

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



PLAN FINANCIERO ADMINISTRATIVO PARA PÓRTICO INGENIEROS, S.A. DE C.V.

PRESENTADO POR
LIC. MARIO HERNÁN CORNEJO PÉREZ
LICDA. SILVIA ANA MARÍA HERNÁNDEZ CORNEJO

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DE 2013

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria General : Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Maestro Roger Armando Arias Alvarado
Vicedecano : Maestro Álvaro Edgardo Calero Rodas
Secretario : Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez
Administrador Académico : Licenciado Edgar Antonio Medrano
Asesor : Maestra Zonia Hortencia Fermán Díaz
Tribunal Examinador : Maestro Dimas de Jesús Ramírez Alemán
Maestra Zonia Hortencia Fermán Díaz
Maestra Martha Carolina Castro

Junio de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Dedico este éxito a DIOS todo poderoso, por haberme dado la sabiduría, salud, fuerza y las condiciones necesarias para completar satisfactoriamente mis estudios de maestría.

A mi hija Nicole Rachel por darme tanta felicidad al estar en mi vida y por ser la principal razón para esforzarme y dedicarme hasta llegar a la meta.

A mi esposa Lorena del Carmen, por su apoyo, comprensión y tolerancia.

Mario Hernán Cornejo Pérez

Nuevamente he completado un ciclo más en mi vida y agradezco ante todo a mi padre Dios que en su plan perfecto tenía destinado que yo cursara mi Post Grado, si bien es cierto hay momentos en que no comprendemos sus propósitos, en instantes como este es que uno entiende por qué pasa cada situación en la vida.

Gracias a mi hijo Sebastián que me acompañó dentro de mi vientre en cada clase, examen y evaluación, comportándose de forma sin igual para que su mami llegara a la meta. Gracias mi señor Jesucristo por enviármelo en el momento justo.

A mi mami Ana, quien pacientemente me enseñó mis primeras letras, Así como por la dedicación de toda su vida a apoyarme, impulsarme y sobre todo a creer que yo puedo vencer y superar cada reto, Mami eres la mejor Madre que Dios pudo haber dado.

A mi esposo Iván quien no tuvo reparos en decirme “adelante”, gracias por tu apoyo, por cada detalle, por demostrar que el verdadero amor es desinteresado y lo puede todo.

Dios nos creó para que triunfemos, nuestro deber es buscar dónde, cuándo y cómo.

Silvia Ana María Hernández Zamora

ÍNDICE

	PÁG.
I	
RESUMEN EJECUTIVO	i
II	
INTRODUCCION	iv
CAPITULO I	
MARCO REFENCIAL	
1.1	1
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1.1	1
SITUACION ACTUAL	
1.1.1.1	1
ACTIVIDAD COMERCIAL	
1.1.1.2	1
CICLO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA	
1.1.1.3	1
CLIENTES	
1.1.1.4	2
CAPACIDAD INSTALADA	
1.1.2	2
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
1.2	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.2.1	3
DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES	
1.3	4
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	
1.4	4
COBERTURA	
1.4.1	4
COBERTURA ESPACIAL	
1.4.2	4
COBERTURA TEMPORAL	
1.5	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
1.5.1	5
OBJETIVO GENERAL	
1.5.2	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
1.6	5
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.6.1	5
POBLACION O UNIVERSO	
1.6.2	6
TIPO DE ESTUDIO	
1.6.3	6
METODOS DE RECOPIACION DE INFORMACION	
1.6.4	6
CALCULO DE LA MUESTRA	
1.6.5	6
INSTRUMENTO DE INVESTIGACION	
1.6.6	7
MACRO Y MICRO VARIABLES A INVESTIGAR	
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2.1	7
SITUACION ECONOMICA	
2.1.1	7
SITUACION ECONOMICA MUNDIAL	

2.1.2	SITUACION ECONOMICA EN EL SALVADOR	20
2.1.3	SECTOR CONSTRUCCION EN EL SALVADOR	22
2.1.3.1	CASALCO	22
2.1.4	CRISIS, EVOLUCION Y TENDENCIAS DEL SECTOR CONSTRUCCION	23
2.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FINANCIERA	24
2.2.1	TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN	24
2.2.1.1	DEFINICION DE ORGANIZACIÓN	24
2.2.1.2	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.2.1.3	CRITERIOS A APLICAR PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	35
2.2.2	MARCO GENERAL DEL CONTROL INTERNO	36
2.2.2.1	DEFINICION	36
2.2.2.2	COMPONENTES	36
2.2.2.3	RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES	37
2.2.3	CONCEPTOS ELEMENTALES DEL ANALISIS FINANCIERO	38
2.2.3.1	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	38
2.2.3.2	OBJETIVOS DE UN ANALISIS FINANCIERO	40
2.2.3.3	INDICES FINANCIEROS Y SUS USOS	41
CAPITULO III		
DIAGNOSTICO		
3	DIAGNOSTICO	45
3.1.	ANALISIS FINANCIERO	45
3.1.1	OPERACIÓN	45
3.1.1.1	VENTAS	45
3.1.1.2	VARIACIONES EN EL COSTO	46
3.1.1.3	GASTOS DE OPERACIÓN	47
3.1.2.1	CUENTAS POR COBRAR	48
3.1.2.2	INVENTARIOS	50
3.1.2.3	PROVEEDORES	50
3.1.2.4	CUENTAS RELACIONADAS	51
3.1.2.5	CAPITAL DE TRABAJO	51
3.1.3	INVERSION	51
3.1.3.1	CAMBIOS IMPORTANTES EN LOS ACTIVOS	52
3.1.3.2	POLITICAS EN EL PAGO DE DIVIDENDOS	52
3.1.3.3	MOVIMIENTOS EN EL CAPITAL CONTABLE	52

3.1.4	FLUJO DE EFECTIVO	53
3.1.5	CALCULO DE NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	53
3.1.6	PUNTO DE EQUILIBRIO	53
3.1.7	INDICADORES FINANCIEROS	54
3.2	PROYECCIONES	56
3.3	LA EMPRESA CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	56
3.3.1	ANALISIS PORTER	56
3.3.2	ANALISIS FODA	57
3.3.3	ANALISIS DE LA INDUSTRIA	57
3.3.3.1	PRODUCTOS	57
3.3.3.2	DESEMPEÑO DE LA EMPRESA (DEFICIENTE)	58
3.3.3.3	PRECIOS	58
3.3.3.4	MERCADEO	58
3.3.3.5	SERVICIO AL CLIENTE	58

CAPITULO IV

PROPUESTA DE SOLUCION

4	PROPUESTA DE SOLUCION	58
4.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	58
4.1.1	PROPUESTA ORGANIZACIONAL	59
4.1.1.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	59
4.1.1.2	IDEAS RECTORAS	60
4.1.1.2.1	MISION	60
4.1.1.2.2	VISION	60
4.1.1.2.3	VALORES	60
4.1.2	DESCRIPCION DE PUESTOS	61
4.1.2.1	GERENTE DE PROYECTOS	61
4.1.2.1.1	UNIDAD DE OBRAS ELECTRICAS	63
4.1.2.1.2	UNIDAD DE OBRAS CIVILES	65
4.1.2.1.3	UNIDAD DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	69
4.1.2.2	GERENTE ADMINISTRATIVO	71
4.1.2.3	CONTABILIDAD	73
4.1.3	PROPUESTA PARA VENTAS	73
4.1.3.1	POLITICAS DE VENTAS	74
4.1.3.2	PERFIL DE VENDEDORES	76

4.1.3.3	PRESUPUESTO DE VENTAS	79
4.1.3.4	ESTABLECIMIENTO Y PAGO DE COMISIONES	80
4.1.4	PROPUESTA PARA CUENTAS POR COBRAR	80
4.1.4.1	POLITICAS DE CUENTAS POR COBRAR	80
4.1.4.2	PERFIL Y FUNCIONES DEL ENCARGADO DE LAS CUENTAS POR COBRAR	82
4.1.5	PROPUESTA PARA COSTEO	84
4.1.5.1	FORMULA DE COSTEO	84
4.1.5.2	METODOS PARA COSTEAR	84
4.1.6	EVALUACION FINANCIERA Y ECONOMICA DE LA PROPUESTA	85
4.1.6.1	IMPACTOS ESPERADOS AL IMPLEMENTAR LA PROPUESTA	85

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1	CONCLUSIONES	86
5.2	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFIA	90
	ANEXO 1- ESTADOS FINANCIEROS	92
	ANEXO 2- INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	96
	ANEXO 3- TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	97

I. RESUMEN EJECUTIVO

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son entidades con una alta predominancia en el comercio, quedando prácticamente excluidas del sector industrial por las grandes inversiones que se requieren y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de operaciones y cantidad de empleados.

Las PYMES constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo, son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.

Este tipo de empresas son en su gran mayoría familiares y además de contar con poco personal, son los miembros de la familia los que las administran y operan, por lo que generalmente no tienen definidos formalmente, estructura organizativa, controles internos, políticas, normas ni procedimientos. Esto les ocasiona muchas desventajas, tales como la fuga o pérdida de sus recursos, dificultades para obtener financiamiento, restricciones para competir con empresas grandes y para acceder a mercados internacionales, lo que las vuelve muchas veces a no ser rentables ni solventes, corriéndose el riesgo de no continuar operando.

En la realidad actual, caracterizada por ser cambiante y compleja, las empresas deben ser confiables ante sus clientes, el sistema financiero y las instituciones gubernamentales, además deben ser competitivas para lograr rentabilidad y liquidez. Es por esta razón que se decidió escribir acerca de esta temática que constituye un problema común para las PYME, para lo cual se investigó a una empresa que tiene tres giros principales: prestación de servicios de construcción, comercialización de productos de ferretería y producción de malla ciclón, por medio de la investigación: “Plan Financiero Administrativo para Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V.”.

La investigación tiene como objetivos:

- ✓ Elaborar y proporcionar a Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. un Plan Financiero Administrativo que provea herramientas que faciliten su buen funcionamiento.
- ✓ Definir Misión, Visión y Valores de la empresa e implementar las funciones de acuerdo al organigrama funcional de la compañía.
- ✓ Diseñar un sistema de control interno con base al enfoque COSO, tomando en cuenta la estructura funcional de la empresa.
- ✓ Revisar el proceso que administra las cuentas por cobrar y las ventas de tal forma de identificar oportunidades de mejora respecto a plazos de cobro y pago, garantías, entre otras.
- ✓ Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. fue fundada el 14 de septiembre de 1992, es una empresa familiar establecida como Sociedad Anónima bajo el régimen de Capital

Variable, mediante la figura legal de fundación simultánea, por los Ingenieros Miguel Ángel Cruz Guerrero y José María Portillo Aguilar.

Su actividad económica está dada por:

- ✓ Planeación, construcción y supervisión de proyectos de ingeniería.
- ✓ Estudios de formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Construcción de edificios y viviendas.
- ✓ Planeación, construcción y supervisión de proyectos.
- ✓ Compraventa de inmuebles.

La metodología utilizada en la realización del trabajo fue bibliográfica y de campo; la primera sirvió de base para el desarrollo del marco teórico conceptual y como soporte para la propuesta de la investigación; la segunda se utilizó como una guía para la elaboración del documento, al usar técnicas y procedimientos científicos, como el cuestionario y la observación para la obtención de la información; así como el uso de técnicas de muestreo estadístico para la selección de la población y la muestra.

Para obtener la información, el cuestionario se elaboró de forma tal que el personal de la empresa detallara la problemática administrativa y financiera y las dificultades que eso les ocasiona, con la finalidad de completar datos a la información impresa proporcionada y realizar un diagnóstico de Pórtico Ingenieros para hacerle una propuesta de solución a la medida de sus necesidades.

En base a la investigación, se determinó las principales áreas que requieren atención inmediata son: Administración, Ventas y Cuentas por Cobrar, por lo que la propuesta de solución se estructuró en cuatro contenidos (áreas):

- ✓ Estructura Organizativa: que incluye la propuesta de un organigrama funcional para la empresa, el desarrollo de las ideas rectoras (Visión, Misión y Valores) y la descripción de puestos para cada una de las gerencias y sus dependencias.
- ✓ Ventas: donde se incluyen políticas de venta en busca que la empresa sea competitiva e incremente sus volúmenes de venta; asimismo, se incluyen las actitudes, habilidades y conocimientos que deben tener los vendedores como parte de su perfil, para contribuir al logro de los objetivos de Pórtico Ingenieros.
- ✓ Cuentas por Cobrar: que contempla políticas para la adecuada administración de las ventas al crédito así como su recuperación.
- ✓ Costeo: a partir del giro económico al que se dedica la empresa, se retoman la fórmula del costo (costo promedio) y el método para valuación de sus inventarios. (método del costo histórico y método de la identificación específica).

Adicionalmente, al final de la propuesta se realiza una evaluación financiera y económica de ésta, determinando los impactos esperados para la empresa con su implementación.

Los resultados esenciales en el desarrollo del trabajo se resumen:

- ✓ Es necesario que Pórtico Ingenieros, procese la contabilidad de sus operaciones, al interior de la empresa; suspendiendo el uso de servicios externos, de tal forma que cuente con información contable oportuna y veraz.
- ✓ La empresa debe ordenar y documentar su funcionamiento, por medio de la elaboración e implementación de Manuales de Organización y Funcionamiento, de Normas y Procedimientos y de Perfiles de Puestos.
- ✓ La implementación de controles internos administrativos y financieros, es requerida para garantizar la salvaguarda de los activos de la empresa y minimizar el riesgo de que sean robados, hurtados, malversados, extraviados o dañados.
- ✓ Pórtico Ingenieros debe implementar y declarar sus ideas rectoras (Visión, Misión y Valores), que le permitan identificar su propósito como empresa y lo que espera en el futuro de sí misma.
- ✓ La no separación de los gastos personales de los accionistas y sus parientes, de los de la empresa, afectan negativamente la liquidez y rentabilidad de la misma.
- ✓ Se vuelve indispensable la regulación de las funciones de los vendedores, a fin de evitar el descalce financiero y que el efectivo, productos de ferretería y malla ciclón sean robados, despilfarrados y/o dañados o deteriorados.
- ✓ La empresa debe automatizar sus actividades, administrativas, financieras y operativas, por medio del uso de software comercial o libre, para efficientizar sus actividades y ser más competitivos en el mercado.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, originadas en del diagnóstico y la propuesta de solución, resultantes de la consultoría.

II. INTRODUCCIÓN

Se estima que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo, son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.

Sin embargo, la carencia de recursos suficientes y el hecho que los integrantes del grupo familiar, las administren directamente, provoca que este tipo de empresas no tengan ordenamiento funcional, no controlen adecuadamente los recursos en que se ha invertido y que la información financiera no sea veraz, confiable ni oportuna.

Por tanto, tienen un alto riesgo de que sus activos sean robados, extraviados o malversados, conllevándolas consecuentemente a situaciones de iliquidez y falta de rentabilidad, por lo que se ven en desventaja con empresas bien organizadas y ordenadas (grandes empresas) y hasta podrían dejar de operar como empresas (cierre de operaciones).

El hecho de contar con pocos recursos, imposibilita este tipo de empresas contratar servicios profesionales de consultoría que les ayuden a ordenarse y a mejorar su desempeño empresarial.

La consultoría es un servicio prestado por personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con: políticas, organización, procedimientos y métodos; quienes recomiendan medidas apropiadas y brindan asistencia en la aplicación de tales recomendaciones. No obstante, es un servicio cuyo precio muchas veces no está al alcance de las PYMES o no es considerado dentro de las inversiones planeadas por quienes las administran.

Pórtico Ingenieros es una empresa dedicada al rubro de la construcción, la cual está clasificada en la categoría de Pymes que ha sido previamente definida. A continuación se presenta un documento que consta de cinco capítulos, en los cuales se desarrolla una consultoría del tipo financiero administrativo.

En el primer capítulo se incluyen los antecedentes de la empresa donde se realizó una consultoría administrativa financiera, se analiza su situación actual respecto a su actividad operacional, clientes, capacidad instalada, estructura organizativa entre otros. Incluye además la metodología utilizada en la investigación, la selección del universo y la muestra, el tipo de estudio y las variables a investigar.

El segundo capítulo constituye un marco teórico donde se analiza la situación económica mundial, la local y en particular la del sector construcción dado que en una empresa dedicada a este giro se ha llevado a cabo esta consultoría. Aborda además temas

relacionados con la estructura organizativa y financiera de la empresa, tales como la teoría de la organización y conceptos elementales del análisis financiero.

El tercer capítulo contiene el diagnóstico de Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. que es la empresa a la que se le hizo la consultoría y detalla lo que como parte del estudio se hizo: análisis financiero, proyecciones y análisis de la competencia.

El capítulo cuatro contiene la propuesta de solución a la problemática identificada en el diagnóstico, estructurada en cuatro grandes áreas: Estructura organizativa, Ventas, Cuentas por Cobrar y Costeo. El capítulo incluye además la evaluación financiera y económica de la propuesta y los impactos esperados para la empresa con su implementación.

En el capítulo cinco se plasman las conclusiones y recomendaciones a que se llegó como resultado del diagnóstico y la propuesta, hechos a Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V.

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. fue fundada el 14 de septiembre de 1992, es una empresa familiar establecida como Sociedad Anónima bajo el régimen de Capital Variable, mediante la figura legal de fundación simultánea, por los Ingenieros Miguel Ángel Cruz Guerrero y José María Portillo Aguilar, ante los oficios notariales del Lic. Ricardo Vásquez Jandres, quienes participan con el 50% del capital social, suscribiendo 200 acciones comunes cada quien por valor nominal de US\$ 1.14 cada una.

La sociedad está inscrita en el Registro de Comercio, con el asiento de presentación de instrumentos sociales N° 143 del libro 27 del Departamento de Documentos Mercantiles.

De acuerdo a la clasificación que ha realizado el Ministerio de Economía de las empresas en la Republica de El Salvador, Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V., es clasificada como Microempresa, dedicada a la actividad económica del sector de la construcción.

Los empleados que tiene de carácter permanente la empresa son 16.

1.1.1 SITUACIÓN ACTUAL

1.1.1.1 ACTIVIDAD COMERCIAL

Su actividad económica principal está definida en el apartado finalidad social dentro del pacto social, siendo en detalle lo siguiente:

- ✓ Planeación, construcción y supervisión de proyectos de ingeniería.
- ✓ Estudios de formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Construcción de edificios y viviendas.
- ✓ Compra venta de inmuebles.

Sus operaciones están enfocadas en tres grupos:

- ✓ Construcción de inmuebles
- ✓ Fábrica de maya ciclón
- ✓ Ferretería (distribución directa, sin sala de ventas)

1.1.1.2 CICLO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA

EL ciclo de operaciones de la empresa es anual, presentando información contable financiera una vez al año.

1.1.1.3 CLIENTES

Entre sus clientes principales están segregados según el segmento del negocio:

En maya ciclón y ferretería:

- ✓ Vidrí, S.A.
- ✓ Galvanisa, S.A. de C.V.

En proyectos:

- ✓ Ministerio de Educación
- ✓ Ministerio de Defensa
- ✓ Ministerio de Salud
- ✓ Corte Suprema de Justicia
- ✓ Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa

Sus principales proveedores:

- ✓ CORINCA, S.A. de C.V.
- ✓ ECORT, S.A.
- ✓ B & P
- ✓ TRAKA, S.A.

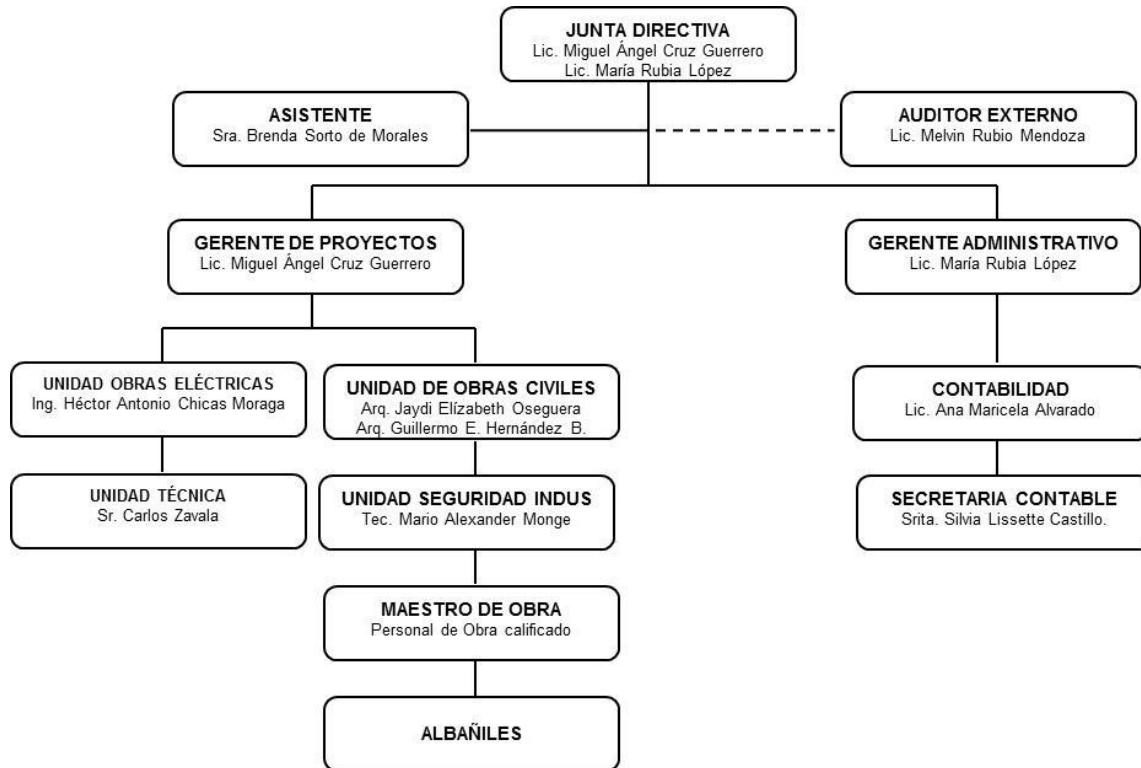
1.1.1.4 CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada de la compañía está dada básicamente en su Propiedad, Planta y Equipo como se detalla a continuación:

Bien	Monto (US\$)
Terrenos	43,052.66
Terrenos y Edificaciones	26,655.00
Maquinaria y Equipo Técnico	21,447.01
Vehículos	66,736.94
Mobiliario y Útiles	3,127.38
Equipamiento de Oficina	17,616.57
Herramienta y Equipo pequeño	13,782.34
Instalaciones	491.49
Construcciones en proceso	982.77
Plusvalía comprada	1,000.00
Depreciación Acumulada	-95,406.55
Total	99,485.61

1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa actual de la empresa es como sigue:



1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Primordialmente trabaja con el sector gubernamental, pero por la falta de información financiera veraz, confiable y oportuna, muchas veces no puede ingresar a los procesos o es descalificada rápidamente al no alcanzar los indicadores financieros básicos. Asimismo, la empresa no cuenta con solvencia económica y no le es factible encontrar alternativas de financiamiento debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados.

No cuenta con Manuales administrativos ni controles internos administrativos ni financieros. Asimismo, carece de una estructura administrativa formalmente establecida con la definición de cargos, roles y funciones, si bien es cierto que posee un organigrama pero a éste no se le da cumplimiento como corresponde. Tampoco han desarrollado las ideas rectoras de Misión, Visión y Valores de la empresa. Así mismo Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. tiene problemas de liquidez e insolvencia financiera, debido principalmente al desbalance financiero y a la falta de lineamientos establecidos para ejecutar la administración, lo que la está conduciendo a no ser rentable, al incumplimiento de obligaciones tributarias y al riesgo de no continuar operando.

1.2.1 DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades son asignadas por el dueño de Pórtico Ingenieros, actualmente él es la máxima autoridad dentro de la Junta Directiva, siendo esta una empresa de carácter familiar, es el patriarca que delimita los niveles de autoridad.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dada la necesidad de lograr que la empresa, se transforme en una empresa líquida, solvente y rentable en beneficio de sus empleados y las familias que dependen económicamente de éstos, es de utilidad realizar una investigación sobre la situación económica - financiera y los controles internos financieros y administrativos de la empresa para alcanzar la factibilidad económica, técnica y operativa de la misma.

Con lo antes descrito, no sólo se lograría la continuidad de la empresa en el mercado, sino que también se generarían empleos en las zonas de San Salvador y La Libertad que son los departamentos donde la empresa tiene las oficinas de la constructora y la fábrica de maya ciclón, respectivamente. Asimismo, se contribuiría a la dinamización de la economía de estos departamentos y por consiguiente se obtendrían mayores ingresos en los hogares de sus empleados actuales y de los futuros en la medida que la empresa crece, logrando así que mejoren la calidad de vida de éstos.

Se considera además que la solución que se dará al problema planteado modificará la cultura de descontrol que ha prevalecido en la empresa hasta la fecha.

Las preguntas planteadas para esta investigación son las siguientes:

- ✓ ¿Los plazos de cobro de las ventas al crédito y de pago de las compras al crédito, ejercen influencia significativa en la liquidez y solvencia financiera?
- ✓ ¿El uso de cuentas bancarias de la empresa en forma separada de las cuentas bancarias personales de los accionistas, influye en el buen control de las finanzas?
- ✓ ¿Los controles internos están relacionados con la adecuada administración de la empresa y la continuidad de sus operaciones?
- ✓ ¿En qué medida puede contribuir el diseño de políticas, normas y procedimientos, para que sea una empresa competitiva y sostenible en el mediano y largo plazos?
- ✓ ¿Los controles administrativos y financieros, contribuyen al cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias?
- ✓ ¿El diseño de un organigrama y la definición de misión, visión y valores, contribuyen a la toma de decisiones administrativas adecuadas para la empresa?

1.4 COBERTURA

1.4.1 COBERTURA ESPACIAL

El estudio se llevó a cabo en los municipios de Mejicanos y Quezaltepeque de los Departamentos de San Salvador y La Libertad respectivamente. La empresa está ubicada en residencial Florida del Municipio de Mejicanos en San Salvador.

1.4.2 COBERTURA TEMPORAL

La Investigación sobre el Plan Financiero Administrativo para Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V., se llevó a cabo en el periodo comprendido entre el año 2008 al 2012, para lo cual se tomó en consideración información financiero contable, administrativa y legal, disponible en los registros de la empresa y Centro Nacional de Registros, Ministerio de Hacienda y a la Dirección General de Estadísticas y Censos, así como a modelos de gestión de aplicación mundial, relativos a las mejores prácticas para la administración y control de los activos de las empresas, tales como COSO (Committee of Sponsoring Organizations), con el propósito de evaluar la tendencia del comportamiento de las principales variables financieras y económicas.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar y proporcionar a Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. un Plan Financiero Administrativo que provea herramientas que faciliten su buen funcionamiento.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Definir Misión, Visión y Valores de la empresa y las funciones de acuerdo al organigrama funcional de la compañía.
- ✓ Diseñar un sistema de control interno con base al enfoque COSO, tomando en cuenta la estructura funcional de la empresa.
- ✓ Revisar el proceso de administración de las cuentas por cobrar y las ventas de tal forma de identificar oportunidades de mejora respecto a plazos de cobro y pago, garantías, entre otras.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

El universo del estudio lo forman empresas dedicadas al sector de la construcción, así como ferreterías (distribuidores directos) del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), (según datos obtenidos por la Dirección General de Estadísticas y Censos), clasificadas como pequeños contribuyentes según lo establecido por el Ministerio de Hacienda; se ha definido el municipio de San Salvador por ser lo más próximo a el área de estudio y donde se comercializan los productos. Se ha delimitado a pequeños contribuyentes pues se ha definido como el tipo de negocios que son competencia directa de la compañía, determinándose un universo de 955 compañías que se dedican al rubro de la construcción, las cuales están formalmente inscritas en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y el Ministerio de Hacienda.

El método de investigación utilizado es el cualitativo usado principalmente en las ciencias sociales que se fundamenta en cortes metodológicos basados en principios teóricos como la interacción social, empleando métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad como la experimentan sus correspondientes protagonistas.

Se ha utilizado el muestreo no probabilístico intencional en vista que no es posible determinar la probabilidad de un número determinado en la muestra, por eso se ha seleccionado individuos en específico que tienen conocimiento pleno del estudio, considerando que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones.

1.6.2 TIPO DE ESTUDIO

El estudio realizado se clasifica como descriptivo con un enfoque cuantitativo ya que busca recabar información acerca de las diversas variables involucradas en la investigación: análisis del negocio y factibilidad financiera.

1.6.3 MÉTODOS PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes Primarias

- ✓ Entrevistas con dueños, empleados y miembros de junta directiva
- ✓ Encuestas, para recoger información sobre cómo operan negocios similares a Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V.

Fuentes Secundarias

- ✓ Páginas Web
- ✓ Información sobre el sector construcción emitida por la Cámara Salvadoreña de la Construcción(CASALCO)
- ✓ Información publicada por las instituciones del Estado que emiten datos económicos importantes y que tienen que ver con los tipos de productos, como el Banco Central de Reserva (BCR) y Ministerio de Economía.

1.6.4 CALCULO DE MUESTRA

La Población a estudiar en el municipio seleccionado: es de 41 empresas dedicadas al sector de la construcción, con un rango de más de 16 empleados, las cuales están debidamente inscritas como cotizantes en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y manejan una contabilidad formal tal como está establecido en el Código de Comercio.

1.6.5 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA

Se practicaron entrevistas a los socios, miembros de la Junta directiva y empleados de la compañía.

Se utilizaron los siguientes tipos de entrevista, siendo éstas:

Estructurada: Mediante la utilización de una guía o cuestionario de entrevista, como reforzamiento a la aplicación de un cuestionario previamente. (Anexo 2)

Abierta: Mediante preguntas que buscan conocer la opinión y percepción de los entrevistados.

Encuesta: Las encuestas se elaboraron buscando conocer la opinión de todas las entidades que se encuentren en la muestra seleccionada, para recabar información que permitió tener datos útiles para la investigación.

1.6.6 MACRO Y MICRO VARIABLES A INVESTIGAR

Las macro y micro variables a investigar, son las que se detallan en la siguiente tabla:

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> → Prestación de servicios → Venta de productos
Costos	<ul style="list-style-type: none"> → Costos indirectos → Costos directos
Gastos	<ul style="list-style-type: none"> → Gastos de administración → Gastos de venta → Gastos financieros
Ratios financieros	<ul style="list-style-type: none"> → Financiamiento → Punto de equilibrio → Capital de Trabajo → Flujo de caja → Rentabilidad del Proyecto o Evaluación Financiera → Apalancamiento Financiero
Aspectos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> → Definición de Misión y Visión, valores institucionales → Control Interno → Estructura y Manuales Organizativos
Análisis del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> → Ventas (comportamiento / tendencias) → Incumplimiento a clientes → Oportunidades de expansión (posibles mercados)
Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> → Presupuesto de Capital → Necesidades de Materias Primas → Inversión en Mobiliario y Equipo

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 SITUACION ECONOMICA

2.1.1 SITUACION ECONOMICA MUNDIAL

Crisis de las hipotecas subprime

Descripción de la crisis

Las hipotecas de alto riesgo, conocidas en Estados Unidos como crédito subprime, son un tipo especial de hipoteca, preferentemente utilizado para la adquisición de vivienda y orientada a clientes con escasa solvencia, y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos. La tasa de interés es más elevada que en los préstamos personales (si bien los primeros años tienen un tipo de interés promocional), y las comisiones bancarias resultaban más gravosas. En lo relacionado a la crisis originada en los EEUU tenían un límite a la concesión de este tipo de préstamos, impuesto por la Reserva Federal, dado que la deuda puede ser objeto de venta y transacción económica mediante compra de bonos o titularizaciones de crédito, las hipotecas subprime podían ser retiradas del activo del balance de la entidad concesionaria, siendo transferidas a fondos de inversión o planes de pensiones. En algunos casos, la inversión se hacía mediante el llamado “carry trade”. El problema surge cuando el inversor (que puede ser una entidad financiera, un banco o un particular) desconoce el verdadero riesgo asumido. La crisis hipotecaria de 2007 se desató en el momento en que los inversores percibieron señales de alarma. La elevación progresiva de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal, así como el incremento natural de las cuotas de esta clase de créditos hicieron aumentar la tasa de morosidad y el nivel de ejecuciones (lo que incorrectamente se conoce como embargo), y no sólo en las hipotecas de alto riesgo.

La evidencia de que importantes entidades bancarias y fuertes fondos de inversión tenían comprometidos sus activos en hipotecas de alto riesgo, provocó una rápida contracción del crédito (fenómeno conocido técnicamente como credit crunch) y una fuerte volatilidad de los valores bursátiles, generándose una espiral de desconfianza y pánico inversionista, y una inmediata caída de las bolsas de valores de todo el mundo, debida, especialmente, a la falta de liquidez.

Causas de la crisis

Varios factores se aliaron para dar lugar a la crisis financiera. En primer lugar, la gran burbuja especulativa ligada a los activos inmobiliarios. En los Estados Unidos, como en muchos otros países occidentales, y tras el estallido de la burbuja tecnológica de principios de siglo XXI, entre los años 2000 y 2001, se produjo una huida de capitales de inversiones, tanto institucionales como familiares en dirección a los bienes inmuebles. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 supusieron un clima de inestabilidad internacional que obligó a los principales bancos centrales a bajar los tipos de interés a niveles inusualmente bajos, con objeto de reactivar el consumo y la producción a través

del crédito. La combinación de ambos factores dio lugar a la aparición de una burbuja inmobiliaria fundamentada en una fuerte liquidez.

En el caso estadounidense, la compra-venta de vivienda con fines especulativos estuvo acompañada de un elevado apalancamiento, es decir; con cargo a hipotecas que, con la venta, eran canceladas para volver a comprar otra casa con una nueva hipoteca, cuando no se financiaban ambas operaciones mediante una hipoteca puente. El mercado aportaba grandes beneficios a los inversores, y contribuyó a una elevación de precios de los bienes inmuebles, y, por lo tanto, de la deuda.

Pero el escenario cambió a partir de 2004, año en que la Reserva Federal de los Estados Unidos comenzó a subir los tipos de interés para controlar la inflación. Desde ese año hasta el 2006 el tipo de interés pasó del 1% al 5,25%. El crecimiento del precio de la vivienda, que había sido espectacular entre los años 2001 y 2005, se convirtió en descenso sostenido. En agosto de 2005 el precio de la vivienda y la tasa de ventas cayeron en los Estados Unidos de manera abrupta.

Las ejecuciones hipotecarias debidas al impago de la deuda crecieron, y numerosas entidades comenzaron a tener problemas de liquidez para devolver el dinero a los inversores o recibir financiación de los prestamistas. El total de ejecuciones hipotecarias del año 2006 ascendió a 1,200,000.00, lo que llevó a la quiebra a medio centenar de entidades hipotecarias en el plazo de un año. Para el 2006, la crisis inmobiliaria ya se había trasladado a la Bolsa: el índice bursátil de la construcción estadounidense (U.S. Home Construction Index) cayó un 40%.

En el año 2007 el problema de la deuda hipotecaria subprime empezó a contaminar los mercados financieros internacionales, convirtiéndose en una crisis internacional de grandes proporciones, calificada por algunos como la peor desde la segunda guerra mundial.

Transmisión de la crisis a los mercados financieros

La información de que se dispone parece indicar que el origen de la crisis se encuentra en una incorrecta valoración de los riesgos, intencionada o no, que habría sido amplificada por la automatización del mercado de valores, la desinformación de los inversores particulares y la liquidez sin precedentes del período 2001-2007. Asimismo, parece ser que las entidades bancarias recababan liquidez mediante la técnica de retirar de sus activos el dinero prestado por la vía de "colocar cédulas hipotecarias o CDOs, de CLOs y de CMOs u otras obligaciones respaldadas por paquetes de activos corporativos e hipotecarios". El riesgo de las subprime habría sido transferido a los bonos de deuda y las titulaciones, y de ahí a fondos de pensiones y de inversión. De hecho, las entidades de valoración de riesgo (como Standard s & Poors (S&P) o Moody's) comenzaron, tras la crisis, a ser investigadas por su posible responsabilidad, y sólo cuando la crisis se desató, las agencias de calificación de riesgo endurecieron los criterios de valoración.

Antecedentes inmediatos

En febrero de 2007 el Wall Street Journal advertía sobre el peligro de las hipotecas subprime, así como el problema generado por los impagos de otros productos hipotecarios. En mayo, los fondos basados en hipotecas subprime comenzaron a ser severamente criticados por los analistas, y los principales inversores (como Lehman Brothers Holdings Inc.) comenzaron a huir de las hipotecas, tanto de las de alto como bajo riesgo, negándose a dar más dinero a las principales entidades hipotecarias, las cuales comienzan a acusar falta de liquidez en contratos hipotecarios previamente comprometidos. Freddie Mac anuncio nuevas reglas para comprar créditos subprime en el mercado secundario; Mientras tanto, desde algunas instancias de la Reserva Federal se advierten los primeros síntomas de la crisis.

La percepción de crisis aumentaba a medida que entidades de gran prestigio o volumen de negocio comenzaban a dar señales de desgaste financiero.

En marzo de 2007 la bolsa de Nueva York retiro de sus índices a la hipotecaria New Century por insolvencia y presunto delito contable. En el mes de abril el Fondo Monetario Internacional alerto sobre la reducción del mercado de las hipotecas prime en favor de las hipotecas subprime. La institución internacional, en un informe publicado ese mes, calcula que "en enero de 2007 existían en Estados Unidos 4,2 billones de euros en bonos ligados a las hipotecas de alto riesgo, de los cuales 624.000 millones de euros pertenecían a mediados de 2006 a inversores no estadounidenses".

En junio se conoció que varios fondos flexibles (hedge fund), que invertían en deuda titularizada, de una importante gestora de fondos, Bear Stearns, entran en quiebra. En el mes de julio, según la Reserva Federal, las pérdidas generadas por las hipotecas subprime se situaban ya entre los 50.000 y los 100.000 millones de dólares.

2008 y el plan de rescate

Lejos de amainar, los efectos de la crisis financiera se contagian a la economía real, entrando Estados Unidos en una posible recesión económica, lo que obliga a tomar medidas que no logran evitar la caída de la bolsa, a lo que se une la pérdida de beneficios de los principales bancos del mundo. El lunes 21 de enero se produce una histórica caída bursátil, que arrastra a todas las bolsas del mundo salvo la estadounidense, que se encuentra cerrada por ser festivo. Lo mismo ocurre el 17 de marzo, día en que la compra del quinto banco financiero estadounidense (Bear Stearns) por parte de la financiera JP Morgan provoca una caída del 90% en las acciones de aquella entidad.

En abril el Fondo Monetario Internacional cifra en 945,000 millones de dólares las pérdidas acumuladas por la crisis. En ese mismo año ya se da por hecho que la crisis es mundial, extendiéndose a Latinoamérica y Asia, e implica, en combinación con una elevada inflación inicial a escala internacional (especialmente en el precio de los alimentos y de la energía) una desaceleración de la economía internacional durante un

periodo relativamente largo. No en vano, el primer semestre arrojó una caída media de las principales bolsas del mundo: en concreto, la española registra el peor semestre de sus 135 años de la historia de su registro reciente.

En julio de 2008 la FED se ve obligada a rescatar a las dos principales entidades hipotecarias norteamericanas: Fannie Mae (Asociación Federal de Hipotecas Nacionales) y Freddie Mac (Corporación Federal de Préstamos Hipotecarios para la Vivienda), que ha sido considerada la mayor nacionalización de la historia, con un costo al erario público de cerca de 200,000 millones de dólares. Se nacionalizó también el banco IndyMac y se rescató la entidad Bear Stearns. En la misma línea, la Cámara de representantes decidió también destinar 3,900 millones de dólares para ayudar a hipotecados que no pueden pagar sus deudas.

El 15 de septiembre Lehman Brothers, el cuarto banco de inversión norteamericano, que gestiona 46,000 millones de dólares en hipotecas, se declara en quiebra, y el Bank of América se ve obligado a comprar la entidad Merrill Lynch por 31,000 millones de dólares. Más de un año después del comienzo de la crisis sus efectos devastadores sobre la economía financiera se recrudecieron, empujando las bolsas a la baja.

El 18 de septiembre el gobierno de Estados Unidos anunció un plan de rescate multimillonario, el mayor de la historia, que hizo que las bolsas de todo el mundo se dispararan consiguiendo subidas record.

El 22 de septiembre la Reserva Federal de Estados Unidos aprobó la conversión de los dos últimos bancos de inversión independientes que quedaban, Goldman Sachs y Morgan Stanley, en bancos comerciales, lo que permite un mayor control y regulación por parte de las autoridades. De esta forma se acababa con un modelo bancario con 80 años de historia. También la FED, junto con JP Morgan, tuvo que rescatar a la mayor caja de ahorros del país, Washington Mutual. Es la mayor quiebra bancaria de la historia de los Estados Unidos.

En la cuarta semana de septiembre el presidente George W. Bush advirtió que Estados Unidos se encontraba al borde del pánico financiero y de una recesión larga y dolorosa. Con el fin de convencer al Congreso realizó un plan de rescate de la grave crisis, negocio durante una semana entera con los máximos representantes de la oposición, a fin de presentar urgentemente al Senado de E.E.U.U el 29 de septiembre de 2008. La iniciativa fue rechazada y ese mismo día considerándolo como 'inaceptable', generando una caída por esta causa las bolsas de Wall Street, donde los índices Dow Jones perdió un 6,98%, el S&P500 cayó un 8,37% y el Nasdaq se hundió un 9,14%, la mayor caída desde hacía 20 años. El plan de emergencia diseñado por el secretario del Tesoro, Henry Paulson, consistía en que el Tesoro norteamericano, en colaboración con la Reserva Federal pretendía inyectar hasta 700,000 millones de dólares a cargo de los contribuyentes, para la compra a los bancos de activos financieros inmobiliarios contaminados por las

hipotecas basura, y poder mantenerlos fuera de sus cuentas hasta que la economía se recupere.

Tras una segunda votación es aprobado en el Senado con la novedad respecto a la propuesta rechazada la primera vez de incrementar los límites de los depósitos bancarios garantizados por la Corporación Federal de Seguro de Depósitos (FDIC) que pasaron de 100,000 a 250,000 dólares asegurados a los depositantes si un banco quiebra. El día 3 de octubre de 2008 se aprueba en el Congreso para considerar el plan de ayuda como ley. Por otra parte se ha argumentado en contra de esta medida intervencionista, como peligrosa tanto por sus consecuencias políticas como económicas, que existen otros mecanismo distintos al rescate, que sólo resultaría en una pesada carga para los contribuyentes socializando las pérdidas de actores privados, y que en muchos casos es preferible la quiebra porque sanearía de los activos inservibles. Estas voces sostienen además que el problema no es una falta de regulaciones, sino un exceso de malas regulaciones.

La extensión del problema y el comienzo de la crisis financiera global

Tras el plan de rescate las bolsas de todo el mundo continuaron su tendencia fundamentalmente bajista. Tras varios lunes negros, en los que las bolsas tuvieron caídas históricas, se hace público que la segunda hipotecaria alemana (Hypo Real Estate) es intervenida por el Estado para evitar su posible quiebra, con lo que la crisis financiera estadounidense, generada a partir de las hipotecas subprime, se extiende a toda la economía financiera internacional, y se convierte en global. Con el fin de evitar el pánico bancario en toda Europa, numerosos gobiernos, como Irlanda, o Portugal, se disponen a garantizar sin límites los depósitos bancarios y a elevar los fondos de garantía de depósitos hasta 40,000 euros. En el caso de Islandia, por ejemplo, se procede a una nacionalización de facto de toda la banca privada, con el fin de evitar la bancarrota del Estado (que no se consigue), a lo que se añade un corralito para las cuentas bancarias offshore.

Crisis económica 2008 – 2013

Por crisis económica de 2008 a 2013 se conoce a la crisis económica mundial que comenzó en el año 2008, y fue originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas debido a una elevada inflación planetaria, la sobrevalorización del producto, crisis alimentaria mundial y energética, y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

La crisis iniciada en 2008 ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados», ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

Crisis en el mundo

Antecedentes: Elevados precios de las materias primas. La década de los años 2000 fue testigo del incremento de los precios de las materias primas tras su abaratamiento en el período 1980-2000. Pero en 2008, el incremento de los precios de estas materias primas —particularmente, del precio del petróleo y de la comida— aumentó tanto que comenzó a causar verdaderos daños económicos, amenazando con problemas sociales en los países que se encuentran en vías de desarrollo, la estanflación y el estancamiento de la globalización.

En enero de 2008, el precio del petróleo superó los US\$ 100/barril por primera vez en su historia, y alcanzó los US\$ 147/barril en julio debido a fenómenos especulativos de alta volatilidad que condujeron a un fuerte descenso durante el mes de agosto.

Otro tanto sucedió con uno de los principales metales industriales, el cobre, que venía experimentando un vertiginoso aumento en su cotización desde 2003, principalmente por la cada vez mayor demanda de las nuevas potencias emergentes, como China e India, sumada a otros factores como inventarios decrecientes y conflictividad laboral en las minas cupríferas de Chile, el primer país exportador a nivel mundial del mineral. En enero de 2008, la cotización del cobre en la London Metal Exchange (Bolsa de Metales de Londres) superó por primera vez en su historia los US\$ 8.000 la tonelada. A principios del mes de julio alcanzó US\$ 8.940 la tonelada, récord absoluto desde que se tienen registros de su cotización en la LME, a partir de 1979. Este valor a niveles históricos fue un 272,5% mayor que el antiguo récord absoluto de US\$ 3.280 la tonelada registrado el 24 de enero de 1989 —sin ajuste por inflación.

Luego de este máximo y en línea con la conducta del petróleo, la cotización del cobre registró una abrupta caída de más del 50% desde el récord de julio (a octubre de 2008) en un marco de volatilidad nunca antes visto.

Materiales esenciales en la producción, como el ácido sulfúrico y la soda cáustica vieron también incrementados sus precios hasta un 600%. La crisis del petróleo y de los alimentos fue objeto de debate en la 34ª Cumbre del G-8.

Extensión de la crisis

La crisis se extendió rápidamente por los países desarrollados de todo el mundo. Japón, por ejemplo, sufrió una contracción del -0,6% en el segundo trimestre de 2008. Australia y Nueva Zelanda también sufrieron contracciones. Cabe destacar que es cada vez mayor la preocupación sobre el futuro de los países con economías pujantes y emergentes, tal como lo es la incertidumbre respecto a países tales como China e India en Asia; Argentina, Brasil y México en América y Sudáfrica en el continente africano, cada uno de ellos líderes en sus regiones y, también afectados por la actual crisis económica.

En el primer trimestre de 2009, las bolsas de Estados Unidos y Europa fueron superadas por las de países en desarrollo como China y Brasil. Brasil y Rusia aumentaron sus

índices un 9% en moneda local; el índice de India pasó a ser positivo y el índice compuesto de Shanghái, en China, aumentó un 30%, lo cual se justificó por la fortaleza y estabilización de los sectores financieros de dichos mercados y por la búsqueda de inversiones de riesgo. Una cronología de eventos que testimonian la extensión es la siguiente:

- ✓ Los flujos bajaron de US\$ 1,2 billones (2007) a US\$ 707.000 millones (2008) y se espera que bajen a US\$ 363.000 millones para el 2009.
- ✓ En abril de 2009 se reporta que, como consecuencia de la crisis el desempleo en el mundo árabe se consideró una «bomba de tiempo». Asimismo, se informa que Egipto temía por el regreso de 500.000 trabajadores de países del Golfo.
- ✓ En marzo de 2009 se informó que, a raíz de la crisis, el mundo árabe perdió 3 billones de dólares (que corresponden en el mundo anglosajón a 3 mil millones de dólares).
- ✓ A raíz de la crisis el Banco Mundial previa un año duro en 2009 en muchos países árabes. El deterioro de las condiciones económicas favoreció el surgimiento de movimientos de protesta masivos en el Norte de África y Oriente Medio, particularmente en Túnez, Libia, Egipto y Siria. En los tres primeros se derrocó a los gobiernos autocráticos aliados tradicionales de occidente.
- ✓ En mayo de 2009 se informa que Naciones Unidas reporta caída de la inversión extranjera en el Medio Oriente.
- ✓ En septiembre de 2009 se informa que los bancos árabes han perdido casi \$ 4 mil millones desde el inicio de la crisis financiera mundial.

Inflación global, deflación global

En febrero de 2008, Reuters informó que la inflación había subido a niveles históricos por todo el mundo. A mediados de 2008, los datos del FMI indicaban que la inflación se hallaba en máximos en los países exportadores de petróleo, debido al aumento de las reservas de divisas extranjeras, pero también en muchos países subdesarrollados.

Para 2009 el problema era el inverso: el panorama económico apuntaba a la deflación, lo que, por ejemplo, llevó a la FED a situar el tipo de interés en prácticamente el 0%. En 2011 la Organización Internacional del Trabajo señaló que se alcanzó un máximo histórico de desempleados, con 205 millones en todo el mundo.

Guerra de divisas y guerra comercial

En octubre de 2010 aparecen señales claras de una posible guerra de divisas (dólar, euro, yen y yuan). Los países rebajarían la cotización de sus monedas en busca de ventajas competitivas -para facilitar la exportación- que ayuden a salir de la crisis, pero, si se produce una guerra de divisas y un círculo de rebajas se acentuaría el enfrentamiento comercial llegando a una guerra comercial que acentuaría y retrasaría inevitablemente la recuperación. Precisamente también hubo una guerra comercial durante la Gran Depresión, iniciada por Estados Unidos y Gran Bretaña. En esta ocasión los ojos se

dirigen a China quien podría corregir el problema, si lo desea, apreciando su moneda. Para Immanuel Wallerstein la pérdida de peso del dólar es real y puede producirse una caída repentina que genere un caos extraordinario o una caída suave que vaya sustituyendo el dólar como moneda de referencia.

Crisis en Estados Unidos

Los Estados Unidos, la economía más grande del mundo, entraron en 2008 con una grave crisis crediticia e hipotecaria que afectó a la fuerte burbuja inmobiliaria que venían padeciendo, así como un valor del dólar anormalmente bajo. Como bien señala George Soros en su libro «El nuevo paradigma de los mercados financieros» (Taurus 2008) «El estallido de la crisis económica de 2008 puede fijarse oficialmente en agosto de 2007 cuando los Bancos centrales tuvieron que intervenir para proporcionar liquidez al sistema bancario». Tras varios meses de debilidad y pérdida de empleos, el fenómeno colapsó entre 2007 y 2008, causando la quiebra de medio centenar de bancos y entidades financieras. Este colapso arrastró a los valores bursátiles y la capacidad de consumo y ahorro de la población.

En septiembre de 2008, los problemas se agravaron con la bancarrota de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado de las hipotecas inmobiliarias, como el banco de inversión Lehman Brothers, las compañías hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac o la aseguradora AIG. El gobierno norteamericano intervino inyectando cientos de miles de millones de dólares para salvar algunas de estas entidades.

En un informe del libro beige, se mostró que la recesión se profundizó más en abril aunque algunos sectores tenían señales de estar estabilizándose. El 18 de abril, la FED anunció que compraría US\$ 300.000 millones en valores del Tesoro; además compraría US\$ 1,25 billones en activos respaldados por hipotecas.

En verano de 2011 la crisis sacudiría a la deuda soberana del país, llevando a la crisis del techo de deuda.

Crisis en América Latina

La presidente argentina Cristina Fernández de Kirchner en su primer discurso en la 63ª Asamblea General de la ONU denominó a dicha crisis como Efecto Jazz, dado que el origen de la crisis fue el centro de Estados Unidos y se expandió hacia el resto del mundo, en clara contraposición a crisis anteriores que se originaban en países emergentes y se expandían hacia el centro, como fueron el Efecto Tequila, Efecto Caipirinha y el Efecto Arroz.

Consecuencias sobre la economía Argentina

El país con uno de los IDH más elevados y con una de las economías más desarrolladas de la región camina a un mayor endurecimiento de su posición comercial y se lo anticipó a

Brasil en la cumbre ministerial del 17 de febrero de 2009 en Brasilia. Al gobierno le preocupan, en lo inmediato, varios sectores que mostraron fuertes desequilibrios en el intercambio bilateral. Son siderurgia y sus productos, con un saldo negativo de 1.400 millones de dólares en 2008; autopartes y autos, donde el desbalance trepó a 2.800 millones y máquinas e implementos agrícolas que arrojaron un déficit de 400 millones.

En principio se estudió utilizar para estos sectores las llamadas licencias no automáticas de importación. Son permisos que otorgan los gobiernos y que pueden demorar hasta 60 días para ser autorizados. De hecho, están legalizados por la Organización Mundial del Comercio. Pero los industriales brasileños temen que esas demoras «se amplíen y se conviertan en una barrera al comercio». En este contexto de crisis mundial, un déficit comercial de 5.000 millones de dólares «se vuelve insostenible para mantener la industria nacional».

Tanto la economía argentina como la brasileña son dos de las más perjudicadas del continente por la crisis económica actual.

Crisis económica en México

Debido a la alta dependencia de la economía mexicana en su comercio exterior con los EE.UU. y a la continua caída en las remesas producto de la desaceleración de la economía norteamericana (segunda fuente de divisas después del petróleo), México no tardó en resentir los efectos de una crisis económica en el país vecino, el efecto dominó que esto tuvo en todos los sectores tardaron unos meses en hacerse presente. El desempleo abierto en México subió a 4,06% en enero de ese año, comparativamente mayor con la tasa del año anterior que se encontraba en 3,96%, y solo en enero de 2009, 336 mil personas se quedaron desempleadas en México. La debilidad estructural de las finanzas del gobierno mexicano altamente dependientes del precio del petróleo y la constante caída en la producción de este recurso tuvieron una repercusión presupuestal que obligó a elevar impuestos como el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Sobre la Renta y a instaurar impuestos nuevos a las telecomunicaciones, desafortunadamente estos ingresos no van encaminados a nuevas inversiones o proyectos productivos, sino a mantener la estructura gubernamental que consume el 80% del presupuesto, esto plantea nuevos escenarios de crisis en un mediano plazo.

El año 2009 ha sido especialmente difícil para la economía mexicana. Al iniciar el año, las expectativas oficiales pronosticaban un crecimiento exiguo a lo largo de 2009. Sin embargo, al pasar los meses las expectativas fueron tomando derroteros más pesimistas y en ocasiones contradictorios, por ejemplo, entre los pronósticos de la Secretaría de Economía y el Banco de México. Después de la epidemia de gripe A(H1N1), se comenzó a hablar de una afectación de la actividad económica en el país, especialmente en el caso del sector turístico que es la tercera fuente de divisas para el país. El titular de la Sectur apuntaba en mayo de 2009 que la ocupación de los hoteles en los principales destinos turísticos del país oscilaba entre 10 y 30% a lo que se sumaba la cada vez más frecuente

cancelación de vuelos. Ante ese panorama el secretario Rodolfo Elizondo Torres pronosticaba una pérdida de más de 100 mil empleos en el sector.

Por otro lado, desde 2008 el peso mexicano entró en una serie de depreciaciones frente al dólar estadounidense que lo llevaron a perder alrededor del 25% de su valor hacia 2009. Si en 2006 el dólar se compraba en 10,77 MXN, en enero de 2009 se compraba en las ventanillas bancarias al precio de 13,48 pesos por dólar.

Entre las medidas que se tomaron para contener la devaluación del peso se aplicó la subasta de una parte de la reserva de divisas internacionales, lo que llevó al país a disminuir dichas reservas extranjeras en más de 20 mil millones de dólares estadounidenses.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) apuntó en su reporte anual que México sería el país más afectado por la crisis económica en la región al presentar una contracción de 7% en su producto interno bruto (PIB).

Crisis en Europa

El Banco Central Europeo (BCE) fue incapaz de prevenir la crisis, tomó las primeras medidas con retraso, y básicamente ha impuesto medidas de austeridad y contención del gasto público, que parte han hecho el crédito escaso y han dificultado el acceso a financiación de consumidores y productores.

El fenómeno se expandió rápidamente por diversos países europeos, y algunos sufrieron graves efectos. Dinamarca entró en recesión (seis meses consecutivos de crecimiento económico negativo) en el primer trimestre de 2008. En el segundo trimestre de 2008, el conjunto de la economía de la eurozona se contrajo en un -0,2%, encabezada por los retrocesos en Francia (-0,3%) y Alemania (-0,5%). Otras economías importantes, como la española, evitaron la contracción (+0,1%) pero sólo crecieron muy débilmente en el mismo periodo, con fuertes incrementos en el desempleo.

El día 7 de octubre de 2008, la reunión del ECOFIN, organismo del Consejo Europeo compuesto por los Ministros de Economía y Hacienda de los Estados miembros, así como por los Ministros de Presupuesto si se debaten cuestiones presupuestarias, decidió que todos los Estados miembros proporcionarán, por un periodo inicial de al menos un año, una protección garantizada a los depósitos personales para los particulares por una cantidad de al menos 50.000 euros.

En la misma jornada, el Ejecutivo español anunció que elevaba la garantía mínima de los depósitos en bancos y cajas de ahorro españolas desde los 20.000 euros actuales por titular y entidad a 100.000. También anunció la creación de un fondo con cargo al Tesoro de 30.000 millones de euros, ampliables a 50.000, para adquirir activos de máxima calidad a las entidades financieras españolas para garantizar la financiación de empresas y ciudadanos.

El Banco Central Europeo redujo su tasa de interés de referencia de 4,25% a 1,25% en octubre aunque es mayor que la de EE. UU. Según FMI, la economía de la UE se contraerá 4% este año, y 0,3% en el 2010. Esto se debe a la tardía reacción de las autoridades debido a que Europa tenía problemas menos graves, el temor a la inflación y a un aumento de la deuda pública. Dado que Europa representa el 30% del comercio mundial, retrasará la recuperación de la economía mundial.

En el último trimestre de 2012 el PIB de la eurozona retrocedió un 0,9% con respecto a igual período del año anterior y del 0,6% con respecto al tercer trimestre de 2012. Incluso retrocedió 0,6% el PIB de Alemania, pues está sintiendo las políticas de austeridad impuestas a otros países, que han debilitado el comercio exterior.

Crisis económica en España

Evolución del empleo en España durante la crisis 2008-2012.

Una de las principales consecuencias que durante el año 2008 tuvo sobre la economía española es un fuerte crecimiento del desempleo.

Durante el 2008 un gran número de empresas presentaron expedientes de regulación de empleo (ERE), entre otras, Bridgestone (2.463 empleos), Burberry (250), Delphi (800), Iveco (1.000 empleos), Marina d'Or (214), Nissan (1.500), Viajes Marsans (1.800 empleos, año 2010 y cierre de la compañía), Ono (1.300 empleos), Opel, Pirelli (460), Porcelanas Lladró y Arte y Porcelanas (275), Renault, Roca (1.900), Ryanair (800 empleos), Seat, Sony España (275), Torras Papel (500), T-Systems Iberia (550) y Telefónica Móviles (700 empleos).

El sector de la construcción es uno de los más perjudicados por la crisis debido al fin del «boom» inmobiliario y a la posterior caída de las ventas. Durante 2008 numerosas empresas constructoras presentaron suspensión de pagos entre las que destacan: Martinsa-Fadessa con un pasivo de 4.000 millones de euros, es la mayor suspensión de pagos de la historia de España, Hábitat (2.300 millones), SEOP, Grupo Contsa y San José entre otras.

Hasta que no se produzca la reestructuración de las cajas de ahorro no se podrá afrontar la reducción drástica del stock de viviendas. De los 470 000 millones que le adeuda el BRIC (Brasil, Rusia, India y China) 90 000 corresponden a suelo. Aguirre Newman cifra el stock en 1,5 millones de viviendas, 612 512 de recién terminadas; 384 050 en construcción y 520 330 usadas en venta o alquiler, cinco veces más de lo demandado. En contrapartida contabiliza 21 fondos oportunistas dispuestos a invertir 8 500 millones de euros en tres años.

Hay una discusión latente sobre las razones de que el paro haya aumentado mucho más en España: incremento de la población activa o excesiva rigidez laboral. Otros buscan las causas del crash financiero en los salarios de los altos ejecutivos o la ausencia de eficacia de los organismos reguladores. Los efectos de la crisis económica también han tenido un

fuerte impacto en el sistema financiero español. Los impagos de numerosas empresas y particulares junto a la mala gestión ha llevado a la intervención de algunas entidades financieras por parte del Estado. Entre las entidades financieras más perjudicadas por esta situación se encuentran: Caja Castilla-La Mancha, la cual tuvo que ser intervenida por el Banco de España en marzo de 2009 para evitar su desaparición. Parece urgente, por tanto, poner en marcha cuanto antes el Fondo de Reestructuración de Ordenación Bancaria (FROB).

En esta línea el Banco de España ha contactado con 15 bancos de inversión para poner en marcha un protocolo de actuación para, en caso necesario, rescatar a las cajas intervenidas en menos de 48 horas.

Pese al estímulo fiscal, las medidas han tenido un efecto limitado pues gran parte del dinero se destinó al ahorro y no al gasto.

El 2012 terminó en España con una tasa de desempleo de 26%. El PIB español del cuarto trimestre de 2012 se redujo 0,7% con respecto al trimestre anterior y 1,8% con respecto al último trimestre de 2011.

Crisis económica en Grecia

Grecia es el país de la Unión Europea que ha sufrido más duramente la crisis económica. El gobierno griego había emitido una gran cantidad de deuda pública para financiar sus déficits públicos. El nivel de deuda empezó a resultar preocupante en las primeras semanas de 2010. La situación se agravó al descubrir que el gobierno conservador de Karamanlís ocultó durante dos legislaturas los verdaderos datos macroeconómicos, entre ellos el verdadero valor de la deuda. La incapacidad de seguir financiando la deuda provocó importantes recortes en el sector público, que fueron respondidas con manifestaciones públicas y disturbios desde el comienzo de la crisis.

El 23 de abril de 2010 el gobierno griego se vio obligado a pedir un préstamo a la Unión Europea, en lo que sería la primera petición de "rescate" ante la imposibilidad de sostener la deuda pública. Grecia se convirtió así en el primer país europeo en solicitar ayuda externa debido al contagio financiero, posteriormente Irlanda y Portugal solicitaron ser ayudados. A pesar de los esfuerzos por reducir la deuda, el gobierno griego se vio obligado a pedir otro segundo rescate en el verano de 2011. Esto provocó tensiones con la Unión Europea y en el Fondo Monetario Internacional que se plantean la posibilidad de abandonar al gobierno griego para que declare la quiebra.

2.1.2 SITUACION ECONOMICA EN EL SALVADOR

El gobierno dice estar convencido de que las políticas públicas que está poniendo en marcha supondrán que este año sea el de la transformación del modelo económico salvadoreño. Así mismo pretende romper este año lo que llama el "círculo vicioso" del

crecimiento y la inversión en el país, e introducir la economía salvadoreña en la senda del crecimiento económico sostenido.

1) La inversión privada

Históricamente pírrica, es uno de los principales frenos que han impedido durante al menos los últimos 15 años que el país tenga tasas de crecimiento capaces de crear suficientes empleos para la población, lo que ha empujado a tantos salvadoreños y salvadoreñas a emigrar.

El Gabinete Económico del Ejecutivo, formado por los ministros de Hacienda, Economía y Agricultura, el presidente del Banco Central de Reserva (BCR) y el secretario técnico de la Presidencia, cree tener las herramientas necesarias para que a partir del 2012 haya una transformación del modelo económico, tan necesaria como complicada.

Las cuentas salen a medias, pues hay peligros eminentes y evidentes, sobre todo una recesión mundial empujada por una profundización de la crisis europea, que puede arrastrar a toda la economía estadounidense, verdadero soporte de la salvadoreña.

Por otra parte, la transformación del modelo que propone el gobierno no toca algunas de las argollas del mismo, que han sido identificadas por los mismos funcionarios como los “candados de la economía”, principalmente la dolarización y la apertura económica.

Sin embargo, sí, trata de abrir otros, como esa carencia histórica de inversión privada, el modelo meramente consumista sostenido por la migración y las remesas, el desmantelamiento de la capacidad productiva del agro o la ausencia de una banca pública dedicada a financiar los proyectos de inversión que la banca privada internacionalizada no quiere financiar.

Se podría decir que en este punto, el gobierno ya hizo su diagnóstico y ha decidido las medidas a tomar para reactivar la economía, lo que pasa necesariamente por reconstruir el tejido productivo.

2) Balance de 2011, moderadamente positivo

Según los funcionarios del área económica del gobierno, los dos años pasados estuvieron dedicados a poner orden en las cuentas públicas. Recibieron el país en bancarrota, dicen, desordenado, con gastos superfluos y una estructura fiscal ineficiente. Todo ello unido a una de las peores crisis internacionales de la historia. En 2009 la economía decreció un 3,1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y se destruyeron decenas de miles de empleos.

Desde entonces, el proceso de recuperación se ha ido fraguando lentamente, con niveles de crecimiento todavía muy bajos, 1,3 por ciento del PIB en 2010 y 1,5 por ciento en 2011, que sin embargo sirvieron para recuperar en esos dos años más de 62.000 puestos de trabajo, casi un tercio en el sector público.

Evidentemente, estos datos sólo se refieren a la economía formal, pues el inmenso magma de la actividad que no se contabiliza, la de los vendedores callejeros, los recolectores de basura, los trabajadores subterráneos, no está en las estadísticas del Ejecutivo.

El crecimiento de año pasado hubiera llegado al 2,2 por ciento de no ser por el impacto de la depresión tropical 12E, la tormenta que en octubre hizo estragos en la agricultura y la infraestructura del país.

- 3) El dato que contrarresta en buena medida el crecimiento y que impacta severamente a la población es el de la inflación, que fue del 8.7 (en el 2011) por ciento del PIB, siendo el alza de precios más importante en los bienes de consumo básicos, sobre todo la alimentación y los combustibles.
- 4) El sector de la construcción (+8,5 por ciento), el del transporte (+3,5 por ciento) y el de la industria (+1,9 por ciento) protagonizaron el crecimiento económico en 2011, acompañados del sector exterior, el verdadero dinamizador de esta economía en la que los bienes de consumo siguen siendo preponderantes.
- 5) El valor de las exportaciones ascendió en 2011 un 16 por ciento, rebasando por primera vez en la historia del país la barrera de los 5.000 millones de dólares. Por el otro lado, las importaciones se incrementaron en un 20 por ciento, llegando a los 10.118 millones de dólares.

Pero aún son las remesas el elemento que verdaderamente balancea las diferencias de ingreso y gasto de un país que está en tercer lugar a nivel mundial en la lista de los más consumistas, tomando en cuenta lo que gasta comparado con lo que ahorra. El volumen de lo enviado por los hermanos lejanos ascendió en 2011 un 6,4 por ciento, los 3,648 millones de dólares.

También hubo un discreto crecimiento del crédito que dan los bancos, que durante los años anteriores se había contraído considerablemente. En 2011 prestaron un 1,6 por ciento más que en 2010.

- 6) Por el lado de las cuentas públicas, las del gobierno, no todo ha sido tan agradable. Principalmente es preocupante el 4 por ciento del PIB de déficit público y el 53 por ciento al que ha llegado la deuda.

El dato de déficit, según el Ministerio de Hacienda es peor que el proyectado y el pactado en el Acuerdo de Stand By con el Fondo Monetario Internacional, que era del 3,5 por ciento para el final de 2011. Por lo que hay un desbalance de 90 millones adicionales a lo esperado.

De esos 90 millones, 50 son de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), que al parecer los registró como préstamo al gobierno, mientras que éste contaba con ellos como ingresos. Los 40 millones restantes son de gastos excesivos, según lo establecido por el BCR.

El buen dato para el fisco fue el alza de la recaudación tributaria, es decir, los impuestos, que se incrementaron en 414 millones de dólares, un 13 por ciento respecto a 2010. Con ello, la carga tributaria de El Salvador se sitúa en el 15,5 por ciento del PIB y para final de 2012 se proyecta que esté en el 15,9.

Además de los modestos ajustes fiscales realizados, este incremento de la recaudación se explica, según el gobierno, por el esfuerzo del Ministerio de Hacienda en el combate a la evasión y la elusión.

Finalmente, la inversión pública llegó a los 619 millones de dólares, un 2,5 por ciento del PIB, y se realizaron 592 proyectos, aunque la capacidad de ejecución de los mismos sigue siendo limitada.

2.1.3 SECTOR CONSTRUCCION EN EL SALVADOR

2.1.3.1 CASALCO

La Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO), fue fundada el 3 de noviembre de 1964, por un grupo de empresarios visionarios, con el objetivo de integrar, unificar y coordinar esfuerzos que les permitieran la superación gremial y defensa de los intereses de la Industria por ellos representada. Desde esa fecha CASALCO, se crea como una institución de utilidad pública, de conformidad con los lineamientos establecidos en el capítulo treinta del Código Civil.

CASALCO, es miembro de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción FIIC, y de la Organización Regional de Cámaras de la Construcción de Centroamérica y el Caribe ORDECCCAC.

La función principal de CASALCO, es concordante con sus objetivos y se define en lo siguiente: Velar por los intereses de la Industria de la Construcción en El Salvador, de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales.

En tal virtud, CASALCO, no podrá perseguir fines políticos, religiosos, ni orientar su actividad con fines de lucro.

Los objetivos específicos de CASALCO se basan en la premisa de que la integración, coordinación y unificación gremial es prioritaria, y para ello se han fijado las siguientes directrices:

- ✓ Fomento de la Industria de la Construcción, en procura de su expansión y mejoramiento, en beneficio del desarrollo económico y social del país
- ✓ Protección y defensa de los intereses de la Industria de la Construcción en todas sus ramas, por los medios previstos en la normativa y la ley
- ✓ Fomentar la unificación del gremio de empresas constructoras, consultoras, productoras y distribuidoras de materiales de la construcción con el propósito de velar por el mejoramiento técnico del personal vinculado a la industria.
- ✓ Promover, formular y desarrollar investigaciones que permitan resolver con éxito problemas concernientes al sector en su conjunto.
- ✓ Favorecer el intercambio de ideas y planes entre sus miembros, así como con las entidades públicas y privadas, lo mismo que con instituciones similares en el extranjero.
- ✓ Presentar su colaboración en la solución de los problemas nacionales de carácter social, laboral y contractual que conforman la industria.

2.1.4 CRISIS, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR CONSTRUCCION

El sector de la construcción ha sido de los más golpeados por la crisis económica mundial por su dependencia al otorgamiento de créditos. A nivel de Centro y Sur América, El Salvador es el que menos crece mientras que países como Colombia y Panamá han mantenido su crecimiento pese a la coyuntura actual.

Los empresarios de la construcción temen una nueva crisis económica proveniente de Estados Unidos, que restrinja de manera más rigurosa el crédito bancario.

Si se materializa un suceso similar como el de finales de 2008 podría cerrarse aún más la llave del grifo financiero, frenar la débil recuperación y regresar a niveles de inicios de 2009, advirtieron.

La Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO), prevé que si la crisis de Estados Unidos y los países desarrollados contagia a la economía salvadoreña, la banca tomaría medidas de protección.

Estas acciones radicarían, en restricción del crédito y no permitirían que la industria de la construcción recupere los niveles pre-crisis. Los constructores temen que los 23.000 empleos mantenidos durante los últimos 18 meses se pierdan y frenen el crecimiento del sector.

Actualmente, CASALCO no se queja de la relación con la banca, pero teme que si una segunda crisis en menos de cinco años se concreta, el sistema financiero cambiaría de

actitud y obtener préstamos para desarrollar un proyecto urbanístico sería más estricto de lo que actualmente es.

Mientras, la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) aseguró que si los sectores productivos del país se contraen, de seguro existirá una nueva restricción de los préstamos.

2.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FINANCIERA

2.2.1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

2.2.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

2.2.1.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

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

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

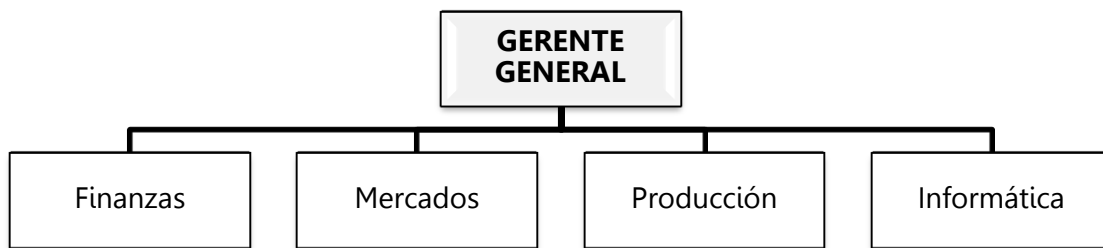
a) Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

Como la autoridad está centrada en una sola persona, ésta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas, como se muestra en la figura 1.1

Figura 1.1
Estructura Organizativa Lineal

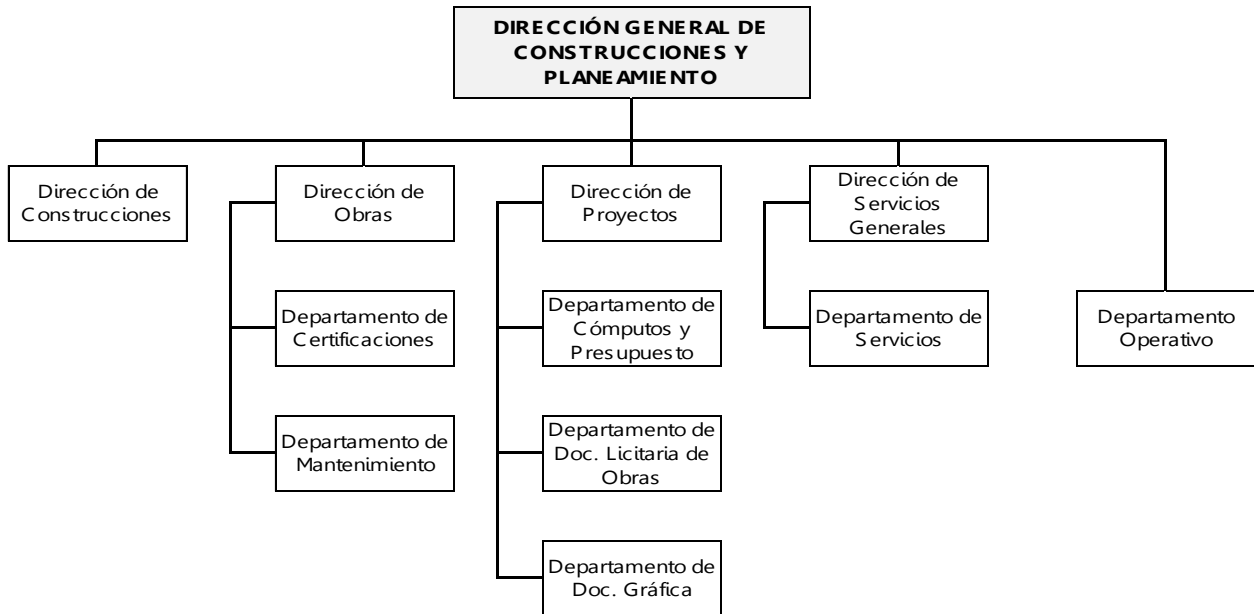


b) Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función quien es la cabeza de la función, es decir, a quien se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos, como se muestra en la figura 1.2

Figura 1.2
Estructura Organizativa Matricial



Esta estructura tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- ✓ Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- ✓ Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- ✓ Los miembros tienden a motivarse más.
- ✓ Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- ✓ Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- ✓ Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

Desventajas:

- ✓ El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- ✓ Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.

- ✓ Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- ✓ No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

c) Estructura Circular

Los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad, como se muestra en la figura 1.3.

**Figura 1.3
Estructura Organizativo Circular**



Esta estructura tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

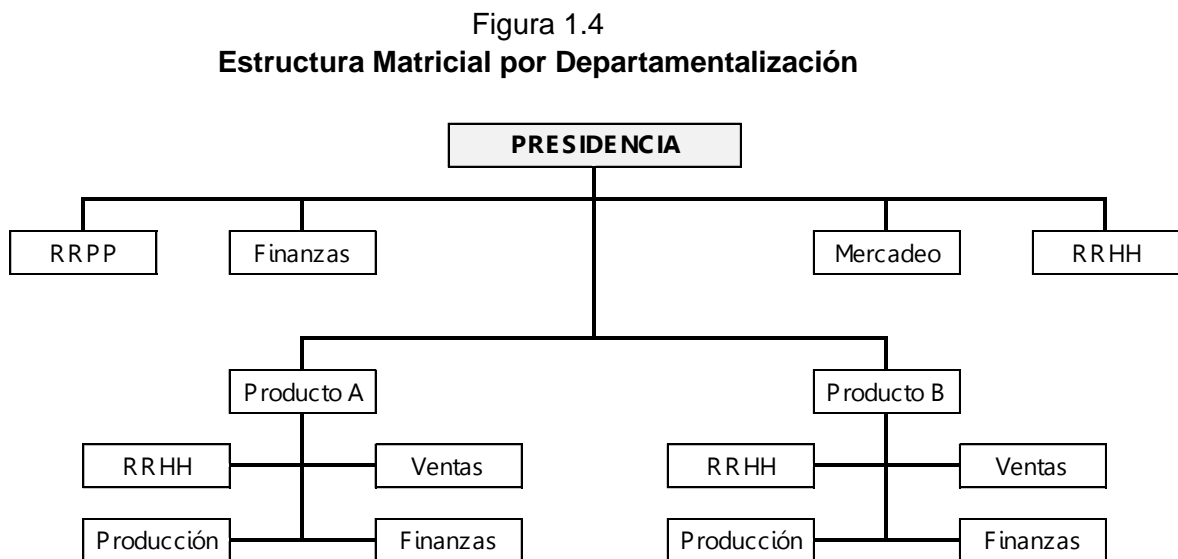
- ✓ Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- ✓ Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- ✓ Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

- ✓ Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- ✓ No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- ✓ Fuerzan demasiado los niveles.

d) Estructura por Departamentalización

Esta estructura consiste en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos, como se muestra en la figura 1.4.



El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento.

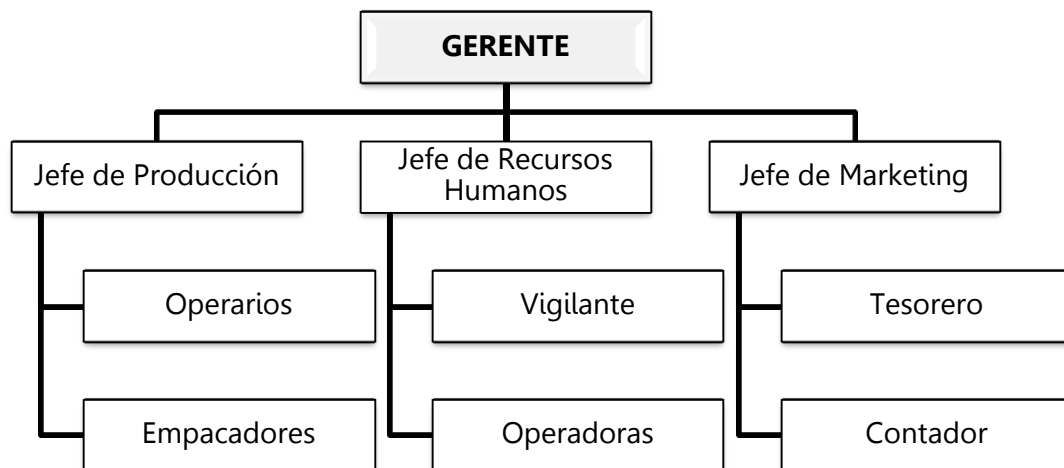
De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

- ✓ Funcional.
- ✓ Por producto.
- ✓ Por territorio.
- ✓ Por clientes.

d.1 Departamentalización Funcional

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final, como se muestra en la figura 1.5.

Figura 1.5
Estructura Matricial Departamentalización Funcional



Las ventajas y desventajas de este sistema son:

Ventajas:

- ✓ Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- ✓ El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- ✓ Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- ✓ Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- ✓ Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

- ✓ Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- ✓ Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Desventajas:

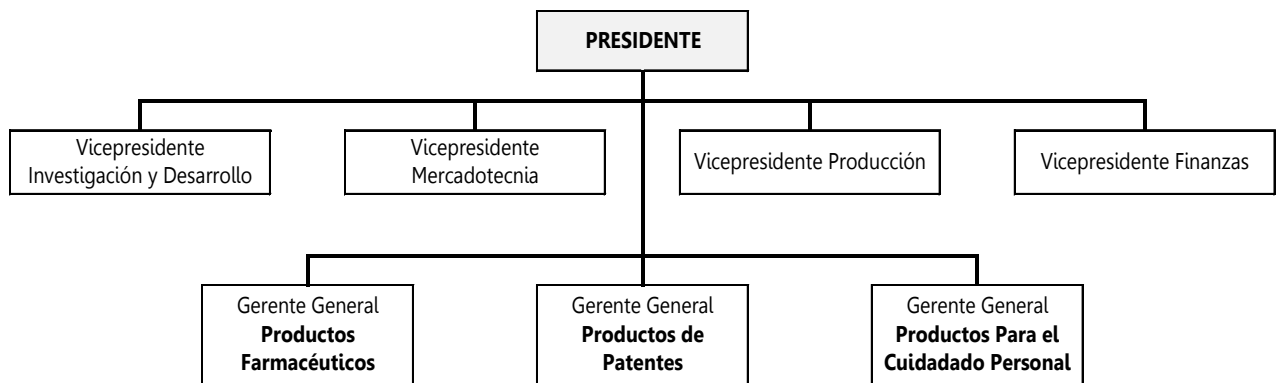
- ✓ Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una sub optimización organizacional.
- ✓ Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando su coordinación.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que éstas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

d.2 Departamentalización por Producto

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina divisiones estos poseen subunidades necesarias para su operación, como se muestra en la figura 1.6.

Figura 1.6
Estructura Organizativa Departamentalización por Producto



Esta estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- ✓ Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones.
- ✓ Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- ✓ Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- ✓ Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados en comunicaciones.

Desventajas:

- ✓ Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- ✓ Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- ✓ Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

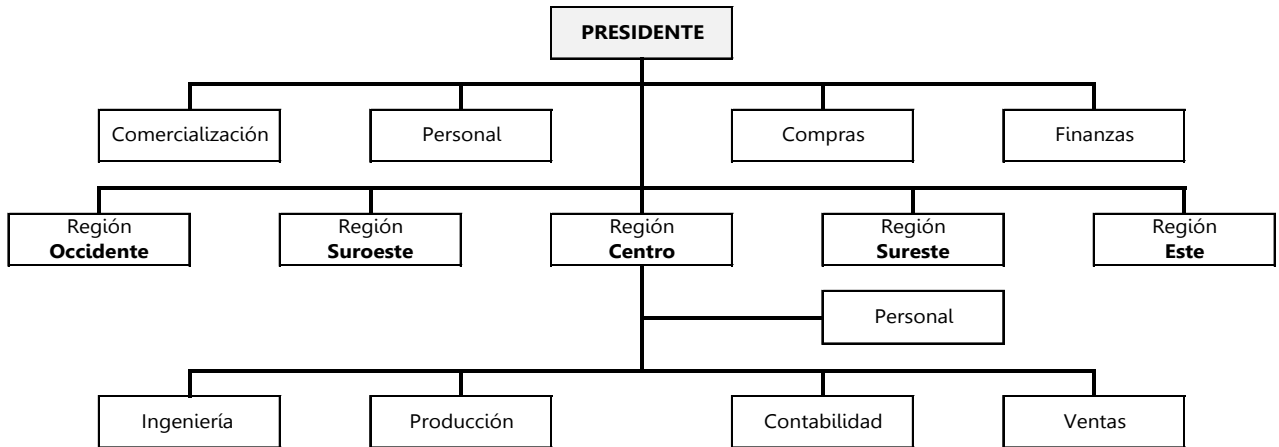
En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio.

d.3 Departamentalización por Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma, como se presenta en la figura 1.7.

Figura 1.7
Estructura Organizativa Departamentalización por Territorio



Esta estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- ✓ La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- ✓ Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- ✓ La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Desventajas:

- ✓ Dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

d.4 Departamentalización por Clientes

La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno, como se muestra en la figura 1.8

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Figura 1.8
Estructura Organizativa Departamentalización por Clientes



Esta estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- ✓ Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- ✓ Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- ✓ Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

Desventajas:

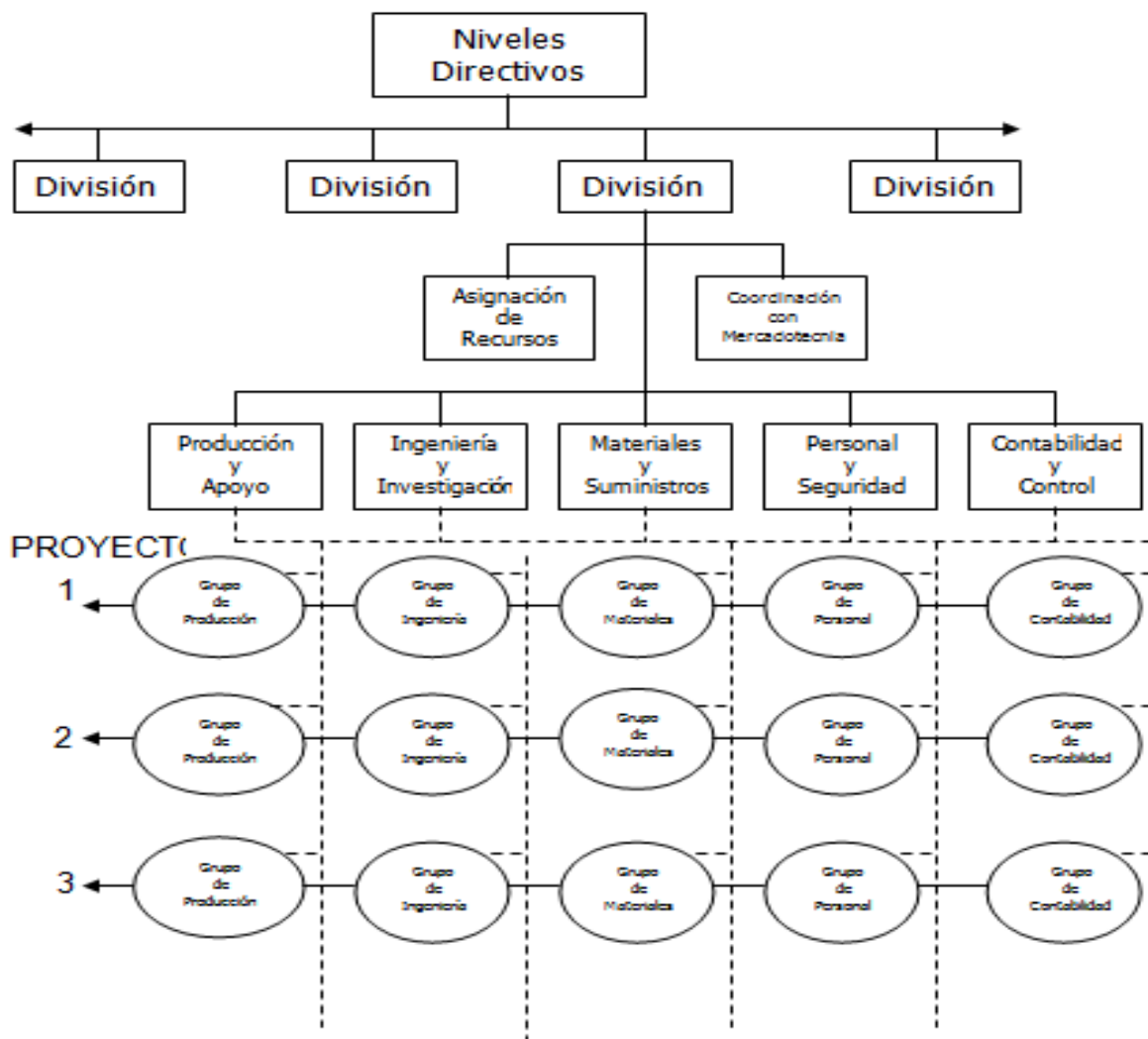
- ✓ Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- ✓ En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

e) Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza simultáneamente criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades, como puede verse en la Figura 1.9

Figura 1.9
Estructura Organizativa Híbrida



Esta estructura tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- ✓ Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- ✓ Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- ✓ Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas:

- ✓ Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- ✓ Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- ✓ Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

2.2.1.3 CRITERIOS A APLICAR PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para poder elegir una u otra base de agrupamiento se debe recurrir a criterios básicos, relacionados con el tiempo de vinculaciones existentes entre los cargos dentro de la organización.

Estas vinculaciones son denominadas interdependencias:

- ✓ Interdependencia de la corriente de trabajo
- ✓ Interdependencia de proceso de trabajo
- ✓ Interdependencia de escala de trabajo
- ✓ Interdependencia social

Interdependencia de la corriente de trabajo

Hacen referencia a las relaciones que en forma secuencial se establecen entre funciones pertenecientes a los distintos cargos para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo. Son las más importantes en aquellas empresas de gran tamaño con un alto volumen de producción y venta y que funcionan bajo un sistema de producción masiva o continua. Hace referencia a las líneas de producción.

Interdependencia de procesos de trabajo

Estas relaciones entre cargos dan prioridad a la especialización de tareas para lograr mayor eficiencia y productividad. Son las que predominan en organizaciones con sistemas de producción intermitente y ventas masivas o continuas.

Interdependencia de la escala de trabajo

Se relacionan con las economías de escala en el sentido de que a veces las unidades tienen que diseñarse de modo que alcancen una dimensión lo suficientemente grande para funcionar eficientemente.

Interdependencias sociales

Dan prioridad a las relaciones que necesariamente deben establecerse entre quienes ocupan cargos que habrían de desarrollar tareas que demandan mucha comunicación indirecta e informal, por ejemplo tareas de innovación, creativas, profesionales, las de diseño de publicidades y consultoras.

2.2.2 MARCO GENERAL DEL CONTROL INTERNO

2.2.2.1 DEFINICIÓN

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente entonces se puede definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- ✓ El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- ✓ El control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- ✓ El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- ✓ El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

2.2.2.2 COMPONENTES

El control interno consta de 8 componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- ✓ Ambiente Interno
- ✓ Establecimiento de Objetivos
- ✓ Identificación de Acontecimientos
- ✓ Evaluación de Riesgos

- ✓ Respuesta a los Riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Supervisión

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, se puede inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

2.2.2.3 RELACIÓN ESTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:



Como puede verse en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Para graficar la idea, puede mencionarse el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los 8 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales.

El control interno puede considerarse "eficaz" cuando la dirección tiene una seguridad razonable de que:

- ✓ Disponen de la información adecuada sobre hasta que punto se están logrando los objetivos operacionales de la organización.
- ✓ Los estados financieros son preparados de forma fiable.
- ✓ Se cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva resultante del análisis de si están funcionando eficazmente los cinco componentes en su conjunto. Este funcionamiento proporciona un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos van a cumplirse.

2.2.3 CONCEPTOS ELEMENTALES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

2.2.3.1 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

Balance General

El Balance General muestra en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y la participación de los dueños.

En cuanto a su importancia, el Balance General es un estado principal y se considera el estado financiero fundamental. Si es comparativo, muestra además los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un periodo a otro. Para su mejor estudio y comprensión, la información que contiene se clasifica o se agrupa en tres categorías o grupos principales: activo, pasivo y capital.

Estado de Resultados

El Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de una utilidad o una pérdida. Cuando se mide la utilidad neta devengada por una empresa, se mide su desempeño económico, su éxito o fracaso como empresa; el propietario, los gerentes y principales acreedores desean conocer el Estado de Resultados más reciente para, juzgar como está marchando la empresa. Si el negocio está organizado como una sociedad por acciones, los accionistas y posibles inversionistas están también interesados en recibir sistemáticamente el Estado de Resultados.

Desde un punto de vista objetivo, el Estado de Resultados muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un alza o baja del patrimonio de la entidad durante un período determinado.

El Estado de Resultados es dinámico y económico porque expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos que surgen del resultado de un período determinado y también porque muestra cifras expresadas en unidades monetarias de un

tiempo relativamente corto (un año), en el cual las fluctuaciones en el poder adquisitivo de la moneda son relativamente reducidos y por tanto, similares en su contenido económico.

Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Dado que el Estado de Resultados muestra ingresos y gastos que de acuerdo a lo que en términos contables se conoce como Base de Acumulación o Devengo (se registran cuando se da la transacción, independientemente de cuándo se hagan o reciban los pagos), éste estado financiero no refleja entradas y salidas reales de efectivo, por lo que se hace necesario otro identificado como Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos es una herramienta más del Análisis Económico – Financiero a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en las masas patrimoniales de una empresa mediante la comparación de las mismas entre dos ejercicios contables con el fin de determinar cuáles han sido las fuentes que se han generado en dicho periodo de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la empresa y en que han sido aplicadas o usadas las mismas.

Dicho en otras palabras cuales han sido los fondos o los recursos económicos - financieros que ha generado la empresa producto de su gestión y en que han sido aplicados o utilizados los mismos. De ahí su importancia para conocer si la actividad ha sido desarrollada con la eficiencia esperada y que los resultados económicos obtenidos respondan a los objetivos y estrategias económico – financiera que se haya trazado la empresa.

Este Estado se utiliza para pronosticar posibles situaciones de riesgo que tenga la empresa, pero su objetivo principal está centrado en la utilidad que tiene para evaluar la procedencia y utilización de fondos en el largo plazo, este conocimiento permite que el administrador financiero planee mejor los requerimientos de fondos futuros a mediano y largo plazo.

El término fondos puede utilizarse para designar el efectivo o el capital de trabajo, y como se sabe los dos son estrictamente necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, el primero para pagar las cuentas pendientes y el segundo para las negociaciones a largo plazo, la utilización del capital de trabajo en la preparación del Estado de Origen y Aplicación de fondos se basa en que los activos circulantes pueden utilizarse para pagar los pasivos circulantes de la empresa.

Flujo de Efectivo

A través del Estado de Flujos de Efectivo se organizan los datos ofrecidos por otros estados, mostrando las entradas y salidas de efectivo que se han producido en un período de tiempo determinado, lo que brinda elementos sobre la salud financiera empresarial.

Este estado financiero muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación de una entidad. Para este efecto debe determinarse el cambio en las partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

El Estado de Flujos de Efectivo debe presentar un detalle del efectivo recibido o pagado durante el período contable, clasificado por actividades de:

- ✓ Operación: las que afectan el estado de resultados.
- ✓ Inversión: los cambios de los activos diferentes de los operacionales.
- ✓ Financiación: se refiere a los cambios en los pasivos y en el patrimonio, diferentes a las partidas operacionales.

El objetivo de este estado financiero es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un período, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para:

- ✓ Examinar la capacidad del ente económico para generar flujos futuros de efectivo.
- ✓ Evaluar la capacidad del ente económico para pagar sus obligaciones, pagar dividendos y determinar el financiamiento interno o externo necesario.
- ✓ Analizar los cambios experimentados en el efectivo derivados de las actividades de operación, inversión y financiación.
- ✓ Establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos de efectivo asociados.

2.2.3.2 OBJETIVO DE UN ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisorio. De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada. Por ejemplo: El posible inversor en una empresa probablemente se planteará las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál ha sido la evolución de los resultados de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las perspectivas futuras de su evolución?
- ✓ ¿La tendencia de los beneficios supone crecimiento, estabilidad o declive?

- ✓ ¿Existe alguna variabilidad o tendencia significativa?
- ✓ ¿Cuál es la posición financiera a corto plazo?
- ✓ ¿Qué factores probablemente le afectarán en el próximo futuro?
- ✓ ¿Cuál es la estructura de capital de la empresa?
- ✓ ¿Qué riesgos y ventajas supone para el inversor?
- ✓ ¿Qué indica la comparación de los puntos anteriores con las demás empresas del sector?

En el caso de un banquero que juzgue a la empresa para decidir la concesión de un préstamo a corto plazo, puede añadir las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Cuáles son los motivos básicos de la necesidad de fondos de la empresa?
- ✓ ¿Son realmente necesidades a corto plazo, y si así es, desaparecerán, por sí mismas?
- ✓ ¿A partir de qué fuentes podrá la empresa obtener los fondos necesarios para el pago de los intereses y la devolución del principal?
- ✓ ¿Cómo ha manejado en el pasado la dirección sus necesidades a corto y largo plazo?

El análisis de los estados financieros debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, pueden señalarse cinco áreas principales de interés:

- ✓ La estructura patrimonial de la empresa
- ✓ El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo
- ✓ El flujo de fondos
- ✓ El resultado económico de las operaciones
- ✓ Rendimiento y rentabilidad

2.2.3.3 ÍNDICES FINANCIEROS Y SUS USOS

El análisis de las razones financieras de una empresa viene siendo por lo general el primer paso en el análisis financiero. Su función como método de análisis financiero se limita a servir como auxiliar para el estudio e interpretación de las cifras de los negocios, señalando dónde localizar los probables puntos débiles.

Los cuatro grupos fundamentales de razones son:

1. Razones de liquidez
2. Razones de actividad
3. Razones de endeudamiento
4. Razones de rentabilidad.

1. Razones de liquidez

Miden la posibilidad de la empresa de satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Las pruebas de liquidez se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante; o sea, a la fuente de recursos con que cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas durante el ciclo financiero.

El objetivo fundamental de las razones de liquidez es determinar las condiciones financieras en que se encuentra la entidad en un momento dado para hacer frente a los pagos originados por su ciclo de explotación; o sea, su ciclo financiero.

Las principales razones de liquidez son las siguientes:

Razón Circulante

Muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.

La fórmula es: $\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$

Razón Ácida

Muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos más líquidos (disponibles).

La fórmula es: $(\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Corrientes}$

2. Razones de actividad o de administración de activos

Miden la efectividad con que una empresa está administrando sus activos, fueron diseñadas para responder preguntas como: ¿parecería razonable, demasiado alto o demasiado bajo, el monto total de cada activo como se muestra en el estado de situación? Estos cuatro grupos a la vez se dividen en dos tipos de análisis (económico y financiero). A continuación propondremos dicho análisis.

Las principales razones de actividad o de administración de activo son:

Rotación de Cuentas por Cobrar

Permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tanto éxito tiene en su cobro. Indica el número de veces que las cuentas por cobrar se han transformado (convertido en efectivo) durante el año. Cuánto más alta sea la razón, menor será el tiempo entre la venta típica y el cobro.

La fórmula es: $\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$

Período promedio de cobro

Permite establecer el período promedio de cobro de las cuentas por cobrar.

La fórmula es: $\text{Días del año} / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$

3. Razones de Endeudamiento o Solvencia

La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que la empresa utiliza para generar utilidades. Indican hasta qué grado la empresa es financiada por activos de terceros, entendiéndose por medio de deudas; también muestran la capacidad que la empresa tiene de contraer deudas a largo plazo y cubrir los costos asociados a ella.

Los inversionistas prestan especial atención al nivel de endeudamiento en que se encuentra la empresa, tomando en cuenta que mientras mayor sea el nivel de este, la empresa no estaría en condiciones de pagar a sus acreedores y, si logra mejor administración de éstos fondos, podrá obtener mayores beneficios después de pagar los servicios de la deuda (intereses).

El apalancamiento financiero es la medida en la cual una empresa usa el financiamiento por medio de deudas. La importancia del apalancamiento financiero está dada cuando la empresa es capaz de generar utilidades para pagar los intereses de la deuda y que quede beneficio. La solvencia se refiere a la capacidad de la empresa de cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo así como los costos e intereses que las acompañan.

Las principales razones de endeudamiento o solvencia son:

Razón de Endeudamiento

Muestra el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda.

Cuanto más elevado sea el porcentaje de financiamiento derivado del capital de los inversores, mayor será el “colchón” de protección otorgado a los acreedores de la empresa; es decir, cuanto más elevada sea esta razón, mayor será el riesgo financiero; cuanto más baja sea esta razón, menor será el riesgo financiero.

La fórmula es: $\text{Pasivo} / \text{Activo}$

Razón de Apalancamiento Total

Muestra el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda.

Cuanto más baja sea esta razón, más alto será el nivel de financiamiento de la empresa proporcionado por los inversores y más grande será el “colchón” de los acreedores (margen de protección) en caso de que se registre una disminución del valor de los activos, o de que haya pérdidas considerables.

La fórmula es: $\text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$

4. Razones de rentabilidad

Muestran los efectos combinados entre la liquidez, administración de activos, y administración de deudas sobre los resultados en operación. Estas razones relacionan los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos totales y el capital contable.

Las principales razones de rentabilidad son:

Margen de Utilidad Neta

Representa la rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuesto sobre la renta.

La fórmula es: Utilidad Neta / Ventas

Rendimiento de Activos

Representa los activos utilizados por la empresa para generar las ventas.

La fórmula es: Utilidad Neta / Activos Totales

Método de Gráfica Du Pont

Es un método donde se resumen los análisis de razones financieras. Consiste en partir de una razón que se considere generalizada o importante, y descomponerla en la mayor cantidad de posible de razones que tengan relación entre sí y causen efecto sobre los resultados de dicha razón.

Ésta gráfica está diseñada para mostrar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento.

El uso de la pirámide o árbol de razones como también se le suele llamar, constituye la aplicación de una técnica que facilita el proceso de interpretación ordenada de la información, incluso facilita el proceso de su presentación, evitando la confusión por la presencia de varios números.

Para aplicar ésta técnica de presentación e interpretación de razones financieras, se comienza analizando el comportamiento de la rentabilidad financiera, la forma en que los factores que la condicionan han influido en su variación.

Luego se sigue con la rentabilidad sobre la inversión de la empresa haciendo su respectivo desglose para determinar las razones que influyen en la eficacia (rotación de todos los activos) y en la eficiencia (la rentabilidad de las ventas).

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO

3. DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

3.1.1 OPERACIÓN

3.1.1.1 VENTAS

Los ingresos de Pórtico Ingenieros están constituidos por ventas de bienes y por prestación de servicios. Los tipos de bienes ofrecidos al público consisten en malla ciclón siendo su principal producto y productos de ferretería en general.

En cuanto a los servicios, éstos son de construcción de inmuebles que es el giro principal de la empresa.

Un detalle comparativo de las ventas de 2011 respecto a 2010 es el siguiente:

TABLA N° 1

VENTAS PRODUCTOS/SERVICIOS	2011	2010	Variación	%
Construcciones	US\$ 714,212.15	US\$ 919,384.96	-205,172.81	-22.32
Malla ciclón	217,710.83	260,830.53	-43,119.70	-16.53
Sub contrataciones	0.00	79,834.63	-79,834.63	-100
Productos de ferretería	388,968.42	186,847.21	202,121.21	108.17
Otros productos	30.59	34.18	-3.59	-10.50
VENTAS TOTALES	US\$ 1,320,921.99	US\$ 1,446,931.51		

Fuente: Estados de resultados al 31 de diciembre de 2011 y 2010 de Pórtico Ingenieros.

Como se puede apreciar, en 2011 la empresa tuvo una disminución de US\$ 126,009.52 en sus ventas, equivalente al -8.7% respecto al año anterior.

A excepción de los productos de ferretería, las ventas de todos los demás productos y servicios disminuyeron. Es importante destacar que las ventas de productos de ferretería tuvieron un aumento del 108.17%.

La contracción en las ventas está relacionada con la contracción de la economía y del sector en el que la empresa opera. Un factor que motivó la disminución fue la fuerte competencia en licitaciones con el Gobierno de El Salvador, dada la gran cantidad de empresas constructoras que ofertan y muchas lo hacen con precios más atractivos.

El incremento en los ingresos por venta de productos de ferretería, se debe a que la empresa comenzó a vender en alcaldías y al Ministerio de Obras Públicas, lo que no se hacía antes de 2011.

Las subcontrataciones consisten en participaciones que Pórtico tiene en proyectos de construcción que son responsabilidad de otras empresas pero que para cumplir con los tiempos y compromisos adquiridos, se ven en la necesidad de sub contratar a Pórtico para actividades parciales específicas de los proyectos. El tipo de sub contratación más común es la construcción de módulos de aulas, contratadas por el Ministerio de Educación con otras empresas. Pórtico Ingenieros tiene expectativas de crecimiento para 2013, dado que el Gobierno tiene como actividad permanente, la construcción de nuevos puentes, carreteras y escuelas; asimismo, los productos de ferretería son muy demandados en el país. Para tal efecto, la empresa será más agresiva en sus participaciones en licitaciones del Gobierno.

3.1.1.2 VARIACIONES EN EL COSTO

Las variaciones en los costos por tipo de producto y servicio de la empresa, para los años 2011 y 2010 son como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 2

COSTOS PRODUCTOS/SERVICIOS	2011	2010	Variación respecto 2010	Variación % respecto 2010
Costos Construcciones	507,493.26	715,869.12	-208,375.86	-29.11%
Materiales directos	231,651.91	202,061.82		
Mano de Obra directa	110,072.53	174,495.18		
Gastos indirectos	165,768.82	339,312.12		
Costos Malla Ciclón	227,522.60	262,025.83	-34,503.23	-13.17%
Materiales directos	206,440.83	236,196.37		
Mano de Obra directa	18,586.00	20,297.06		
Gastos indirectos	2,495.77	5,532.40		
Costos ferretería	279,920.84	184,074.44	95,846.40	52.07%
Costos	279,920.84	184,074.44		
Costos Totales	1,014,936.70	1,161,969.39	-147,032.69	-12.65%

Fuente: Notas a los estados financieros al 31 de diciembre de 2011 y 2010 de Pórtico Ingenieros.

Como se puede apreciar, los costos tuvieron una variación negativa (disminuyeron) en 2011 respecto de 2010, a excepción de los relativos a los productos de ferretería, lo cual es consistente con los ingresos por ventas detallados en la tabla anterior, esto se debe a que las ventas en general disminuyeron.

Así se tiene que los relativos a construcciones disminuyeron en un 29.11%, los de malla ciclón también disminuyeron en 13.17 y en total hubo una variación hacia la baja del 12.65%.

Los costos que mayor impacto tienen son los relativos a los materiales directos de construcción (hierro, concreto y lámina.) El incremento en los costos es trasladado a los clientes a través de los precios de venta establecidos.

La empresa prevé seguir operando con los estándares de cantidad y de precio de 2012 y con el mismo personal administrativo, con la finalidad de mantener sus costos durante 2013.

Porcentualmente, los costos totales representan el 77% de las ventas de la empresa para el año 2011 y el 80% para 2010. A nivel de rubro, esta representación de cada tipo de costo respecto a cada tipo de ventas, es como sigue:

Tabla N° 3

Tipos de costos	2011	2010	Diferencia
Costos totales	77%	80%	-3%
Costos de construcciones	71%	78%	-7%
Costos de malla ciclón	104%	100%	4%
Costos de ferretería	72%	98%	-26%

Fuente: Notas a los estados financieros al 31 de diciembre de 2011 y 2010 de Pórtico Ingenieros.

Como se puede observar, los costos totales son inferiores en 2011 respecto a 2010, al igual que los costos de construcciones y de ferretería, los únicos que en lugar de disminuir, aumentaron, son los costos de malla ciclón. Esto significa que Pórtico Ingenieros ha administrado adecuadamente sus costos y está empezando a eficientizar procesos.

3.1.1.3 GASTOS DE OPERACIÓN

Los Gastos de Operación de Pórtico Ingenieros están conformados por tres rubros: Administración, Venta y Financieros.

Un detalle comparativo de estos gastos 2011 respecto a 2010 es el siguiente:

Tabla N° 4

GASTOS DE OPERACIÓN	2011	2010	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	%
Gastos de Administración	US\$ 104,181.67	US\$ 104,569.03	-387.36	0.37
Gastos de Venta	108,117.76	67,589.66	40,528.10	59.56
Gastos Financieros	8,144.06	6,554.66	1,589.40	24.25
Total	US\$ 220,443.49	US\$ 178,713.35	41,730.14	23.35

Fuente: Estados de resultados de los años 2011 y 2010 de Pórtico Ingenieros.

Llama la atención que los gastos de venta, en 2011 tuvieron un aumento de US\$ 40,528.10, equivalente al 59.96% respecto al año anterior.

Los factores que contribuyeron al incremento de los gastos de ventas en 2011, fueron en específico, combustibles y lubricantes por US\$ 9,346.88 y reparaciones y repuestos por

US\$ 25,284.32, haciendo entre ambos conceptos, un total de US\$ 34,631.12 para ese año.

De acuerdo a la normativa contable vigente no se debe registrar en la contabilidad de Pórtico, gastos personales de sus accionistas y sus parientes, y conceptos tales como combustible y reparaciones de los automotores de uso personal.

Porcentualmente, los gastos de operación representan el 17% de las ventas de la empresa para el año 2011 y el 12% para 2010.

Como se puede observar, estos gastos son superiores en 2011 respecto a 2010, la variación (incremento) es del 5%. Sin embargo, tal representación no es significativa.

Del total de las ventas de 2011 (US\$ 1,320,921.99) en promedio la empresa vende el 60% al crédito, por lo que el Ciclo de Caja es:

Indicadores	Fórmula	2011
Días de inventario	$((98,220.47 \times 360)/1,014,936.70)$	35
Días cuentas por cobrar	$((281,173.52 \times 360)/792,553.19)$	127
Ciclo operativo	Días Inventario + Días CXC	162
Días cuentas por pagar	$((20,166.92 \times 360)/399,784.68)$	18
Ciclo de pagos	Días CXP	18
Ciclo de caja	Ciclo operativo – Ciclo de pagos	144

Esto indica que:

- ✓ En promedio el inventario se vende a crédito en 35 días.
- ✓ La recuperación de las cuentas por cobrar se realiza en 127 días.
- ✓ El pago de las cuentas por pagar a proveedores se efectúa en 18 días.

El ciclo de caja es de 144 días; por lo que será necesario mejorar las rotaciones de inventario y cuentas por cobrar, igualmente se deberán evaluar las políticas de compras y ventas a crédito, de lo contrario se requiere de capital de trabajo para financiar los 144 días de operación, ya que las cuentas por pagar financian 18 días del ciclo operacional.

Además la relación de entre la rotación de las cuentas por cobrar y pagar nos podría estar indicando que hay algún tipo de apropiación de fondos por parte de los vendedores de los fondos cobrados, los cuales no ingresan a la compañía.

3.1.2.1 CUENTAS POR COBRAR

Las Cuentas por Cobrar de la empresa están representadas por tres rubros: Servicios de construcción otorgados al crédito a instituciones estatales, ventas de productos de maya ciclón de y de ferretería a empresas privadas y anticipos otorgados a empleados.

Contablemente, el detalle de la conformación de esta cuenta comparando 2011 con 2010 es como se detalla a continuación:

CUENTAS POR COBRAR	2011	2010	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
Deudores Comerciales	US\$ 281,173.52	US\$ 155,909.56	US\$ 125,263.96	80.34
Anticipos	20,298.38	11,794.77	8,503.61	72.10
Deudores varios	1,448.03	1,448.03	0.00	0.00
Total	US\$ 302,919.93	US\$ 169,152.36	133,767.57	79.08

Las empresas que acumulan el 50% de las cuentas por cobrar de Pórtico Ingenieros, al 31 de diciembre de 2011, son las siguientes:

Cuentas por Cobrar	2011
Alcaldía Municipal de San Salvador	US\$ 18,419.92
Bayo Armando	US\$ 14,305.68
Corte Suprema de Justicia	US\$ 39,046.24
Galvanisa, S.A. de C.V.	US\$ 10,326.49
Ministerio de la Defensa Nacional	US\$ 26,159.69
Proyecto Fomento de la Producción	US\$ 10,584.02
CDE del CE Miguel Hidalgo	US\$ 16,600.00
Inversiones O y M	US\$ 12,604.17
Total	US\$ 148,046.21

La empresa carece de políticas de crédito, los vendedores están facultados para vender al crédito y no son controlados ni supervisados.

La política contable respecto a las cuentas incobrables es que si existe evidencia objetiva de que no se vayan a recuperar, se reconocen como gastos del período bajo el concepto de pérdida por deterioro del valor.

El cliente principal es Vidrí porque paga semanalmente y representa de forma estimada el 10% de sus ventas al crédito.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Este indicador permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tanto éxito tiene en su gestión de cobro. Así mismo, indica el número de veces que las cuentas por cobrar se han transformado (convertido en efectivo) durante el año. Cuánto más alta sea la razón, menor será el tiempo entre la venta típica y el cobro.

Fórmula: Ventas / Cuentas por Cobrar

Cálculo: 1, 320,921.99 / 281,173.52 = **4.70**

En el caso de Pórtico Ingenieros, las cuentas por cobrar fueron convertidas 4.70 veces en 2011, lo cual indica que en promedio, cada 4 meses y medio recupera sus ventas al crédito, dicha situación afecta directamente el flujo de efectivo de la compañía. En este tipo de industria, la recuperación no debe exceder de 45 días.

3.1.2.2 INVENTARIOS

Los Inventarios de la empresa los conforman los productos de ferretería y los saldos al 31 de diciembre de 2011 y 2010 son US\$ 98,220.47 y US\$ 43,264.01 respectivamente.

No se tienen inventarios obsoletos.

3.1.2.3 PROVEEDORES

Al 31 de diciembre de 2011, Pórtico tiene una deuda con sus proveedores de US\$ 242,003.08.

Las empresas a quienes más les debe y que acumulan más del 80% de las obligaciones de Pórtico Ingenieros bajo este concepto, al 31 de diciembre de 2011, son las siguientes:

Proveedores		2011
Amanco de El Salvador	\$	6,184.52
Aire Corena	\$	5,315.00
Brochas y Productos	\$	6,399.59
Casa Ama	\$	13,973.71
Corinca	\$	14,293.92
Miguel Ángel Cruz Guerrero	\$	60,000.00
Fama Technology Fiundry	\$	5,842.18
Herramientas Hercort	\$	7,212.40
MC Material	\$	11,439.15
Mexichem El Salvador	\$	53,648.21
Silvanya El Salvador	\$	21,337.78
Total	\$	205,646.46

Es de hacer notar que el Representante Legal de la empresa quien a su vez es el accionista mayoritario de la misma, figura como el proveedor a quien más se le debe (US\$ 60,000.00 lo cual representa el 24.76% del total).

No se cuenta con política de pago a proveedores y no se obtienen descuentos por pronto pago.

El proveedor más importante es Mexichem El Salvador, S.A. de C.V. porque proveen hierro y alambre, dan mayor plazo (más de 60 días) y han incrementado el crédito disponible a Pórtico y su saldo representa estimadamente el 20% de sus compras.

3.1.2.4 CUENTAS RELACIONADAS

Pórtico Ingenieros tiene una deuda de US\$ 60,000.00 con su representante legal, quien es el principal accionista de la sociedad.

Esta cuenta no está subordinada con los bancos con los que trabaja, se espera pagar en un plazo de 10 años mediante pagos mensuales variables; no hay condiciones por parte del Ing. Cruz y el destino fue para Capital de trabajo.

3.1.2.5 CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de Trabajo es una medida de la capacidad que tiene la empresa para continuar con el desarrollo normal de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.

El Capital de Trabajo Neto de Pórtico es de US\$ 74,345.41, (US\$ 889,335.13 – US\$ 407,494.81). O sea, Pórtico cuenta con esta cantidad de recursos económicos para operar si se pagan todos los Pasivos a Corto Plazo.

Dado que el Capital de Trabajo es positivo (Activo Corriente mayor que el Pasivo Corriente) acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo. En este sentido, puede considerarse como un indicativo de equilibrio patrimonial; es decir, no se requiere aumentar el Activo Corriente para poder devolver las deudas a corto plazo, por lo que no es necesario tomar medidas tales como vender parte de las Propiedades, Planta y Equipo (Activo no Corriente) para obtener efectivo (Activo Corriente), endeudarse a largo plazo o hacer una ampliación de capital.

3.1.3 INVERSIÓN

La inversión de los accionistas de Pórtico Ingenieros asciende a US\$ 211,428.57, conformado por US\$ 11,428.57 de capital mínimo y US\$ 200,000.00 de capital variable. Adicionalmente, cuenta con utilidades de períodos anteriores que en determinado momento puede capitalizar, aumentando así la inversión. Al 31 de diciembre de 2011, la empresa presenta una composición del patrimonio de la siguiente manera:

Patrimonio	2011
Capital Social Mínimo	\$ 11,428.57
Capital Social Variable	\$ 200,000.00
Reserva Legal	\$ 8,845.07
Utilidad Ejercicios anteriores	\$ 309,660.45
Utilidad Ejercicio presente	\$ 78,280.06
Total	\$ 608,214.15

En 2011 los accionistas aumentaron su inversión (capital social) en US\$ 200,000.00.

La empresa no tiene proyectos de inversión a corto, mediano ni largo plazo.

3.1.3.1 CAMBIOS IMPORTANTES EN LOS ACTIVOS

Los activos con cambios importantes durante 2011 son los listados enseguida:

Activos	2011	2010	Variaciones	
Deudores Comerciales	\$ 281,173.52	\$ 155,909.56	125,263.96	80.34%
Depósitos y Garantías	\$ 21,803.93	\$ 4,085.21	17,718.72	433.73%
Inventarios	\$ 98,220.47	\$ 43,264.01	54,956.46	127.03%
Contratos en Proceso	\$ 417,376.69	0.00	417,376.69	100.00%
Crédito Fiscal	\$ 20,609.60	\$ 855.21	19,754.39	2309.89%
Vehículos	\$ 66,736.94	\$ 51,336.94	15,400.00	30.00%
Transitorio	\$ 714.62	0.00	714.62	100.00%

Los depósitos y garantías reflejan un incremento del 433.73%, en esta cuenta están principalmente aquellas fianzas recibidas por compañías aseguradoras, en vista que la ejecución de los proyectos no ha sido concluida, estos saldos no han sido liquidados.

Como puede observarse en el numeral 3.1.1.1 las ventas disminuyeron para el ejercicio 2011 con respecto al 2010, lo cual ocasionó acumulación en los inventarios, siendo esta la razón del incremento del 127.03%

3.1.3.2 POLÍTICAS EN EL PAGO DE DIVIDENDOS

La empresa no tiene definida una política para la declaración de dividendos, para la distribución de las utilidades que obtiene.

3.1.3.3 MOVIMIENTOS EN EL CAPITAL CONTABLE

Los movimientos en el Capital Contable (Patrimonio) de Pórtico, son como se detallan en la siguiente tabla:

Patrimonio	2011	2010	Variación
Capital Social Mínimo	\$ 11,428.57	\$ 11,428.57	\$ 0.00
Capital Social Variable	\$ 200,000.00	\$ 0.00	\$ 200,000.00
Reserva Legal	\$ 8,845.07	\$ 2,857.14	\$ 5,987.93
Utilidad Ejercicios anteriores	\$ 309,660.45	\$ 430,510.71	\$ -120,850.26
Utilidad Ejercicio presente	\$ 78,280.06	\$ 79,149.74	\$ -869.68
Total	\$ 608,214.15	\$ 523,946.16	\$ 84,267.99

Como se puede apreciar, la empresa aumentó su Capital Social Variable en US\$200,00.00 y su Reserva Legal en US\$5,987.93 lo cual implica una capitalización que la vuelve más sólida para hacerle frente a las obligaciones contraídas con terceros; sin embargo, simultáneamente disminuyó sus utilidades de ejercicios anteriores en US\$

120,850.26 lo cual tiene un efecto contrario al de las variaciones analizadas anteriormente.

No obstante, en suma, la empresa tuvo una variación de US\$84,267.99 en su Patrimonio (Capital Contable), en 2011, respecto a 2010.

3.1.4 FLUJO DE EFECTIVO

Los flujos de efectivo de la empresa durante el período 2011, clasificados por tipo de actividad, son como se detallan:

Flujo de Efectivo		2011
Proveniente de Actividades de Operación	US\$	-311,496.00
Proveniente de Actividades de Financiamiento	US\$	221,199.00
Utilizado en Actividades de Inversión	US\$	-16,378.00
Flujo de Efectivo neto	US\$	-106,675.00

Pórtico Ingenieros generó flujos de efectivo negativos durante 2011.

Operacionalmente sus flujos son negativos, lo que indica que no es capaz generar efectivo proveniente de sus actividades de construcción y venta de productos de ferretería, lo que constituyen su actividad principal o giro económico, siendo esto negativo para la continuidad del negocio.

Asimismo, la empresa se financió mediante préstamos y en cuanto a inversiones compró activos Fijos.

3.1.5 CALCULO DE NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO

La necesidad de Capital de Trabajo que tiene Pórtico, es de US\$ 69,501.00. Este capital es determinado con base a la información contable por lo que al momento de iniciar un nuevo proyecto será necesario calcular una nueva necesidad de capital con base a la inversión que sea necesario realizar.

Ésta será cubierta mediante financiamiento que se gestionará con los bancos del sistema financiero.

3.1.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El nivel de ventas que Pórtico Ingenieros debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos con sus ingresos es de US\$ 120,895.00, el cual está determinado por el cálculo realizado mediante la siguiente fórmula:

$$PE \text{ Ventas} = CF/1 - (CVT/VT)$$

Dónde:

PE Ventas = Punto de Equilibrio en Ventas

CF = Costos Fijos (Depreciación y salarios)

CVT = Costo Variable Total (Mano de Obra, Materiales y Costos Indirectos de Construcción)

VT = Ventas Totales

Sustituyendo datos:

$$\text{PE Ventas} = (5,988.00 + 76,707.00) / 1 - (417,377.00 / 1,320,922.00)$$

$$\text{PE Ventas} = \text{US\$}120,895.00$$

La empresa está vendiendo muy por encima de esa cifra requerida para su punto de equilibrio, como se puede apreciar en la siguiente tabla que contiene sus ventas de los últimos 4 años.

Año	Ventas
2008	US\$ 2,170,429.19
2009	US\$ 1,735,435.49
2010	US\$ 1,446,931.51
2011	US\$ 1,320,921.99

Las estrategias de éxito de la empresa son venderle al Gobierno; es decir, lograr adjudicaciones de licitaciones de proyectos de construcción; pues son proyectos grandes que posibilitan que Pórtico sea exitosa.

3.1.7 INDICADORES FINANCIEROS

Pórtico Ingenieros presenta la siguiente información relativa a sus principales indicadores financieros:

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS			
PERIODO DE EVALUACION	2010	2011	JUN/12
INDICADORES			
1. Ventas Netas	\$ 1,448,369.49	\$ 1,320,921.99	\$ 929,529.21
2. % Crecimiento de Ventas Netas	-16.5%	-8.7%	-29.63%
3. Utilidad de Operación	\$ 107,686.75	\$ 85,541.80	\$ 760,917.53
4. Margen de Utilidad de Operación	7.4%	6.5%	81.6%
5. EBITDA	\$ 106,843.52	\$ 114,287.32	\$ 849,731.24
6. Margen EBITDA	7.4%	8.7%	91.42 %

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS			
PERIODO DE EVALUACION	2010	2011	JUN/12
INDICADORES			
7. Utilidad Neta	\$ 107,149.91	\$ 85,334.53	\$ 754,471.99
8. Margen de utilidad neta	6.5%	8.0%	81.2%
9. Deuda Total	\$ 299,914.97	\$ 754,837.76	\$ 541,101.20
10. Deuda Financiera	\$ 3,829.23	\$ 159,978.57	\$ 69,283.69
11. Capital Contable	\$ 525,024.64	\$ 608,214.15	\$ 608,214.15
12. Liquidez	3.07%	2.68%	389.98%
13. EBITDA/Servicio de la deuda	13.12	17.44	17.70
14. EBITDA/intereses	13.12	17.44	49.86
15. Apalancamiento (Deuda/Patrimonio)	0.57	1.24	0.90
16. CAPEX	\$9,598.00	\$16,378.00	\$0.00
17. Deuda Financiera/EBITDA	0.04	1.4	0.08
18. Margen bruto %	19.70%	23.16%	81.60%
19. % Gastos de operación	12.3%	7.4%	10.25%
20. Deuda Financiera/Ventas	0.003	0.12	0.07

Los bancos principales que proporcionan financiamiento a Pórtico Ingenieros son los abajo listados, con los que se tienen tres líneas de crédito por US\$ 280,000.00, según el siguiente detalle:

Banco CITI, S.A.	US\$ 120,000.00
Banco Agrícola, S.A.	US\$ 60,000.00
Garantías y Servicios, S.A.	US\$ 100,000.00

Sistema Du Pont

El sistema de análisis Dupont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa.

Reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Fórmula: (Utilidad Neta / Ventas)*(Ventas / Activos Totales)

Cálculo: (85,334.53 /1, 320,921.99) X (1, 320,921.99/ 1, 363,051.91)

0.06 X 0.97 = **0.06**

Pórtico Ingenieros tuvo un margen de contribución del 6%, de donde se puede concluir que fue más eficiente en la operación (utilización) de activos.

Expresado de otra manera, dado que la empresa tuvo utilidad en el período, le generó un crecimiento económico en cuanto margen de utilidad pues este fue positivo; respecto al uso de sus activos fue eficiente por haber hecho una buena rotación de los mismos. El efecto neto de estos resultados implicó que se tuviera rentabilidad en el año equivalente al 6%.

3.2 PROYECCIONES

La compañía no posee un análisis de proyecciones propiamente dicho, la misma falta de información financiera oportuna y confiable, afectan esta labor, así mismo no se posee esta práctica. Básicamente se prevé expandir el mercado en el sector privado, prestando servicios de remozado y algunas otras obras civiles a las cuales no se ha incursionado actualmente.

3.3 LA EMPRESA CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

3.3.1 ANALISIS PORTER

Las cinco Fuerzas de Porter hablan de la amenaza de nuevos participantes en el mercado, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, productos o servicios sustitutivos y rivalidad entre competidores existentes.

En el caso de Pórtico Ingenieros se puede decir lo siguiente:

ANÁLISIS DE ACUERDO AL MODELO DE PORTER		
CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO	ANALISIS	RIESGO
A. Poder de Negociación de los Compradores	Con el Gobierno se tiene poder de generar una reducción de precios con el propósito de lograr ganar el contrato. Con respecto al resto de clientes que no tienen gran participación en la cartera del negocio se puede decir que esta condición no afecta a las operaciones de la entidad	MODERADO
B. Poder de Negociación de los Proveedores	Los proveedores de materiales y suministros para la construcción están claramente definidos, en esta parte es muy difícil poder negociar precios/volúmenes, etc.	MODERADO
C. Amenaza de nuevas entradas	Debido a que la mayor parte de los clientes son el gobierno central y que para operar en este nicho de mercado es necesario tener una experiencia y calificación previa podemos decir que la amenaza de nuevos participantes no es significativa.	BAJO

D. Amenaza de Productos Sustitutos	Para el giro al que se dedica la compañía no se identifican productos sustitutos.	BAJO
E. Rivalidad entre competidores	Hay muchas empresas que se dedican a prestar servicios de construcción que tienen mayor solidez financiera, las cuales pueden estar dispuestas a realizar sacrificio de precio para obtener dichos contratos.	ALTO
F. Sucesión	Debido a que es una empresa familiar, es indispensable que se prepare un protocolo de sucesión con el propósito de proteger los activos de la compañía	ALTO

3.3.2. ANÁLISIS FODA

Con respecto al análisis FODA de Pórtico Ingenieros puede verse de la siguiente manera:

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en la industria de la construcción Mas de 21 años de experiencia Especialización en áreas de remozado y reconstrucción	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Centralización de la administración ➔ Poca visión estratégica ➔ Falta de capital de liquidez ➔ Desorden administrativo ➔ Falta de estructuración en el departamento de ventas
Oportunidades	Amenazas
Incursionar en el área privada de la construcción	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Malos indicadores financieros que no permitan calificar en las licitaciones ➔ Aumentos en el precio del hierro y del cemento puede generar alzas en los costos y volverlos menos competitivos.
Mitigante de las Debilidades	Mitigante de las Amenazas
Mejorar el flujo de información financiera	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contactos de la administración con el sector gobierno ➔ Con respecto a los precios del hierro y el cemento se establece previamente un margen de maniobra por alzas de precios

3.3.3 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

3.3.3.1 PRODUCTOS

Los principales productos de Pórtico Ingeniero son los siguientes:

- ✓ Planeación, construcción y supervisión de proyectos de ingeniería.
- ✓ Estudios de formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Construcción de edificios y viviendas.
- ✓ Compra venta de inmuebles.

3.3.3.2 DESEMPEÑO DE LA EMPRESA (DEFICIENTE)

De acuerdo a los indicadores que se han visto previamente el desempeño de la empresa se ve afectado por la falta de capital y por la desorganización que se tiene en la parte del departamento de ventas y la falta de información financiera para la toma de decisiones oportuna.

3.3.3.3 PRECIOS

Para el establecimiento de precios no se posee una formula o una estructura previamente establecida, por lo que son asignados por el dueño de Pórtico Ingenieros, de acuerdo a criterios empíricos obtenidos a lo largo de su desempeño empresarial.

3.3.3.4 MERCADEO

La compañía carece de un área de mercadeo, éste es realizado por el propietario y otros miembros de la familia, pero no hay un plan para la realización de tal actividad.

3.3.3.5 SERVICIO AL CLIENTE

No hay un área ó responsable del servicio al cliente.

CAPITULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El objetivo de este capítulo es brindar a Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V., un Plan Financiero Administrativo que le provea herramientas que faciliten su buen funcionamiento, a través del orden y control de sus procesos, en busca de una mejor liquidez y rentabilidad de la misma.

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta se estructura en 4 áreas principales:

- ✓ Estructura Organizativa: que incluye la propuesta de un organigrama funcional para la empresa, el desarrollo de las ideas rectoras (Visión, Misión y Valores) y la descripción de puestos para cada una de las gerencias y sus dependencias.
- ✓ Ventas: donde se incluyen políticas de venta en busca que la empresa sea competitiva e incremente sus volúmenes de venta; asimismo, se incluyen las actitudes, habilidades y conocimientos que deben tener los vendedores como parte de su perfil, para contribuir al logro de los objetivos de Pórtico Ingenieros.
- ✓ Cuentas por Cobrar: que contempla políticas para la adecuada administración de las ventas al crédito así como su recuperación.
- ✓ Costeo: a partir del giro económico al que se dedica la empresa, se retoman la fórmula del costo (costo promedio) y el método para valuación de sus inventarios. (método del costo histórico y método de la identificación específica).

Es prioridad para Pórtico implementar a la brevedad posible las propuestas relativas a ventas y cuentas por cobrar, ya que estas son la fuente generadora de sus ingresos, el descuido en estas áreas genera problemas de liquidez.

Adicionalmente, al final de la propuesta se realiza una evaluación financiera y económica de esta, determinando los impactos esperados para la empresa con su implementación.

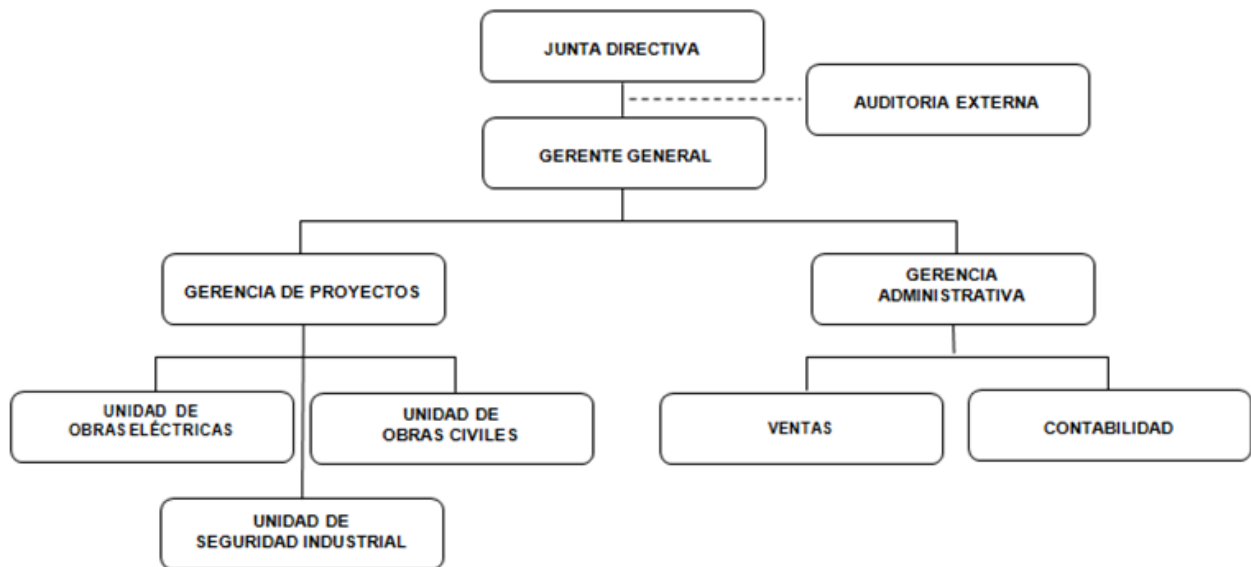
4.1.1 PROPUESTA ORGANIZACIONAL

El objetivo de incorporar una propuesta organizacional es que queden claros y por escrito, los niveles organizacionales con los que cuenta la empresa, la dependencia funcional y administrativa de cada área de responsabilidad (centro de costo) y la asignación de funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

4.1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización empresarial corresponde al proceso de distribución de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección.

La estructura organizativa adecuada de Pórtico, que garantiza la asignación de responsabilidades y la segregación de funciones incompatibles, se propone a continuación:



Para el proceso de ordenación en la estructura organizacional de la empresa es de vital importancia enfocarse en los siguientes puntos:

- A. Es indispensable que la contabilidad sea llevada al interior de la empresa, por un Licenciado en Contaduría Pública; es decir, se requiere que Pórtico Ingenieros, contrate a un Contador como empleado, para garantizar que la información contable sea completa, oportuna, útil y confiable. En tal sentido la empresa debe suspender los servicios de outsourcing (sub contratación) que tiene con el despacho de auditoría externa, pues es una exigencia legal y técnica, que los servicios de contabilidad y auditoría deben ser prestados por entidades diferentes. El contador tendrá a su cargo, además de la contabilidad, el control de las obligaciones tributarias y mercantiles de la empresa, lo cual podrá facilitársele automatizando esas tareas mediante el uso de software.
- B. Para la parte fiscal, el Ministerio de Hacienda proporciona gratuitamente el Sistema Declaraciones Electrónicas de Tributos (DET), lo cual puede complementarse con el uso de Microsoft Excel en cuanto a los libros de Compras, Ventas a Contribuyentes y Ventas a Consumidores.
- C. Para la parte contable, hay una gran diversidad de software pre-empaquetado, económico y fácil de usar, por lo que la inversión que la empresa tendrá que hacer es insignificante (alrededor de US\$ 400.00) y los beneficios que obtendrá serán mayores que el costo de la inversión y serán para largo plazo.

4.1.1.2 IDEAS RECTORAS

A continuación se plantean la misión, la visión y los valores de Pórtico Ingenieros, los que deben ser del conocimiento de todos sus empleados con el fin de que realicen sus funciones en pro de tales ideas rectoras.

4.1.1.2.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada al desarrollo de proyectos de construcción, a la fabricación de maya ciclón y a la comercialización de productos de ferretería, en forma eficiente y oportuna, superando las expectativas de nuestros clientes, generando valor para los accionistas y beneficios a nuestros empleados.

4.1.1.2.2 VISIÓN

Ganar mayor posicionamiento en el desarrollo de proyectos de construcción y en la fabricación de maya ciclón, cuya característica principal sea su compromiso para prestar servicios y proveer productos especializados de la más alta calidad, a organizaciones de distintos sectores dentro de la República de El Salvador.

4.1.1.2.3 VALORES

Pórtico Ingenieros tiene los siguientes valores:

- ✓ Honestidad
- ✓ Ética
- ✓ Integridad

- ✓ Calidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Innovación
- ✓ Transparencia en sus actividades

4.1.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El objetivo de la Descripción de Puestos es definir de manera clara y simple las tareas involucradas en el puesto y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Esta herramienta es imprescindible para administrar eficientemente los recursos humanos de la organización. Es importante destacar que estos puestos que se plantean a continuación ya existen dentro de la compañía, lo que no está establecido de una forma clara es el detalle de las funciones, responsabilidad y relaciones que los individuos deben realizar para desarrollar de forma adecuada su trabajo.

4.1.2.1 GERENTE DE PROYECTOS

El perfil del Gerente de Proyectos es el siguiente:

PÓRTICO INGENIEROS	PERFILES DE PUESTO FUNCIONES Y ROLES	AÑO 2013 Versión N° 1/2013 Página 61 de 117				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Cargo: Gerente de Proyectos.</td> </tr> <tr> <td>Nivel: 1</td> </tr> <tr> <td>Grado: Ingeniero Civil.</td> </tr> <tr> <td>Unidad: Proyectos.</td> </tr> </table>			Cargo: Gerente de Proyectos.	Nivel: 1	Grado: Ingeniero Civil.	Unidad: Proyectos.
Cargo: Gerente de Proyectos.						
Nivel: 1						
Grado: Ingeniero Civil.						
Unidad: Proyectos.						
JEFE INMEDIATO	COLATERALES	CARGOS QUE LE REPORTAN				
Gerente General.	Ninguno.	<ul style="list-style-type: none"> → Unidad de Obras eléctricas. → Unidad de Obras Civiles. → Unidad de Seguridad Industrial. → Maestro de Obra. 				
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS						
INTERNAS	EXTERNAS					
<ul style="list-style-type: none"> → Gerencias Generales. → Gerencias Financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> → Entes Gubernamentales. → Clientes – Obras en desarrollo. 					
OBJETIVO GENERAL						
Gestionar los proyectos externos e internos de la organización de los distintos segmentos de mercado, garantizando el correcto desarrollo del proyecto en tiempos, calidad, costos, Funcionalidad y satisfacción del cliente. Reportando en todo momento el estado del proyecto a la Gerencia General.						

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
<p>Evaluar el cumplimiento a las Políticas, lineamientos y procedimientos operativos de la compañía generando informes y observaciones de cada proceso de revisión para proponer mejoras en la operatividad y control.</p> <p>Realizar un análisis integral de una unidad operativa, proceso o procedimiento, para evaluar sus controles y desempeño de acuerdo a los objetivos establecidos por la administración.</p>	<p>Cumplimiento de plan de trabajo.</p>
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos del proyecto: que sean claros y alcanzables según las capacidades de la empresa. 2. Alinear el proyecto con la estrategia empresarial / institucional. Manejar los recursos físicos, financieros, humanos y su asignación a las tareas. 3. Administrar los costos y presupuestos. Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos. 4. Vigilar que las tres restricciones (calidad, costo y tiempo) a que se enfrentan todos los proyectos se gestionen adecuadamente. 5. Gestionar los plazos para lograr terminar el proyecto a tiempo. Participar en la integración del equipo del proyecto. 6. Definir los perfiles con las competencias requeridas para el requerimiento del personal que desarrollara el proyecto. 7. Garantizar que el personal del proyecto reciba toda la formación mínima requerida para la realización de sus funciones. 8. Analizar y manejar los riesgos del proyecto. 9. Administrar el recurso humano. 10. Manejar las comunicaciones, Informar a todos los actores del proyecto sobre los avances o retrasos. 11. Orientar y/o delegar a su equipo, ejerciendo la supervisión necesaria. Negociar con proveedores externos para asegurarse de que todos los materiales necesarios para un proyecto estén en el momento adecuado. Manejar las herramientas, los métodos, las métricas y los cronogramas maestros del proyecto. Hacer seguimiento y control oportuno. 12. Administrar los problemas y los cambios que el proyecto exija sobre la marcha. 	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
NIVEL EDUCATIVO	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Profesional graduado en ingeniería Civil, preferible con post grado en finanzas. ➔ Certificación en Control de Calidad y conocimientos en Supervisión de proyectos. 	
EXPERIENCIA LABORAL	
<p>Mínimo tres años de trabajar en el área de la construcción como Gerente de Proyectos, manejando personal a cargo y con conocimientos básicos de manejo de proyectos.</p>	

COMPETENCIAS			
INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PERSONALIDAD (Puntaje Alto, Medio, Bajo, No Aplica)			
Rol de trabajador tenaz e intensivo	A	Necesidad de afinidad y afecto	B
Necesidad de logro	M	Rol de la persona teórica	A
Rol de Líder	M	Rol de la persona detallista	A
Necesidad de controlar a otros	M	Rol de la persona organizada	A
Necesidad de recibir instrucciones	M	Necesidad de cambio	M
Rol Ritmo de Trabajo	A	Rol de la persona emotiva	B
Rol de Actividad Física	M	Necesidad de confrontación	M
Necesidad de ser tomado en cuenta	M	Necesidad de recibir soporte	B
Rol de persona Sociable	B		
HABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> → Alta capacidad de investigación/ Don de Mando. → Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. → Manejo de bases de datos. <p><i>Cualquiera de estos conocimientos técnicos es relevante, más no excluyente para la selección.</i></p> <p><u>Cualidades Especificas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Confiable. → Franco, Directo y claro en su exposición. → Responsable, honesto y con enfoque a resultados. → Alta capacidad analítica. → Respetuoso, prudente, confiable, organizado. → Atención a los detalles. → Tolerante al trabajo bajo presión. → Trabajo en equipo. → Capacidad persuasiva y negociadora. 			

4.1.2.1.1 UNIDAD DE OBRAS ELÉCTRICAS

El perfil del Jefe de la Unidad de Obras Electricas es el siguiente:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo: Jefe de Unidad de Obras Eléctricas.		
Nivel: 1		
Grado: Ingeniero Eléctrico.		
Unidad: Proyectos.		
JEFE INMEDIATO	COLATERALES	CARGOS QUE LE REPORTAN

Junta Directiva.	<ul style="list-style-type: none"> → Unidad de Obras Civiles. → Unidad Técnica. → Unidad de Seguridad Industrial. → Maestro de Obra. 	Colaboradores.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS		EXTERNAS	
Unidades de obras civiles, Técnica y seguridad industrial.		Ninguna.	
OBJETIVO GENERAL			
Diseñar, implementar, instalar, operar y/o proporcionar, mantenimientos a sistemas eléctricos que se requieran en los proyectos de construcción.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	
<p>Evaluar, dirigir, supervisar y controlar los procesos de instalación y distribución de los sistemas eléctricos en los proyectos.</p> <p>Evaluar y administrar proyectos de instalaciones de energía eléctrica, que implica las etapas de planificación, organización, dirección, ejecución, seguimiento evaluación y control de los proyectos en cuestión.</p>		Número de instalaciones finalizadas.	
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, organizar, supervisar y participar en la ejecución de actividades de mantenimiento y servicios de los sistemas eléctricos de alta tensión. 2. Identificar, proponer e impulsar contratos de servicios con nuevos clientes. 3. Asegurar la calidad y entrega oportuna de los informes técnicos de los servicios prestados. 4. Velar por el adecuado y funcionamiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, Medio ambiente, SYSO. 			
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA			
NIVEL EDUCATIVO			
→ Profesional de la carrera de Ingeniería Eléctrica, Mecánica – Eléctrica o afines.			
EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> → Con experiencia no menor a 5 como responsable de proyectos o similares. → Experiencia en sistemas de Gestión de calidad, seguridad, salud laboral y medio ambiente. → Experiencia en gestión de proyectos eléctricos. 			
COMPETENCIAS			
INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PERSONALIDAD (Puntaje Alto, Medio, Bajo, No Aplica)			
Rol de trabajador tenaz e intenso	A	Necesidad de afinidad y afecto	B
Necesidad de logro	M	Rol de la persona teórica	A
Rol de Líder	M	Rol de la persona detallista	A
Necesidad de controlar a otros	M	Rol de la persona organizada	A
Necesidad de recibir instrucciones	M	Necesidad de cambio	M

Rol Ritmo de Trabajo	A	Rol de la persona emotiva	B
Rol de Actividad Física	M	Necesidad de confrontación	M
Necesidad de ser tomado en cuenta	M	Necesidad de recibir soporte	B
Rol de persona Sociable	B		
HABILIDADES ESPECIFICAS			
<p>→ Alta capacidad de investigación/ Don de Mando.</p> <p>→ Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.</p> <p>→ Manejo de bases de datos.</p> <p><i>Cualquiera de estos conocimientos técnicos es relevante, más no excluyente para la selección.</i></p> <p><u>Cualidades Especificas:</u></p> <p>→ Confiable.</p> <p>→ Franco, Directo y claro en su exposición.</p> <p>→ Responsable, honesto y con enfoque a resultados.</p> <p>→ Alta capacidad analítica.</p> <p>→ Respetuoso, prudente, confiable, organizado.</p> <p>→ Atención a los detalles.</p> <p>→ Tolerante al trabajo bajo presión.</p> <p>→ Trabajo en equipo.</p> <p>→ Capacidad persuasiva y negociadora.</p>			

4.1.2.1.2 UNIDAD DE OBRAS CIVILES

El perfil del Jefe de la Unidad de Obras Civiles es el siguiente:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo: Jefe de Unidad de Obras Civiles		
Nivel: 1		
Grado: Ingeniero Civil		
Unidad: Proyectos		
JEFE INMEDIATO	COLATERALES	CARGOS QUE LE REPORTAN
Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> → Unidad de Obras Eléctricas → Unidad Técnica → Unidad de Seguridad Industria → Maestro de Obra 	Colaboradores
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
INTERNAS	EXTERNAS	
→ Unidades de obras eléctricas, Técnica y seguridad industrial.	Ninguna.	

OBJETIVO GENERAL	
<p>Proporcionar bases para presupuestar, planear, organizar, ejecutar, dirigir todos los aspectos de la construcción, controlar la calidad y modificar los proyectos, de forma que pueda optimizar los resultados económicos de las obras; alcanzando los objetivos de calidad y plazo requeridos.</p>	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Representar e interpretar planos arquitectónicos, estructurales, instalaciones, eléctricas, hidrosanitarias, hidráulicas y gas. Así como definir escalas. ➔ Describir la representación de elementos de concreto, acero, madera y otros materiales, así como su simbología. ➔ Conocer los materiales de construcción, sus propiedades, el uso adecuado, la manipulación en la construcción, además de la disponibilidad de estos en el medio. ➔ Manejar las técnicas y métodos; maquinaria y equipos, constructivos en construcciones hidráulicas, sanitarias, viales, arquitectónicas. ➔ Reconocer las obras de calidad en estructuras de hormigón, madera, metálicas; geotecnia, pavimentos. 	-
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica el trabajo a realizarse en la unidad. 2. Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo. 3. Coordina las actividades del personal a su cargo. 4. Elabora informes técnicos complejos en materia de su competencia. 5. Suministra todo lo relacionado con la asistencia, permiso, retardos, reposos y vacaciones del personal a su cargo. 6. Elabora y presenta reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia. 7. Asesora y brinda consultas técnicas en el área. 8. Recibe y firma la correspondencia de la unidad. 9. Lleva registro y control de asistencia de personal a su cargo. 10. Autoriza, junto con su superior inmediato, todos los trabajos solicitados a nivel de dependencia de la Institución. 11. Establece, junto con su superior inmediato, las prioridades en relación con las solicitudes enviadas por las diferentes dependencias de la Institución. 12. Solicita cotizaciones a contratistas para la realización de reparaciones menores. 13. Realiza inspecciones para determinar la calidad del trabajo realizado. 14. Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de los equipos e instrumentos de trabajo. 15. Lleva el control de materiales e implementos de trabajo que se utilizan en el área. 16. Elabora la programación de inspecciones de obras en ejecución. 17. Dirige y supervisa los proyectos de obras. 18. Realiza inspecciones para determinar superficies, espacios construidos, tipos de materiales utilizados y estado de conservación de las instalaciones inmuebles. 19. Calcula los costos de instalación, construcción y mantenimiento de sistemas e inmuebles. 20. Inspecciona obras en ejecución, para determinar la calidad del trabajo. 21. Lleva registros de materiales convencionales utilizados en su área de trabajo. 22. Vela porque las herramientas, materiales y equipos de trabajo utilizados sean manejados adecuadamente, observándose las normas de seguridad industrial establecidas. 	

23. Planifica y ejecuta programas de saneamiento ambiental y conservación de recursos.
24. Coordina la ejecución del plan de inspecciones rutinarias y/o de emergencia.
25. Lleva el control estadístico de obras en ejecución, en todas sus etapas.
26. Elabora órdenes de ejecución, actas de inicio y programas de inspección de obras.
27. Asigna la recepción provisional de las obras.
28. Controla la evaluación de las obras en ejecución e inspección de las mismas.
29. Chequea y conforma la recepción provisional de las obras, las valuaciones y el presupuesto establecido para la realización de las mismas.
30. Realiza informes sobre el desarrollo de las obras y de las empresas contratadas.
31. Realiza tramitaciones ante la dependencia correspondiente, para aumento de asignación presupuestaria cuando la obra lo requiera.
32. Participa en la selección de la empresa para la contratación de obras.
33. Atiende a los contratistas y resuelve problemas de orden técnico que se presentan en las obras.
34. Recibe del jefe de la unidad las solicitudes para trabajos de construcción, ampliaciones, modificaciones de obras civiles, reparaciones e instalaciones eléctricas, sanitarias, mecánicas y otras de ingeniería.
35. Analiza las solicitudes y determina las que justifiquen la elaboración de proyectos.
36. Verifica las necesidades que justifican la elaboración de proyectos de obras de arquitectura.
37. Informa al superior inmediato sobre los proyectos que deben realizarse.
38. Ordena la ejecución de las obras solicitadas, ya autorizadas por el superior inmediato.
39. Coordina la elaboración de los proyectos según cómputos métricos y las especificaciones de las normas establecidas.
40. Determina costos y tiempo para la ejecución de las obras.
41. Solicita presupuesto para la ejecución de los proyectos de acuerdo a los costos y tiempo determinado.
42. Canaliza los trámites necesarios para la cancelación a los contratistas.
43. Participa en el comité de licitaciones y asignaciones directas de obras.
44. Actualiza el registro de contratistas.
45. Revisa y aprueba análisis de precio unitario y presupuesto de obras.
46. Asigna costos de los proyectos asignados a la unidad.
47. Presenta a la dependencia correspondiente, solicitudes de arquitectura, remodelaciones, construcciones de obras que no están al alcance de la unidad a su cargo.
48. Opera el microcomputador para acceder información.
49. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
50. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
51. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
52. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

NIVEL EDUCATIVO

➔ Profesional de la carrera de Ingeniería civil o afines.

EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> → Con experiencia no menor a 5 como responsable de proyectos o similares. → Debe tener el conocimiento necesario para desenvolverse en planificación, organización y el seguimiento de las obras en sus diversos aspectos; como por ejemplo, el manejo de recursos humanos (capacidad de motivar y conducir a otros hacia metas comunes), contratos de obra, cronograma, administración de presupuesto, costos, análisis económico financiero, seguridad industrial y aspectos ambientales. 			
COMPETENCIAS			
INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PERSONALIDAD (Puntaje Alto, Medio, Bajo, No Aplica)			
Rol de trabajador tenaz e intensivo	A	Necesidad de afinidad y afecto	B
Necesidad de logro	M	Rol de la persona teórica	A
Rol de Líder	M	Rol de la persona detallista	A
Necesidad de controlar a otros	M	Rol de la persona organizada	A
Necesidad de recibir instrucciones	M	Necesidad de cambio	M
Rol Ritmo de Trabajo	A	Rol de la persona emotiva	B
Rol de Actividad Física	M	Necesidad de confrontación	M
Necesidad de ser tomado en cuenta	M	Necesidad de recibir soporte	B
Rol de persona Sociable	B		
HABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> → Alta capacidad de investigación/ Don de Mando. → Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. → Manejo de bases de datos. <p><i>Cualquiera de estos conocimientos técnicos es relevante, más no excluyente para la selección.</i></p> <p><u>Cualidades Especificas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Confiable. → Franco, Directo y claro en su exposición. → Responsable, honesto y con enfoque a resultados. → Alta capacidad analítica. → Respetuoso, prudente, confiable, organizado. → Atención a los detalles. → Tolerante al trabajo bajo presión. → Trabajo en equipo. → Capacidad persuasiva y negociadora. 			

4.1.2.1.3 UNIDAD DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo: Jefe unidad de Seguridad Industrial.		
Nivel: 1		
Grado: Ingeniero Industrial.		
Unidad: Proyectos.		
JEFE INMEDIATO	COLATERALES	CARGOS QUE LE REPORTAN
Junta Directiva.	Ninguno.	<ul style="list-style-type: none"> → Unidad de Obras eléctricas. → Unidad de Obras Civiles. → Unidad Técnica. → Maestro de Obra.
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
INTERNAS	EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> → Gerencias Generales. → Gerencias Financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> → Entes Gubernamentales. → Clientes – Obras en desarrollo. 	
OBJETIVO GENERAL		
<p>Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la compañía, de acuerdo a las disposiciones y principios emanados por los entes reguladores de la materia.</p>		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	
<p>Evaluar el cumplimiento a las Políticas, lineamientos y procedimientos referentes a la seguridad industrial de la compañía.</p> <p>Monitorear la eficacia y eficiencia de los procesos operacionales de la compañía.</p>	<p>Cumplimiento de plan de trabajo.</p>	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesora técnicamente a la Unidad, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional. 2. Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal a su cargo. 3. Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el departamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional. 4. Dirige los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional. 5. Establece conjuntamente con el superior inmediato las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional. 6. Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo. 		

7. Asesora a las dependencias universitarias en la elaboración de normas y procedimientos de trabajo, adaptados a las operaciones laborales que se llevan a cabo en la Institución.
8. Asesora a los comités de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.
9. Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
10. Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales.
11. Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
12. Asigna responsabilidades a los inspectores de seguridad e higiene ocupacional y revisa los informes que éstos realizan.
13. Planifica, organiza y evalúa los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.
14. Aplica sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos.
15. Participa en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.
16. Analiza y elabora informe sobre solicitudes de jubilaciones por área contaminante.
17. Evalúa problemas relacionados con salud ocupacional.
18. Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.
19. Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
20. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
21. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
22. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
23. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

NIVEL EDUCATIVO

Profesional graduado en ingeniería Industrial, preferible con post grado en finanzas.
Certificación en Control de Calidad y conocimientos en seguridad industrial.

EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo tres años de trabajar en el área de seguridad industrial.

COMPETENCIAS

INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PERSONALIDAD (Puntaje Alto, Medio, Bajo, No Aplica)

Rol de trabajador tenaz e intenso	A	Necesidad de afinidad y afecto	B
Necesidad de logro	M	Rol de la persona teórica	A
Rol de Líder	M	Rol de la persona detallista	A
Necesidad de controlar a otros	M	Rol de la persona organizada	A
Necesidad de recibir instrucciones	M	Necesidad de cambio	M
Rol Ritmo de Trabajo	A	Rol de la persona emotiva	B
Rol de Actividad Física	M	Necesidad de confrontación	M
Necesidad de ser tomado en cuenta	M	Necesidad de recibir soporte	B
Rol de persona Sociable	B		

HABILIDADES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> → Alta capacidad de investigación/ Don de Mando. → Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. → Manejo de bases de datos. <p><i>Cualquiera de estos conocimientos técnicos es relevante, más no excluyente para la selección.</i></p> <p><u>Cualidades Especificas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Confiable. → Franco, Directo y claro en su exposición. → Responsable, honesto y con enfoque a resultados. → Alta capacidad analítica. → Respetuoso, prudente, confiable, organizado. → Atención a los detalles. → Tolerante al trabajo bajo presión. → Trabajo en equipo. → Capacidad persuasiva y negociadora.

4.1.2.2 GERENTE ADMINISTRATIVO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo: Gerente Administrativo.		
Nivel: 1		
Grado: Licenciado en Administración de Empresas.		
Unidad: Administración.		
JEFE INMEDIATO	COLATERALES	CARGOS QUE LE REPORTAN
Junta Directiva.	Gerente Financiero. Gerente de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> → Recepción. → Compras. → Personal Administrativo en general.
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
INTERNAS	EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> → Gerencias Generales. → Gerencias Financieras. 	Proveedores.	
OBJETIVO GENERAL		
Motivar una gestión transparencia en los procesos que induzcan a ejecutar acciones para el cumplimiento de los planes y objetivos trazados por la Junta Directiva. Trazar las pautas y normas que contribuyan a la eficiencia y calidad de los servicios de la compañía.		

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	
Evaluar el cumplimiento a las Políticas, lineamientos y procedimientos establecidos para la administración de la compañía.		Cumplimiento de plan de trabajo.	
Monitorear la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos de la compañía.		% Rotación de Personal.	
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la Junta Directiva de la compañía. 2. Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para la compañía. 3. Supervisar el cumplimiento de los proyectos según lo planificado con la Junta Directiva. 4. Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos. 5. Trazar pautas para que los departamentos y divisiones desarrollen sus actividades conforme a los objetivos estratégicos. 6. Velar por la correcta distribución en la adquisición de materiales, equipos, alquileres, servicios, entre otros. 7. Supervisar los mecanismos que se utilizan para la correcta preservación y mantenimiento de la planta física, equipos y activos. 8. Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la Gerencia. 9. Fomentar una política de calidad que promueva la transparencia de los procesos. 10. Realizar tareas complementarias asignadas por la Junta Directiva. 			
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA			
NIVEL EDUCATIVO			
Profesional graduado en Administración de Empresas, preferible con post grado en Dirección de negocios.			
EXPERIENCIA LABORAL			
Mínimo tres años de trabajar como Gerente / Coordinador Administrativo. Manejo de personal.			
COMPETENCIAS			
INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PERSONALIDAD (Puntaje Alto, Medio, Bajo, No Aplica)			
Rol de trabajador tenaz e intenso	A	Necesidad de afinidad y afecto	B
Necesidad de logro	M	Rol de la persona teórica	A
Rol de Líder	M	Rol de la persona detallista	A
Necesidad de controlar a otros	M	Rol de la persona organizada	A
Necesidad de recibir instrucciones	M	Necesidad de cambio	M
Rol Ritmo de Trabajo	A	Rol de la persona emotiva	B
Rol de Actividad Física	M	Necesidad de confrontación	M
Necesidad de ser tomado en cuenta	M	Necesidad de recibir soporte	B
Rol de persona Sociable	B		

HABILIDADES ESPECIFICAS

- Alta capacidad de investigación/ Don de Mando.
 - Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
 - Manejo de bases de datos.
- Cualquiera de estos conocimientos técnicos es relevante, más no excluyente para la selección.*

Cualidades Especificas:

- Confiable.
- Franco, Directo y claro en su exposición.
- Responsable, honesto y con enfoque a resultados.
- Alta capacidad analítica.
- Respetuoso, prudente, confiable, organizado.
- Atención a los detalles.
- Tolerante al trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad persuasiva y negociadora.

4.1.2.3 CONTABILIDAD

La contabilidad, quizás es el elemento más importante en toda compañía, por cuanto permite conocer la realidad económica y financiera de la misma, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella.

La contabilidad no sólo permite conocer el pasado y el presente de una compañía, sino el futuro, lo que viene a ser lo más interesante.

La contabilidad permite tener un conocimiento y control absoluto de la compañía. Permite tomar decisiones con precisión. Permite conocer de antemano lo que puede suceder. Todo está plasmado en la contabilidad.

Por lo que es vital que Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V., opte por tener un departamento contable interno y ya no continuar con el servicio outsourcing que le prestan a la fecha.

En vista de las operaciones de la compañía y su flujo de actividades es importante que se cree la plaza de Contador General, quien proporcionara la información oportuna para la toma de decisiones.

4.1.3 PROPUESTA PARA VENTAS

Debido a que la empresa no tiene definidas políticas ni procedimientos para las ventas, se tiene como principales deficiencias el descontrol de los inventarios de productos de ferretería y de malla ciclón, así como de los saldos reales de sus cuentas por cobrar originadas por ventas al crédito. En tal sentido, la entidad está teniendo pérdidas tanto de sus inventarios como de sus ingresos.

Mediante el ordenamiento y la formalización de la filosofía de la empresa, respecto a la forma de administrar sus ventas, se tendrá como beneficio que esta sea competitiva e incremente sus volúmenes de venta a través de una mayor facturación anual y además será posible controlar los inventarios y asegurar que los ingresos por ventas ingresen en su totalidad a sus cuentas bancarias.

Esto será factible estableciendo detallada y claramente políticas de venta, que rijan la forma de proceder de Pórtico Ingenieros en esta área que constituye una de sus principales fuentes de ingresos y también definiendo un perfil adecuado para vendedores y cobradores que la empresa tenga como empleados.

4.1.3.1 POLÍTICAS DE VENTAS

A continuación se listan las políticas de venta, que deberán cumplirse en la comercialización de malla ciclón y productos de ferretería de Pórtico Ingenieros.

1. La empresa hará a sus clientes, los siguientes porcentajes de descuento:
 - ✓ 5% por compras al contado
 - ✓ 3% por pronto pago, antes de los 30 días posteriores a la venta
 - ✓ 10% por productos defectuosos o dañados
2. Los plazos otorgados para ventas al crédito serán de 30, 45 y 60 días, los cuales deberán ser autorizados por la Junta Directiva y ejecutadas por el Gerente Administrativo, previo a la concesión de los mismos a los clientes.
3. Los vendedores no están facultados para otorgar créditos a clientes.
4. Los precios de productos por ventas al crédito, tendrán un recargo del 10%.
5. La empresa recuperará los saldos por ventas al crédito, por medio de cobradores, quienes deberán ser diferentes de los vendedores o también si el cliente desea realizar un pago antes de su vencimiento lo podrá hacer en las oficinas de la empresa en horas y días hábiles.
6. Los cobradores deberán elaborar y entregar un informe de cobros realizados y remesar íntegramente y de inmediato, el dinero cobrado, en una cuenta bancaria propiedad de Pórtico Ingenieros.
7. Los cobros se harán con frecuencias semanales, quincenales o mensuales, según el vencimiento de los plazos otorgados a los clientes.
8. Los clientes que incumplan los plazos de crédito otorgados, deberán pagar el 5% de recargo sobre el saldo dejado de pagar.

9. Los saldos de ventas al crédito con vencimiento igual o mayor a 60 días, serán recuperados por la vía administrativa y/o judicial, por un notario designado por la Gerencia General.
10. A cada cliente de la empresa se le asignará un Ejecutivo de Ventas, quien se encargará de manejar todas las compras, formularios y las consultas que el cliente tenga. El Ejecutivo de Ventas podrá ser cambiado por decisión de la empresa o a petición del cliente, en cualquier momento, mediante notificación escrita y justificando su petición.
11. Pórtico Ingenieros contará con una base de datos electrónica de sus clientes, la cual deberá ser actualizada trimestralmente, en marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año. Los datos a actualizar serán recabados por los Ejecutivos de Venta (cada Ejecutivo responderá por su cartera asignada).
12. Una vez retirados los productos de la fábrica y/o de la bodega, el uso y manejo de los mismos son responsabilidad del cliente.
13. Pórtico Ingenieros dará transporte sin costo, a sus clientes cuyo destino de los productos sea el Sitio del Niño del municipio de San Juan Opico.
14. La empresa no se hace responsable por la mercadería entregada a transportistas especificados o autorizados por el cliente. Una vez entregada en la fábrica o bodega, Pórtico Ingenieros no se responsabiliza por daños que ésta pudiera sufrir por manipulación o traslado hacia el destino del cliente.
15. Cuando la empresa tenga productos con descuentos y/o promocionales, los precios y períodos de validez de las ofertas serán establecidos y autorizados por la Gerencia Administrativa. Vencidos los plazos de validez, los precios pueden variar.
16. El plazo para devolución de productos por parte de los clientes es de 15 días y sólo se permitirá para productos defectuosos, lo cual será verificado previamente por el encargado de bodega y autorizado por la Gerencia Administrativa.
17. No se admiten reclamos ni se hacen devoluciones, sin la presentación de la documentación que demuestre su compra en Pórtico Ingenieros (Factura, Ticket de Caja, Comprobante de Crédito Fiscal, Nota de Remisión).
18. Los pedidos o compras no podrán ser procesados ni entregados por el responsable de bodega, hasta que se presente la documentación que compruebe que el pago ha sido realizado o que el crédito ha sido autorizado.

19. En las entregas de productos que el encargado de bodega realice, los clientes firmarán un formulario en el que se haga constar que recibieron a satisfacción sus compras.
20. Pórtico Ingenieros puede suspender el crédito y consecuentemente la entrega de la mercadería pedida, cuando lo juzgue conveniente por incumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones, o cuando la situación financiera o moral del cliente lo justifiquen.

4.1.3.2 PERFIL DE VENDEDORES

Para que Pórtico Ingenieros tenga un buen control sobre sus productos de ferretería y evite el extravío, robo o hurto de los mismos, así como para que asegure que el dinero de las ventas ingrese a sus cuentas bancarias, en forma íntegra y en el tiempo debido, debe seleccionar y contratar como vendedores a personas que cumplan con ciertas cualidades relativas a actitudes, habilidades y conocimientos.

Es decir, debe definir un “Perfil del Vendedor”, lo cual es un valioso instrumento para la administración de ventas y que describa el conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en su zona de ventas.

En tal sentido, Pórtico Ingenieros debe requerir al personal que contrate como vendedor tales cualidades como se detalla a continuación:

a) Actitudes

Respecto a las actitudes, éstas deben ser positivas, por lo tanto los vendedores antes de ser contratados deben demostrar:

- ✓ **Compromiso:** Es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa y de colaborar a los compañeros de trabajo.
- ✓ **Determinación:** Está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y consigo mismo.
- ✓ **Entusiasmo:** Implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

- ✓ **Paciencia:** Es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.
- ✓ **Dinamismo:** Significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.
- ✓ **Sinceridad:** Implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.
- ✓ **Responsabilidad:** Está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
- ✓ **Coraje:** Es la capacidad de tener carácter, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.
- ✓ **Honradez:** Implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

b) Habilidades

En cuanto a las habilidades, éstas están constituidas por las capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones, siendo estas de dos tipos: personales y para las ventas:

Las habilidades personales son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:

- ✓ **Saber escuchar:** Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
- ✓ **Tener buena memoria:** Facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores y las políticas de venta de la empresa.
- ✓ **Ser creativo:** Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial o cerrar una venta con un cliente difícil.

- ✓ **Tener espíritu de equipo:** Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- ✓ **Ser auto-disciplinado:** Capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- ✓ **Tener tacto:** Destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.
- ✓ **Tener facilidad de palabra:** Saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
- ✓ **Poseer empatía:** Facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.

Las habilidades para las ventas pueden ser desarrolladas por los vendedores, con esfuerzo, disciplina y con el apoyo de Pórtico Ingenieros. En tal sentido, se recomienda que los vendedores desarrollen habilidades para:

- ✓ Encontrar clientes.
- ✓ Generar y cultivar relaciones con los clientes.
- ✓ Determinar necesidades y deseos de los clientes.
- ✓ Hacer presentaciones de venta eficaces.
- ✓ Cerrar la venta.
- ✓ Brindar servicios posventa.
- ✓ Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

c) **Conocimientos**

Se refieren a lo que el vendedor sabe, conoce y entiende y que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

- ✓ **Conocimiento de la empresa:** Su historia, misión, visión, valores, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales.
- ✓ **Conocimiento de los productos y servicios:** Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

- ✓ **Conocimiento del mercado:** Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia.

Así mismo a los vendedores a los vendedores se les dará una inducción sobre el manejo de los productos y servicios de la compañía, y periódicamente se harán clínicas de ventas para reforzar la labor de ventas.

4.1.3.3 PRESUPUESTO DE VENTAS

Es necesario que la Gerencia Administrativa de Pórtico Ingenieros, realice anualmente un Presupuesto de Ventas este deberá ser aprobado y autorizado por Junta Directiva, que contribuya a una adecuada planificación y control de utilidades de la empresa y que facilite la toma de decisiones respecto a la comercialización de la maya ciclón y los productos de ferretería.

El presupuesto de ventas permitirá a Pórtico Ingenieros, estructurar todos los demás presupuestos que se requieran, debido a que las ventas proveen los fondos necesarios para el financiamiento de las actividades ordinarias de la empresa y las ventas presupuestadas señalan las necesidades de compras de materiales, de activos fijos, de mano de obra y requerimientos administrativos y financieros de la empresa.

Además, las ventas representan la principal fuente de ingresos y utilidades; con las cuales la empresa logra financiarse. De allí que el conocimiento previo del volumen de ventas sea un dato preliminar indispensable para asegurar la planificación y coordinación de las demás actividades.

Un adecuado presupuesto de ventas vendrá a ser el rumbo de la empresa, en la medida que la gerencia le asigne los recursos necesarios para realizarlo, y los ejecutivos pongan celo, criterio, estrategia y energía para alcanzar sus metas.

Los beneficios que obtendría la empresa, con la elaboración de presupuestos de ventas, son:

- ✓ Reducción de la incertidumbre acerca de futuros ingresos.
- ✓ Incorporación de juicios y decisiones de la administración en el proceso de planificación (planes de comercialización).
- ✓ Suministro de información necesaria para desarrollar otros elementos de un plan integral de utilidades.
- ✓ Control administrativo de las actividades de ventas.
- ✓ Disposición de un plan integral de utilidades para desarrollar planes estratégicos de largo plazo y tácticos de corto plazo.

4.1.3.4 ESTABLECIMIENTO Y PAGO DE COMISIONES

A continuación se listan las políticas de establecimiento y pago de comisiones, que deberán cumplirse en la comercialización de malla ciclón y productos de ferretería de Pórtico Ingenieros.

1. A los vendedores se les pagará una comisión del 3% sobre el valor de las ventas efectuadas.
2. Cuando hagan descuentos sobre ventas, a los vendedores se les pagará una comisión del 1.5%.
3. Los vendedores no están facultados para hacer cobros de ventas al crédito.
4. A los cobradores se les pagará una comisión del 2% por los cobros realizados y remesados a la cuenta de Pórtico Ingenieros.
5. El pago de comisiones a vendedores y cobradores, deberá ser previamente autorizado por el Gerente Administrativo, mediante un formulario que detalle:
 - ✓ Nombre del vendedor o cobrador.
 - ✓ Período de pago.
 - ✓ Concepto del pago de la comisión (ventas, cobros).
 - ✓ Valor de ventas o cobro de ventas al crédito, sobre el que se paga la comisión.
 - ✓ Porcentaje de las comisiones.
 - ✓ Valor de las comisiones.
 - ✓ Fecha de pago.
6. El pago de las comisiones se hará con una frecuencia mensual.
7. Los cobros efectuados por los cobradores se depositarán diariamente, en una cuenta bancaria a nombre de Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V.

4.1.4 PROPUESTA PARA CUENTAS POR COBRAR

Las Cuentas por Cobrar son al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de la compañía que le generarán un beneficio en el futuro. Por lo que es de vital importancia que se cuente con un área estructurada, políticas, procedimientos y demás para garantizar el manejo adecuado.

4.1.4.1 POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, es necesario ofrecer crédito. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos corrientes de la compañía.

Toda cuenta por cobrar que se haya gestionado y supere un año desde su otorgamiento se considera como incobrable.

Un vendedor no podrá acumular en un año más de tres cuentas incobrables, si así fuere se le cobrará una penalidad equivalente al 1% del saldo irrecuperable.

Políticas de crédito

La política de crédito de la compañía da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La compañía no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la compañía. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

a. Con respecto a las ventas:

Toda solicitud de crédito de clientes debe ser sometida a revisión y aprobación antes del inicio de una obra y debe ser hecha así:

1. El área de ventas en cuanto a condiciones.
2. El área de crédito en cuanto a la determinación de riesgos

b. Respecto a facturación:

3. Deben estar separadas las funciones del departamento de facturación y cuentas por cobrar.
4. Se establecerán los controles necesarios para asegurarse que todos los avances de obra son facturados oportunamente.
5. Las facturas deben estar pre numeradas llevando un control adecuado de su existencia y uso, las cuales deben estar autorizadas por el Ministerio de Hacienda.
6. Una vez elaborada la factura se procederá a verificarla en cuanto a precio, exactitud aritmética, rebajas, descuentos etc.

c. En cuanto a crédito y cobranzas:

1. El área de créditos debe ser independiente de las de ventas y cuentas por cobrar.
2. Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para:
 - a. Dar de baja en libros las cuentas que resulten incobrables.
 - b. Conceder descuentos fuera del período normal o exceso sobre los términos usuales.

Las notas de crédito por rebajas y órdenes de cambio deben estar pre numeradas y su uso debidamente controlado.

Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisadas periódicamente por un funcionario responsable.

Las facturas dadas de baja en libros deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro.

4.1.4.2 PERFIL Y FUNCIONES DEL PUESTO DEL ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo: Encargado de Cuentas por Cobrar.		
Nivel: 1		
Grado: Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas.		
Unidad: Administración.		
JEFE INMEDIATO	COLATERALES	CARGOS QUE LE REPORTAN
Gerente Administrativo.	Contador General.	Cobrador.
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
INTERNAS	EXTERNAS	
→ Gerencias Financieras. → Contabilidad.	Clientes.	
OBJETIVO GENERAL		
Gestionar el oportuno cobro de los saldos a favor de la compañía.		

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	
<p>Evaluar de forma constante la cobrabilidad de los saldos a nombre de la compañía.</p> <p>Monitorear el adecuado otorgamiento y administración de la cartera de cuentas por cobrar.</p>		% de saldos cobrados.	
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer Políticas, proyectos y planes a favor del Área. 2. Controlar y Supervisar el cumplimiento de Funciones y Procedimientos. 3. de Recuperación, negociación de deudas vencidas. 4. Elaborar informes e indicadores del Área de Cobranzas. 5. Revisar la planificación semanal y diaria que realicen los cobradores. 6. Informar al supervisor de ventas al crédito sobre clientes con problemas de pago. 7. Tener conocimiento sobre facturas que tengan que ser anuladas. 8. Reportar mensualmente a Contabilidad sobre saldos de Cuentas por Cobrar. 9. Elaborar informe mensual consolidado de ingresos y liquidación para el pago de comisiones. 			
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA			
NIVEL EDUCATIVO			
Estudiante de licenciatura en Administración de Empresas.			
EXPERIENCIA LABORAL			
Mínimo dos años de trabajar como en el área de cuentas por cobrar.			
COMPETENCIAS			
INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PERSONALIDAD (Puntaje Alto, Medio, Bajo, No Aplica)			
Rol de trabajador tenaz e intenso	A	Necesidad de afinidad y afecto	B
Necesidad de logro	B	Rol de la persona teórica	M
Rol de Líder	M	Rol de la persona detallista	A
Necesidad de controlar a otros	B	Rol de la persona organizada	A
Necesidad de recibir instrucciones	M	Necesidad de cambio	M
Rol Ritmo de Trabajo	M	Rol de la persona emotiva	B
Rol de Actividad Física	B	Necesidad de confrontación	M
Necesidad de ser tomado en cuenta	B	Necesidad de recibir soporte	B
Rol de persona Sociable	B		
HABILIDADES ESPECIFICAS			
<p>→ Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.</p> <p>→ Manejo de bases de datos.</p> <p><i>Cualquiera de estos conocimientos técnicos es relevante, más no excluyente para la selección.</i></p> <p><u>Cualidades Especificas:</u></p> <p>→ Confiable.</p> <p>→ Franco, Directo y claro en su exposición.</p> <p>→ Responsable, honesto y con enfoque a resultados.</p> <p>→ Alta capacidad analítica.</p>			

- Respetuoso, prudente, confiable, organizado.
- Atención a los detalles.
- Tolerante al trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad persuasiva y negociadora.

4.1.5 PROPUESTA PARA COSTEO

Dado que la empresa carece de controles administrativos contables para la administración de sus inventarios, es importante dejar por escrito las fórmulas de costo (Métodos de Valuación), que se apegan a sus inventarios y proyectos, con lo que se obtendría como beneficio el costeo razonable de sus productos de ferretería, maya ciclón y proyectos de construcción y consecuentemente, información más confiable de sus utilidades ya que a los ingresos se les deducirán costos apegados a la realidad, basados en técnicas de costeo internacionales adoptadas legalmente en El Salvador para la práctica contable.

4.1.5.1 FÓRMULAS DE COSTEO

Las fórmulas de costeo utilizadas por Pórtico Ingenieros, son:

- ✓ Costo Promedio.
Para la maya ciclón y productos de ferretería.
- ✓ Método de Identificación Específica.
Para proyectos de construcción.

El método del Costo Promedio se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período. Pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos.

El costo promedio se determina dividiendo el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial más compras) entre el número de unidades disponibles. El promedio se modifica cada vez que se efectúan compras.

Método de Identificación Específica, consiste en valuar los inventarios al valor de sus costos individuales.

4.1.5.2 MÉTODOS PARA COSTEAR

Pórtico Ingenieros utilizará el método del Costo Histórico, para costear sus inventarios, el cual incluye:

- ✓ Precio de Compra.
- ✓ Desembolsos inherentes a la compra, necesarios para que los inventarios, estén listos para distribuirse a los clientes y en el lugar deseado por la gerencia, el cual puede ser la bodega para el caso de maya ciclón y productos de ferretería, o el

lugar físico de cada construcción para el caso de los materiales requeridos para los proyectos de construcción que se le adjudiquen a la empresa.

4.1.6 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

La propuesta para Pórtico Ingenieros contenida en este capítulo, tiene como objetivo principal que la empresa se ordene tanto administrativa como financieramente, a través del diseño e implementación de políticas basadas en las mejores prácticas, aplicables a sus procesos de acuerdo a su giro económico, lo que le proveerá como beneficio mejores resultados económicos y su continuidad en el mercado como una empresa líquida y rentable.

Financieramente, la empresa se verá favorecida dado que el ordenamiento de su operatividad por medio de controles, normas y procedimientos sugeridos, le posibilitará a la gerencia y a los inversionistas, tener control de los recursos de la empresa, asegurando así que los beneficios que ésta genere no fluyan a terceros, si no que sean sólo para sí misma, permitiendo así, liquidez y solvencia y consecuentemente el incremento de la riqueza de sus propietarios.

Asimismo, la empresa se verá en términos económicos más líquida y con mayor rentabilidad, dado que con los controles que se implementarán, se evitarán las fugas y los desperdicios de recursos, contribuyendo simultáneamente al beneficio de sus empleados y las familias que dependen económicamente de éstos, y al crecimiento económico del país en general, través del incremento de la productividad y de la generación de empleos.

4.1.6.1 IMPACTOS ESPERADOS AL IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

Con la implementación de la presente propuesta, se espera que Pórtico Ingenieros tenga los siguientes impactos favorables:

- ✓ Implementación de controles internos que le posibilitarán salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitando desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Además estos controles le permitirán a la empresa:
 - Proteger los activos, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
 - Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la gerencia para la toma de decisiones.
 - Promover la eficiencia de la explotación.
 - Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
 - Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

- ✓ Liquidez y Rentabilidad, al asegurar por medio de las políticas sugeridas, optimizar el ciclo de caja; es decir, recuperar en el corto plazo el dinero invertido en la operatividad de la empresa. Así como asegurar que los plazos de las cuentas por cobrar son menores que los de las cuentas por pagar.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera, al contar con un profesional de la Contaduría Pública al interior de la empresa, para el registro contable de las operaciones de negocio, el control de las obligaciones mercantiles y tributarias y la implementación y actualización de controles internos, todo apegado a la normativa internacional que rige a la profesión contable.
- ✓ Eficientización de operaciones, con la segregación de funciones incompatibles y mediante la automatización de la contabilidad a través del uso de software, abandonando los procesos manuales que tienen a la fecha.
- ✓ Cumplimiento de aspectos legales en forma oportuna u correcta, evitando así sanciones por parte de la Administración Tributaria (Ministerio de Hacienda), en futuras fiscalizaciones.
- ✓ Eliminación de malversación, robos o hurtos de malla ciclón y de productos de ferretería, por medio de la aplicación de las políticas de ventas y de pago de comisiones planteadas.
- ✓ Formalización de normas y políticas, de las cuales algunas están implementadas de hecho pero no están por escrito para asegurar la consistencia en su aplicación a través del tiempo, alrededor de toda la empresa y por todos los empleados de la misma.
- ✓ Ordenamiento de la empresa, al contar por escrito con estructura organizativa, ideas rectoras (Misión, visión y valores) normas, políticas, procedimientos, perfiles de puesto y controles internos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación hecha a Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. y de la propuesta sugerida, se concluye:

1. La información financiera de la empresa carece de veracidad, confiabilidad y oportunidad puesto que es procesada externamente y las cifras de los estados financieros no son consistentes en el tiempo.
2. El Auditor Externo de Pórtico Ingenieros ha caído en la prohibición contenido en literal f) del Artículo 22, de la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría, por el hecho de prestar simultáneamente los servicios de Contabilidad y Auditoría a la empresa.
3. La operatividad de la empresa no está organizada a través de normas, políticas ni procedimientos; es decir, no cuenta con Manuales que contengan formalmente por escrito, la forma de hacer las cosas.
4. Los recursos de la empresa están en riesgo de ser robados, hurtados, malversados, extraviados o dañados, por el hecho de no contar con controles internos administrativos ni financieros, que garanticen su salvaguarda, uso y aprovechamiento exclusivos por la empresa.
5. Organizacionalmente, Pórtico Ingenieros no ha definido sus ideas rectoras (Visión, Misión y Valores), que le permitan identificar su propósito como empresa (razón de ser) y lo que espera en el futuro de sí misma (el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo).
6. La línea de ferretería es atractiva y rentable; sin embargo, por la falta de controles, los productos y el efectivo están expuestos a un riesgo muy alto de ser robados o malversados.
7. Debido a la falta de controles y a la inadecuada administración de los recursos, la empresa se ve afectada en su liquidez, a tal grado que tiene la necesidad que su representante legal la financie con préstamos, adeudando a la fecha aproximadamente US\$ 60,000.
8. La empresa se ve afectada financieramente por el hecho de que los gastos personales de los accionistas y sus parientes, tales como combustible, teléfono y depreciación, son cargados a la empresa.

9. Debido a que la empresa carece de políticas de crédito, los vendedores están facultados para vender al crédito y no son controlados ni supervisados, respecto a los límites otorgados ni en cuanto a la forma y oportunidad de la recuperación de los créditos otorgados, lo cual le provoca un descalce financiero y descontrol de recursos.
10. Los flujos de efectivo de la empresa, provenientes de actividades de operación, son negativos, lo que indica que no es capaz generar efectivo proveniente de sus actividades principales que son la construcción y la venta de productos de ferretería y esto es negativo para la continuidad del negocio, pues se ve en la necesidad de estarse financiando con fuentes externas.
11. La ferretería es una línea exitosa de negocio; sin embargo, como se está administrando actualmente, es indispensable implementar controles o discontinuarla.
12. Las actividades administrativas, financieras y secretariales de la empresa se realizan en forma manual, a pesar de la existencia de tecnologías de información que posibilitan su automatización en forma gratuita o a muy bajo costo.
13. A nivel administrativo, la empresa tiene como debilidades principales, la centralización administrativa, poca visión estratégica, falta de capital de trabajo y desorden administrativo.

5.2 RECOMENDACIONES

Con la finalidad de que Pórtico Ingenieros, S.A. de C.V. se mantenga exitosamente en el mercado de la construcción y sea a corto y mediano plazo, exitosa y rentable, se recomienda:

1. Llevar la contabilidad y el control de las obligaciones mercantiles y tributarias al interior de la empresa, por medio de la contratación de un Contador Público. Eso implica suspender los servicios de outsourcing (sub contratación) que tiene con el despacho de auditoría externa. De esa forma logrará que la información financiera cuente con las características de veracidad, confiabilidad y oportunidad.
2. Automatizar las operaciones administrativas, financieras y tributarias mediante el uso de software, el cual puede adquirirse a bajo costo (estimadamente US\$400.00) o si se prefiere es factible hacer uso de sistemas de información sin costo (Open Source). Esto eficientizará la operatividad de la empresa, siendo oportuna y tomando ventaja a la competencia.

3. Separar administrativa y financieramente, los flujos de efectivo (Ingresos y Gastos) de la empresa, de los de los accionistas y sus parientes, para no descapitalizarla y para que la información financiera sea razonable.
4. Elaborar y cumplir un Manual de Organización y Funcionamiento, un Manual de Normas y Procedimientos y un Manual de Descripción de Puestos, para ordenar administrativamente la empresa.
5. Mantener los clientes estatales con los que cuenta a través del otorgamiento oportuno de servicios de construcción de calidad y que se procure ampliar esa cartera en tal rubro, puesto que es el más rentable de sus negocios.
6. Procurar escalar de los servicios de sub contratación a servicios directos; es decir, apostarle a ser los ganadores de las licitaciones con el Gobierno en las que se les subcontrata, con lo que generará mayores flujos de efectivo operacionales, disminuyendo así la necesidad de obtener financiamiento de terceros y consecuentemente generar mayor rentabilidad.
7. Diseñar e implementar controles internos administrativos y financieros, que garanticen la salvaguarda de sus activos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento oportuno de las obligaciones legales y posibiliten a la gerencia y a los inversionistas, tener control de los recursos de la empresa, asegurando así que los beneficios que esta genere no fluyan a terceros, si no que sean solo para sí misma, permitiendo así, liquidez y solvencia y consecuentemente el incremento de la riqueza de sus propietarios.
8. Adoptar e implementar las Ideas Rectoras, las Políticas de Venta, las Políticas de Cuentas por Cobrar y el Perfil de Vendedores y Cobradores, sugeridos en la propuesta del capítulo 4 de este documento, para lograr una administración exitosa de la empresa teniendo como beneficio mejores resultados económicos y su continuidad en el mercado como una entidad líquida y rentable.
9. Eliminar los gastos personales que tiene la empresa con sus accionistas y familiares.
10. Suspender el contrato de contabilidad con el Auditor Externo.
11. Aclarar las obligaciones (documentarlas) del proveedor y directivo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Roberto Hernández Sampieri / Carlos Fernández Collado, Mc Graw Hill, 4ª Edición 2006. “Metodología de la Investigación”.

James C. Van Horne, Prentice Hall, 10ª Edición 1997. “Administración Financiera”.

Stanley B. Block y Geoffrey A., Hirt Ediciones Mc Graw Hill, 12ª Edición 2008. “Fundamentos de Administración Financiera”.

SITIOS WEB

Crisis Económica Mundial

http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS_115510/lang--es/index.htm

Crisis Económica de El Salvador

http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=7144387

Sector construcción en El Salvador

<http://www.revistasumma.com/economia/15936-sector-construccion-de-el-salvador-teme-nueva-restriccion-de-credito.html>

Crecimiento Económico de El Salvador

<http://www.archivocp.contrapunto.com.sv/coyuntura/el-salvador-crecera-la-mitad-que-ca-en-2012>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Capex>

http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_de_trabajo

<http://www.gerencie.com/calculo-y-analisis-del-ciclo-de-caja.html>

<http://blogpyc.wordpress.com/2008/11/15/%C2%BFcomo-hacer-la-mision-y-vision-de-mi-empresa/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ebitda>

<http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

<http://presupuestousm.ar.tripod.com/presupuestousm/id3.html>

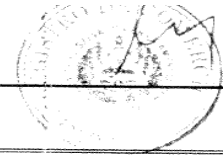
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_punto_de_equilibrio

http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=289

<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cat=1110&lang=es>

http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=286
http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=288

ANEXO 1 – ESTADOS FINANCIEROS



PORTICO INGENIEROS, S.A. DE C.V.			
<i>Balance de Situación General al 31 de Diciembre de 2010</i>			
<i>Expresado en Dolares de los Estados Unidos de América</i>			
<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>
ACTIVO CORRIENTE		\$ 730,270.60	PASIVO CORRIENTE
Caja	\$ 897.82		Acreedores Comerciales
Fondos de Operación	\$ 22,740.09		Sobregiros y Tarjetas de Crédito
Bancos	\$ 468,804.85		Provisiones y Retenciones
Deudores Comerciales	\$ 157,555.53		Débito Fiscal
Anticipos	\$ 11,794.77		Impuestos Por Pagar
Deudores Varios	\$ 1,448.03		Obligaciones Laborales
Depósitos y Garantías	\$ 4,085.21		
Inventarios	\$ 43,264.01		PASIVO NO CORRIENTE
Crédito Fiscal	\$ -		Prestamos Bancarios
Transitorio	\$ 19,680.29		Anticipos
	<u>\$ 19,680.29</u>		Préstamos de Accionistas
ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 94,669.01	Otros Préstamos
<i>Propiedad, Planta y equipos</i>	<u>\$ 92,355.00</u>		Acreedores a Largo Plazo
Terrenos	\$ 43,052.86		Transitorios
Terrenos y Edificaciones	\$ 26,655.00		
Maquinaria y Equipo Técnico	\$ 21,447.01		CAPITAL, RESERVAS Y UTILIDADES
Vehículos	\$ 51,336.94		Capital Social Mínimo Pagado
Mobiliario y Útiles	\$ 3,127.38		Reserva Legal
Equipamiento de Oficina	\$ 17,616.57		Utilidad Ejercicios Anteriores
Herramienta y Equipo Pequeño	\$ 12,804.28		Utilidad Ejercicio Presente
Instalaciones	\$ 491.49		
Construcciones en Proceso	\$ 982.77		
Plusvalía Comprada	\$ 1,000.00		
Depreciación Acumulada	\$ (86,159.10)		
<i>Otros Activos No Corrientes</i>	<u>\$ 2,314.01</u>		
Otras Inversiones	\$ 623.28		
Depositos y Garantías	\$ 1,690.73		
TOTAL ACTIVOS		\$ 824,939.61	TOTAL PASIVOS Y CAPITAL
			\$ 824,939.61

Ing. Miguel Angel Cruz Guerrero
Representante Legal

Srta. Melarje Esmeralda Ayala Hernández
Contador

Lic. Melvin Rubio Mendoza, C.P.A.
Auditor Externo Registro No. 1248



PÓRTICO INGENIEROS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

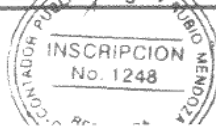
VENTAS		\$ 1,448,369.49	100.0%
Servicios de Construcción	\$ 917,638.21		
Ventas Malla Ciclon	\$ 263,120.79		
Sub-Contratos	\$ 79,834.63		
Ferretería	\$ 187,741.68		
Otros Productos	\$ 34.18		
MENOS: COSTO DE VENTA		\$ 1,161,969.39	80.2%
<i>Costo Servicios de Construcción</i>	\$ 715,869.12		
Materiales	\$ 202,061.82		
Mano de Obra	\$ 174,495.18		
Gastos Indirectos	\$ 339,312.12		
<i>Costo de Malla Ciclon</i>	\$ 262,025.83		
Materiales	\$ 236,196.37		
Mano de Obra	\$ 20,297.06		
Gastos Indirectos	\$ 5,532.40		
<i>Costo de Venta Ferrería</i>	\$ 184,074.44		
Inventario Inicial	\$ 24,485.78		
Mas: Compras	\$ 202,852.67		
Mercadería Disponible	\$ 227,338.45		
Menos: Inventario Final	\$ (43,264.01)		
UTILIDAD BRUTA		\$ 286,400.10	19.8%
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 178,713.35	12.3%
Gastos de Administración	\$ 104,569.03		
Gastos de Venta	\$ 67,589.66		
Gastos Financieros	\$ 6,554.66		
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 107,686.75	7.4%
EVENTOS EXTRAORDINARIOS			
Gastos No Deducibles		\$ 536.84	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 107,149.91	7.4%
Impuesto Sobre la Renta		\$ 26,921.69	1.9%
UTILIDAD POR DISTRIBUIR		\$ 80,228.22	5.5%

Ing. Miguel Angel Cruz Guerrero
Representante Legal

Srta. Melanié Esmeralda Ayala Hernández
Contador



Lic. Melvin Rubio Mendoza, C.F.A.
Auditor Externo Registro No. 1248



PORTICO INGENIEROS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011
Expresado en Dolares de los Estados Unidos de América

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
	\$		\$
	1,260,287.67		470,569.67
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja	\$ 1,116.87	Acreedores Comerciales	\$ 378,971.52
Fondos de Operación	\$ 22,778.11	Acreedores Financieros	\$ 58,406.59
Bancos	\$ 355,781.78	Provisiones y Retenciones	\$ 8,241.44
Deudores Comerciales	\$ 281,173.52	Débito Fiscal	\$ 20,939.78
Anticipos	\$ 20,298.38	Impuestos Por Pagar	\$ 1,920.09
Deudores Varios	\$ 1,448.03	Obligaciones Laborales	\$ 2,090.25
Depósitos y Garantías	\$ 21,803.93		
Inventarios	\$ 98,220.47	PASIVO NO CORRIENTE	
Contratos en Proceso	\$ 417,376.69	Prestamos Bancarios	\$ 101,571.98
Crédito Fiscal	\$ 20,609.60	Anticipos	\$ 136,683.49
Transitorio	\$ 19,680.29	Préstamos de Accionistas	\$ 41,338.39
		Otros Préstamos	\$ 2,621.43
ACTIVO NO CORRIENTE	\$	Acreedores a Largo Plazo	\$
<i>Propiedad, Planta y equipos</i>	\$ 99,485.61	Transitorios	\$ 2,052.80
Terrenos	\$ 43,052.66		
Terrenos y Edificaciones	\$ 26,655.00	CAPITAL, RESERVAS Y UTILIDADES	\$
Maquinaria y Equipo Técnico	\$ 21,447.01	Capital Social Mínimo Pagado	\$ 11,428.57
Vehículos	\$ 66,736.94	Capital Social Variable Pagado	\$ 200,000.00
Mobiliario y Utiles	\$ 3,127.38	Reserva Legal	\$ 8,845.07
Equipamiento de Oficina	\$ 17,616.57	Utilidad Ejercicios Anteriores	\$ 309,660.45
Herramienta y Equipo Pequeño	\$ 13,782.34	Utilidad Ejercicio Presente	\$ 78,280.06
Instalaciones	\$ 491.49		
Construcciones en Proceso	\$ 982.77		
Plusvalía Comprada	\$ 1,000.00		
Depreciación Acumulada	\$ (95,406.55)		
<i>Otros Activos No Corrientes</i>	\$ 3,278.63		
Transitorio	\$ 714.62		
Otras Inversiones	\$ 623.28		
Depositos y Garantías	\$ 1,940.73		
TOTAL ACTIVO	\$	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$
	1,363,051.91		1,363,051.91

Ing. Miguel Angel Cruz Guerrero
Representante Legal

Sra. Ana Marcela Alvarado Crespin
Contador

Lic. Melvin Rubio Mendoza, C.P.A.
Auditor Externo Registro No. 1248



PÓRTICO INGENIEROS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

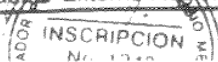
VENTAS		\$ 1,320,921.99	100.0%
Servicios de Construcción	\$ 714,212.15		
Ventas Malla Ciclon	\$ 217,710.83		
Sub-Contratos	\$ -		
Ferreteria	\$ 388,968.42		
Otros Productos	\$ 30.59		
MENOS: COSTO DE VENTA		\$ 1,014,936.70	76.8%
<i>Costo Servicios de Construcción</i>	\$ 507,493.26		
Materiales	\$ 231,651.91		
Mano de Obra	\$ 110,072.53		
Gastos Indirectos	\$ 165,768.82		
<i>Costo de Malla Ciclón</i>	\$ 227,522.60		
Materiales	\$ 206,440.83		
Mano de Obra	\$ 18,586.00		
Gastos Indirectos	\$ 2,495.77		
<i>Costo de Venta Ferrreteria</i>	\$ 279,920.84		
Inventario Inicial	\$ 42,327.16		
Mas. Compras	\$ 335,814.15		
Mercaderia Disponible	\$ 378,141.31		
Menos Inventario Final	\$ (98,220.47)		
UTILIDAD BRUTA		\$ 305,985.29	23.2%
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 220,443.49	16.7%
Gastos de Administración	\$ 104,181.67		
Gastos de Venta	\$ 108,117.76		
Gastos Financieros	\$ 8,144.06		
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 85,541.80	6.5%
EVENTOS EXTRAORDINARIOS		\$ 207.27	0.0%
Gastos No Deducibles			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 85,334.53	6.5%
Menos: Reserva Legal	\$ 5,987.93		
Impuesto Sobre La Renta	\$ 1,066.54		0.1%
UTILIDAD POR DISTRIBUIR		\$ 78,280.06	5.9%

Ing. Miguel Angel Cruz Guerrero
Representante Legal

Sra. Ana Maricela Avarado Crespin
Contador



Lic. Marcos Ferrer Mendoza, C.P.A.
Auditor Externo Registro No. 1248



ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Encuesta sobre Administración de Empresas Constructoras	
Objetivo:	Conocer sobre la gestión y existencia de controles administrativos y financieros en empresas constructoras, para identificar oportunidades de mejora y recomendar prácticas que les ayuden a ser más rentables y confiables ante sus clientes, proveedores y entidades estatales.
Nombre de la empresa:	_____
INDICACIÓN: Marque con una X en el recuadro al lado de la opción elegida.	
1. ¿Cuenta la empresa, con estructura formal que describa áreas de responsabilidad y niveles de dependencia?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Se han definido por escrito, las ideas rectoras de la empresa (Misión, Visión, Valores)?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3. ¿Tiene la empresa los siguientes Manuales?	
a) Manual de Organización y Funcionamiento.	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
b) Manual de Normas y Procedimientos.	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
c) Manual de Perfiles de Puesto.	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
4. ¿Tiene por escrito la empresa, Políticas de Ventas?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5. ¿Hay niveles de autorización para ventas al crédito?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Se tienen separadas las funciones de ventas y cobros?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
7. ¿Hay requisitos de puesto y perfil definido para vendedores y cobradores?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
8. ¿Se tienen políticas para el control y la administración de cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9. ¿Están definidos los plazos de cobro de las ventas al crédito?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
10. ¿Se cuenta con procedimientos para analizar la capacidad de pago de clientes que solicitan crédito?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

ANEXO 3 – TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Tabulación y análisis de datos

La información recolectada en el cuestionario se cuantificó y el procedimiento empleado para la tabulación consistió, en utilizar cuadros y gráficos estadísticos, los que permitieron analizar e interpretar los resultados obtenidos, facilitando orientar las conclusiones y recomendaciones adecuadas.

Pregunta N° 1

¿Cuenta la empresa, con estructura formal que describa áreas de responsabilidad y niveles de dependencia?

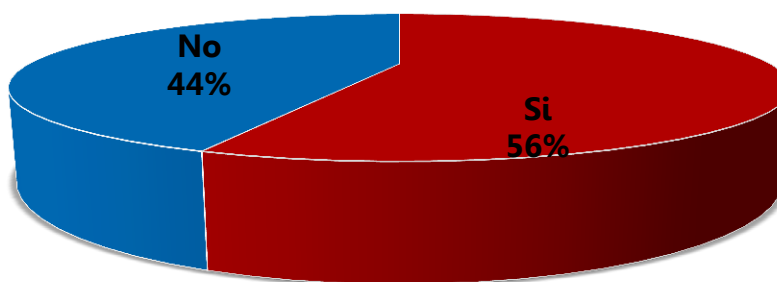
El objetivo es identificar si las empresas del sector construcción, tienen formalmente un organigrama que represente en forma gráfica su estructura empresarial, con indicación de las personas que las dirigen y de las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. La tabulación se presenta en el cuadro No. 1.

Cuadro N° 1
Estructura Organizativa formal en empresas constructoras

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
23	18	41	56%	44%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 1
Estructura Organizativa formal en empresas constructoras



De acuerdo a los resultados obtenidos, tal como se aprecia en el cuadro No. 1 de las 41 empresas encuestadas, el 44% respondió que no cuentan con una estructura organizativa formal, con indicación de las personas que las dirigen y de las relaciones jerárquicas y competenciales vigentes. Basados en los resultados obtenidos, se afirma que este tipo de empresas son informales en su funcionamiento operativo respecto a las decisiones y niveles de autorización y responsabilidad.

Pregunta N° 2

¿Se han definido por escrito, las ideas rectoras de la empresa (Misión, Visión, Valores)?

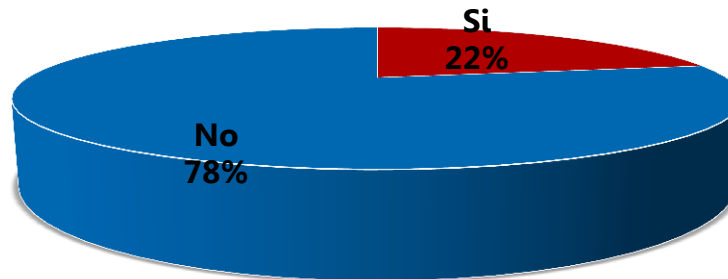
El objetivo es determinar si en las empresas tienen por escrito y si se ha divulgado al interior de las mismas, una misión que defina su propósito; es decir, en que negocio están. Asimismo, si se han planteado una visión que las oriente hacia lo que esperan llegar a ser en el futuro, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento como empresa y el por qué de ese reconocimiento y si cuentan con valores propios que las rijan en su actuar empresarial. La tabulación se presenta en el cuadro No. 2.

Cuadro N° 2
Ideas Rectoras (Misión, Visión, Valores) en empresas constructoras

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
9	32	41	22%	78%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 2
Ideas Rectoras (Misión, Visión, Valores) en empresas constructoras



De acuerdo a los resultados obtenidos, tal como se aprecia en el cuadro N° 2 de las 41 empresas encuestadas, el 78% respondió que no han definido formalmente la Misión, Visión ni Valores que defina su actuar empresarial y el rumbo trazado. En tal sentido, este tipo de empresas requieren se les asesore para la elaboración e implementación de sus ideas rectoras, lo que les beneficiará en ganar cuota de mercado y lograr que sus inversionistas y empleados tengan claro qué hace la empresa y hacia donde pretende llegar en el futuro.

Pregunta N° 3

¿Tiene la empresa los siguientes Manuales?

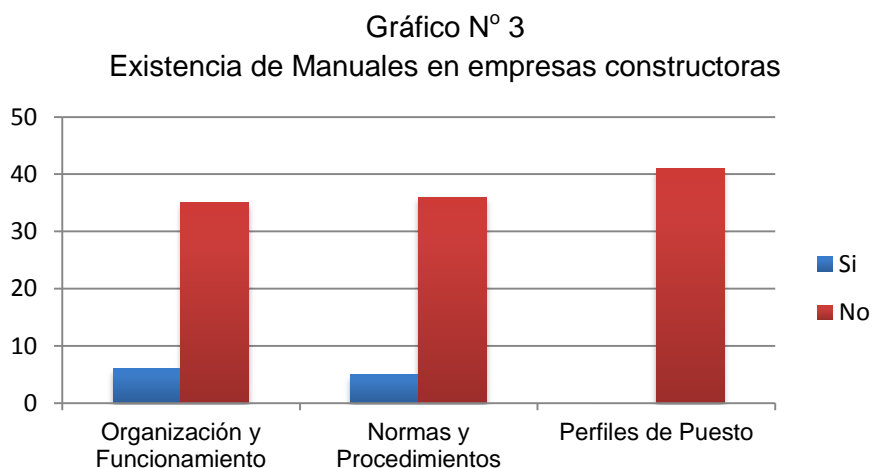
- a) Manual de Organización y Funcionamiento
- b) Manual de Normas y Procedimientos
- c) Manual de Perfiles de Puesto

El objetivo es determinar si las empresas tienen escritas sus reglas de negocio, de manera formal y vigente, que aseguren la reglamentación y consistencia de sus procedimientos y el cumplimiento por parte de sus empleados. La tabulación se presenta en el cuadro No. 3.

Cuadro N° 3
Existencia de Manuales en empresas constructoras

Manuales	Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
	Si	No	Total	Si	No	Total
Organización y Funcionamiento	6	35	41	15%	85%	100%
Normas y Procedimientos	5	36	41	12%	88%	100%
Perfiles de Puesto	0	41	41	0%	100%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:



Como se evidencia, este tipo de empresas por ser familiares no acostumbran tener por escrito sus normas, políticas y procedimientos. En promedio, el 90% respondió que no cuentan con Manuales conteniendo su filosofía de trabajo, lo que les ocasiona desorden e inconsistencia en sus procesos. Consideran que son prioritarios los negocios en sí y que además la elaboración de esta documentación implica hacer desembolsos (gastos) que no les generan beneficios.

Pregunta No. 4

¿Tiene por escrito la empresa, Políticas de Ventas?

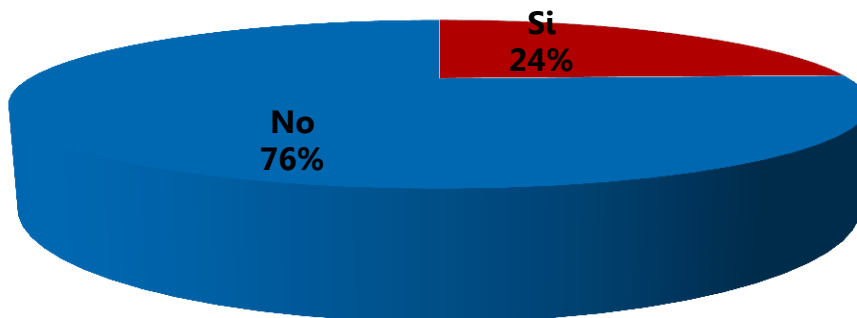
El objetivo es conocer si existen controles relativos a la forma realizar ventas, que regulen a vendedores, cobradores, pago de comisiones, otorgamiento de descuentos, plazos de crédito, recuperación de créditos otorgados, perfil de vendedores y utilización de formularios. La tabulación se presenta en el cuadro No. 4.

Cuadro N° 4
Implementación de Políticas de Venta en empresas constructoras

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
10	31	41	24%	76%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 4
Implementación de Políticas de Venta en empresas constructoras



Los resultados obtenidos muestran que solo el 24% de las empresas encuestadas cuentan con políticas de venta, eso provoca descontrol de vendedores, altas morosidades, pagos excesivos de comisiones, jineteo y malversación de fondos de la empresa.

Pregunta N° 5

¿Hay niveles de autorización para ventas al crédito?

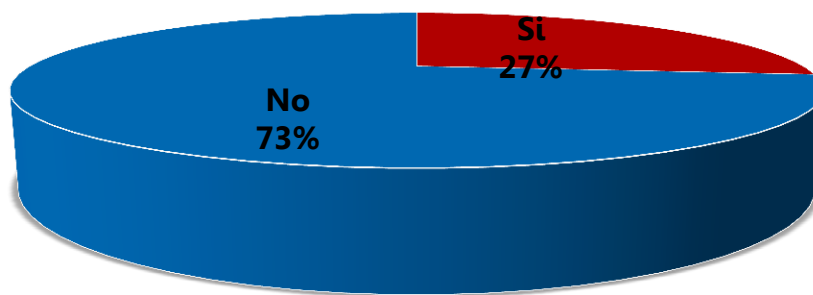
El objetivo es conocer si se tienen políticas que regulen montos de ventas al crédito; es decir, si existen diferentes niveles gerenciales de autorización según los créditos a otorgar a los clientes. La tabulación se presenta en el cuadro No. 5.

Cuadro No. 5
Políticas (Niveles de autorización) de ventas al crédito

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
11	30	41	27%	73%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 5
Políticas (Niveles de autorización) de ventas al crédito



Del total de 41 empresas encuestadas, el 73% contestó que no cuentan con políticas que regulen los montos máximos de ventas para los que se debe dar crédito; es decir, queda para la mayoría de estas, a discreción de los vendedores o responsables de créditos, los valores a otorgar, lo cual puede afectar los flujos de caja de las empresas puesto que si la recuperación de los créditos no es oportuna, desfinanciarán su operatividad y se les dificultará realizar pagos y compras.

Pregunta N° 6

¿Se tienen separadas las funciones de ventas y cobros?

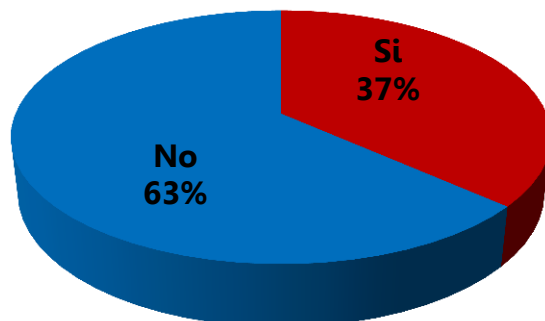
El objetivo es determinar si hay separación de funciones incompatibles, que asegure la salvaguarda de los activos de la empresa, específicamente del efectivo. La tabulación se presenta en el cuadro No. 6.

Cuadro N° 6
Separación de las funciones ventas y cobros

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
15	26	41	37%	63%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 6
Separación de las funciones ventas y cobros



Sólo 11 de 41 empresas encuestadas (27%), respondió que los empleados responsables de cobrar las ventas al crédito, son diferentes de los vendedores que las realizan. Esta situación es riesgosa para las empresas debido a que es factible el jineteo de fondos por parte de los vendedores.

Pregunta N° 7

¿Hay requisitos de puesto y perfil definido para vendedores y cobradores?

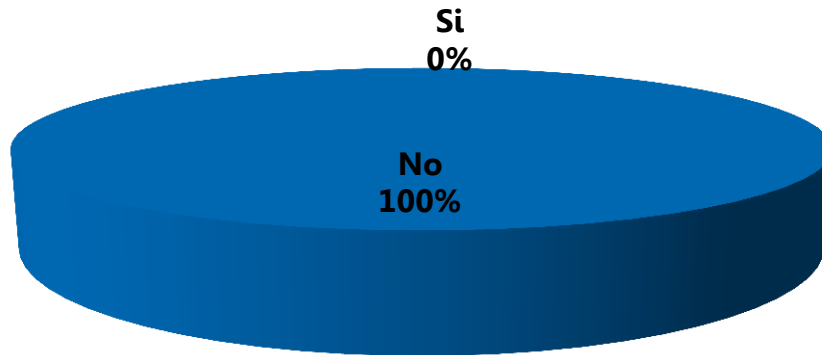
El objetivo es identificar si en la contratación de vendedores y cobradores se requiere que los aspirantes cumplan con requisitos de personalidad, conocimiento y experiencia. La tabulación se presenta en el cuadro No. 7.

Cuadro N° 7
Perfil de vendedores y cobradores

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
0	41	41	0%	100%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 7
 Perfil de vendedores y cobradores



De 41 empresas encuestadas, el 100% respondió que la contratación de vendedores y cobradores es bastante informal, debido a que los empleados que se dedican a esas labores son miembros del grupo familiar de los inversionistas, por lo que la confianza personal predomina y que además se ahorran gastos de este tipo ya que no cuentan en su mayoría, con un área de recursos humanos por lo que se verían en la necesidad de contratar este servicio de reclutamiento y selección de personal.

Pregunta N° 8

¿Se tienen políticas para el control y la administración de cuentas por cobrar?

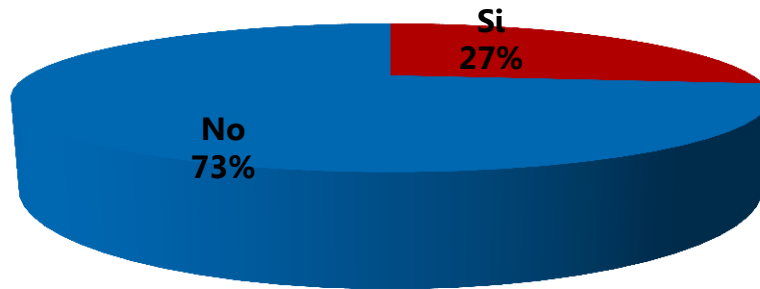
El objetivo es identificar si se han diseñado e implementado políticas que aseguren la cobrabilidad oportuna de las cuentas por cobrar y sin incurrir en costos que adicionales para tal efecto. La tabulación se presenta en el cuadro N° 8.

Cuadro N° 8
 Políticas de Cuentas por Cobrar

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
11	30	41	27%	73%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 8
Políticas de Cuentas por Cobrar



Pregunta N° 9

¿Están definidos los plazos de cobro de las ventas al crédito?

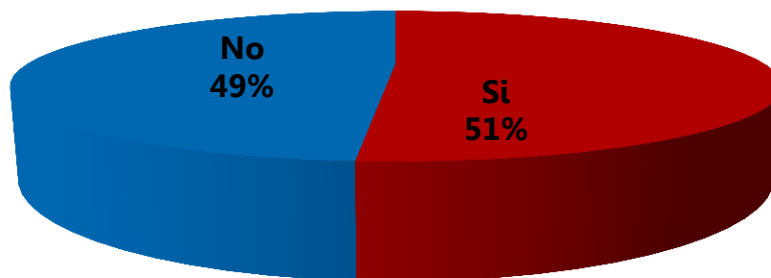
El objetivo es conocer si las empresas tienen políticas de cuentas por cobrar que les permitan recuperar oportunamente los créditos otorgados a sus clientes. La tabulación se presenta en el cuadro No. 9.

Cuadro N° 9
Políticas de recuperación de cuentas por cobrar

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
21	20	41	51%	49%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 9
Políticas de recuperación de cuentas por cobrar



Cerca del 50% de las empresas encuestadas respondieron que carecen de políticas para el control y administración de sus cuentas por cobrar y eso es desfavorable ya que sus ingresos se ven disminuidos y consecuentemente se afecta la liquidez de las empresas.

Pregunta N° 10

¿Se cuenta con procedimientos para analizar la capacidad de pago de clientes que solicitan crédito?

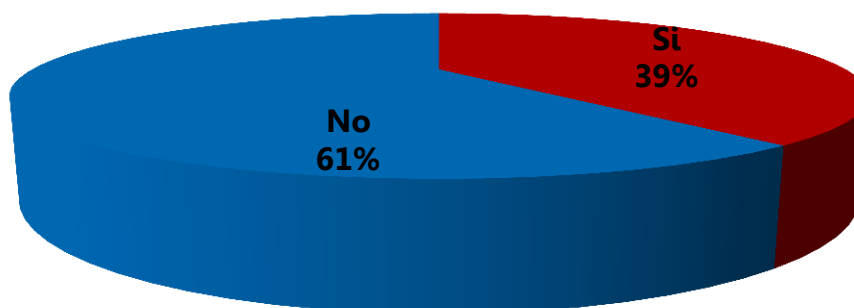
El objetivo determinar si las empresas analizan la capacidad financiera de las personas naturales y jurídicas, antes de concederles créditos, para asegurar que recuperarán los valores de ventas al crédito. La tabulación se presenta en el cuadro No. 10.

Cuadro N° 10
Procedimientos de análisis de capacidad de pago de clientes

Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa		
Si	No	Total	Si	No	Total
16	25	41	39%	61%	100%

Gráficamente, los resultados son como sigue:

Gráfico N° 10
Procedimientos de análisis de capacidad de pago de clientes



De 41 empresas encuestadas, el 61% contestó que no tienen procedimientos para analizar la capacidad de pago de sus clientes, que les sirvan para decidir si les conceden créditos y cuáles serían los montos máximos a otorgarles. Esta situación provoca que se dificulte la recuperación de las cuentas por cobrar y en el peor de los casos, que no se recuperen.