis se consideró un rango grande de -20% a 20% para observar el comportamiento de diferentes variables como: precio, costos fijos, gastos fijos, costos variables y gastos variables.

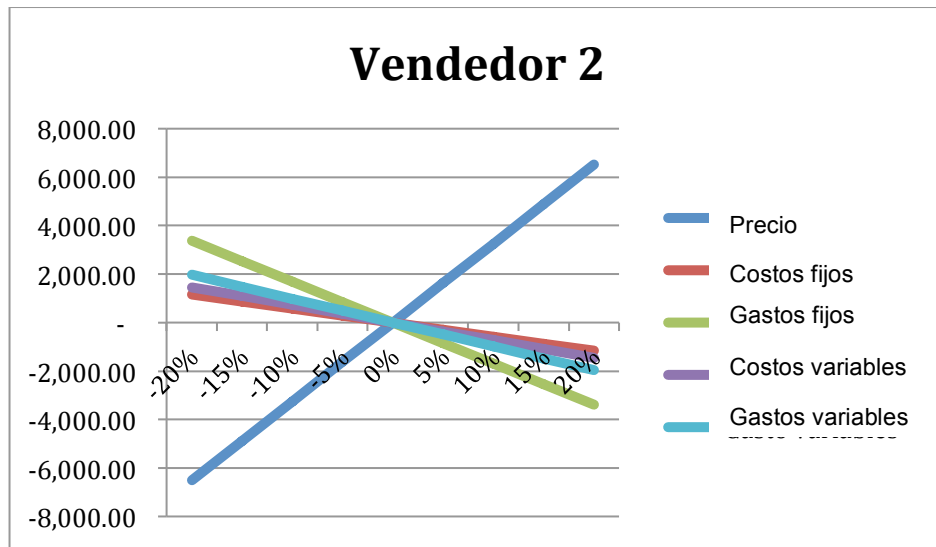
Todas las gráficas tiene una variación en el precio, costos fijos y variables y gastos fijos y variables. El precio es la variables más sensible y tiene un comportamiento lineal ascendente, es decir, mientras más se aumente mayor será la utilidad y los costos y gastos mientras más lo aumento más negativa será mi utilidad.

Gráfica 7: Sensibilidad vendedor 1



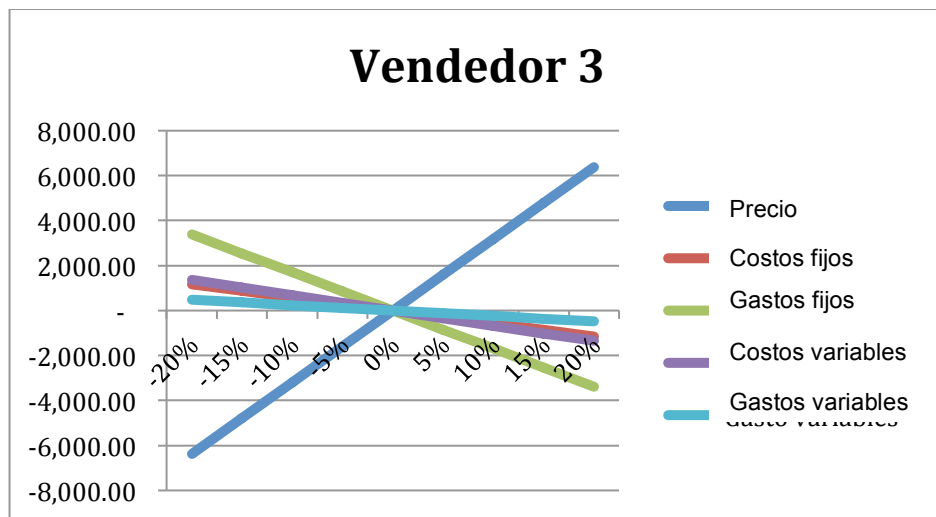
El vendedor 1, después del precio, es más sensible con los costos fijos y se observa una considerable diferencia y el menos sensible es el gasto variable en donde están los gastos de viáticos y supervisor.

Gráfica 8 : Sensibilidad vendedor 2



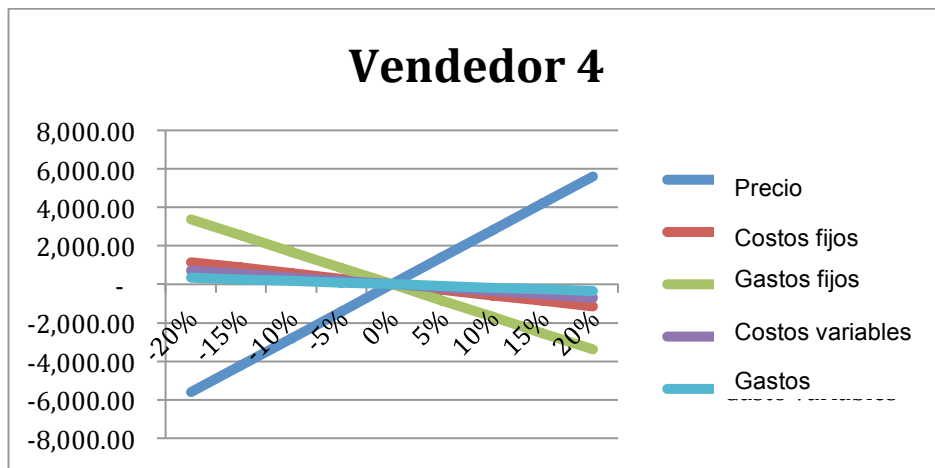
El vendedor 2, después del precio, presenta más sensibilidad en los gastos fijos que están confirmado por los salarios administrativos y personal de campo y mientras más aumentan mayor es el cambio y el menos sensible son los costos fijos, salario base y leasing.

Gráfica 9 : Sensibilidad vendedor 3



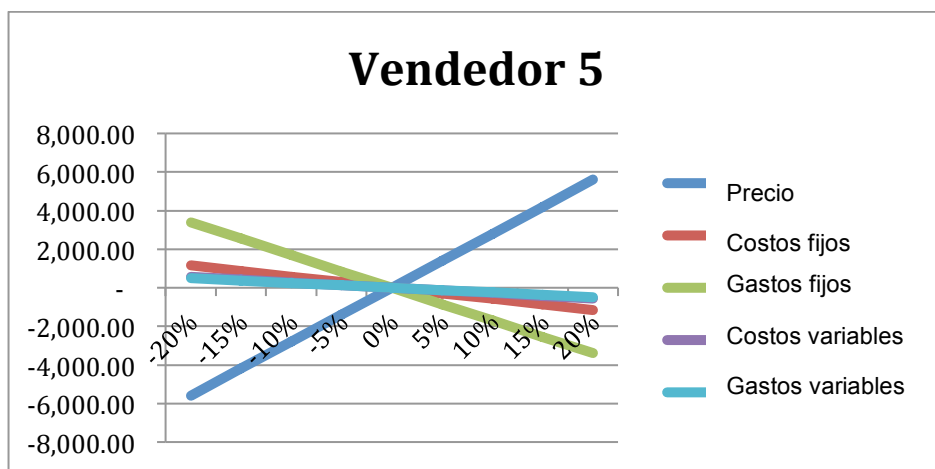
El vendedor 3 , después del precio, es más sensible en los gastos fijos que está compuesto por salario administrativo y personal de campo y menos sensible en los gastos variables es decir salario de supervisor y viáticos

Gráfica 10 : Sensibilidad vendedor 4



El vendedor 4 , después de precio, es más sensible en los gastos fijos que representan los salarios administrativos y personal de campo y el menos sensible son los gastos variables donde se incurre en el sueldo del supervisor que depende de las comisiones del vendedor y viáticos.

Gráfica 11 : Sensibilidad vendedor 5



El vendedor 5, después del precio, es más sensible en los gastos fijos que están compuestos por salario administrativo y personal de campo y el menos sensible son los gastos variables.

Los vendedores tienen los mismo costos y gastos fijos porque todos tienen los mismos beneficios y recursos. Los únicos costos y gastos que varían son viáticos y comisiones. Las comisiones son un buen indicador al aumentarse por representan más ventas y los viáticos dependen del área en donde se encuentre el vendedor.

Todos los vendedores muestran la sensibilidad de cómo les afecta a todas las áreas de venta la variable precio, al hacer variaciones pequeñas se ve afectada significativamente la utilidad. Como segunda variables más importante a considerar por su sensibilidad son los gastos fijos que esta compuestos por los salarios del personal administrativo y personal de campo.

## I. Proyección

Según el comportamiento histórico y los meses transcurridos del 2013 se realizó una proyección para los siguientes años:

- 2013
- 2014
- 2015

En las proyecciones se consideró el comportamiento del mercado, circunstancias de la empresa e inflación del país.

La inflación histórica ha sido de:

**Tabla 19 : Inflación histórica**

	2010	2011	2012
<b>Enero</b>	1.43	4.9	5.44
<b>Febrero</b>	2.48	5.24	5.17
<b>Marzo</b>	3.93	4.99	4.55
<b>Abril</b>	3.75	5.76	4.27
<b>Mayo</b>	3.51	6.39	3.9
<b>Junio</b>	4.07	6.42	3.47
<b>Julio</b>	4.12	7.04	2.86
<b>Agosto</b>	4.1	7.63	2.71
<b>Septiembre</b>	3.76	7.25	3.28
<b>Octubre</b>	4.51	6.65	3.35
<b>Noviembre</b>	5.25	6.05	3.11
<b>Diciembre</b>	5.39	6.2	3.45
<b>Promedio anual</b>	3.86	6.21	3.80

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

**Tabla 20 : Promedio anual inflación**

	2010	2011	2012	2013
<b>Promedio anual</b>	3.86	6.21	3.80	4.02

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Con  
inflación de  
criterio propio,  
personal de la  
promedio  
estimó la  
proyección:

	Estimación + inflación
Panorama negativo	1.80%
Panorama medio	1.00%
Panorama positivo	0.40%
<b>Aumento</b>	<b>1.03%</b>
Inflación	5.97%
<b>Total estimación + inflación</b>	<b>7 %</b>

**Tabla 21 : Porcentaje de aumento de ventas**

base a la  
Guatemala,  
criterio del  
Empresa y un  
ponderado se  
siguiente

	Estimación + inflación
Panorama negativo	2%
Panorama medio	8%
Panorama positivo	15%
<b>Aumento</b>	<b>8.17%</b>
Inflación	5.97%
<b>Total estimación + inflación</b>	<b>14.14%</b>

Se espera un crecimiento mínimo de 14.14% en ventas, considerando la inflación anual y según los resultados de los primeros meses del 2013 es muy realista esta estimación. En los costos y gastos se espera un aumento del 7% por la inflación y si hubiera algún imprevisto.

**Tabla 22 : Porcentaje aumento de gastos**

Se estimó un aumento menor en los gastos que en las ventas ya que se mantendrá la reducción de los gastos y en el control más estricto que se está realizando desde que la empresa se encuentra con problemas financieros.

1. Proyección del estado de resultados. La proyección del estado de resultados refleja el aumento de las ventas y el aumento mínimo de los costos y gastos, estos se mantendrá muy controlado porque está afectando la utilidad de la empresa y las ventas se espera que aumenten gradualmente.

Los gastos de operación son los más manejables y posibles de controlar porque no representan directamente las ventas y se puede hacer recortes en : actividades de días de campo, consumo de insumos, concientización al personal, reducción de gastos administrativos, entre otros.

Los gastos financieros se mantienen con su respectivo aumento de inflación ya que la empresa tiene ya estimado la manera en que se realizarán estos gastos que están en gran parte constituidos por los intereses.

**Tabla 23 : Proyección estado de resultados**

	2013	2014	2015
Ventas	Q11,841,330.42	Q13,515,812.95	Q15,427,084.06
Costo de ventas	Q5,190,385.55	Q5,553,712.54	Q5,942,472.42
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>Q6,650,944.87</b>	<b>Q7,962,100.41</b>	<b>Q9,484,611.64</b>
Gastos de operación			
Ventas	Q3,057,157.23	Q3,271,158.24	Q3,500,139.31
Administración	Q1,281,537.63	Q1,371,245.27	Q1,467,232.44
Utilidad de operación	<b>Q1,775,619.60</b>	<b>Q1,899,912.97</b>	<b>Q2,032,906.88</b>
Otros ingresos y gastos			
Gastos financieros	Q582,152.75	Q622,903.44	Q666,506.69
<b>Total gastos</b>	<b>Q582,152.75</b>	<b>Q622,903.44</b>	<b>Q666,506.69</b>
Utilidad antes impuesto	Q1,193,466.84	Q1,277,009.52	Q1,366,400.19
Provisión impuesto	Q369,974.72	Q395,872.95	Q423,584.06
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>Q823,492.12</b>	<b>Q881,136.57</b>	<b>Q942,816.13</b>

2. Proyección flujo de efectivo. El flujo de efectivo es un estado que nos refleja el efectivo disponible de la empresa, actualmente la empresa a solicitado varios préstamos, pero según la proyección se necesitaría solicitar un último préstamo para cubrir los costos y gastos que se deben de saldar. Se ha mencionado que la empresa no debe de solicitar, pero considerando un aumento en las ventas gradual se espera utilizar ese préstamo y realizar fuertes pagos en los siguientes años. En el 2015 se espera poder realizar un pago de Q 700,000.00 con el aumento que se tendrá en la liquidez por las ventas.

Consideran que se seguirá pagando las amortizaciones y gastos financieros, para cubrir los préstamos anteriores. El pago de éstos, la empresa ya contaba con una proyección aproximada de los préstamos y sólo se aumentó la inflación y un pequeño margen de 1.03%.

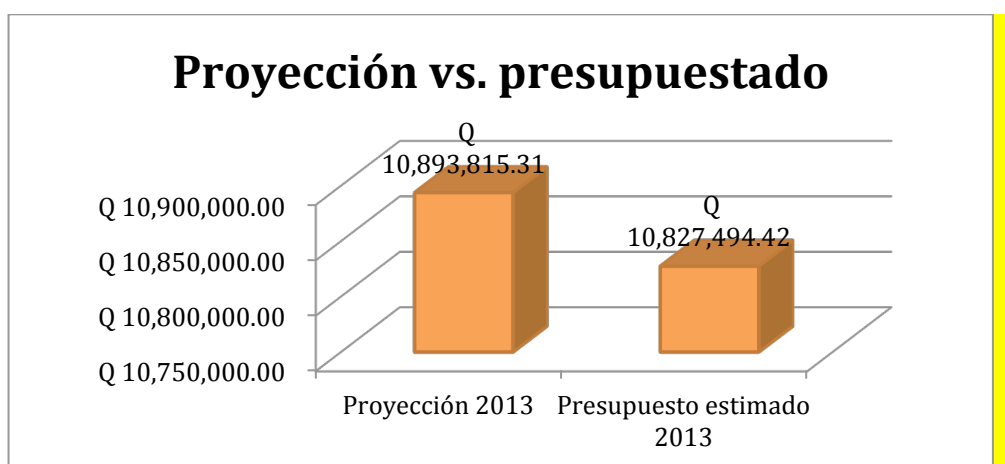
Se consideró los egresos de mobiliario y equipo y vehículos por el historial, aunque es muy posible que sea menor este egreso porque ya se han realizado los respectivos cambios en el área administrativa de mobiliario y los vehículos se consideró el mantenimiento y reparación de los mismos.

Tabla 24 : Proyección flujo de efectivo

	2013	2014	2015
Saldo Inicial	Q229,632.68	Q450,345.53	Q294,435.64
<b>Ingresos</b>			
Ventas	Q10,893,815.31	Q12,434,309.73	Q14,192,645.47
Préstamos	Q1,000,000.00		
<b>Total</b>	Q12,123,447.99	Q12,884,655.26	Q14,487,081.11
<b>Egresos</b>			
Costos de ventas	Q1,816,634.94	Q1,943,799.39	Q2,079,865.35
Gastos administrativos	Q4,338,694.86	Q4,642,403.50	Q4,967,371.75
Proveedores	Q3,373,750.61	Q3,609,913.15	Q3,862,607.07
Amortización	Q207,651.05	Q222,186.62	Q237,739.68
Gastos financieros	Q582,152.75	Q622,903.44	Q666,506.69
Pago de impuesto	Q306,673.22	Q328,140.34	Q351,110.17
Mobiliario y equipo	Q88,904.21	Q95,127.50	Q101,786.43
Vehículos	Q211,252.99	Q226,040.70	Q241,863.55
Pago de préstamo	Q-	Q100,000.00	Q700,000.00
Terrenos	Q747,387.83	Q799,704.98	Q855,684.33
<b>Total</b>	Q11,673,102.46	Q12,590,219.62	Q14,064,535.02
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Q450,345.53</b>	<b>Q294,435.64</b>	<b>Q422,546.09</b>

Para corroborar y comparar la proyección con las estimaciones de los vendedores a inicio de año este presenta una diferencia de 0.61% con el presupuesto del 2013. Esta comparación indica que los resultados son bastante certeros y posibles.

Tabla 25: Proyección vs. presupuesto



## IX. PROPUESTA

Esta empresa ha sido muy innovadora y emprendedora, pero desde el momento que se creó empezó a crecer sin considerar que era básico realizar bien los cimientos y establecer los procesos, políticas y descripción de puestos.

Esta propuesta no se basa precisamente en recuperar el dinero de las carteras vencidas pero si se enfocará en las acciones a realizar para corregir los errores realizados que han llevado a La Empresa a estar en esta situación.

Aspectos considerados que surgieron por la investigación realizada con los empleados y lo que los estudios como el FODA (figura 3) e Ishikawa (figura 4) describen cuales son los aspectos que se deben mejorar.

Para la propuesta uno de los principales fundamentos son las funciones de la administración: Planear, organizar, dirección y control, con el fin de alcanzar los propósitos establecidos como organización.

**Planear:** Toda empresa dirige sus actividades con un fin de lograr algún propósito en particular y los medios por los que se realizará, definiendo objetivos, planes estratégicos y actividades. La planeación proporciona dirección tanto a los altos mandos como a los empleados de todos los puestos.

**Organización:** La gerencia es la encargada de establecer y estructurar las actividades que llevarán a los objetivos propuestos. Determina las tareas, de qué manera, quién y en qué momento se llevarán a cabo y a quién se le reportará.

**Dirección:** Los gerentes deben mantener motivado al personal y lograr una fidelidad con la empresa para que los empleados de una manera eficiente resuelvan los problemas y realicen de trabajo de una manera más positiva y a gusto. Se debe seleccionar el canal de comunicación más eficiente y efectivo para involucrar al personal.

**Control:** La función principal de la administración, después de planear, organizar y motivar (dirección) se debe asegurar que los objetivos se estén cumpliendo, por ende se debe dar seguimiento y evaluar el rendimiento respecto a los objetivos establecidos.

Para que una empresa pueda culpar al empleado por el mal desempeño en su trabajo se debe cumplir con los siguientes requerimientos:

1. El empleado debe conocer la descripción de su puesto
2. El empleado debe conocer los resultados de su trabajo
3. El empleado debe ser capaz de poder intervenir en los resultados de su trabajo

De estos requerimientos, si al menos uno no se cumple, la administración tendrá responsabilidad sobre los resultados del empleado.

Se detectó deficiencia en la organización, dirección y descripción de puestos por parte del área administrativa de La Empresa.

Los empleados involucrados en el área de ventas no contaban con una descripción oficial de su puesto, dejando así obligaciones sin cumplir o responsabilidades sin considerar y la falta de compromiso de los empleados con la organización.

Para la solución de este problema se propone lo siguiente:

- Estandarización y establecimiento de políticas
  - Política de ventas
  - Política de créditos

- Diagrama de proceso de ventas
- Descripción de puestos
- Capacitaciones y evaluación (conocimiento de productos y motivación)

A continuación se presentan las nuevas políticas de ventas y de créditos, la propuesta del proceso de ventas y descripción de puestos en donde están incluidos los puestos: vendedor, supervisor, secretaria de ventas y secretaria de cobros, y otras sugerencias considerando las deficiencias encontradas.

Las capacitaciones se han realizado en la empresa desde hace un tiempo, pero se determinó que no están enfocadas en los conocimientos básicos que necesitan ni los empleados les han prestado la atención necesaria para obtener beneficios de lo que se imparte en las capacitaciones.

Se debe implementar un sistema de evaluación para que los empleados presten la atención necesaria y que se les evalúe cada semana o dos semanas y registrar si demuestran interés con el fin de evaluar cómo han mejorado en sus conocimientos según la información que se les ha brindado.

#### **A. Política de ventas**

- **Objetivo.** Establecer los lineamientos para la realización de ventas.
- **Alcance.** Esta política aplica a todo los procesos que estén involucrados en las ventas.
- **Consideraciones generales:** La Empresa considera:
  - Que este documento es la base para la realización de la venta de productos y servicios de La Empresa.
  - Cualquier situación relacionada con la venta y que no aparezca en este documento, solo puede ser aprobado por el Gerente General.
  - La venta mínima mensual para obtener beneficios por vendedor es de Q 100,000.00
  - Los indicadores de gestión que garantizan la correcta aplicación de esta política son:
    - Cumplimiento del plan anual de ventas al 100% o más.

- Cobrar el 100% de la venta antes de 30 días.
- Mantener un crecimiento sostenido anual de 10%.

- **Componentes clave de la política:**

- Responsabilidades del área de ventas:

- Elaborar la proyección anual de ventas y el presupuesto operativo, así como su plan de promoción y desarrollo para alcanzar las metas.
    - Entrega de programación de actividades semanales a supervisor.
    - Dar seguimiento mensual al plan de ventas y cumplimiento de metas, para generar acciones encaminadas a alcanzarlas.
    - Dar seguimiento semanal y a diario a la cuenta por cobrar, para que esta se encuentre sana y pagada al día.
    - Coordinación con los encargados de las áreas involucradas al momento de montar un proyecto, como: bodega, transporte, alimentación, hospedaje, etc.
    - Si el cliente realizará una compra al contado, se deberá de realizar el cobro y entregar de recibo antes de dejar los productos.
    - Se deberá entregar un documento de venta al cliente para que quede de respaldo el descuento, si este se aplicase.
    - Brindar apoyo y seguimiento a los clientes.

- **Lista de precios.** La Empresa establece únicamente tres listas de precios de venta:

- Lista de precios para venta al público.
    - Lista de precios para venta a distribuidores.
    - Lista de precios para cliente mayorista.

PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	PRECIO DE VENTA A DISTRIBUIDORES	PRECIO DE VENTA PARA CLIENTE MAYORISTA
Todo cliente que compra en pequeñas cantidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroservicios</li> <li>• Empresas que compran hasta Q 1,000,000 anual</li> </ul>	Empresa, instituciones o clientes que compran más de Q 1,000,000 anual.

La lista de precios, las actualiza cada dos meses o según los cambios en los costos de producción el Gerente de administrativo y debe ser divulgada a los vendedores.

- **Descuento:**

- Por pronto pago: si es un cliente frecuente que realiza sus compras y paga en el plazo establecido se podrá aplicar un descuento para mantenerlo como cliente, siempre y cuando no tenga ningún retraso en sus pagos.
- Por volumen: se aplica cuando se realizará una venta al contado y con un volumen alto, la venta debe de realizarse en una sola compra no se acepta darlo si la venta se hará en diferentes fechas y el pago debe realizarse al contado. Si se autorizó un crédito el plazo se deberá cumplir al pie de la letra para aplicar descuento.
- En artículos determinados: se aplica a los artículos que presentan poca demanda, pero se deben ofrecer para que el cliente los conozca. También se puede aplicar a productos de uso complementario que sirven como gancho para que se consuman otros artículos.
- Con productos: si se le desea aplicar un descuento a un cliente (preferiblemente nuevo) no se debe descontar directamente del precio, se debe dar producto, esto es aplicable a productos que el cliente no consuma, para que los conozca y se introduzcan al mercado.

- **Actividad estrictamente prohibidas:**

Si algún empleado es encontrado realizando alguna de las siguientes actividades será sancionado, considerando despedido inmediatamente.

- Realizar pedidos a nombre de otra persona con el fin de realizar ventas sin cumplir con las políticas de La Empresa.
- Utilizar el dinero ya sea de cobros realizados u otras actividades para fines personales.
- El tiempo como empleado se debe utilizar estrictamente para actividades de La Empresa.
- La alteración de facturas o gastos de viáticos.
- Uso incorrecto de los recursos o herramientas brindadas por La Empresa.
- Uso del automóvil para fines de personales.
- Conducir en estado de ebriedad.
- Infringir algún cláusula del acuerdo firmado por el vehículo.
- Si alguna persona conduce el vehículo sin ser la autorizada.

- Ofrecer productos que no pertenezcan a La Empresa.

## **B. Política de crédito**

- **Objetivo.** Establecer los lineamientos para la realización de ventas con el menor riesgo de generar cuentas incobrables.

- **Alcance.** Esta política aplica a todo los procesos que estén involucrados en la venta, para que esta se realice en forma efectiva y eficiente.

- **Consideraciones generales.** La Empresa considera:

- Que este documento es la base para la aprobación de créditos, realización de cobros y seguimiento en La Empresa.
- Cualquier situación relacionada créditos y cobros en las ventas y que no aparezca en este documento, solo puede ser aprobado por el gerente general.
- El vendedor debe contar con información del cliente ya sea al contado o con crédito.
- El comité de crédito está conformado por:
  - Vendedor
  - Supervisor
  - Gerente administrativo
  - Gerente general
- Los indicadores de gestión que garantizan la correcta aplicación de esta política son:
  - Cobrar el 100% de la venta antes de 30 días.
  - Cobrar carteras vencidas en un 80%.
  - Mantener un crecimiento sostenido anual de 10%.

- **Componentes clave de la política:**

### **Responsabilidades del área de ventas:**

- Evaluación del cliente según las condiciones estipuladas para la autorización de un crédito.

- Dar seguimiento a las ventas según el plan de ventas y en paralelo los cobros antes de 30 días.
  - Dar seguimiento semanal y a diario a la cuenta por cobrar, para que esta se encuentren pagadas al día.
- **Lista de precios.** La Empresa establece únicamente tres listas de precios de venta:
    - Lista de precios para venta al público.
    - Lista de precios para venta a distribuidores.
    - Lista de precios para cliente mayorista.

PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	PRECIO DE VENTA A DISTRIBUIDORES	PRECIO DE VENTA PARA CLIENTE MAYORISTA
Todo cliente que compra en pequeñas cantidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroservicios</li> <li>• Empresas que compran hasta Q 1,000,000 anual</li> </ul>	Empresa, instituciones o clientes que compran más de Q 1,000,000 anual.

La lista de precios, las actualiza cada dos meses o según los cambios en los costos de producción el Gerente de Ventas y debe ser divulgada a los vendedores.

- **Condiciones de crédito:** En la medida de lo posible, las ventas deben hacerse al contado. Si la venta es al crédito, el cliente debe cumplir con las siguientes condiciones:
  - Realizar las primeras tres compras al contado, para luego poder acceder a un crédito.
  - Debe llenar la solicitud de crédito:
    - Crédito Personal (Anexo 1).
    - Crédito Distribuidor (Anexo 2).
    - Crédito Jurídico (Anexo 3).
- Presentar los siguientes documentos.
  - Requisitos para trámite de crédito (Anexo 4).
- La solicitud es evaluada por el comité de créditos de la empresa y El decide si procede o no la aprobación de la solicitud de crédito. (Anexo 5).
- Todo crédito aprobado consta de dos condiciones:
  - Monto máximo de crédito.
  - El tiempo máximo de crédito para distribuidores es de 45 días.

- El tiempo máximo de crédito para consumidores directos es de 90 días.

Cualquier tiempo adicional, debe ser autorizado por escrito por la Gerencia General o Dirección.

Para poder acceder al crédito, se debe cumplirse con todo lo anterior. No se apertura crédito en el sistema, si no está autorizado por el comité de créditos.

Una vez el cliente llegue al monto máximo de crédito, el sistema bloquea la entregas y el vendedor debe negociar que pague su saldo.

- **Forma de cobro.** El responsable del cobro es el vendedor y debe revisar a diario el saldo de cada uno y enviarlo por cualquier medio a sus clientes asignados. El cobro puede hacerse:

- Con cheque: se deberá de emitir un recibo y endosarse inmediatamente según el banco con la frase "PARA DEPOSITAR A LA CUENTA NÚMERO" a nombre de "La Empresa " lo que implica que todo cheque recibido debe de estar a nombre de la empresa, en ningún caso al del vendedor.
- En caso salga rechazado, la empresa cargara un monto de Q 100.00, por gastos administrativos.
- Con depósito a cuenta: el cliente debe de depositar según la cuenta indicada, presentar la boleta de depósito y esta debe ser corroborada por Caja. Luego se rebaja del saldo del cliente.
- En efectivo: el vendedor recibe el dinero, extiende el recibo respectivo y deposita en el banco (según cuenta indicada), y presenta la boleta de depósito a caja y rebaja el saldo del cliente. Procediendo en la primera oportunidad que se presente del recorrido, efectuar el depósito. En ningún caso se debe transportar más de Q1,000.00. Sí se transportara, el dinero se deberá llevar en efectivo a Caja, se recibe el dinero, se rebaja del saldo del cliente y se entrega recibo al vendedor.

- **Criterios a considerar.** Criterio según monto solicitado de crédito será el responsable que lo autorice.

Monto	Responsable	Plazo
Q0 - Q10,000	Supervisor de ventas	No más de 60 días
Q10,001 - Q30,000	Gerente administrativo	No más de 90 días
Q 30,001 - más	Comité de crédito	No más de 120 días

### C. Comisiones

Actualmente uno de los principales problemas de La Empresa es la falta de liquidez de carteras vencidas, los cuales las han causado muchos factores como:

- Malas decisiones
- Falta de políticas de crédito
- Vendedores irresponsables y/o deshonestos
- Poca investigación sobre los clientes

Los vendedores cobran su comisión de acuerdo a la cantidad total de los cobros y ventas realizados durante el mes. Las cuales se describen a continuación.

- **Actuales**

**Tabla 26: Comisiones actuales**

Sueldo base                    Q 2,500.00  
 bonificación                    Q 250.00

Ventas y cobros Q	Rango días		Porcentaje	Beneficio Q
100,000.00	0	30	2.00%	Q 2,000.00
25,000.00	31	60	1.75%	Q 437.50
25,000.00	61	90	1.50%	Q 375.00
25,000.00	91	120	1.25%	Q 312.50
25,000.00	121	mas	1.00%	Q 250.00
TOTAL				Q 3,375.00

La Empresa se encuentra en un estado de poca liquidez, por dicha razón es necesario acciones inmediatas para solucionar este problema.

Se propone nuevas comisiones que solo se aplicaran con ciertas condiciones y un plazo de 3 meses, se evaluara su resultado y se decidirá si es conveniente seguir con este método.

Las comisiones serán aplicables a las carteras vencidas a partir del mes en el que se puso en marcha, los créditos serán siempre solicitados por medio de los formularios correspondientes y acatando la nueva política de créditos.

- **Propuestas de comisiones**

**Tabla 27: Comisiones propuestas**

Sueldo base Q 2,500.00  
bonificación Q 250.00

Ventas y cobros	Rango días		Porcentaje	Condiciones	Beneficio Q
100,000.00	0	30	2.00%	Fijos	Q 2,000.00
25,000.00	31	60	2.25%	Cumplir con 100,000	Q 562.50
25,000.00	61	90	2.50%		Q 625.00
25,000.00	91	120	2.75%		Q 687.50
25,000.00	121	mas	3.00%		Q 750.00
TOTAL					Q 4,625.00

Las cantidades son un ejemplo de cómo aumentarían las comisiones con los nuevos porcentajes respecto al cobro de las carteras vencidas, mientras más vencida este mayor será el porcentajes pero a partir del mes que se inicie con estas comisiones ya no se consideran si se brindan más créditos.

- **Incentivo extra**

**BENEFICIO EXTRA**

VENTAS Y COBROS	Días	Personas	Lugar
Q 2,500,000.00	3 días 2 noches	2	IRTRA, Retalhuleu
Q 2,750,000.00	3 días 2 noches	2	Tikal, Petén
Q 3,000,000.00	3 días 2 noches	2	Decameron, El Salvador

Este es un incentivo que se les ofrecerá a los vendedores para que se esfuercen más y alcancen las metas propuestas.

Este es un incentivo con metas alcanzables y realistas.

**D. Capacitaciones**

La empresa tiene la particularidad de haber establecido como norma desde el inicio de sus operaciones el de capacitar en servicio a todo el personal que ingresa a laborar en la empresa, es decir, "*Aprender haciendo*", permite hablar el mismo lenguaje, asegura obtener mejor los objetivos y garantiza un mejor servicio hacia los clientes.

El programa de capacitaciones a sido muy útil en las áreas impartidas pero este no a sido enfocado, ni especifico y se a dejado por un lado el aspecto; motivacional, comunicativo, actitud, técnicas de comunicación, organización, entre otras.

Los empleados no cuentan con poco vinculo y compromiso hacia la empresa, se debe de crear ese compromiso con los empleados para obtener mejores resultados y crear una cultura organizacional sana y eficiente.

1. Se recomiendan capacitaciones como:

- Motivación del personal para que tengan ACTITUD POSITIVA en la empresa.
- Requerimiento de capacitación en técnicas motivacionales: equipo altamente efectivo, el tiempo, calidad total, supervisión de personal y cultura organizacional.
- Conocer técnica de ventas.
- Técnicas para que los vendedores mejoren la calidad de expresión, y ofrecer mejor explicación en las negociaciones que realizan con los clientes.
- Organización de vendedores al momento de presentar papelería como: los envíos, recibos, pagares y otros (Registros).
- Mejora de presentación personal y vocabulario.

2. Temas motivacionales:

Para propiciar el desarrollo personal integral, se sugiere incluir los siguientes temas:

- Los hábitos
- El tiempo
- La actitud
- Actitud más importante que aptitud
- Las relaciones
- El poder de las relaciones
- ¿Qué es el éxito?
- Brindando un servicio de calidad altamente motivado
- Relaciones humanas entre otros.

3. Expectativas

- Que el equipo de trabajadores de La Empresa tengan siempre el liderazgo como proveedores de tecnología de punta.
- Identificación del personal de La Empresa con la empresa.

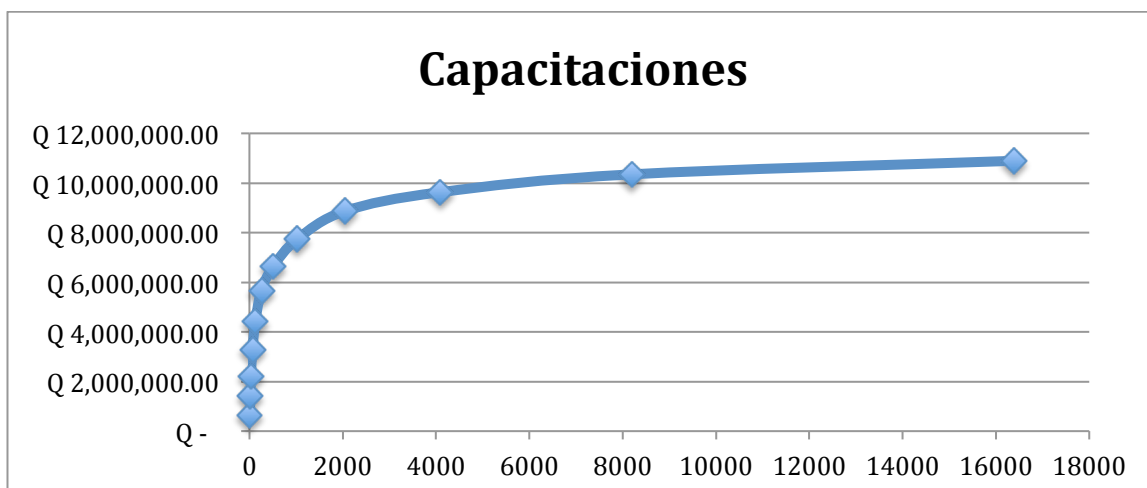
- El personal de La Empresa tenga conciencia y actitud positiva en el desempeño de sus funciones en beneficio de los clientes.
  - Propiciar el desarrollo integral de la empresa y sus trabajadores.
  - Promover actualizaciones técnicas para mejorar el liderazgo de la empresa a nivel nacional e internacional.
  - La Empresa crezca económica y financieramente.
  - Ampliar área de cobertura con la tecnología y suministro de todos los productos que la empresa produce.
  - Cumplir con las políticas establecidas.
  - Se mantenga la actual política de mejor, actualización y calidad de producción.
  - Asistir a capacitaciones específicas de administración y relaciones humanas.
  - Conformar archivo con expediente de clientes en general.
- 
- Curva de aprendizaje

Con las capacitaciones se esperan ver resultados con relación al aumento en la proyección. Entre los lineamientos principales para generar una mejora en el desempeño individual se considera:

- Capacitación adecuada: mientras más efectiva sea la capacitación menor será el tiempo de aprendizaje.
- Motivación: no habrá aumento de productividad a no ser que existan incentivos.
- Especialización laboral : en cuanto más sencilla sea la actividad, más rápido será el aprendizaje.
- Permita que los trabajadores participen: los trabajadores pueden aportar puntos importantes.

Con base en la investigación no hay un parámetro inicial, el modelo y horas-hombre de capacitación son consideradas específicamente para La Empresa evaluada. Se estimó este primer punto de acuerdo a las capacitaciones realizadas desde inicios del 2013 con resultados en relación a la proyección.

Gráfica 12 : Curva de aprendizaje



Considerando 2 horas semanales de capacitación, 8 mensuales y 16384 horas anuales con relación a las ventas obtenidas en el transcurso del 2013 y la proyección hasta el final del año se espera un aprendizaje rápido que disminuirá su pendiente aproximadamente a partir de las 2048 horas de capacitación y será más constante siempre con un crecimiento gradual hasta llegar a la proyección del 2013 de Q10,893,815.31

#### E. Descripción de puestos

En la descripción de puestos se evaluarán los puestos involucrados en la venta de paquetes tecnológicos y productos. La venta también se puede realizar de forma directa sin haber un vendedor involucrado. Las personas que tiene contacto directo con el cliente para brindarle ya sea servicios o productos son:

- Vendedor
- Supervisor de ventas
- Secretaria de ventas
- Secretaria de cobros

Hay dos maneras de realizar: las ventas de manera directa o por medio del vendedor, en cualquiera de los dos métodos la secretaria de ventas será indispensable en este proceso.

El vendedor es el principal participante en el proceso de las ventas, es el que está a cargo de presentar los productos y servicios de la empresa. Tiene que tener el contacto con los clientes, por ende debe de estar preparado tanto en conocimiento como tener buenas relaciones interpersonales. La descripción de puesto del vendedor se encuentra en el anexo 9.

El supervisor de ventas es el encargado de que los vendedores cumplan con sus metas. Debe corroborar el recorrido de los vendedores y si estos están prestando importancia en realizar cobros de las carteras vencidas. Una de las principales tareas del supervisor es brindarle apoyo y evaluar constantemente a los vendedores para reforzar sus puntos débiles. La descripción de puesto del vendedor se encuentra en el anexo 9.

La secretaria de ventas es la intermediaria cuando una venta se realiza localmente, por ende debe de conocer los productos y servicio. En el momento de recibir una solicitud de parte de un cliente que desea que el vendedor llegue, esta debe de reportarlo y brindarle seguimiento para corroborar que se haya realizado. Debe ser una persona que brinde buen servicio a los clientes y coordine la entrega y salida del producto en la bodega. La descripción de puesto del vendedor se encuentra en el anexo 9.

La secretaria de cobros es la encargada de realizar los cobros a los clientes, tanto a los que realizan las compras en La Empresa localmente como los pagos que se realizan por depósito cheque o efectivo, debe llevar un control minucioso del control de las carteras de los clientes. La descripción de puesto del vendedor se encuentra en el anexo 9.

Cada puesto realiza tareas específicas y varios de ellos depende del trabajo de los demás para que se realice a tiempo y de manera exitosa.

Para lograr esto el personal debe de conocer sus deberes y obligaciones. La descripción de puesto es necesaria para tener claro quién debe de realizar y en caso hubiera un problema quien es el responsable. Al momento de realizar una contratación esto sirve como guía para buscar a la persona que cumpla con los requisitos y se adapte mejor al puesto.

## X. Proceso propuesto para el área de ventas

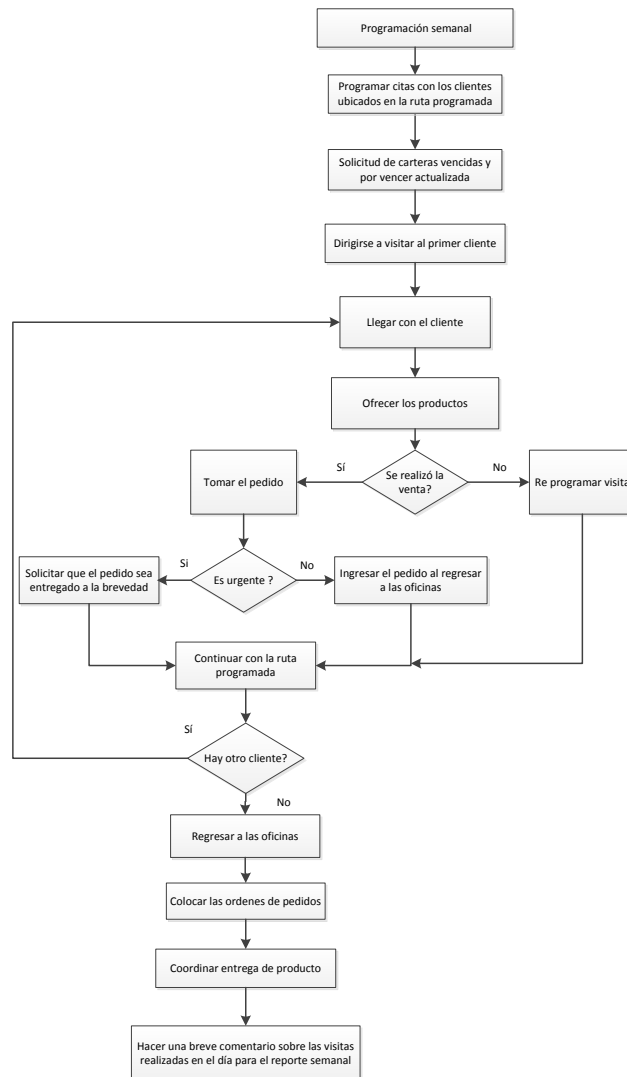
Los puestos relacionados con el área de ventas actualmente realizan el proceso de ventas sin considerar realmente obligaciones que están incluidos en sus puesto.

Se realizó una propuesta para el proceso de los siguientes puestos, considerando sus deberes y obligaciones:

- Vendedor
- Supervisor de ventas
- Secretaria de cobros
- Secretaria de ventas

Considerando las atribuciones descritas en la descripción de puestos también incluida en la propuesta.

Vendedor



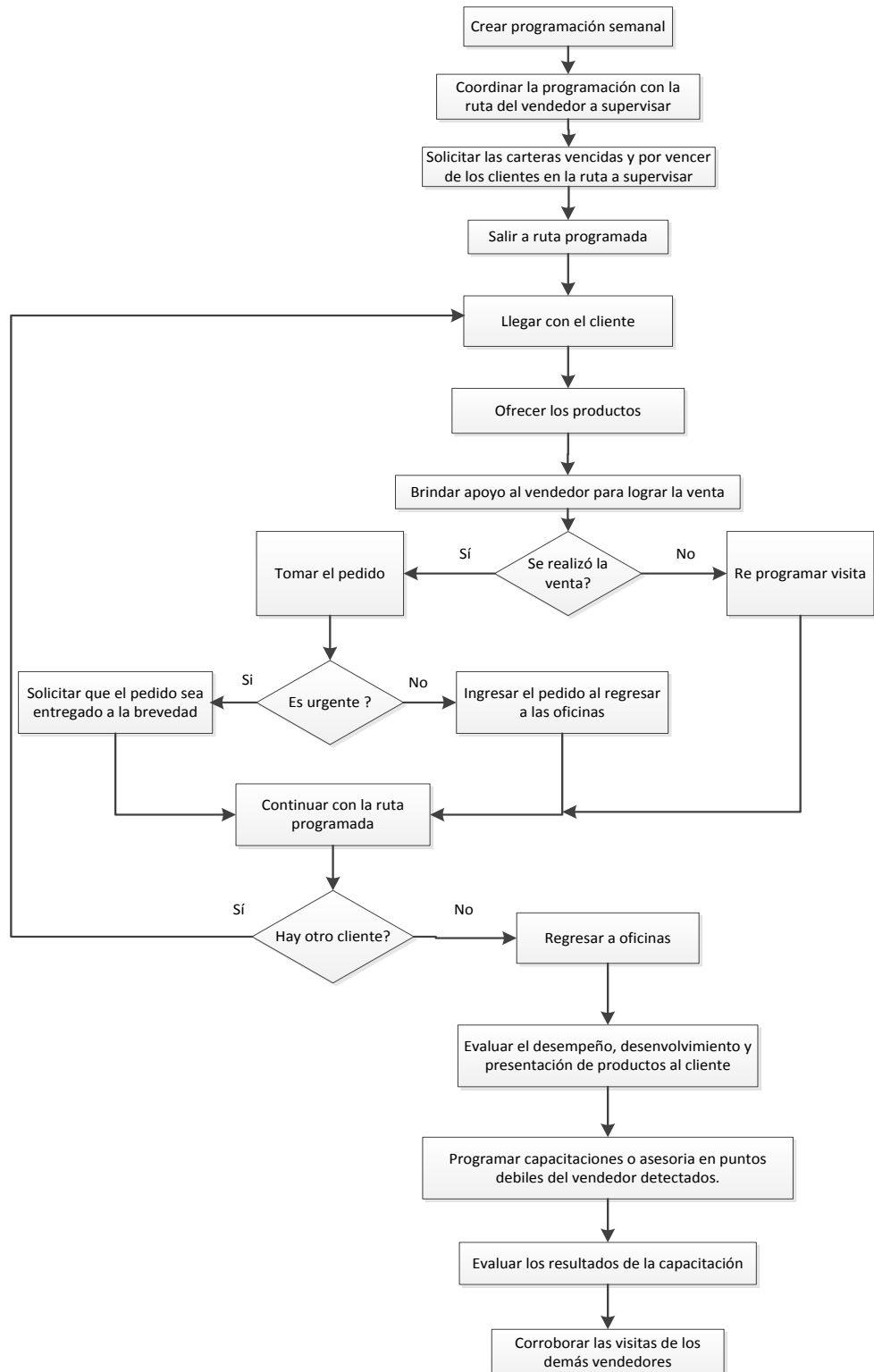
## Análisis crítico del proceso de vendedor

Tabla 28: Análisis crítico del proceso del vendedor propuesto

Preguntas	Análisis
¿Qué?	Actividades de vendedores
¿Dónde?	En oficinas centrales y área de venta
¿Cuándo?	Todas las semanas se debe realizar la programación y actualizar diariamente antes de salir a visitar a los clientes independientes y distribuidores
¿Quién ?	Vendedores, Secretaria de ventas y Gerente Administrativo.
¿Cómo?	Con base a la programación semanal se debe dar énfasis en los clientes con carteras vencidas y posibles clientes, a los clientes constantes darle seguimiento. El Gerente Administrativo brinda una reunión semanal para informar sobre cambios o situación de ventas. El vendedor se dirige a su área asignada y realiza la venta según sea cliente, cliente mayorista o distribuidor y por ultimo envía pedidos a secretaria de ventas.

El vendedor debe de recibir apoyo de la secretaria de ventas, secretaria de cobros y el supervisor para realizar correctamente sus obligaciones. El trabajo de cada uno de ellos es importante para la realización exitosa de las ventas. Desde la venta hasta el cobro de las carteras.

## Supervisor



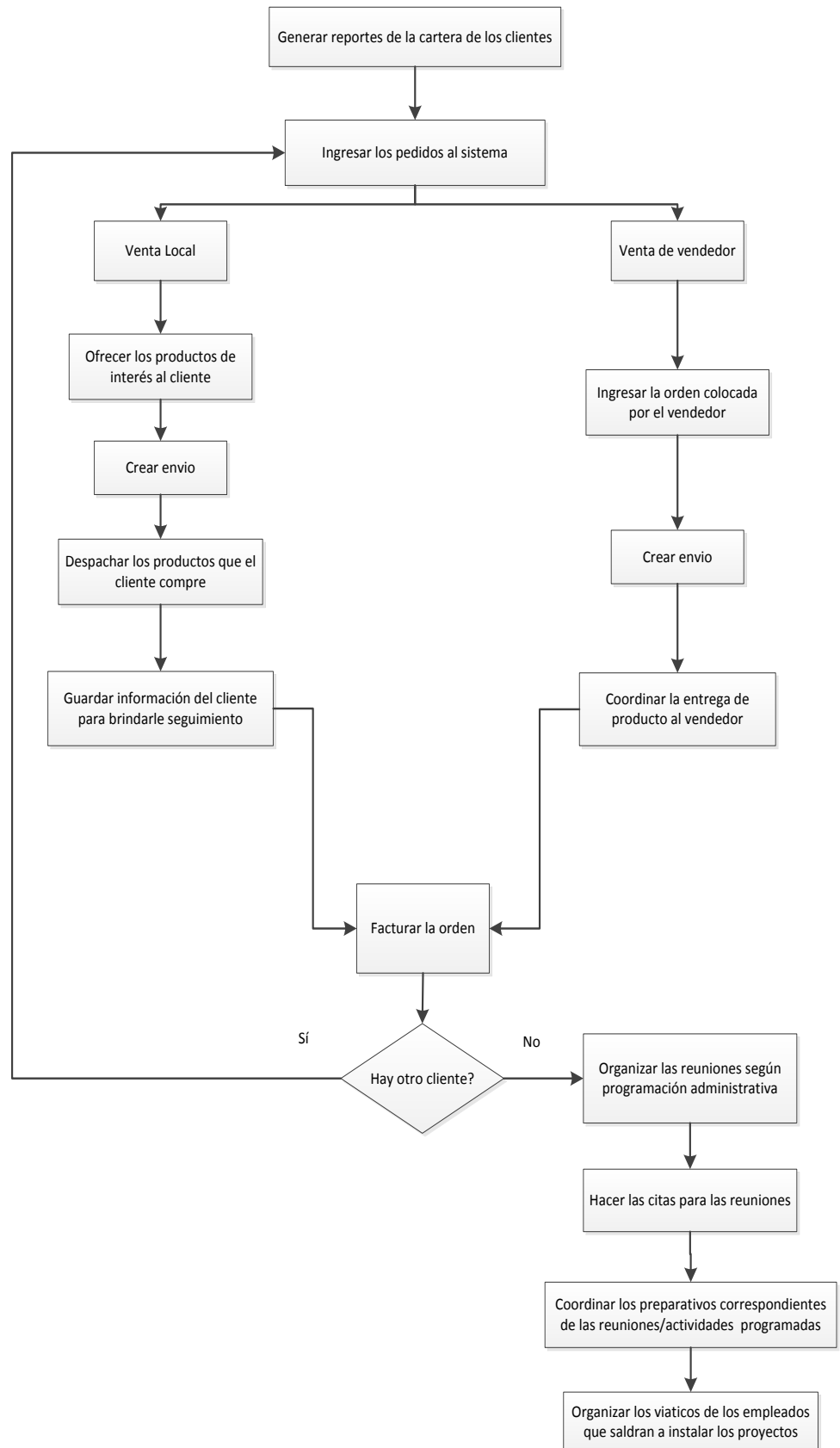
## Análisis crítico del proceso de supervisor de ventas

Tabla 29: Análisis crítico del proceso del supervisor de ventas propuesto

Preguntas	Análisis
¿Qué?	Actividades de supervisor de vendedores
¿Dónde?	En oficinas centrales y área de venta
¿Cuándo?	El supervisor debe recibir la programación de los vendedores los días sábados para calendarizar a que vendedor acompañara. El supervisor debe darle seguimiento a los clientes para corroborar el trabajo del vendedor y si está brindando un buen servicio al cliente.
¿Quién ?	Supervisor con vendedores
¿Cómo?	Con base a la programación el supervisor planificara a que área le brindara apoyo y supervisión. El supervisión debe brindarle apoyo al vendedor e incentivarlos para que este aprenda como realizar una venta exitosa. El supervisor detecta las área débiles de cada uno de los vendedores para brindarles capacitaciones y por último realizar una evaluación y llevar un registro de los avances de los vendedores.

El supervisor debe de realizar el seguimiento de las visitas de los vendedores y evaluar su rendimiento. Debe identificar los puntos débiles de cada vendedor y apoyarlo con capacitaciones y evaluaciones para evaluar su mejoría y si este tiene el interés. El supervisor debe corroborar que se les realice el seguimiento en la asesoría a los clientes, como se ofrece al momento de vender el proyecto.

## Secretaria de ventas



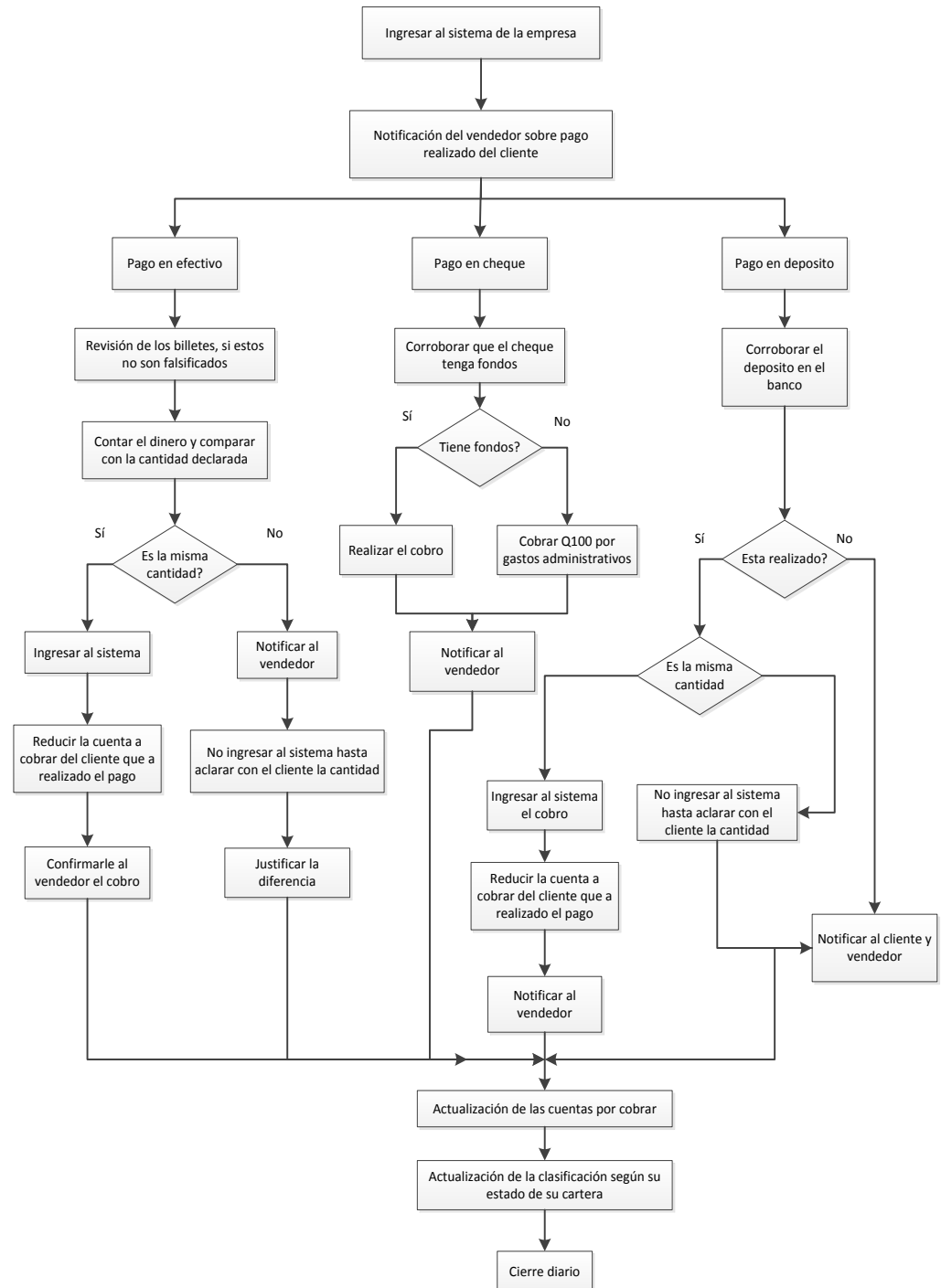
## Análisis crítico del proceso de secretaria de ventas

Tabla 30: Análisis crítico del proceso de secretaria de ventas propuesto

Preguntas	Análisis
¿Qué?	Actividades de secretaria de ventas
¿Dónde?	En oficinas centrales
¿Cuándo?	Todos los días debe de tener actualizado los estados de cuenta de los clientes clasificados por áreas para que realicen los cobros de carteras vencida. La realización de envíos para que se dé salida en bodega y realice la entrega a los clientes.
¿Quién ?	Secretaria de ventas
¿Cómo?	Registro en el sistema las transacciones del día. Para llevar el control diario de los movimientos y tener actualizadas las carteras de los clientes. Notificar a los vendedores los nuevos clientes para brindarle seguimiento.

La secretaria de ventas debe apoyar a los vendedores teniendo la información actualizada de las carteras vencidas e informar sobre nuevos clientes que realicen compras en oficinas centrales para brindarles seguimiento. Algunos cliente por vía telefónica solicitan seguimiento o producto a las oficinas centrales y la secretaria debe de informar al supervisor por medio del nuevo formato establecido (anexo 8) para que este se lo asigne al vendedor del área.

## Secretaria de cobros



## Análisis crítico del proceso de secretaria de cobros

Tabla 31: Análisis crítico de secretaria de cobros propuesto

Preguntas	Análisis
¿Qué?	Actividades de secretaria de cobros
¿Dónde?	En oficinas centrales
¿Cuándo?	Todos los días se debe de tener actualizado los pagos realizado por los clientes para actualizar sus estados de cuenta. Sin importar si el pago es el efectivo, cheque o boleta de depósito. Debe corroborar la información de los créditos cuando se realice la solicitud de crédito con las instituciones correspondientes.
¿Quién ?	Secretaria de cobros con la colaboración de vendedores.
¿Cómo?	Registro en el sistema de las pagos realizados a La Empresa inmediatamente estos se hayan realizado siempre y cuando no sea cheque y este no haya sido verificado previamente. El trámite para la solicitud de crédito debe ser corroborada todos los datos brindados por el cliente antes de aprobar. La facturación se realiza al momento de efectuar una venta pero está no debe de entregarse sí el pago no ha sido realizado

## XI. Conclusiones

1. El análisis financiero refleja que La Empresa tiene problemas de liquidez y endeudamiento. La relación de razón corriente en el 2012 es de 0.062, el más bajo entre los años evaluados y la relación deuda a largo plazo a capital a aumentado de 0.17 en el 2010 a 0.30 en el 2012. En el flujo de efectivo se ven reflejados los préstamos solicitados para pagar cuentas a corto plazo pero aumentando su deuda a largo plazo.
2. El punto de equilibrio de cada área de venta varía por sus viáticos, comisiones y productos que representan más venta en cada área. Las ventas deben ser mayores en las áreas con más gastos de viáticos el cual es Occidente para compensar esta diferencia. El punto de equilibrio del vendedor 1 es de Q 27,867.77, vendedor 2 Q 32,573.22, vendedor 3 Q 31,882.25 , vendedor 4 Q 28,012.44 y vendedor 5 Q 27,976.70.
3. Para que La Empresa aumente sus ingresos y rentabilidad, se propuso descripción de puestos, mejora en el proceso de ventas y capacitación para que los empleados tengan el conocimiento necesario para ofrecer correctamente los productos y se identifiquen con La Empresa. Es esencial que los empleados tengan el conocimiento de los productos y estructurar los puestos de trabajo para que estos realicen correctamente.
4. Según el análisis crítico del proceso de ventas, este se estaba desarrollando de una forma desordenada y sin conocer los deberes y obligaciones del puesto dejando así deberes sin realizar o duplicidad en funciones.
5. Se creó una política de ventas y de créditos para estandarizar el proceso al momento de solicitar un crédito y sus requerimientos. La política de ventas describe qué criterios se deben considerar y los registros que se deben tener de los clientes.

## XII. Recomendaciones

La propuesta presentada pretende solucionar los problemas detectados en La Empresa y evitar que vuelvan a suceder, para esto brindan las siguientes recomendaciones.

1. Fomentar un cambio en la cultura de toda la empresa, ya que con la implementación de las políticas y descripciones de puestos algunos empleados pueden mostrar rechazo al cambio. Los empleados no se encuentran identificados con La Empresa y no están encaminados hacia los mismo objetivos.
2. Mantener la capacitaciones motivacionales a los empleados e impartirla en todos los niveles jerárquicos. para que se mantengan motivados y realicen su trabajo de una mejor manera.
3. Contratar los servicios de una persona que conozca las leyes del país que se pueden aplicar para realizar los cobros de las carteras vencidas y el pago de sus servicios sea por medio de comisión por cantidad de carteras vencidas recuperadas.

### XIII. Bibliografía

1. Arroyo Gracias, Silvia Vanessa.; Facultad de Ingeniería, Depto. de Ciencias de la Administración, *Propuesta de mejora de los procesos de producción para una empresa que se dedica a la venta de material de empaque industrial en Guatemala.* Guatemala: U.V.G, 20011, 140 páginas.
2. Chase, Richard / Jacobs, F / Aquinlano, Nicholas. *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros.* Duodécima Edición, Mc Graw Hill, 2009, 776 páginas.
3. Fuente en línea, Banco de Guatemala  
: <http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=1772&aud=1&lang=1>
4. James R. Evans, William M. Lindsay, *Administración y Control de la Calidad,* Cengage Learning Editores, enero 2008, 848 páginas.
5. Koontz / Weihrich / Cannice. *Administración; una perspectiva global y empresarial.* Decimotercera Edición, McGraw-Hill Interamericana, México 2010, 667 páginas.
6. Niebel, Benjamin W. / Freivalds, Andris. *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo.* Duodécima Edición, Mc Graw Hill, 2009, 586 páginas.
7. Robbins, Stephen P. / Mary Coulter. *Administración.* Décima Edición, Pearson Educación, México 2010, 584 páginas.
8. Valle Córdova, Eva Elizabeth,: Facultad de contaduría y administración, Crédito y cobranza. *México: Universidad autónoma de Mexico,* 76 páginas.
9. Wild, John J./ K.R. Subramanyam / Halsey, Robert F. *Análisis de estados financieros.* Novena edición. McGraw-Hill. México 2010, 736 páginas.

## XIV. ANEXOS

Anexo 1

ANEXO 1

### SOLICITUD DE CRÉDITO Individual

Fecha			
Cliente activo/nuevo		Código	
<b>DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE</b>			
Primer nombre		No. DPI	
Segundo nombre		Fecha de nacimiento	
Primer apellido		NIT	
Segundo apellido		Teléfono (casa)	
Estado civil		Teléfono (oficina)	Celular
Profesión u oficio		Correo electrónico (e-mail)	
Dirección			
Municipio		Departamento	
Centro de trabajo		Cargo que desempeña	
<b>OTROS BIENES DEL SOLICITANTE</b>			
Inmuebles			
Maquinaria			
Equipos agrícolas			
Vehículos			
Ganado			
Otros			
<b>DATOS DEL CRÉDITO SOLICITADO</b>			
Monto solicitado		Total de áreas a cultivar	
Destino del crédito			
Plazo solicitado		Áreas Mz	
Cultivo		Propia/alquilada	
<b>LUGAR DE INVERSIÓN</b>			
Departamento	Municipio	Aldea	Finca
<b>LOTE</b>			
Linderos	Norte		
	Sur		
	Este		
	Oeste		
Garantía ofrecida	Hipotecaria <input type="checkbox"/>	Prendaria <input type="checkbox"/>	Fianza <input type="checkbox"/>
Otros <input type="checkbox"/>			
Descripción de la garantía ofrecida:			
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>			
Persona que lo recomienda	Cargo/oficio	Relación	Teléfono
El solicitante da fe de que los datos antes señalados son correctos y autorizamos expresamente a La Empresa para que verifiquen ante las instancias y personas correspondientes la veracidad de los datos así mi autorización de pedir información que encuentre conveniente.			
<b>SOLICITANTE</b>		<b>VENDEDOR</b>	
Firma _____		Firma _____	
Fecha _____		Fecha _____	

Anexo 2

## SOLICITUD DE CRÉDITO

### Distribuidor

Cliente directo

Fecha	
Cliente activo/nuevo	Código

#### DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE

Primer nombre		No. DPI	
Segundo nombre		NIT	
Primer apellido		Teléfono (negocio)	
Segundo apellido		Teléfono (casa)	
Estado civil		Teléfono (trabajo)	Celular
Profesión u oficio		Correo electrónico (e-mail)	
Dirección de la casa			
Municipio		Departamento	
Centro de trabajo		Cargo que desempeña	

#### OTROS BIENES DEL SOLICITANTE

Inmuebles	
Maquinaria	
Equipos agrícolas	
Vehículos	
Ganado	
Otros	

#### DATOS DEL CRÉDITO SOLICITADO

Monto solicitado		Fecha de pago	
Propósito del crédito			

#### LUGAR DE INVERSIÓN

Departamento	Municipio	Dirección

Garantía ofrecida    Hipotecaria     Prendaria     Fianza     Otros

Descripción de la garantía ofrecida:

#### REFERENCIAS PERSONALES

Persona que lo recomienda	Cargo/oficio	Relación	Teléfono	Tiempo de conocerlo

El solicitante da fe de que los datos antes señalados son correctos y autorizamos expresamente a La Empresa para que verifiquen ante las instancias y personas correspondientes la veracidad de los datos así mismo autorización de pedir información que encuentre conveniente

SOLICITANTE		VENDEDOR	
Firma	Fecha	Firma	Fecha

Anexo 3

## SOLICITUD DE CRÉDITO PERSONA JURÍDICA

Fecha		
Cliente activo/nuevo		Có
<b>DATOS RAZÓN SOCIAL</b>		
Razon social		
Fecha de constitución		
No. de Ruc		
Dirección de las oficinas		
<b>DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>		
Primer nombre		No. cédula
Segundo nombre		Fecha de nacimiento
Primer apellido		Nombre del cónyuge
Segundo apellido		Teléfono casa
Estado civil		Teléfono oficina
Dirección domiciliar		
Profesión u oficio		Correo electrónico
Cargo que desempeña		
Municipio		Departamento
Centro de trabajo		Cargo que desempeña
<b>OTROS BIENES DEL SOLICITANTE</b>		
Maquinaria		
Equipos agrícolas		
Vehículos		
Ganado		
<b>DATOS DEL CRÉDITO SOLICITADO</b>		
Monto solicitado		Fecha de pago
Propósito del crédito		
<b>LUGAR DE INVERSIÓN</b>		
Departamento	Municipio	Dirección
<b>LOTE</b>		
Linderos	Norte	
	Sur	
	Este	
	Oeste	
<b>TIPO DE GARANTÍA</b>		
Garantía ofrecida	Hipotecaria <input type="checkbox"/>	Prendaria <input type="checkbox"/>
	Fianza <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
Descripción de la garantía ofrecida:		
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>		
Persona que lo recomienda	Cargo/oficio	Relación
El solicitante da fe de que los datos antes señalados son correctos y autorizamos expresamente a La Empresa para que verifiquen ante las instancias y personas correspondientes la veracidad de los datos así mismo expreso nuestra autorización de pedir información que encuentre conveniente		
<b>SOLICITANTE</b>		<b>VENDEDOR</b>
Firma	Fecha	Firma

Anexo 4

Anexo 4

**LA EMPRESA  
REQUISITOS PARA TRÁMITE DE CRÉDITO.**

Solicitud de crédito debidamente completada firmada por el deudor y fiador.
Fotocopia de DPI del deudor y fiador.
Fotocopia de Número de NIT:
Tres referencias bancarias o comerciales.
Referencias personales del deudor y fiador mínimo tres cada uno.
Copia de contrato de arrendamiento y/o doc. que soporte la legalización del lugar de
Si la garantía es hipoteca fotocopia de escritura, libertad de grabame y solvencia muni
Garantía prendaria, facturas, escritura, tarjeta de circulación del bien a preñar.
Prenda agrícola definir linderos de la propiedad donde estará dicha prenda.
Informe de inspección técnica. (evaluación técnica del deudor)
Fotocopias de Escritura de constitución de la empresa.
Fotocopia de poder administrativo del representante legal.
Fotocopia del RTU de la empresa.
Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono.

Anexo 5

**APROBACIÓN DE CRÉDITO**

Fecha		
Cliente activo/nuevo		Código
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>		
Razón social		
Forma de pago		
No. de Nit		
Dirección de las oficinas		
<b>DATOS DEL CRÉDITO APROBADO</b>		
Monto máximo de crédito aprobado		
Días máximo de crédito aprobado		
Por cada cheque rechazado, se cobran Q 100.00 por gastos administrativos. Al momento de cumplirse el día máximo de crédito, se cobra un interés de 3% mensual, por financiamiento.		
<b>APROBACIÓN COMITÉ DE CRÉDITO</b>		
(firma)	(firma)	
<b>ACEPTACIÓN DEL CLIENTE</b>		
(firma del cliente de aceptación)	(sello del cliente)	

## Anexo 6

**Rúbrica de evaluación de conocimiento**

Excelente	Bueno	Regular	Malo
Sabe más información de lo que se le brindo, porque a investigado por su cuenta o a aprendido en capacitaciones y en el campo. Muestra seguridad en sus respuestas. Se expresa de manera correcta de modo que sea entendible la explicación. Muestra interés de aprender. Conoce las variedades de productos que tiene la empresa.	Sabe del tema la información que se le a brindado y algunos conceptos específicos aprendidos. Utiliza información brindada en capacitaciones. Domina el tema y sabe explicarlo a los clientes. Muestra interés en aprender. Conoce la variedad de productos que tiene la empresa.	Tiene conocimiento de aspectos generales del tema, sin detalles. No presto atención o no le dedico el tiempo necesario a la información brindada. No tiene seguridad al momento de ofrecer los productos por falta de conocimiento. Muestra poco interés por aprender. No ofrece la variedad de productos por falta de conocimiento.	No utilizó la información brindada del tema evaluado. No tiene conocimiento de las capacitaciones recibidas. No tiene interés por aprender. No pasa de ofrecer los principales productos por falta de conocimiento. No tiene seguridad ni conocimiento al momento de explicale a lo clientes.

Anexo 7

**Evaluación de dominio de tema**

Nombre de evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha entrega de información: \_\_\_\_\_

Nombre de evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Tema evaluado: \_\_\_\_\_

Preguntas	Excelente	Bueno	Regu

Comentario:

Firma evaluado: \_\_\_\_\_



## Anexo 9

**Descripción de puestos**General:

Nombre del empleado:

Nombre de su puesto:

Vendedor

Ubicación:

Área: Central

Departamentos: Guatemala y Sacatepéquez

Puesto sobre su mando:

Supervisor de ventas

Puesto bajo su mando:

No aplica

Reporta además, de su jefe inmediato:

Gerente Administrativo

Superior: Gerente General

Contactos externos :

- Clientes frecuentes
- Clientes esporádicos
- Distribuidores

Contactos internos :

- Secretaria de ventas
- Secretaria de cobros
- Encargado de almacén
- Encargado de campo
- Supervisor
- Gerente Administrativo
- Garita de control
- Pilotos
- Gerente General
- Contabilidad

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 7:00 am – 16:00 pm ( 1 hora de almuerzo)

Descripción del puesto (atribuciones) :

- Ventas directas
- Ventas a distribuidores
- Cobros
- Asesoría
- Promoción

Responsabilidades u obligaciones : (Que responsabilidades tiene en su puesto)

- Cumplimiento de presupuesto
- Control y recuperación de la cartera
- Supervisión de proyectos
- Conocer la competencia
- Conocimiento y uso de los productos de la empresa
- Asistir a las capacitaciones
- Planeación de actividades (itinerarios)

Especialidades periódicas:

- Organizar días de campo
- Organizar grupos para visitar a La Empresa
- Colaborar en el monitoreo y desarrollo de cultivos
- Mantenimiento de vehículo
- Verificación de áreas y trazo de proyectos
- Liquidación de viáticos y reporte de actividades

Especialidades diarias :

- Visita a clientes activos e inactivos
- Visita a nuevos clientes
- Visita a clientes potenciales
- Cotización de proyectos
- Toma de pedidos
- Traslado de pedido a secretaria de ventas
- Cobros
- Coordinación de visitas con los clientes
- Supervisión y asesoría de proyectos
- Revisión del vehículo a su cargo
- Elaboración de conocimientos por entrega de documentos en libro autorizado

Específico:

Nivel académico:

Mínimo: Perito agrónomo

Preferencia: Estudios universitarios

Experiencia:

- Ventas
- Conocimiento de productos agrícolas
- En campo no oficinas

Tiempo de experiencia:

2 años

**Habilidades:**

- Habilidades de comunicación
- Capaz de solucionar problemas
- Buena actitud con los clientes
- Honesto y responsable

## Descripción de puestos

### General:

Nombre del empleado:

Nombre de su puesto:

Supervisor de ventas

Ubicación :

Área: Todas

Puesto sobre su mando:

Gerente administrativo

Puesto bajo su mando:

Vendedores

Reporta además, de su jefe inmediato:

Gerente general

Contactos externos :

- Clientes frecuentes
- Clientes esporádicos
- Clientes nuevos
- Distribuidores

Contactos internos :

- Secretaria de ventas
- Secretaria de cobros
- Encargado de almacén

- Encargado de campo
- Vendedores
- Gerente Administrativo
- Garita de control
- Pilotos
- Gerente General

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 7:00 am – 16:00 pm ( 1 hora de almuerzo)

Descripción del puesto :

- Supervisión de vendedores
- Seguimiento de visitas de los vendedores
- Cobros
- Asesoría
- Promoción

Responsabilidades u obligaciones :

- Cumplimiento de presupuesto
- Control y recuperación de la cartera
- Supervisión de proyectos
- Conocer la competencia
- Conocimiento y uso de los productos de la empresa
- Asistir a las capacitaciones
- Planeación de actividades
- Incentivación de los vendedores
- Supervisión de actividades de vendedores
- Capacitación de vendedores

Especialidades periódicas:

- Organizar días de campo

- Organizar grupos para visitar los campos demostrativos
- Colaborar en el monitoreo y desarrollo de cultivos
- Mantenimiento de vehículo
- Verificación de áreas y trazo de proyectos
- Liquidación de viáticos y reporte de actividades
- Evaluación de conocimiento de los vendedores

Especialidades diarias :

- Evaluación de visitas de los vendedores
- Asesoría a los vendedores
- Solución de problemas
- Cotización de proyectos
- Cobros
- Coordinación de visitas con los clientes
- Supervisión y asesoría de proyectos
- Revisión del vehículo a su cargo

Específico:

Nivel académico:

- Título universitario de Ingeniero Agrónomo

Experiencia:

- Haber sido vendedor de La Empresa

Tiempo de experiencia:

- Mínimo dos años de vendedor de la empresa

Habilidades:

- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimiento de programas (nutrición, control fitosanitario, protección de cultivos y sistema de riego por goteo)

Requisitos:

- Mayor de 21 años
- Licencia de conducir
- Dos cartas de recomendación

Conocimiento de programas :

- Conocimiento de Microsoft Office

## Descripción de puestos

### General:

Nombre del empleado:

Nombre de su puesto:

Encargada de cobros

Ubicación:

Oficinas centrales

Puesto sobre su mando:

Gerente Administrativo

Puesto bajo su mando:

Ninguno

Reporta además, de su jefe inmediato:

Ninguno

Contactos externos:

Clientes

Contactos internos:

- Vendedores
- Secretaria de ventas
- Gerente Administrativo
- Gerente General
- Encargado de control y proceso

Horario de trabajo:

De lunes a viernes de 7:00 am a 13:00pm  
14:00pm a 16:00pm

Descripción del puesto:

- Encargada de realizar los cobros y facturación de los clientes ya sea de forma directa o indirecta.
- Ventas realizadas por vendedores y ventas locales.

Responsabilidades u obligaciones:

- Realización de recibos de caja
- Realización de facturas
- Atender llamadas telefónicas
- Atención al cliente con respecto a cobros
- Ingreso de depósitos a los bancos correspondientes
- Cierre diario de cobros y ventas
- Archivo de documentos

Especialidades periódicas:

- Cierre mensual
- Entrega de facturas a la contabilidad

Especialidades diarias:

- Realización de cobros
- Facturas
- Atención al cliente

Específico:

Nivel académico:

- Perito contador
- Carrera de nivel medio o a fin de perito contador o perito en administración de empresas

Experiencia:

- Puesto similar

Tiempo de experiencia:

- 1 año de experiencia

Habilidades:

- Conocimiento de código de comercio
- Conocimiento de código de trabajo

Requisitos:

- Ser mayor de 21 años
- 2 cartas de referencia
- antecedentes penales y policíacos
- NIT

Conocimiento de programas :

- Microsoft Office avanzado

## Descripción de puestos

### General:

Nombre del empleado:

Nombre de su puesto:

Secretaria de Ventas y atención al cliente.

Ubicación :

Oficinas centrales

Puesto sobre su mando:

Gerente Administrativo

Puesto bajo su mando:

No aplica

Reporta además, de su jefe inmediato:

Gerente Administrativo

Gerente General

Contactos externos :

- Clientes frecuentes
- Clientes esporádicos
- Distribuidores

Contactos internos :

- Secretaria de cobros
- Encargado de almacén
- Encargado de campo

- Supervisor
- Gerente Administrativo
- Garita de control
- Pilotos
- Gerente General
- Vendedores

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 7:00 am – 16:00 pm ( 1 hora de almuerzo)

Descripción del puesto :

- Ventas directas
- Ventas a distribuidores
- Cobros
- Atención a llamadas telefónicas y correos electrónicos
- Realización de envíos
- Archivar
- Atención a clientes directos en oficina

Responsabilidades u obligaciones :

- Control y recuperación de la cartera
- Entrega de estados de cuenta de clientes a vendedores
- Reporte de cartera semanales
- Conocimiento y uso de los productos de la empresa
- Velar por la buena atención al cliente
- Mantener en orden la papelería
- Mantener en orden la sala de espera
- Que nuestros clientes cancelen a tiempo
- Coordinar la entrega de productos
- Informar de ventas semanalmente

Especialidades periódicas:

- Realizar pagarés
- Registro de visitas a la finca
- Realizar facturas
- Realizar cobros

Especialidades diarias:

- Realizar envíos
- Coordinar viaje
- Archivar
- Responder llamadas
- Responde correos

Específico:

Nivel académico:

- Secretaria de preferencia bilingüe

Experiencia:

- Puesto similar

Tiempo de experiencia:

- 1 año

Habilidades:

- Conocimiento de productos que ofrece la empresa
- Conocimiento general de código de comercio
- Buena relación interpersonal

Requisitos:

- Ser mayor de 21 años
- 2 cartas de referencia
- antecedentes penales y policíacos
- NIT

Conocimiento de programas :

- Microsoft office avanzado

