

Gestión Administrativa y Financiera de Colchones Delta

Nicolás Quintero Jiménez
Paula Alejandra Pallares Mejía
Nathaly González Funeme

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Administración de Empresas
Bogotá
2017

Nicolás Quintero Jiménez
Paula Alejandra Pallares Mejía
Nathaly González Funeme

Tutor: Daniel Balaguera Melo

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Administración de Empresas
Bogotá
2017

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Dedicatoria

iv

A Dios y a nuestras familias por la fuerza y el apoyo que fueron incondicionales en esta etapa de crecimiento profesional.

Agradecimientos

v

Culminar esta etapa como profesionales es demasiado importante para nosotros, ya que significa dar un paso más hacia adelante, pero nada de esto sería posible sin la ayuda y el apoyo de nuestros padres, hermanos y por supuesto a nuestro tutor el profesor Daniel Balaguera, quien nos ha acompañado en este proceso, exaltamos su trabajo y agradecemos de antemano por ayudarnos en la realización del mismo.

El presente trabajo de grado presenta la trayectoria de Colchones Delta y el manejo que ha tenido la parte administrativa y financiera de la empresa, involucrando y resaltando cada una de sus áreas organizacionales. Para la realización de este proyecto se llevó a cabo investigación y análisis de varios conocimientos administrativos que adquirimos a lo largo de la carrera sustentando y basándonos en textos y autores administrativos.

El objetivo principal de esta gestión administrativa y financiera es diagnosticar la situación actual de la empresa a partir del uso de conocimientos administrativos respaldados a lo largo de los años que permitan evidenciar la importancia de las consultorías y el crecimiento que estas generan dentro de las organizaciones. A partir de esto poder sugerir a la organización un plan de acción que mejore el desempeño de la organización en las áreas administrativas y contables con las que esta cuenta y con esto además podemos generar un mayor reconocimiento dentro de su campo de acción.

La metodología que se aplica fue la DOFA o FADO la cual permitió realizar el análisis y elaborar una lista de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, también nos basamos en diferentes conocimientos de los padres de la administración como Fayol, Frederick Winslow Taylor, entre otros, priorizar puntos de mejoramientos tanto administrativo como financiero.

Como resultado se diseñó un plan de mejora para el área administrativa y financiera ya que en estas se encontró el mayor número de falencias en: organigrama, manual de funciones y en estados financieros lo que no facilita el crecimiento y mejora de la organización.

Tabla de Contenidos

vii

Capítulo 1 Introducción e información general	1
Capítulo 2 Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	2
Capítulo 3 Revisión de la Literatura	3
Capítulo 4 Metodología y Presentación de Resultados.....	8
Análisis Interno de la Empresa Mediante la Matriz DOFA.....	9
Análisis Organizacional	11
Análisis Financiero	14
Análisis Estado de Resultados.	17
Indicadores Financieros	18
Prueba Acida.....	18
Índice de Liquidez.....	18
Razón de Endeudamiento Total	19
Índice de Rotación de Activos	19
Márgenes de Rentabilidad Promedio	19
Índice de Rotación de Inventarios.....	20
Manuales de Funciones.....	20
Capítulo 5 Discusión de los Resultados.....	29
Capítulo 7 Plan de Mejora	30
Estructura organizacional.....	30
Análisis Financiero	30
Capítulo 8 Conclusiones	32
Bibliografía	33
Anexos	34

Lista de figuras y Tablas

viii

Figura1. Proceso Administrativo	5
Figura2. Variables de la Administración por Objetivos.	6
Figura3. Teoría X & Y de McGregor	7
Figura4. Metodología de la Investigación.	8
Figura5. Matriz DOFA.....	11
Figura6. Organigrama Colchones Delta.	13
Tabla1. Balance General Colchones Delta	15
Tabla2. Estado de Resultados Colchones Delta.....	16
Tabla3. Descripción Cargo Gerente General.	22
Tabla4. Descripción Cargo Gerente Administrativo y Comercial.....	23
Tabla5. Descripción Cargo Gerente de Ventas.....	24
Tabla6. Descripción Cargo Contador	25
Tabla7. Descripción Cargo Asesor Comercial.....	26
Tabla8. Descripción Cargo Publicista.....	27
Tabla9. Descripción Cargo Transportador.....	28
Figura7. Certificado Cámara de Comercio Pg1.....	34
Figura8. Certificado Cámara de Comercio Pg2.....	35

Capítulo 1

Introducción e información general

El plan de gestión empresarial se realizó en la empresa Colchones DELTA, una pyme del sector de colchones en Bogotá la cual fue fundada en Diciembre de 2016, actualmente cuenta con ocho empleados, cuenta con una línea de productos dirigida a estratos 2, 3 y 4; Su estrategia de ventas está basada en la alta calidad a precios asequibles y competitivos dentro del mercado.

Este proyecto se basó en la realización de un diagnóstico administrativo y financiero de la empresa con el fin de encontrar aspectos a mejorar a partir de los análisis realizados basándose en diferentes teorías administrativas.

La metodología utilizada en este trabajo fue la DOFA la cual permitió encontrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para así priorizar las fallas y con esto lograr diseñar un plan de mejora para las dos áreas involucradas. El presente trabajo se realizó para recibir el título profesional de Administradores de Empresas de la universidad Santo Tomas.

Capítulo 2

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual de la empresa Delta Colchones y proponer un plan de mejora que permita corregir las diferentes debilidades presentadas a nivel administrativo y organizacional.

Objetivos Específicos

1. Identificar la situación real y actual de la empresa, por medio de la metodología DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
2. Elaborar y analizar los estados financieros de Colchones Delta.
3. Establecer la estructura organizacional de la empresa
4. Sugerir un plan de mejora para corregir debilidades de la empresa

Capítulo 3

Revisión de la Literatura

Considerando que el objetivo principal es proponer un plan de mejora a Colchones Delta para afrontar los problemas que se han presentado a nivel administrativo, se relacionan a continuación los siguientes libros y teorías de autores que permiten el desarrollo de cada objetivo específico del presente plan de fortalecimiento empresarial.

Según Henry Fayol considerado el padre de la administración, considera que “los procedimientos administrativos son instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa puesto que permiten el diagnóstico y la solución de muchas deficiencias propias de la organización” llevando lo anterior a la realidad se puede evidenciar que todo lo que dice Henry Fayol es completamente cierto ya que si en la organización no hay un excelente manejo de las finanzas la compañía no tendrá éxito y se desplomará.

El éxito de una compañía depende directa e indirectamente de su excelente administración y solo a través de esta los elementos materiales y humanos evidencian los logros cumplidos. Otro aporte de Fayol a la administración y gerenciamiento de las compañías son los 14 principios de la administración donde sistematiza el comportamiento gerencial de cualquier organización.

1. 1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina:

4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Cadena escalar
10. Orden
11. Equidad – Justicia
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

Estos principios de la administración son los que más han presidido en la forma de administrar las compañías actuales

Otro de los grandes exponentes Frederick Winslow Taylor y principal exponente de la administración científica, desarrollo el proceso administrativo (PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL), lo anterior implica definir la administración como un proceso que requiere de la realización de una serie de funciones. Fayol describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Taylor afirmó que “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”.



Figura1. Proceso Administrativo

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005): Abogado, tratadista y filántropo austríaco, quien es considerado el más grande filósofo del management en el siglo XX, el cual dio a conocer el modelo de ADMINISTRACION POR OBJETIVO APO, el cual “es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal y preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección.

Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible” Drucker.

La dirección por objetivos se enfoca en definir las áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir son mediante el modelo es:



Figura2. Variables de la Administración por Objetivos.

Uno de los grandes exponentes de la administración fue **Elton Mayo** el cual tuvo el principal interés en estudiar los efectos psicológicos del trabajador según las condiciones físicas en las que se encuentra su lugar del trabajo, preocupándose así por el capital humano y los comportamientos que afectan en su labor.

Elton mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo. (Álvarez Medina, 2005).

Demostrando así con el estudio que el empleado rendiría siempre y cuando se tuviera en cuenta lo siguiente: rediseñar los puestos, cambios de duración de jornada y semana laboral, introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales, a este estudio se nombró estudios de Hawthome.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” formuló dos conjuntos de supuestos, la Teoría X y la Teoría Y, acerca de la naturaleza humana a la hora de trabajar en una compañía y cuáles son sus comportamientos.



Figura3. Teoría X & Y de McGregor

Capítulo 4

Metodología y Presentación de Resultados

Se implementará para el proyecto la herramienta de estudios DOFA la cual nos permite analizar las características internas (debilidades y fortalezas) y situación externa de la empresa (oportunidades y amenazas) y es aplicada en este caso ya que lo que se busca es diagnosticar la empresa para así proponer un plan de mejora.

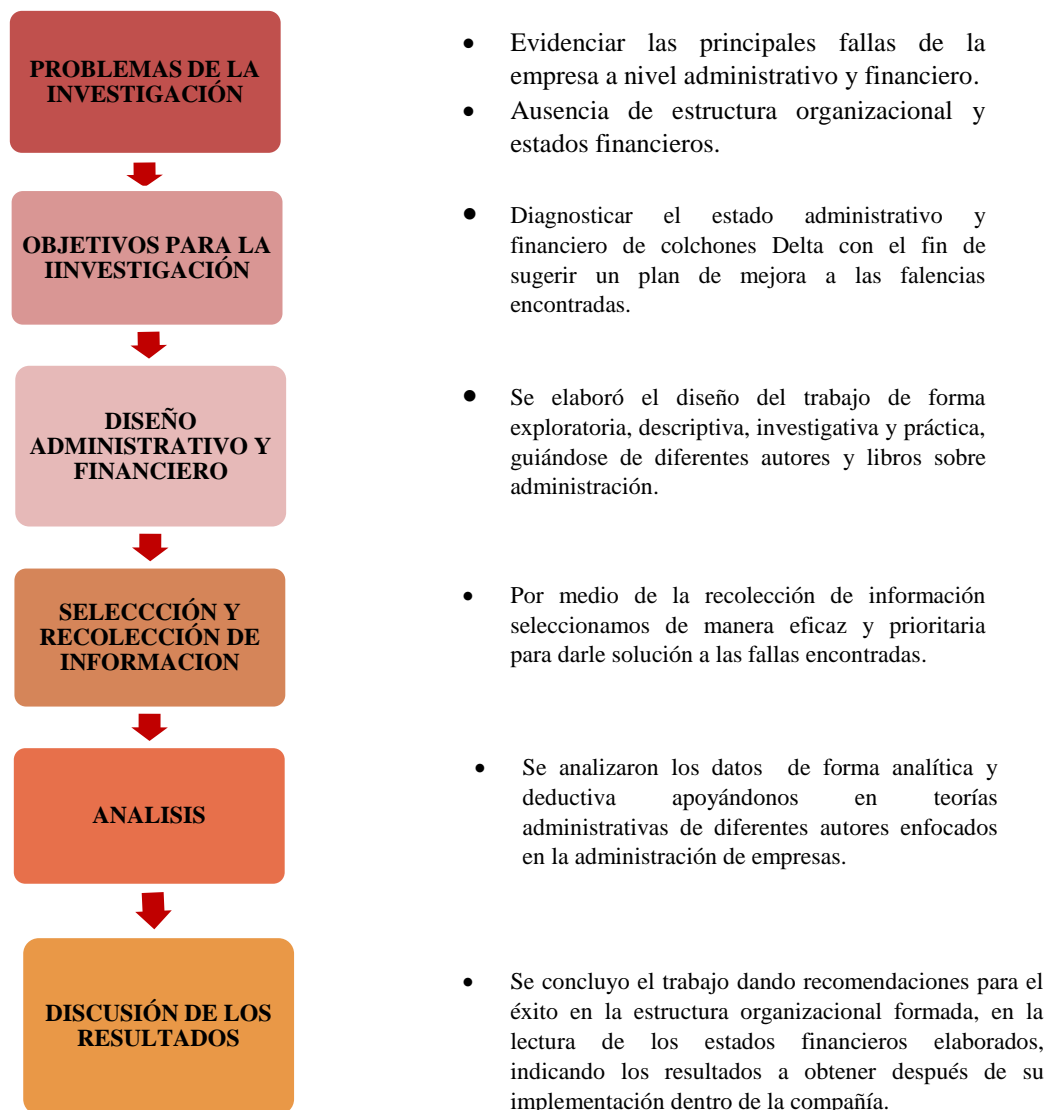


Figura4. Metodología de la Investigación.

Además de lo anterior se efectuó una reunión con el GERENTE, Encargado del diseño de los trabajos, con la finalidad de presentar menudamente de que iba a tratar el proyecto de investigación y las ventajas y beneficios que esto traería para su compañía.

Finalizadas todas las etapas plasmadas anteriormente, atendidos todos los requerimientos y falencias se dará por finalizado el proyecto de GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA procediendo a la entrega de recomendaciones que se deben llevar a cabo en la organización.

Análisis Interno de la Empresa Mediante la Matriz DOFA

Después de consultar varios modelos y matrices administrativas que se emplean para análisis empresariales, el que más se ajustó a la gestión que se realizó en Delta, fue la matriz DOFA ya que por las herramientas que brinda nos es factible identificar las falencias administrativas y financieras.

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. (Shapiro, J 2004)

A continuación mostramos la matriz DOFA de colchones Delta la cual arroja en sus fortalezas, alta calidad en sus productos, variedad de productos, precios competitivos y servicio de venta personalizados. Estas fortalezas son puntos a favor que permiten que las organizaciones, sobre todo las nuevas, tengan un factor diferenciador que las

apalanco y las mantenga dentro del mercado volviéndose cada vez más fuertes y competitivas.

En sus debilidades encontramos deficiencias en la estructura organizacional, tales como falta en gerencia estratégica, carencia de políticas y asignación de funciones de trabajo, no tiene estados financieros elaborados. Estas debilidades administrativas y financieras al ser de ámbito interno perjudican de forma general a la organización, ya que sin una estructura administrativa estable y un manual de fusiones estipulado es fácil caer en errores de calidad, entregas, publicitarios, además no tener estados financieros elaborados puede generar problemas de gastos desmedidos o incluso problemas legales.

En oportunidades encontramos una buena ubicación estratégica, crecimiento y reconocimiento en el mercado, aceptación y fácil adaptación a los cambios que se presentan por parte del mercado de colchones. Estas oportunidades son factores externos que benefician a Delta ya que están etapa de crecimiento y experimentar aceptación del mercado y un buen reconocimiento es de vital importancia dentro de las organizaciones jóvenes.

En amenazas encontramos larga trayectoria y experiencia de otras empresas del sector, falta de posicionamiento, efectos de la economía actual y competitividad de marca con las demás organizaciones del sector de colchones.

Dichas amenazas generan incertidumbre dentro de la empresa ya que al ser una organización joven y sin un sistema administrativo y financiero establecido pueden afectar las ventas.

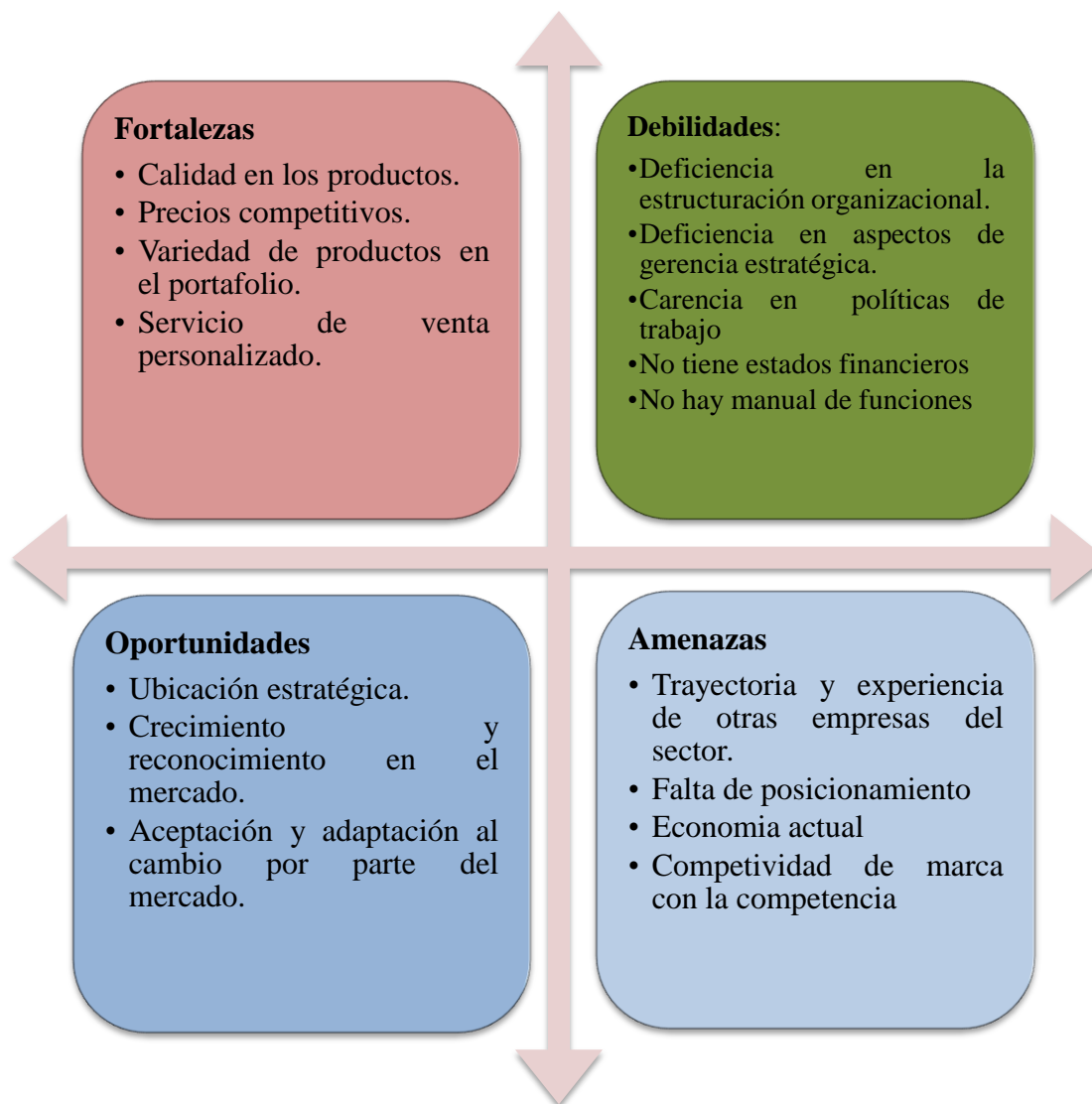


Figura5. Matriz DOFA.

Análisis Organizacional

De acuerdo con el análisis DOFA revisado anteriormente, podemos encontrar dentro de las debilidades de COLCHONES DELTA que no existe una estructura organizacional eficiente, debido a que no se tenían claras las funciones de cada cargo y no se había fijado un organigrama empresarial. “La estructura organizacional es fundamental para las

empresas, esta define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, departamentalizaciones, entre otras”. (Vásquez, 2012, p.1).

Luego de realizar un análisis de las características y necesidades organizacionales de la empresa, se fijan las bases para la creación del organigrama empresarial, que tendrá como objetivo establecer la jerarquía de los cargos existentes, sus funciones y departamentos, para mantener un control y un orden que sirva para lograr las metas y objetivos de corto y largo plazo de la organización.

El tipo de organización en la que se encuentra Colchones Delta es una organización formal, según Vásquez (2012) la estructura formal busca “realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas y manuales” (p.2), la estructura formal se encuentra integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí.

También podemos clasificar el tipo de organigrama como vertical, donde encabeza la persona con mayor jerarquía dentro de la organización y micro administrativo debido a que aplica para una sola organización y funciona de forma general para toda la empresa. De acuerdo con la gerencia de Delta Colchones, la manera como se ha manejado desde un principio la empresa ha sido de forma jerárquica siendo el gerente general la cabeza al mando, por esta razón según el análisis, se ha decidido que este tipo de organigrama es el más apropiado para Colchones Delta.

A continuación se muestra el organigrama propuesto para Colchones Delta:

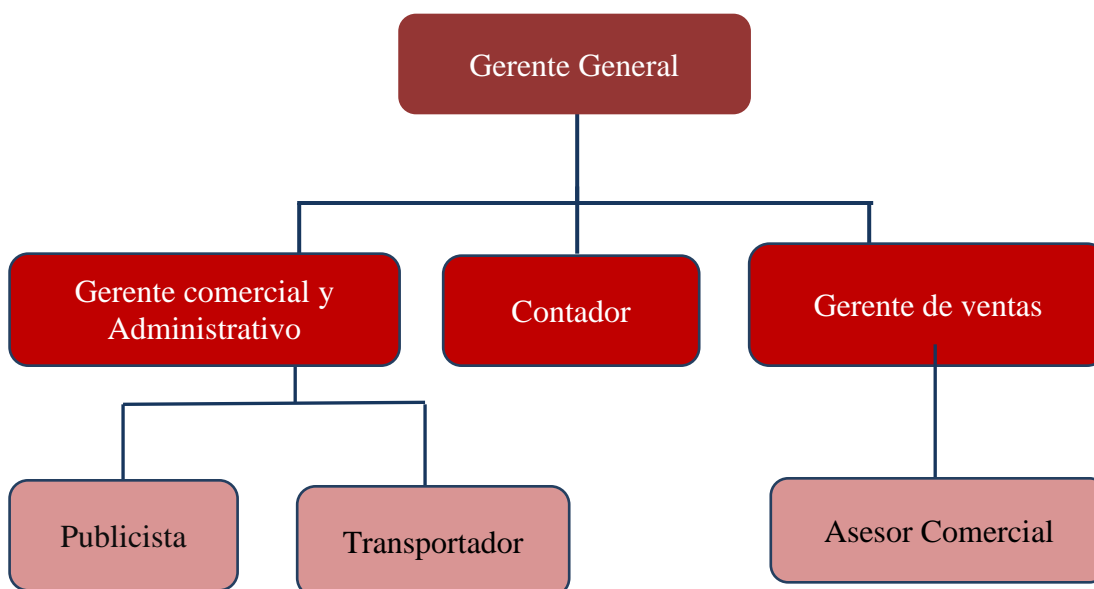


Figura6. Organigrama Colchones Delta.

Debido a ser una mi pyme y una empresa joven cuenta con un número reducido de trabajadores, en este caso como se puede observar se encuentra conformada por 7 (siete) empleados, una estructura totalmente jerárquica que permite establecer las bases fundamentales de la estructura organizacional como división del trabajo y control de mando.

Para la alta gerencia ha sido fundamental crear una estructura que sin importar su tamaño está diseñada de acuerdo a los objetivos y metas planteados y que esta misma estructura sea flexible y adaptable en el tiempo de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Análisis Financiero

Puesto que Colchones Delta es una empresa nueva en la industria, carecía de todo tipo de estados financieros, por lo que realizaban las cuentas y demás movimientos de manera muy organizada pero con metodologías obsoletas y tradicionales.

Al no existir estos se dificultaba llevar las cuentas de una manera organizada y por ende realizar un análisis financiero para poder ver en qué situación estaba la empresa y así poder tomar decisiones que tuvieran impacto favorable, tanto en las finanzas como en la productividad y organización de la misma.

Es por esto que en acompañamiento del gerente se proceden a realizar los mismos para el periodo de Enero a Junio de 2017, A continuación se presentan el balance general, el estado de resultados y una serie de indicadores financieros con el respectivo análisis realizado con los mismos:


		COLCHONES DELTA	
		BALANCE GENERAL A 30 DE JUNIO DE 2017	
		Cifras en Pesos Colombianos	
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja	\$432.500	Proveedores	\$4.175.000
Bancos	\$18.113.650	Acreedores	\$5.175.000
Inversiones a corto plazo		Intereses por pagar	\$0
Cuentas por cobrar	\$2.950.000	ISR por pagar	\$0
Inventario	\$6.372.500	Anticipo de clientes	\$230.000
Total Activo Corriente	\$27.868.650	Total Pasivo Corriente	\$9.580.000
Activo Fijo		Pasivo a Largo Plazo	
Edificios	\$0	Documentos por pagar a largo plazo	\$0
Terrenos	\$0	Total Pasivo Largo Plazo	\$0
Depreciación acumulada	\$0		
Mobiliario y equipo.	\$1.350.000		
Depreciación acumulada	\$0		
Equipo de transporte	\$0		
Depreciación acumulada	\$0		
Equipo de cómputo	\$1.000.000		
Depreciación acumulada	\$0		
Total Activo Fijo	\$2.350.000		
Activo diferido			
Rentas pagadas por anticipado	\$0		
Otros activos diferidos	\$0		
Total Activo Diferido	\$0		
SUMA DEL ACTIVO	\$30.218.650	SUMA DEL PASIVO	\$9.580.000
		CAPITAL CONTABLE	
		Capital social	\$6.000.000
		Reservas	\$0
		Resultados de ejercicios anteriores	\$0
		Resultados del ejercicio	\$14.638.650
		Total Capital contable	\$20.638.650
		SUMA DEL CAPITAL CONTABLE	\$20.638.650
		SUMA DEL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	\$30.218.650

Tabla 1. Balance General Colchones Delta

Estado de Resultados		
Colchones Delta		
Período de Ejercicio	Enero - Junio 2017	
Ingresos:		
Ventas brutas	\$ 46.325.000	
Menos: Devoluciones y provisiones	\$ 0	
Ventas netas		\$ 46.325.000
Costo de las ventas		
Costo de las ventas		\$ 9.754.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 36.571.000
Gastos de Venta		
Publicidad	\$ 385.000	
Comisiones	\$ 4.632.500	
Arriendos	\$ 6.000.000	
Gastos de entrega	\$ 680.000	
Servicios públicos	\$ 1.340.000	
Gastos de los vehículos	\$ 240.000	
Gastos de Administracion		
Varios	\$ 150.000	
Gastos administrativos	\$ 159.350	
Honorarios profesionales	\$ 440.000	
Reparaciones	\$ 16.000	
Gastos de tarjetas de crédito	\$ 21.000	
Gastos bancarios	\$ 18.500	
Sueldos y salarios	\$ 7.850.000	
Total de gastos		\$ 21.932.350
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 14.638.650
Otros ingresos		
Beneficio (pérdida) por venta de activos	\$ 0	
Ingresos por intereses	\$ 0	
Total de otros ingresos		\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 14.638.650
Impuestos Y Provisiones	\$ 0	
UTILIDAD NETA		\$ 14.638.650

Tabla2. Estado de Resultados Colchones Delta.

Análisis Estado de Resultados.

Viendo el estado de resultados de Colchones Delta podemos ver que en el semestre por concepto de ventas entraron \$46.325.000, esto nos arroja un promedio mensual de aproximadamente \$7.720.000 lo cual es un excelente ingreso si se tiene en cuenta que el costo de las ventas solo fue de \$9.754.000 y en promedio mensual de \$1.625.000 lo que nos dejó una utilidad bruta de \$36.571.000.

Por otro lado, se incurrieron en una serie de gastos tales como publicidad para dar a conocer el negocio, comisiones para pagarle a los vendedores por las mercancías vendidas, arriendo del local, gastos de entrega como fletes y acarreos a lugares donde los clientes lo requerían, una cuota de servicios públicos del local, y gastos de vehículos para hacer entregas cuando no se tercerizaba este servicio; así mismo existieron gastos de administración tales como honorarios profesionales del contador de la empresa, reparaciones locativas del local, gastos de tarjeta de crédito por concepto de comisiones por avances, y sueldos y salarios entre otros; todos estos gastos sumaron \$21.932.350 Por lo que nos dejó una utilidad operacional de \$14.638.650.

Al tratarse de una empresa constituida con régimen simplificado, no se paga impuestos por lo que la utilidad operacional, la utilidad antes de impuestos y la utilidad es la misma, esto en el caso donde no existan otros ingresos o egresos lo cual si cambiaría la utilidad antes de impuestos.

Indicadores Financieros

Prueba Acida

Prueba Acida	<u>(Activo Corriente - Inventarios)</u>	=	\$ 27.868.650	\$ 6.372.500	=	2,24
	Pasivo Corriente			\$ 9.580.000		

Análisis: La prueba acida consiste en determinar la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios, esto porque se supone que la empresa no debe estar supeditada a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas, Al realizar la prueba acida a Colchones Delta, nos da un indicador de 2,24 lo cual quiere decir que por cada peso que esta debe, dispone de 2,24 pesos para pagarlo.

Esto es una condición muy favorable puesto que dado el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro. Esta dispone de los recursos para hacerlo sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional.

Índice de Liquidez

Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	=	\$ 27.868.650	\$ 9.580.000	=	2,91
-----------------	-------------------------------------	---	---------------	--------------	---	------

Análisis: El índice de liquidez determina cuántos pesos de activos corrientes hay por cada peso que tenemos que pagar en un año, para este caso Colchones Delta tiene un índice de liquidez de 2,91 lo que nos da a entender que por cada peso que debe en el corto plazo, tiene 2,91 para cubrirlo.

Un índice muy favorable puesto que demuestra que la empresa tiene la solvencia económica para cubrir sus pasivos de corto plazo.

Razón de Endeudamiento Total

Razones de endeudamiento	(Pasivos Totales / Activos Totales)*100	=	\$ 9.580.000	\$ 30.218.650	=	31,70
---------------------------------	---	---	--------------	---------------	---	-------

Análisis: El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa, en otras palabras, nos muestra un índice del monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

Para el caso de Colchones Delta, Se usa un 31,70% de dinero de otras personas para generar utilidades en esta.

Índice de Rotación de Activos

Rotacion activos	Ventas Netas / Activo Total	=	\$ 46.325.000	\$ 30.218.650	=	1,53
-------------------------	-----------------------------	---	---------------	---------------	---	------

Análisis: El índice de rotación de activos nos dice que tan eficiente esta siendo la empresa con la administración y gestión de los activos, el resultado de esta indicador nos da como resultado las veces que rotan los activos en el periodo, para Colchones Delta nos da una rotación semestral de 1,53 veces, traducido a días nos refleja que los activos rotan cada 118 días.

Al interpretar este resultado se ve que los activos aparentemente tardan demasiado en rotar, esto es un comportamiento normal en la industria y además la empresa maneja una estrategia de tener alto nivel de inventarios.

Márgenes de Rentabilidad Promedio

Margenes de rentabilidad (PROMEDIO)	Precio promedio venta / Costo promedio	=	\$ 993.000	\$ 386.665	=	257%
--	--	---	------------	------------	---	------

Análisis: El margen de rentabilidad es el porcentaje de incremento del costo con el cual se obtiene el precio de venta de los productos, En Colchones Delta el margen de rentabilidad promedio se obtuvo calculando el precio promedio de venta de sus productos

con el costo promedio de los mismos; Nos da un resultado de margen de rentabilidad del 257% lo cual es muy favorable para la empresa en términos de utilidades generadas por cada producto vendido.

Índice de Rotación de Inventarios

Rotacion de inventarios	(Costo mercancias vendidas/ Promedio inventarios)	=	\$9.754.000	\$6.372.500	=	1,53
--------------------------------	--	---	-------------	-------------	---	------

Análisis: La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar, Para Colchones Delta, la rotación de inventarios se da 1,53 veces semestralmente, esto convertido en días nos da una rotación cada 118 días, un indicador normal teniendo en cuenta que la empresa maneja altos niveles de inventarios.

Manuales de Funciones

La descripción de cargos y funciones resulta de vital importancia para las empresas ya que permite maximizar el desempeño y la productividad de la misma, Colchones Delta al no tener claros los factores que permiten un desempeño eficaz ha dejado la selección de personal a criterio propio o por recomendaciones de personas cercanas, por esta razón realizar una correcta descripción de cargo hará que se tenga claridad sobre los requerimientos del mismo y permite la selección de personal idóneo para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta los conocimientos o competencias necesarios para los mismos.

Este también nos permitirá mantener mayor control respecto al desempeño individual de cada trabajador, esto quiere decir que podemos aplicar una evaluación del desempeño de acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar en cada cargo y que van orientados a los objetivos globales de la organización.

Lo que se pretende al crear un análisis de puestos y descripción de cargos es mejorar la eficiencia de la administración del personal, que permita tener un mayor control sobre aspectos como: determinación de la responsabilidad, reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo y calificación de méritos.

A continuación presentamos el análisis de puestos y descripción de cargos y funciones que se ha propuesto para Colchones Delta:


	ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES COLCHONES DELTA
<ul style="list-style-type: none"> CARGO: 	<p align="center">Gerente General</p>
<ul style="list-style-type: none"> FUNCIÓN BÁSICA: 	<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las áreas para conocer las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que ayuden a mejorar la situación de la misma. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> RESPONSABILIDADES: 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones. Participar en las negociaciones comerciales con clientes y proveedores. Desarrollar planes de inversión y de crecimiento. Establecer buenas relaciones a todos los niveles, para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa. Mantener una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado. Lograr mantener una empresa dinámica, innovadora y rentable.
<ul style="list-style-type: none"> CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS: 	<p>Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias.</p>

Tabla3. Descripción Cargo Gerente General.


	ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES COLCHONES DELTA
<ul style="list-style-type: none"> • CARGO: 	Gerente Comercial y administrativo
<ul style="list-style-type: none"> • DEPENDENCIA DE: 	Gerente general
<ul style="list-style-type: none"> • FUNCIÓN BÁSICA: 	Coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los productos, garantizando el suministro oportuno de los recursos requeridos en la implementación de los proyectos de producción.
<ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDADES: 	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Controlar los costos y los egresos de la sucursal, realizando los informes correspondientes. • Elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de resultados para su jefe directo. • Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario. • Supervisar la asignación y ejercicio presupuestal • Hace acompañamiento y hace seguimiento al cumplimiento de responsabilidades y compromisos, para retroalimentar con base en los resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS 	Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con alto grado de responsabilidad

Tabla4. Descripción Cargo Gerente Administrativo y Comercial.


	ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES COLCHONES DELTA
<ul style="list-style-type: none"> • CARGO: 	Gerente de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • DEPENDE DE: 	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> • FUNCIÓN BÁSICA: 	Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas, incrementando el volumen colocando el producto al mejor precio posible.
<ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDADES: 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y motivar constantemente a su fuerza de ventas. • Coordinar y realizar las visitas a los Clientes Corporativos. • Controlar el presupuesto de ventas • Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por los clientes. • Realizar las verificaciones de las entrega de los productos vendidos • Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas • Impulsar la apertura a nuevos mercados y cuentas • Aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS 	Indispensable experiencia en diferentes técnicas de venta. Debe tener facilidad de palabra y vocación para las ventas. Debe ser enfocado a resultados con amplio conocimiento en negociaciones y cierres de ventas. Debe ser proactivo, dinámico, con amplia red de contactos y muy creativo. Debe tener experiencia en el manejo de vendedores.

Tabla5. Descripción Cargo Gerente de Ventas


	ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES COLCHONES DELTA
<ul style="list-style-type: none"> • CARGO: 	<p align="center">Contador</p>
<ul style="list-style-type: none"> • DEPENDENCIA DE: 	<p align="center">Gerente general</p>
<ul style="list-style-type: none"> • FUNCIÓN BÁSICA: 	<p>Supervisar, valorar y determinar los controles que se estipulen para la transparencia de la información contable y operativa. Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDADES: 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las revisiones mensuales de la información contable. • Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos. • Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes • Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios • Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual. • Elaborar recomendaciones para el departamento de costos e inventarios de acuerdo a los resultados. • Supervisar que la información contable sea veraz y que esté debidamente respaldada.
<ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS 	<p>Debe de manejar programas contables y las herramientas tecnológicas (hojas de cálculo y hojas de trabajo). Debe ser una persona enfocada a resultados y, analítico, y con poder de liderazgo. Debe de conocer los programas contables actuales y las normativas contables internacionales.</p>

Tabla 6. Descripción Cargo Contador


	ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES COLCHONES DELTA
<ul style="list-style-type: none"> CARGO: 	Asesor Comercial
<ul style="list-style-type: none"> DEPENDE DE: 	Gerente de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> FUNCIÓN BÁSICA: 	<p>Es la imagen de la compañía, su actitud y presencia reforzaran o anularan la idea que un potencial cliente se haga sobre la empresa.</p> <p>Atender a los clientes de la sucursal realizando labor de venta de la mercadería de la tienda o asistirlo en la búsqueda de lo que necesiten</p>
<ul style="list-style-type: none"> RESPONSABILIDADES: 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los clientes cuando ingresen al establecimiento ofreciendo ayuda y asistencia. • Recopilar información sobre el mercado, tanto de sus clientes potenciales como de aquellos que ya son clientes de la empresa. • Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad • Indicar las opciones con que se cuenta basado en lo que el cliente solicite. • Asistir en la facturación y cobro de los productos escogidos por el cliente. • Mantener el local surtido de inventario. • Elaborar el reporte diario de sus ventas. • Realizar los inventarios mensuales
<ul style="list-style-type: none"> CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS 	<p>Indispensable que tenga una excelente actitud de servicio. Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet.</p>

Tabla7. Descripción Cargo Asesor Comercial


	ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES COLCHONES DELTA
<ul style="list-style-type: none"> • CARGO: 	Publicista
<ul style="list-style-type: none"> • DEPENDENCIA DE: 	Gerente comercial y Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> • FUNCIÓN BÁSICA: 	Ser el estratega, el creativo gráfico y visual, el planificador y realizador del marketing. Diseñar y dirigir las campañas publicitarias asignadas velando por el cumplimiento eficaz de cada campaña.
<ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDADES: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el estratega, creativo gráfico y visual de la empresa. • Implementar estrategias que permitan conocer lo que los clientes desean. • Elaborar la publicidad de la empresa, regidos por los estándares de la misma. • Realizar un informe semanal de las actividades realizadas. • Estudiar los nichos de mercado • Proponer diseños, slogans que soporten la campaña • Verificar el impacto de las imágenes y slogans utilizados en la campaña. • Diseñar mini campañas para el posicionamiento de la empresa • Manejo de redes sociales. • Disponer de las herramientas necesarias para garantizar en cualquier instancia, que los procesos se efectuarán de forma segura y eficaz.
<ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS 	Indispensable experiencia en el manejo de herramientas y programas de computación de diseño gráfico. Debe conocer de estudios de mercado y de estadística de tendencias de mercado. Debe tener experiencia en el área de mercadeo y diseño audiovisual.

Tabla8. Descripción Cargo Publicista


	ANÁLISIS DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES COLCHONES DELTA
<ul style="list-style-type: none"> CARGO: 	Transportador
<ul style="list-style-type: none"> DEPENDE DE: 	Gerente Comercial y administrativo
<ul style="list-style-type: none"> FUNCIÓN BÁSICA: 	Realizar el traslado de la mercadería previamente asignada. Planear las rutas a seguir para cumplir los horarios de las entregas.
<ul style="list-style-type: none"> RESPONSABILIDADES: 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado. Cargar los pedidos Revisar las órdenes a entregar, comparando las facturas con los productos a repartir Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar la mercadería donde el Cliente lo estipule. Así como cobrar las facturas entregadas (si es el caso). Coordinar las inspecciones para los permisos de ley para la circulación del vehículo. Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral.
<ul style="list-style-type: none"> CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS 	Que tenga licencia de conducir y los documentos de su vehículo en orden y al día. Debe de conocer rutas de traslado y rutas alternas que le prevengan de contratiempos para realizar su trabajo. Debe ser una persona con alto grado de compromiso y con una excelente actitud de servicio.

Tabla9. Descripción Cargo Transportador.

Capítulo 5

Discusión de los Resultados

Según los resultados obtenidos por la aplicación de la matriz DOFA en Colchones Delta , existen diferentes variables que desempeñan un rol importante y significativo dentro de la organización, no solo en la parte administrativa si no también en la financiera. Fue factible encontrar las fallas que tiene Colchones Delta sumados con las oportunidades y fortalezas mediante las cuales se priorizaron las falencias que impedían un crecimiento de la organización tanto a nivel interno como a nivel externo.

Igualmente con la herramienta DOFA se identifico que no solo la parte administrativa carece de estructura formal si no también el área contable debido a que no tenia estados financieros elaborados, el cual fue el primer objetivo a desarrollar, poder diagnosticar el estado de la organización mediante una herramienta administrativa.

Que la organización carezca de una estructura formal y financieramente no cuente con estados financieros elaborados, ha perjudicado a la empresa ya que se ha evidenciado falta de posicionamiento en el mercado, alta competitividad en precios frente a empresas de mayor trayectoria e igualmente falta de delegación de tareas y trabajo en los operarios.

Los resultados presentados anteriormente permiten evidenciar las fallas que hay dentro de la organización dando paso a las soluciones que se pueden proponer para que Colchones Delta las pueda implementar paulatinamente y de esta forma lograr un mayor desarrollo a nivel general y un crear un buen posicionamiento en el mercado, todo esto con el de ser uno de los lideres en la industria y mantener su premisa de total satisfacción de los clientes al ofrecerle productos de excelente calidad.

Capítulo 7

Plan de Mejora

Estructura organizacional

Actividades:

a) Socializar organigrama

- Responsable: Gerente comercial y administrativo
- ¿Cómo lograrlo?: Realizando una reunión con los empleados, donde se explique la importancia y beneficios del mismo, también aclarar dudas sobre dependencias dentro de los cargos existentes.
- Tiempo estimado: 2 a 3 días

b) Socializar manual de funciones

- Responsable: Gerente de cada departamento
- ¿Cómo lograrlo?: Realizando una reunión con cada empleado, para comunicar el nuevo manual de funciones y de esta manera dejar establecidas las funciones y responsabilidades del cargo y la evaluación de desempeño de cada uno.

Tiempo estimado: 1 semana

Analisis Financiero

Actividades:

a) Socializar estados financieros

- Responsable: Estudiantes Universidad Santo Tomás

- ¿Cómo lograrlo?: Realizando una reunión con el gerente general y el contador a quienes se les expondrán todos los estados financieros realizados, sus cifras y sus resultados.
- Tiempo estimado: 3 a 4 días

b) Socializar análisis y resultados financieros

- Responsable: Estudiantes Universidad Santo Tomás
- ¿Cómo lograrlo?: Entregando al gerente general y contador copia de los análisis de resultados y explicando cada uno, dejando claro el estado actual de la empresa, se debe mencionar que todo es base de un trabajo universitario y que puede ser analizado más a fondo por el contador quien en su momento puede realizar las correcciones pertinentes. El gerente general realizara la socialización de los mismos con los demás departamentos interesados.

Tiempo estimado: 1 semana

Capítulo 8

Conclusiones

- Como resultado de la gestión administrativa y financiera que se realizó a la empresa Colchones Delta es posible concluir que tienen diferentes falencias en estas dos áreas de la organización.
- Dichas falencias del área administrativa y financiera son las que afectan interna y extramente a la organización ya que sin una estructura organizacional establecida formalmente es difícil la delegación de tareas y el control sobre las mismas, además la carencia de estados financieros no permite tener un control sobre el estado de la empresa en general adicional a esto pueden presentar problemas legales si se llega a presentar la Dian u otra entidad de control estatal.
- La alta gerencia es la directamente responsable de las falencias encontradas ya que la falta de gestión y de planeación por parte del gerente general ha impedido un avance constante en Colchones Delta.
- Se acordó con el gerente general realizar un plan de mejora enfocado hacia la parte administrativa y financiera con el fin de fortalecer a la organización.
- Es de vital importancia que el plan de mejora se aplique de manera gradual y sistemática para una mejor aceptación interna y externa de la organización.

Bibliografía

MURCIA CABRA, HECTOR HORACION, Metodología CARIBE (Calidad Total, Reingeniería Y Bases Estratégicas Para El Fortalecimiento Empresarial). Bogotá 2003.

CHIAVENATO, Introducción A La Teoría De La Administración (5 Ed.), México.

HITT.M.ET, Administración Estratégica, Competitividad Y Conceptos De La Globalización, México, Thompson, 1999.

DERAS QUIÑONES, ADOLFO, [Organizaciones Comportamiento, Estructura Y Procesos 13a Ed. Colombia 2011.](#)

ROBBINS, STEPHEN, Toma De Decisiones Organización Administración De Personal Y Liderazgo, México 1996.

MURCIA CABRA, HECTOR HORACIO, Auditoria administrativa con base en innovación organizacional, Ed. de la U, Bogotá 2014.

Anexos

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: P4vRVZGRV6Z

29 DE JUNIO DE 2017 HORA: 17:02:04

R053693886 PAGINA: 1

LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : COLCHONES DELTA
 MATRICULA NO : 02761791 DEL 19 DE DICIEMBRE DE 2016

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 170 BIS NO. 49 B - 36
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : colchonesdelta@gmail.com
 DIRECCION COMERCIAL : CL 170 BIS NO. 49 B - 36
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 E-MAIL COMERCIAL : COLCHONESDELTA@GMAIL.COM
 ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 1,000,000

CERTIFICA:

ACTIVIDAD ECONOMICA : 4755 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS Y UTENSILIOS DE USO DOMESTICO. 3120 FABRICACION DE COLCHONES Y SOMIERES.
 TIPO PROPIEDAD : PROPIEDAD INDIVIDUAL



Figura7. Certificado Cámara de Comercio Pg1.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: P4vRVZGRV6Z

29 DE JUNIO DE 2017 HORA: 17:02:04

R053693886

PAGINA: 2

* * * * *

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 7 DE MARZO DE 2017

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

CERTIFICA:

PROPIETARIO (S)

NOMBRE : QUINTERO JIMENEZ NICOLAS

C.C. : 1020764372

N.I.T. : 1020764372-7, REGIMEN SIMPLIFICADO

MATRICULA NO : 02758357 DE 29 DE NOVIEMBRE DE 2016

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *

* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DEL ESTABLECIMIENTO

** DE COMERCIO HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION. **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

VALOR : \$ 2,600

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

Figura8. Certificado Cámara de Comercio Pg2.