

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS
EN COMERCIO INTERNACIONAL Y FINANZAS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

**ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA
EMPRESA METALMECANICA PARA MEJORAR SU
ACTIVIDAD COMERCIAL A NIVEL NACIONAL Y
CENTROAMERICANO**

MILENA PATRICIA DELGADO OVIEDO 97-4003

KLEBER ALFREDO VILLACIS VILLACIS 97-4110

**REQUISITO FINAL PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS
COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

SAN JOSE, COSTA RICA

DICIEMBRE, 2000

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedicamos con todo nuestro amor a nuestros futuros hijos. El cual esperamos sea un incentivo para que busquen forjarse un futuro feliz mediante el esfuerzo, estudio y trabajo honesto.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradecemos infinitamente a Dios por habernos dado el don de la vida para llegar hasta etapa de nuestras vidas y ser nuestro guía y colaborador durante todo el recorrido. A la virgen María por cuidarnos y estar al lado de nosotros.

A nuestros padres por el apoyo y formación que nos dieron para lograr llegar a concluir este trabajo, además de su aliento en períodos difíciles y su compañía desinteresada en todo momento.

A nuestros hermanos por estar siempre a nuestro lado brindándonos su amistad y cariño, quienes con su alegría nos han dado ánimos para seguir adelante en esta vida.

Al señor Juan Huayalupo, quien con carisma, profesionalismo y paciencia supo conducirnos a través del trayecto de esta investigación como conductor de la presente obra.

Al señor Miguel Cuadra, quien nos prestó su valiosa colaboración como lector y aportó importantes sugerencias para la realización de este proyecto.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que llegara a concluir esta investigación con éxito.

INDICE DE CONTENIDO

Contenido	Página
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
1. INTRODUCCION	8
1.1 HISTORIA	8
1.2 JUSTIFICACION DEL TEMA	9
1.3 ALCANCE	11
2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.	13
2.1 OBJETIVO GENERAL.	13
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
2.3 DESCRIPCION DE ROSTOR S.A.	14
2.3.1 Descripción del Area Administrativa.	14
2.3.2 Descripción de la Planta Física y Máquina Herramienta.	15
2.3.3 Descripción del Area Productiva	15
2.3.4 Descripción del Recurso Humano.	17
3. DIAGNÓSTICO	20
3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.	20
3.2 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE ROSTOR S.A. A NIVEL GLOBAL.	23
3.2.1 Análisis Horizontal.	25
3.2.2 Análisis Vertical	30
3.2.3 Análisis Vertical Comparativo	33
3.2.4 Análisis De Razones Financieras.	36
3.3 CONTROL Y PROCESO DE COMPRAS DE MATERIALES Y EQUIPOS DE LA EMPRESA.	47
3.4 PROGRAMACIÓN DE LABORES DEL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO.	49
3.5 SISTEMA DE COMERCIALIZACION Y VENTAS DE ROSTOR S.A.	51
3.5.1 Contacto Inicial.	53
3.5.2 Negociación	53
3.5.3 Atención al Cliente.	54
3.5.4 Servicio Post-venta.	56
3.5.5 Posicionamiento e Imagen de Rostor S.A. en el Mercado	56
4. CONCLUSIONES	61
5. PROPUESTA	68
5.1 AREA ADMINISTRATIVA.	69
5.2 AREA OPERATIVA.	71
5.3 AREA FINANCIERA.	75
5.4 AREA COMERCIAL.	77
5.5 ESTRUCTURA DE COSTOS.	79
BIBLIOGRAFIA	84

ANEXOS	87
ANEXO N° 1	88
CARTAS Y DECLARACION JURADA	88
ANEXO N° 2	91
FORMULARIOS	91
ANEXO N° 3	97
INSTRUMENTOS DE ANALISIS CUALITATIVO	97

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1:

BALANCE DE SITUACIÓN COMPARATIVO Y ANÁLISIS HORIZONTAL _____	21
--	----

CUADRO N° 2:

BALANCE DE SITUACIÓN COMPARATIVO Y ANÁLISIS HORIZONTAL _____	24
--	----

CUADRO N° 3:

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y ANALISIS HORIZONTAL _____	26
--	----

CUADRO N° 4:

BALANCE DE SITUACIÓN COMPARATIVO Y ANÁLISIS VERTICAL _____	28
--	----

CUADRO N° 5:

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y ANÁLISIS VERTICAL _____	30
--	----

CUADRO N° 6:

ANÁLISIS VERTICAL COMPARATIVO DEL BALANCE DE SITUACIÓN CONDENSADO _____	31
---	----

CUADRO N° 7:

ANÁLISIS VERTICAL COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS _____	32
--	----

CUADRO N° 8:

IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES _____	57
--------------------------------------	----

CUADRO N° 9:

CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA ROSTOR S.A. _____	58
---	----

CUADRO N° 10:

ANTIGÜEDAD DE CLIENTES _____	58
------------------------------	----

CUADRO N° 11:

GRADO DE CALIDAD EN LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO QUE BRINDA ROSTOR S.A. _____	59
---	----

CUADRO N° 12:

ORGANIGRAMA DE ROSTOR S. A. _____	70
-----------------------------------	----

CUADRO N°13:

ESTRUCTURA DE COSTOS _____	80
----------------------------	----

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCION

1.1 HISTORIA

En el año 1988 fue fundada Rostor S.A. cuando se consideró la posibilidad de crear una empresa que se dedicara a la fabricación de piezas mecánicas y brindar soporte técnico a la empresa industrial, la cual nació al darse la oportunidad de cubrir un nicho del mercado en el área de la industria: equipos de embotellado, el cual estaba abandonado. Las empresas no contaban con servicio de respaldo técnico para su maquinaria, tenían que buscar asesorías en el extranjero para realizar sus proyectos e invertían mucho dinero en repuestos y equipos para cumplir con sus necesidades, además, que era difícil encontrar los repuestos, no se podía hacer modificaciones a los equipos para utilizar diferentes tipos de botella, los períodos de entrega eran largos, lo que retrasaba la producción y el costo para la solución de dichos problemas eran muy altos.

La empresa Rostor S.A. empezó a abrirse mercado brindando un servicio rápido y eficiente que superaba las expectativas de sus clientes. Primeramente, inició con la fabricación de repuestos y partes para los equipos de embotellado, luego ya se dedicó de lleno al diseño e implementación de equipos de llenado y roscado, hoy en día, también fabrica sistemas transportadores, brindando continua asesoría técnica a sus clientes.

Esta empresa fue adquiriendo prestigio en el gremio de los embotelladores de una manera tal que su labor trascendió las fronteras de nuestro país, fue así como para el año 1990 se empezó a requerir sus servicios en el extranjero, empezando con Panamá y Nicaragua y posteriormente con Honduras y Salvador. El mercado con los

dos primeros países ha venido en aumento hasta el día de hoy, sin embargo con Honduras y Salvador se han realizado sólo trabajos esporádicamente debido a que en Guatemala existen empresas de competencia directa con Rostor, las cuales presentan ventajas apreciables, una de ellas es la ubicación geográfica, siendo más accesible los canales de comunicación y transporte; por otro lado Guatemala, Salvador y Honduras forman parte de nuevos convenios comerciales establecidos entre estos países.

En la actualidad Rostor brinda servicio directo en Costa Rica, Panamá y Nicaragua principalmente; siendo sus principales usuarios las embotelladoras y destiladoras como la Coca Cola, Pepsi Cola, Cervecería Nacional y Carta Vieja en Panamá, Coca Cola, Pepsi Cola, Industria Cervecera S.A. y Flor de Caña en Nicaragua y embotelladoras en general en el territorio nacional. Después de casi 12 años de estar operando, la competencia directa es muy poca o no existe a nivel nacional. Por lo cual un mejoramiento en todos los órganos que componen la empresa, principalmente la parte administrativa, permitirá una mejor atención de su clientela y el fortalecimiento de su posición en el mercado.

1.2 JUSTIFICACION DEL TEMA

En Costa Rica como en la mayoría de los países latinoamericanos, la industrialización se caracterizó por el fenómeno de las empresas familiares, las cuales colaboraron con el crecimiento de estos países. Este tipo de empresas comenzaron a sentir los efectos de la globalización, y en las mayorías de los casos se vieron forzadas a terminar con sus operaciones. La filosofía que tenían estas empresas, no les permitió ir adaptándose al entorno, el cual cada día iba cambiando a mayor velocidad.

Las empresas que sobrevivieron se han visto en la tarea de rediseñar y efectuar cambios en su gestión administrativa a fin de ser competentes en el mercado mundial y sobrevivir. Este trabajo será una guía para las empresas que están en este proceso de reestructuración y necesitan acoplarse al mercado actual para no extinguirse y mejor aún crecer.

Rostor S.A. es una de estas tantas empresas de carácter familiar que se han creado y dirigido con el arduo trabajo de sus miembros, la cual no sólo a través de los años ha sobrevivido sino que se ha consolidado. Ahora se encuentra bien establecida en el mercado nacional y consolidándose en el campo internacional, esta es una de las mayores razones que han dado pie a este trabajo de investigación.

La organización ha contado con profesionales de gran conocimiento en el área de ingeniería, la cual ahora compite con bienes industriales realizados en Francia, Estados Unidos y otros. Se ha ido estructurando según las necesidades del mercado lo que le ha dado mucha flexibilidad para acoplarse a los requerimientos actuales, pero lo ha hecho de una forma informal y desorganizada. A nivel administrativo no se cuenta con nada formal, ni hay procesos inscritos a seguir, no se tienen lineamientos, ni políticas definidas del curso de las actividades. Este ha sido uno de los principales obstáculos para seguir creciendo y mejorar aún más el servicio a sus clientes.

El proyecto a realizar es de suma importancia para la empresa en estudio puesto que pretende dar soluciones pertinentes a la gestión administrativa, ya que es aquí donde se presenta su mayor debilidad. Esta empresa cuenta con un buen prestigio a nivel centroamericano y un mercado potencial que no se ha sabido

aprovechar debido a problemas estructurales que sufre la organización, este trabajo investigativo busca definir los lineamientos para la implementación de un sistema administrativo acorde a este tipo de empresa que le permita expandirse de una forma sólida y organizada y a la vez que siga contando con la agilidad de servicio que hasta ahora ha brindado. En la medida en que se mejore su estructura organizacional se podrá abarcar un sector importante en la rama industrial del mercado centroamericano. Esto ampliará el horizonte a aquellas futuras empresas para que sigan el camino que está iniciando Rostor S.A., sin duda, de lograrse este cometido, Costa Rica por su capacidad tecnológica y mano de obra especializada, no tendrá inconveniente para incursionar en esta área o en muchas otras más.

1.3 ALCANCE

El presente trabajo fue planteado con el fin de ayudar a resolver los problemas administrativos de la empresa en estudio, y analizar cualquier otro tipo de posibilidades que cambien su estructura organizacional de manera que esté preparada para los retos del nuevo milenio. Es importante señalar que en el momento en que se entregue este proyecto, se suministrará por parte de Rostor S.A. todas las facilidades para realizar las mejoras que se hayan propuesto.

Si bien es cierto los cambios a realizar en la empresa pueden demandar una inversión considerable, se destinará un presupuesto para su implementación, lo cual se contemplará en cierta medida en el estudio a realizar, la propuesta está compuesta por varias fases. En este estudio se realizó una estimación de costos para la consecución de dichos cambios.

CAPITULO II

OBJETIVOS Y ASPECTOS GENERALES DE

ROSTOR S.A.

2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar un análisis administrativo y financiero de la empresa metalmecánica Rostor S.A. para mejorar su actividad comercial a nivel nacional y centroamericano.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❶ . Analizar como se realiza la gestión administrativa de la empresa.
- ❷ . Determinar como está la situación financiera actual de Rostor S.A. a nivel global.
- ❸ . Identificar como se lleva a cabo el control y el proceso de compras de materiales y equipos de la empresa.
- ❹ . Describir como se lleva la ejecución de la actual programación de labores del personal técnico y administrativo.
- ❺ . Señalar el sistema de comercialización y ventas con que opera la empresa Rostor S.A.
- ❻ . Presentar una propuesta para el mejoramiento de todas las actividades administrativas, operativas, financieras y comerciales de la empresa.

2.3 DESCRIPCION DE ROSTOR S.A.

De acuerdo a Salas Tarcisio:

Una empresa se concibe como una serie de operaciones orientadas al logro de planes y metas que se derivan de un objetivo general; estas operaciones se dividen en actividades productivas, comerciales administrativas, contables y financieras. (Salas, 1996: 3).

A continuación se hará una descripción breve de todas las áreas y el personal que componen la empresa en estudio.

2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA.

Todo lo concerniente a la parte administrativa en cuanto trámites de contabilidad, documentación y asuntos relacionados con recursos humanos de Rostor S.A, está bajo la responsabilidad de una única persona, quien es la gerente administrativa, ella tiene a su cargo las siguientes funciones: trámites para exportación e importación, asuntos relacionados con contabilidad, confección de cotizaciones, cartas, certificados, constancias y facturas, trámites de planillas, pago a proveedores, emisión de cheques, cobro a los clientes entre otros.

Las decisiones administrativas importantes son consultadas al presidente y propietario de la empresa, él es quien aprueba los precios finales de cada cotización, establece el orden de pago para los proveedores, y otras actividades de relevancia. En fin, él es quien da la última palabra para tomar las decisiones que dirigen a la empresa.

2.3.2 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y MÁQUINA HERRAMIENTA.

La planta física de Rostor se encuentra dividida en dos secciones. La primera, ubicada en San Rafael de Escazú, corresponde a la oficina principal, donde se realiza la gestión administrativa de la empresa. Esta oficina cuenta con los implementos necesarios para la gestión administrativa como lo son computadora, fax, fotocopidora, y todo el equipo inmobiliario respectivo.

La segunda sección localizada en Hatillo Centro, es el taller de Metalmecánica en donde se realiza la labor de producción. Aquí se cuenta con una extensión de 700 metros cuadrados, distribuidos de la siguiente manera, 25 metros cuadrados en oficinas, 75 metros cuadrados en bodegas, 100 metros cuadrados en departamento de soldadura y los restantes 500 metros cuadrados en el área de precisión que es la principal actividad productiva de la empresa.

Rostor S.A. dispone para fabricación de equipos de: dos fresadoras, tres tornos, tres máquinas soldadoras, una cortadora de plasma, equipo de acetileno, dos taladros de pie y otros equipos de menor tamaño. En la oficina del taller, también se cuenta con equipo de cómputo, principalmente utilizado para la confección de planos de fabricación.

2.3.3 DESCRIPCIÓN DEL AREA PRODUCTIVA

La producción se desarrolla exclusivamente en Hatillo. La jerarquía establecida o más bien que impera es la siguiente, el gerente de operaciones y el presidente son los que dirigen toda la operación productiva, toman las decisiones

importantes tanto en diseño como en los procedimientos de fabricación, así como también en el control de calidad de los trabajos elaborados.

Se cuenta con un jefe de taller (técnico en mecánica de precisión) quien recibe órdenes directas de los dueños y se encarga de distribuir el trabajo entre los operarios, quienes a su vez son también supervisados por los mismos dueños. La mayoría de los trabajos que realiza Rostor S.A. no se completan en su planta física, sino que deben ser instalados en las plantas de producción de sus clientes, de ahí que con la supervisión de alguno de los dueños se finalizan los trabajos debidamente instalados y puesto en marcha.

La modalidad de producción que realiza Rostor S.A. se puede catalogar como un sistema de producción intermitente, caracterizado por la utilización de máquinas de propósito general para la fabricación de una gran variedad de piezas, los equipos de que disponen los operarios se utilizan para manejo de materiales con trayectoria variable, permitiéndole el manejo de una amplia gama de materiales a saber: aceros, aluminio, bronce, polímeros, hierros colados, entre otros. Esta denominación de producción intermitente se caracteriza también, por la producción de lotes de cantidades pequeñas, con una distribución por procesos y basada en órdenes de venta, lo cual se ajusta a Rostor en buena medida, al servicio que brinda.

El servicio de mensajería tiene a su cargo realizar los cobros, recoger suministros y materias primas encargadas con anterioridad, y hacer compras cuando son necesarias, este servicio es utilizado también para la entrega de piezas o trabajos pequeños a los clientes.

2.3.4 DESCRIPCIÓN DEL RECURSO HUMANO.

En total laboran doce (12) personas en la empresa. Ellas están distribuidas de la siguiente manera:

En la oficina principal ubicada, ubicado en San Rafael de Escazú, laboran dos profesionales. Uno de ellos, el presidente y propietario de la empresa, funge las funciones de gerente general, es graduado en Ingeniería Mecánica, él tiene 30 años de experiencia en el campo de ingeniería, por tal razón presta sus servicios en el área administrativa como en el área de ingeniería también. La segunda persona, una hija del propietario, es egresada en Administración de Recursos Humanos, tiene bajo su responsabilidad todo lo referente al recurso humano, contabilidad, documentación de exportaciones e importaciones y labores secretariales de gerencia.

En el área de producción, trabaja un ingeniero mecánico, hijo del presidente, quien es responsable de toda esta sección y tiene a su cargo las funciones de diseño, compras, supervisión de labores, control de calidad, ventas, recibo de materiales, montaje de equipos y entrega de pedidos a sus clientes.

Específicamente, en el proceso de fabricación de equipos y piezas laboran cinco (5) técnicos especializados en este tipo de ocupación, graduados ya sea en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) o colegios vocacionales. Además, se cuenta con dos ayudantes mecánicos con estudios básicos y un misceláneo para las labores de limpieza y orden. También, existe una persona que realiza las labores de mensajería, hija del propietario, quien trabaja medio tiempo para la empresa.

A nivel externo, se tienen contratados los servicios de un contador para llevar al día los asuntos contables y presentárselos al fisco y un técnico en electricidad para realizar todo el montaje eléctrico y electrónico de las máquinas fabricadas en Rostor S. A.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO

3. DIAGNÓSTICO

En este capítulo se efectuó un análisis de todos aquellos aspectos relacionados con el funcionamiento administrativo, financiero y operativo de la empresa, para llevarlo a cabo se utilizó la opinión de las personas involucradas, la observación directa y los datos contables que posee la empresa.

La información aquí contenida está fundamentada en los objetivos formulados y están relacionados de manera coherente con todos los aspectos de los siguientes apartados.

3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

Para un mayor entendimiento se hace referencia sobre lo que se entiende por gestión administrativa. Todo directivo-propietario necesita elaborar un sistema de gestión eficaz, el cual está conformado por un conjunto de reglas, procedimientos y medios capaces de guiar a la empresa hacia objetivos establecidos; este sistema está constituido por tres subsistemas: la planificación, el control y la información, los cuales están vinculados y son interdependientes.

La planificación es conceptualizada por Francisco Blanco Illecas como:

“El esfuerzo realizado por la empresa como medio para tomar mejores decisiones en la selección de diferentes alternativas que se presentan inevitablemente”. (Blanco, 1994: 39).

Existen dos tipos de planificación: la planificación informal que consiste en la planificación corriente, la que realizan en una empresa los dirigentes

individualmente y la planificación formal en donde estos dirigentes por medios de grupos de staff y por sistemas adquieren la información necesaria para llevarla a cabo.

- El control es guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o sean mejores que los esperados. Cuatro funciones básicas son las que abarca el control administrativo:
 - Fijación de estándares de actuación satisfactoria.
 - Comprobación de los resultados reales frente a los estándares.
 - Toma de decisiones correctas cuando el resultado no coincide con los estándares.
 - Realización de las acciones correctivas.
- El sistema de información debe tomar en cuenta las necesidades de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. La alta dirección necesita información orientada y simultáneamente, del exterior (coyuntura actual, el mercado, el entorno) y del interior evaluando los resultados de la empresa. El mando medio necesita información de síntesis de sus propios resultados con juicios de valor, ya que trabaja orientado hacia la línea y no le atañe directamente ni el futuro ni hacia el exterior de la empresa. (Jiménez, 1997: 71).

En síntesis se concluye que una gestión racional se puede dividir en cuatro pasos:

1. La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer, los objetivos y las acciones para alcanzar estos objetivos.
2. La elección entre las acciones posibles con los recursos disponibles y los previsibles en el futuro.
3. La ejecución de la decisión.

4. El control de la ejecución con el cual se asegura que los objetivos son alcanzados con los medios previstos y eventualmente la toma de decisiones correctivas. (Jiménez, 1997: 64, 65).

Planificación.

Actualmente, la planificación de la empresa está sujeta a las demandas del mercado y a su capacidad de operación, por lo que se planifica a corto plazo e individualmente. No se cuenta con planes estratégicos descritos, que muestren los objetivos generales de la empresa, ni proyectos a realizarse a más de un año o a seis meses plazo. La actividad de la empresa se proyecta a menos de tres meses, por lo que se recurre muy a menudo a planes de contingencia, esto dificulta predecir el futuro económico de la empresa a largo plazo.

La decisión de los proyectos en que se va a participar es tomada individualmente por el gerente general y el de operaciones cuando los proyectos son pequeños, en el caso de que el proyecto sea grande es tomada conjuntamente.

Ejecución.

La estructura de la empresa muestra como el nivel de acciones de la organización va en conjunto con los aspectos administrativos, esto debido a que es el mismo personal el que labora en las dos secciones. En la realización de las acciones rápidas, primero se analiza el problema y con base a los recursos humanos y la materia prima disponible se toma una decisión, pero no se dispone con planes de acción para la elaboración de los proyectos ya sean administrativos o de producción.

Para la elaboración eficiente de los proyectos se tienen limitantes en cuanto a mano de obra calificada en el sentido que no se tiene el suficiente equipo humano para cumplir con las demandas del mercado. Lo mismo ocurre con la maquinaria, hace falta equipo industrial para cubrir las necesidades de producción del taller.

Control.

De acuerdo a los datos obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas realizadas al propietario y al personal del área administrativa no predomina ningún tipo de control estandarizado, sino que éste es de acuerdo a las necesidades que se van presentado y a juicio del personal técnico y administrativo. El sistema que se aplica actualmente es el producto de la experiencia de los técnicos en proyectos anteriores. El control administrativo de acuerdo a la opinión del personal es la supervisión directa del presidente.

3.2 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE ROSTOR S.A. A NIVEL GLOBAL.

En este apartado se presentará la situación actual de la empresa mediante el uso de índices financieros, cuyas medidas financieras nos permitió la obtención de varios aspectos contables para el análisis.

“Las finanzas de una empresa resultan de la combinación de flujos de fondo que entran y salen, mediante operaciones de generación, captación y asignación de recursos, éstas se encargan de administrar las actividades de obtención y asignación de fondos, con la finalidad de maximizar el valor de la empresa y la riqueza de los dueños”. (Salas, 1996: 3).

Para comenzar con este análisis en el cuadro número uno (1) se muestra un desglose a groso modo de como se maneja algunas partidas contables de importancia de uso diario en Rostor S. A.

Cuadro No 1

MANEJO DE CUENTAS FINANCIERAS DE ROSTOR S.A.

<i>Partidas Monetarias</i>	<i>Políticas</i>
CAPITAL DE TRABAJO:	No se tiene un flujo de caja diario definido para hacerle frente a los egresos de cada día, sino conforme se va necesitando se busca medios de pago ya sea por crédito, por el cobro de cuentas pendientes o el mismo propietario y su hijo suministran el dinero de sus cuentas personales. No se tiene políticas definidas sobre el procedimiento que se debería seguir.
Cuentas por Cobrar:	No se tiene una política establecida, sino que por acuerdo mutuo con el cliente se define una fecha para el pago del servicio, no se dan descuentos por pronto pago.
Cuentas por Pagar:	Tampoco existe políticas definidas, los pagos se van realizando en orden de importancia, según el juicio del propietario y los recursos disponibles de la empresa.
Presupuestos:	No se elaboran presupuestos de producción ni financieros. Los informes contables son entregados por el contador, al final de cada período económico. No se tiene herramientas de análisis importantes tales como informes del Flujo de Caja, Saldos de cuentas por cobrar, Saldos de cuentas por pagar, entre otros.

FUENTE: Elaboración propia.

3.2.1 ANÁLISIS HORIZONTAL.

El análisis horizontal se origina de los estados financieros comparativos referidos a momentos distintos del tiempo. Con esta técnica se determina la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados a través del tiempo. Concretamente para nuestro estudio se tomaron los dos últimos períodos fiscales, con la finalidad de identificar las tendencias que se observan en el pasado y en la actualidad.

Para ilustrar la aplicación de esta técnica, se presenta en el cuadro número dos (2) el balance general comparativo al 30 de setiembre de 1999 y 1998. En el cuadro número tres (3) se muestra el estado de resultados comparativos para los períodos finalizados en dichas fechas; para ambos estados se presentan cambios absolutos y porcentuales. El período de 1998, el más antiguo se constituye en el año base.

Si bien es cierto, como se muestra en el cuadro número dos (2), el total del activo de la empresa aumentó 4 134 918,66 en el año 1999 que representa un 13,09%, la mayor parte de este incremento se dio en el activo fijo con un porcentaje de 22,89% -específicamente la adquisición de una máquina soldadora TIG-, mientras que el activo circulante aumentó únicamente un 11,41%. Lo cual demuestra que la empresa ha destinado en mayor parte sus fondos en activos fijos que no se han sabido aprovechar de la mejor manera por las siguientes razones:

1. El crecimiento del activo fijo no muestra que haya dado ningún mejoramiento al área productiva ya que el nivel de ventas disminuyó del año 1998 a 1999.

2. Los incrementos en los activos circulantes generalmente se asocian en aumentos en las ventas y en el nivel de actividad de la empresa, en el caso de Rostor S. A. el crecimiento del activo circulante fue muy pequeño en donde las ventas ni siquiera aumentaron sino que tuvieron un sensible descenso.

La estrecha relación entre las ventas y los niveles de activos circulantes hacen muy útil la comparación de sus variaciones. El activo circulante creció 11,41% contra una disminución de un 4,98% en las ventas esto representa un aspecto desfavorable para la empresa ya que no hubo al menos un crecimiento en las ventas. Además, el aumento de un 79,53% del inventario representa una acumulación excesiva que no responde al movimiento de las ventas, pero si ha habido un mejor manejo de las cuentas por cobrar ya que hubo una disminución de un 8,08% esto indica que se ha mejorado el tiempo de cobro a los clientes.

Al igual que el activo corriente, el activo fijo se encuentra ligado a la producción y ventas, ya que terrenos, planta y maquinaria se utilizan en la producción y establecen una determinada capacidad instalada, en este sentido el activo fijo también mostró una relación inversa con respecto a las ventas, el movimiento de las ventas no fue acorde al crecimiento del activo fijo.

Globalmente, se pudo apreciar que hubo deficiencias en el manejo del activo circulante y activo fijo ya que sus incrementos no se reflejaron en un crecimiento en las ventas, puesto que a pesar éstos aumentaron el nivel de ventas decreció.

Cuadro No 2**ROSTOR S.A****Balance de Situación Comparativo y Análisis Horizontal**

Partidas			Variación	
	30 Set. 1999	30 Set. 1998	Absoluta	Relativa
ACTIVO				
Activo Circulante				
Caja y bancos	2 918 767,78	1 241 527,00	1 677 240,78	135,09%
Cuentas por cobrar –clientes-	16 678 961,43	18 144 957,00	(1 465 995,57)	-8,08%
Cuentas por cobrar –otras-	2 920 713,54	3 371 446,00	(450 732,46)	-13,37%
Imp. Pagados por adelantado	1 081 077,36	1 730 444,00	(649 366,64)	-37,53%
Inventario	4 514 835,00	2 514 835,00	2 000 000,00	79,53%
Adelanto a proveedores	1 970 303,40			
Total Activo Circulante	<u>30 084 658,51</u>	<u>27 003 209,00</u>	<u>3 081 449,51</u>	<u>11,41%</u>
Activo Fijo				
Propiedad Planta Y Equipo	9 859 292,65	8 801 823,50	1 057 469,15	12,01%
(Deprec. Acum. Mob. Y Equ.	(4 181 617,50)	(4 181 617,50)		
Ofic				
Total del Activo Fijo	<u>5 677 675,15</u>	<u>4 620 206,00</u>	<u>1 057 469,15</u>	<u>22,89%</u>
Total del Activo	<u>35 762 333,66</u>	<u>31 623 415,00</u>	<u>4 138 918,66</u>	<u>13,09%</u>
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivos				
Cuentas por pagar	24 827 069,44	16 062 299,00	8 764 770,44	54,57%
Documentos por pagar	7 708 200,70	14 869 679,00	(7 161 478,03)	-48,16%
Total pasivo	<u>32 535 270,14</u>	<u>30 931 978,00</u>	<u>1 603 292,14</u>	<u>5,18%</u>
Patrimonio				
Capital social	100 000,00	100 000,00	0,00	0%
Reserva legal	20 000,00	20 000,00	0,00	0%
Utilidades (acumulado)	571 437,00	(8 588 402,00)	9 159 839,00	-106%
Utilidad (pérdida) del período	2 535 626,52	9 159 839,00	(6 624 212,48)	-72,32%
Total del Patrimonio	<u>3 227 063,52</u>	<u>691 437,00</u>	<u>2 535 626,52</u>	<u>366,72%</u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u>35 762 333,66</u>	<u>31 623 415,00</u>	<u>4 138 918,66</u>	<u>13,09%</u>

FUENTE: Estados contables de la empresa.

Por otra parte, en el lado de los pasivos hubo cambios fuertes en las deudas a corto y largo plazo, en las deudas circulantes se da un incremento de 8 764 770,44 que equivale al 54,57%, en contraparte con el pasivo a largo plazo que disminuye en un 48,16%. El aumento de la deuda circulante es específicamente en las cuentas por pagar las cuales se originan especialmente del crédito concedido por los proveedores para la compra de materia prima o producto terminado, por lo cual se relaciona con la producción y ventas. En este sentido, el aumento del 54.57% no se reflejó en las ventas las cuales disminuyeron en un 4.98%, más bien esto va relacionado con un retraso significativo en los pagos a proveedores así como de acumulación de inventarios de materia prima, los cuales se incrementaron en 2 millones de colones.

Como se puede observar en el cuadro número dos (2), el pasivo total prácticamente no tuvo cambios, siendo esta variación de 5,18%, sin embargo, el pasivo circulante tuvo un aumento del 54,57%, mientras que el pasivo a largo plazo por el contrario disminuyó en 48,16%. El mayor incremento del pasivo circulante sobre el pasivo a largo plazo, constituye un aumento del endeudamiento a corto plazo que tiene efectos negativos sobre la posición de liquidez. Las deudas circulantes son más exigibles debido a su menor plazo de pago.

Con respecto al estado de resultados presentado en el cuadro número tres (3) se puede apreciar como las ventas nacionales aumentaron en un 46,05% del año 1998 al 1999, no así, las ventas extranjeras, en el año 1998 representaban el doble y en el año 1999 ya tenían cifras parecidas, lo que denota un descuido en este rubro, donde globalmente podemos observar que las ventas totales bajaron 4,98%, mientras que los activos circulantes aumentaron 11,41%, y esto implica un efecto desfavorable para la

empresa ya que sus inversiones en activo corriente no correspondieron proporcionalmente a las ventas.

Cuadro No 3

ROSTOR S.A

Estado de Resultados Comparativo y Análisis Horizontal

Partidas			Variación	
	30 Set. 1999	30 Set. 1998	Absoluta	Relativa
INGRESOS				
Ventas nacionales	35 148 079,65	24 066 301,00	11 081 778,65	46,05%
Ventas al exterior	34 687 016,10	49 426 450,00	(14 739 433,90)	-29,82%
<u>Total de Ingresos</u>	<u>69 835 095,75</u>	<u>73 492 751,00</u>	<u>(3 657 655,25)</u>	<u>-4,98%</u>
COSTO DE VENTAS				
Costo de ventas	23 020 974,83	47 662 524,00	(649 366,64)	-37,53%
<u>Utilidad Bruta</u>	<u>46 814 120,92</u>	<u>25 830 227,00</u>	<u>20 983 893,92</u>	<u>81,24%</u>
GASTOS DE OPERACIÓN				
<u>Total de gastos de operación</u>	<u>44 471 309,40</u>	<u>16 650 388,00</u>	<u>2 7 820 921,40</u>	<u>167,09%</u>
OTROS INGRESOS				
Total de otros ingresos	192 815,00	0,00		
<u>Utilidad (pérdida) acumulada</u>	<u>2 535 626,00</u>	<u>9 179 839,00</u>	<u>(6 644 213,00)</u>	<u>-72,38%</u>

FUENTE: Estados contables de la empresa.

3.2.2 ANÁLISIS VERTICAL

A continuación se detalla el análisis vertical de los estados financieros, en este análisis se identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la estructura y composición de los estados financieros.

El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal; este análisis muestra la composición de los fondos invertidos en activos y la estructura de las fuentes de financiamiento.

En el cuadro número cuatro (4) se presenta un análisis vertical del balance general al 30 de setiembre de 1998 y 1999. Para 1999 el activo circulante un 84.12% del activo total y el activo fijo un 15.88%, esto significa que de cada colón invertido por Rostor S.A. se han destinado 0.84 colones a activos de transformación corriente y 0.15 se utilizaron en inversiones de maquinaria para la producción y operaciones.

En la sección de pasivos y capital del periodo 1999 se observa al pasivo circulante, representando un 69.43% del total y la deuda a largo plazo con un 21.55%, ambos tipos de pasivo constituyen el 90.98% del total de las fuentes de financiamiento y el restante 90.02% proviene del capital. Esto implica que la empresa ha recurrido predominantemente a deudas para financiar sus inversiones en activo; cada colón invertido en activo se ha financiado en promedio con 0.90 colones de deudas y sólo 0.10 colones con capital propio.

Cuadro No 4**ROSTOR S.A****Balance de Situación Comparativo y Análisis Vertical**

<i>Partidas</i>	<i>30 Set. 1999</i>		<i>30 Set. 1998</i>	
	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
ACTIVO				
Activo Circulante				
Caja y bancos	2 918 767,78	8,16	1 241 527,00	3,92
Cuentas por cobrar –clientes-	16 678 961,43	46,64	18 144 957,00	57,38
Cuentas por cobrar –otras-	2 920 713,54	8,16	3 371 446,00	10,66
Imp. Pagados por adelantado	1 081 077,36	3,02	1 730 444,00	5,47
Inventario	4 514 835,00	12,62	2 514 835,00	7,95
Adelanto a proveedores	1 970 303,40	5,50		
Total Activo Circulante	<u>30 084 658,51</u>	<u>84,12</u>	<u>27 003 209,00</u>	<u>85,39</u>
Activo Fijo				
Propiedad Planta Y Equipo	9 859 292,65	27,57	8 801 823,50	27,83
(Deprec. Acum. Mob. Y Equ.	(4 181 617,50)		(4 181 617,50)	
Ofic				
Total del Activo Fijo	<u>5 677 675,15</u>	<u>15,88</u>	<u>4 620 206,00</u>	<u>14,61</u>
Total del Activo	<u>35 762 333,66</u>	<u>100,00</u>	<u>31 623 415,00</u>	<u>100,00</u>
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivos				
Cuentas por pagar	24 827 069,44	69,43	16 062 299,00	50,79
Documentos por pagar	7 708 200,70	21,55	14 869 679,00	47,02
Total pasivo	<u>32 535 270,14</u>	<u>90,98</u>	<u>30 931 978,00</u>	<u>97,81</u>
Patrimonio				
Capital social	100 000,00	,28	100 000,00	,31
Reserva legal	20 000,00	,05	20 000,00	,06
Utilidades (acumulado)	571 437,00	1,60	(8 588 402,00)	27,15
Utilidad (pérdida) del período	2 535 626,52	7,09	9 159 839,00	28,97
Total del Patrimonio	<u>3 227 063,52</u>	<u>9,02</u>	<u>691 437,00</u>	<u>2,19</u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u>35 762 333,66</u>	<u>100,00</u>	<u>31 623 415,00</u>	<u>100,00</u>

FUENTE: Estados contables de la empresa.

La baja proporción de deudas a largo plazo con respecto al activo circulante, hace muy exigible toda la estructura de pasivo para cancelar sus cuentas a tiempo. La deuda a largo plazo representa el 23,69% del pasivo total, por lo que alrededor del 80% de los vencimientos del pasivo se concentra a corto plazo.

El análisis vertical del estado de resultados se puede apreciar en el cuadro número cinco (5) para los períodos finalizados el 30 de setiembre de 1998 y 1999. Para 1999, el costo de ventas representa el 32,96% y la utilidad bruta el 67,03. Esto significa que el costo de ventas consumió más del 30% de los ingresos por ventas, quedando alrededor del 70% para cubrir los gastos de operación y otros y generar utilidades. La proporción del costo de operación es alta, y merece un estudio más detallado sobre su composición, ya sea en materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

Los gastos de operación constituyen el 63,68% de las ventas, dejando sólo una utilidad operativa del 3,35%; Rostor obtuvo una ganancia neta de 3,63% sobre lo que vendió. Los otros ingresos poseen porcentajes poco significativos. La utilidad antes de impuesto representa 3.63% de las ventas un porcentaje muy pequeño.

En resumen, de cada cien colones de ventas se consumen 63,68 colones en gastos operativos, y se destinan 32,96 colones en costos de ventas, quedando 3,63 colones de utilidad neta.

Cuadro No 5**ROSTOR S.A****Estado de Resultados Comparativo y Análisis Vertical**

Partidas	30 Set. 1999		30 Set. 1998	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
INGRESOS				
Ventas nacionales	35 148 079,65	50,33	24 066 301,00	32,75
Ventas al exterior	34 687 016,10	49,67	49 426 450,00	67,25
<u>Total de Ingresos</u>	<u>69 835 095,75</u>	<u>100,00</u>	<u>73 492 751,00</u>	<u>100,00</u>
COSTO DE VENTAS				
Costo de ventas	23 020 974,83	32,96	47 662 524,00	64,85
<u>Utilidad Bruta</u>	<u>46 814 120,92</u>	<u>67,03</u>	<u>25 830 227,00</u>	<u>35,15</u>
GASTOS DE OPERACIÓN				
<u>Total de gastos de operación</u>	<u>44 471 309,40</u>	<u>63,68</u>	<u>16 650 388,00</u>	<u>22,66</u>
OTROS INGRESOS				
Total de otros ingresos	192 815,00	,28	0,00	
<u>Utilidad (pérdida) acumulada</u>	<u>2 535 626,00</u>	<u>3,63</u>	<u>9 179 839,00</u>	<u>12,49</u>

FUENTE: Estados contables de la empresa.

3.2.3 ANÁLISIS VERTICAL COMPARATIVO

Con la finalidad de percibir la evolución cuantitativa de la estructura en el tiempo, se realizó un análisis vertical comparativo en los cuadros número seis (6) y

siete (7), esto permitió ver la incidencia relativa de cada partida en los últimos dos años con respecto al total.

Cuadro No 6

ROSTOR S.A

Análisis Vertical Comparativo del Balance de Situación Condensado

<i>Partidas</i>	<i>Porcentajes</i>		
	<i>30 Set. 1999</i>	<i>30 Set. 1998</i>	<i>Variación</i>
Activo Circulante	84,12	85,39	-1,27
Activo Fijo	15,88	14,61	1,27
Total del Activo	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>0,00</u>
Pasivo circulante	69,43	50,79	18,64
Pasivo a largo plazo	21,55	47,02	-25,47
Total pasivo	<u>90,98</u>	<u>97,81</u>	<u>-6,83</u>
Patrimonio	<u>9,02</u>	<u>2,19</u>	<u>6,83</u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>0,00</u>

FUENTE: Estados contables de la empresa.

El activo circulante disminuyó su participación dentro del activo total en 1,27% provenientes de fuertes decrecimientos en las cuentas por cobrar según se aprecia en el cuadro número cuatro (4), por otro lado en la misma diferencia anterior se incrementó el activo fijo en la participación en el activo total principalmente por la adquisición de nuevo equipo para producción.

En el cuadro número seis (6) se puede observar que la participación del activo circulante con respecto al pasivo más patrimonio creció en un 18%, evidenciando más

obligaciones en corto tiempo, con lo cual peligró a que la empresa tenga escasez de liquidez; a pesar de lo anterior, la participación del pasivo total bajó en un 6,83% lo cual produce una disminución en la participación del pasivo dentro de la estructura total financiera, esto implica que el nivel de endeudamiento se ha reducido, pero los pasivos siguen siendo la principal fuente de financiamiento. En la parte del patrimonio, se muestra que aumentó 9,02% en el año 1999, pero se debe tener en cuenta que se obtuvo mayor utilidades en 1998, lo que se observa en el cuadro número dos (2), sólo que se arrastraba una pérdida acumulada del período anterior, donde fue absorbida la mayor parte de las utilidades.

Cuadro No 7

ROSTOR S.A

Análisis Vertical Comparativo del Estado de Resultados

Partidas	Porcentajes		
Partidas	30 Set. 1999	30 Set. 1998	Variación
INGRESOS			
Ventas nacionales	50,33	32,75	17,58
Ventas al exterior	49,67	67,25	-17,58
<u>Total de Ingresos</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>00,00</u>
Costo de ventas	32,96	64,85	31,89
<u>Utilidad Bruta</u>	<u>67,03</u>	<u>35,15</u>	<u>31,88</u>
Gastos de operación	63,68	22,66	-41,02
Otros ingresos	,28		
<u>Utilidad (pérdida) acumulada</u>	<u>3,63</u>	<u>12,49</u>	<u>-8,86</u>

FUENTE: Estados contables de la empresa.

En el cuadro número siete (7) se muestra el análisis vertical del estado de resultados. El costo de ventas bajó su participación relativa en 31,89% que coincide con el aumento de la utilidad bruta, pero si observamos los gastos de operación, aumentaron en un 41,02%; mientras en 1998 consumía sólo el 22,66% de las ventas, en 1999 absorbe el 63,68%. Esto representa una incidencia negativa del 41,02% que redujo la utilidad porcentual de Rostor S.A.

El efecto combinado de incidencia negativa en los gastos de operación con el efecto positivo de los costos de ventas, generan una utilidad neta que decrece en 9,13%, así la utilidad neta disminuyó de 12,49% a 3,63%.

En síntesis, el incremento en la incidencia relativa de los gastos de operación impidió que un 41,02% de las ventas de 1999 se materializara como utilidad.

3.2.4 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS.

Las razones financieras se clasifican en cuatro grandes grupos fundamentales, dependiendo del campo que abarque su resultado, los cuales abarcan la liquidez, el endeudamiento, la actividad y la rentabilidad de la empresa. Con este se buscó una mejor comprensión de la posición financiera y desempeño de esta empresa en los últimos años.

3.2.4.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad de la empresa para cubrir y respaldar sus obligaciones de corto plazo. El grado de garantía y cobertura para estos pasivos, se evalúa según la magnitud y composición de los activos circulantes. (Salas, 1996: 27).

RAZÓN CIRCULANTE

Este índice evalúa el nivel de seguridad y respaldo que proporciona los activos circulantes a los acreedores de corto plazo. Indica la proporción de los activos que pueden ser transformados en efectivo en corto plazo con respecto al pasivo circulante.

Razón circulante: $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$

Año 1998: 1.68

Año 1999: 1.21

Este resultado nos dice que el activo circulante de la empresa cubre en 1.21 veces al pasivo a corto plazo, lo cual no es muy alto, a la vez muestra que la razón circulante bajó de un año al siguiente en 0.47, bajando su posición de liquidez.

Para el año pasado la empresa cubría la totalidad del pasivo a corto plazo con el 82,6% del activo circulante, quedando solo un 18% del mismo no comprometido en deudas a corto plazo.

RAZÓN PRUEBA DEL ÁCIDO

Esta razón muestra un panorama más claro acerca de la liquidez de la empresa, puesto que los inventarios en muchas ocasiones no son fáciles en convertir en efectivo

y por tal motivo en esta razón son restados del activo circulante para saber en que medida cubren y garantizan los activos de mayor liquidez a los pasivos circulantes y se considera una dura prueba de liquidez para la empresa.

Prueba del ácido: Activo circulante – inventarios

Pasivo circulante

Año 1998: 1.55

Año 1999: 1.03

La prueba del ácido o el grado de cobertura y respaldo que brindan los activos más líquidos de la empresa a las obligaciones de corto plazo ha disminuido para 1999, lo que representa una posición relativamente desfavorable, aunque hay un aspecto a su favor lo recomendable es tener un valor mínimo de uno (1) para la razón rápida y Rostor S.A. lo tiene. Los activos más líquidos cubren los pasivos de corto plazo en 1.03 veces.

3.2.4.2 RAZONES DE ACTIVIDAD

Permiten una medida del grado de efectividad y eficiencia con que son administrados los recursos con que cuenta la empresa. Estos recursos, presentes en los diferentes tipos de activos, tienen una misión o propósito, donde su cumplimiento es examinado a través de estas razones. (Salas, 1996: 27).

ROTACIÓN DE INVENTARIO

Los inventarios constituyen una inversión necesaria para efectuar ventas, por lo tanto el índice de rotación de inventarios proporciona una medida de la efectividad

con que los inventarios cumplen su misión de generar ventas. La rotación de inventario evalúa la inversión en inventarios y su movimiento para transformarse y generar ventas.

Rotación de activo circulante: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Inventarios}}$

Año 1998: 29.02% Año 1999: 15.47%

La rotación ha disminuido de manera notable de 1998 a 1999, esto muestra un debilitamiento en la efectividad del manejo de los inventarios. El resultado de 1998 expresa que los inventarios se transforman a ventas 29.02 veces durante el período en contraste con el valor de 15.47 veces para 1999. Rostor S.A. posee excesivas existencias de materia prima que no guardan relación con los volúmenes de ventas.

PERÍODO MEDIO DE COBRO

El periodo medio de cobro es una medida de la eficiencia con que la empresa logra cobrar sus ventas a crédito y también refleja la efectividad de la gestión de cobro. Esta razón expresa el período promedio que permanecen las cuentas de los clientes pendientes de cobro.

Rotación de activo circulante: $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$

Año 1998: 90.1 días. Año 1999: 87.17 días.

Rostor S.A. tardó 90 días en promedio para cobrar sus ventas a crédito durante 1998, para 1999 las cuentas por cobrar se recuperaron en 87 días promedio. En 1999, la empresa dura 3 días menos para cobrar y recibir el efectivo, lo que implica un pequeño fortalecimiento de la gestión de cobro; la efectividad del crédito y cobro se ha fortalecido, lo que seguramente ha disminuido la morosidad en los saldos de clientes y un menor riesgo de incobrables.

ROTACIÓN DE ACTIVO CIRCULANTE

La transformación y movimiento de las partidas del activo circulante ocurren por el efecto de las ventas, por lo tanto es muy útil la relación de las ventas con el activo circulante. La rotación destaca que tan adecuada es la inversión en activo circulante con respecto al volumen de ventas alcanzado. Rostor S.A. ofrece los siguientes valores para este índice financiero.

Rotación de activo circulante: $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo circulante}}$

Año 1998: 2.72 Año 1999: 2.32

Durante 1998, la empresa transformó su activo circulante a ventas 2.72 veces, ya para 1999 su rotación bajó sensiblemente a 2.32 veces. Esta disminución es un deterioro del activo circulante que implica una lenta conversión a ventas, donde las ventas no se incrementaron en la misma proporción anterior; en 1998 cada unidad monetaria invertida en activo circulante generó 2.72 unidades de ventas, ya en 1999 por cada colón invertido en activo circulante se generaron apenas 2.32 colones de ventas, esto demuestra que la inversión en activo circulante para 1999 perdió

capacidad para generar ventas y efectivo. Los aumentos de activos corrientes no fueron acompañados de resultados paralelos en las cifras de las ventas.

ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO

La rotación de activo fijo determina el grado de efectividad de los activos fijos en su función de generar ventas.

Rotación de activo fijo:	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo fijo}}$
Año 1998: 15.9	Año 1999: 12.3

El resultado de la rotación en 1998 indica que por cada colón invertido en activo fijo la empresa generó 15.9 colones en ventas, mientras que para 1999 produjo resultados en ventas de 12.3 veces la inversión de activo fijo. Lo que muestra que Rostor S.A. no ha mejorado su eficiencia en el manejo del activo fijo, teniendo una menor efectividad en su utilización.

Se presenta una rotación de activo fijo alta, significa que el activo fijo ha demostrado capacidad generadora de ventas, sin embargo esta razón disminuyó del 1998 a 1999 en el caso de Rostor S.A. esto no se debe a capacidad ociosa sino a un manejo inadecuado de activos fijos, en relación con el valor de la producción que no generó el potencial suficiente de ventas alcanzado el año anterior.

ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL

La rotación del activo total constituye la razón final para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos totales de la empresa. Los activos totales representan el total de inversiones realizadas por Rostor S.A. para llevar a cabo sus operaciones.

Rotación de activo circulante:	<u>Ventas totales</u>
	Activo total
Año 1998: 2.32	Año 1999: 1.95

La rotación del activo total está influenciada por las rotaciones individuales del activo circulante y activo fijo, los resultados de éstos se corroboran con con el índice de la rotación del activo total. Donde se muestra un claro descenso de 1998 a 1999, lo cual implica que redujo su capacidad de activo total en 0.37 veces. Debe buscarse el deterioro en la eficiencia del activo total que impide beneficiarse a la empresa y alcanzar una mayor efectividad en el manejo de los recursos totales.

3.2.4.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Es la que mide los niveles de endeudamiento que emplean la empresa para financiar sus inversiones y operaciones; su resultado muestra el grado y proporción en que una empresa ha sido financiada mediante las deudas. (Salas, 1996: 27).

RAZÓN DE LA DEUDA

La razón de la deuda mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores dentro de la empresa, su resultado expresa que proporción del activo total ha sido financiado mediante deudas.

Razón de la deuda:	<u>Pasivo total</u>
	Activo total
Año 1998: 97.80%	Año 1999: 90.97%

En ambos años se tiene que la empresa se está financiando prácticamente por los acreedores y una porción muy pequeña es aportada por el dueño, lo cual implica mucho riesgo por las elevadas cargas financieras y amortización de pasivos que deben ser cubiertos por la empresa, sin embargo se nota un cambio positivo ya que se redujo en un 7% la participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa. En 1998 los acreedores financiaron el 97.80% del activo total de la empresa y el 2.20% restante era aportado por el dueño, ya para 1999 la proporción de financiamiento con deudas es de 90.97%.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

La razón de endeudamiento señala la relación entre los fondos que suministran los acreedores y los que aportan los dueños, las consideraciones del índice de endeudamiento son similares a las de la razón de la deuda.

Razón de endeudamiento:	<u>Pasivo total</u>
	Capital total
Año 1998: 44.73	Año 1999: 10.08

En 1998, el pasivo total cubría 44 veces al patrimonio, lo que significa que la deuda total representaba el 44,73% del capital contable en 1998, para 1999 la deuda total significaba el 10,08% del capital contable. Para 1998, el índice de endeudamiento disminuyó considerablemente a sólo 10 puntos.

La variación indica que la empresa ha bajado su proporción de financiamiento mediante deudas, aumentando la participación del capital propio de los dueños; lo que disminuye el riesgo y a la vez reduce el uso del apalancamiento financiero, siendo una parte de la razón por lo cual las utilidades disminuyeron, esto se puede observar en el cuadro número tres (3). También estas cifras representa que para los dos años da resultados muy altos por tal motivo los acreedores han asumido en gran medida el riesgo de la empresa mientras que el dueño controla y dirige la empresa con una pequeña inversión.

3.2.4.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Es la medición de los niveles de rendimiento y rentabilidad que genera la empresa de sus actividades. En ellas se expresan el grado de éxito alcanzado por la administración de un negocio a través de los rendimientos obtenidos de sus ventas e inversiones. (Salas, 1996: 27).

MARGEN NETO DE UTILIDAD

Refleja la proporción de las ventas que queda una vez cubiertos todos los costos, gastos e impuestos de la empresa. El margen neto muestra la utilidad final porcentual obtenida sobre las ventas.

<i>Período</i>		1998	1999
Margen neto de utilidad:	<u>Utilidad neta</u>	<u>6 425 887,00</u>	<u>1 774 938,00</u>
	Ventas netas	73 492 751,00	69 835 095,75

Año 1998: 8.74% Año 1999: 2.54%

El margen neto tuvo un drástico descenso de 8.74% a 2.54%, esto significa que la empresa perdió 6.2% de utilidad sobre las ventas de un año a otro. En 1998 por cada 100 colones de ventas Rostor obtenía 8.74 colones de la utilidad neta, mientras que en 1999 generó 2.54 colones de ganancia neta para ese mismo monto de ventas; lo anterior denota ineficiencia en el manejo de los costos y gastos totales.

RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSIÓN TOTAL

El rendimiento sobre la inversión total es un indicador clave de la eficiencia y eficacia con que la administración ha utilizado sus recursos totales para generar ganancias netas. Este índice muestra que tan adecuado es el nivel de utilidad final con respecto a las inversiones totales efectuadas por la empresa.

Rendimiento sobre la inversión total: Utilidad neta
Activo total

Año 1998: 20.00% Año 1999: 4.96%

El rendimiento final de las inversiones descendió en 15.04 puntos porcentuales lo que significa una pérdida de capacidad de los activos totales para producir

utilidades netas. Por cada 100 colones de activo en 1998 se generaban 20 colones de ganancia neta, mientras que para 1999 se obtuvieron sólo 4.96 colones de utilidad. Lo cual demuestra un bajo rendimiento en el manejo de los activos tanto fijos como circulantes de la empresa, si bien es cierto el activo total aumentó se tuvo menos utilidad de un año al otro sobre éste.

RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL

La rentabilidad del capital expresa el rendimiento final que obtiene el dueño de su inversión en la empresa. Esta razón indica la tasa de utilidad generada sobre la inversión del dueño.

Rentabilidad sobre el capital:	<u>Utilidad neta</u>
	Capital total
Año 1998: 929%	Año 1999: 55%

Existe un marcado descenso en la rentabilidad del capital que deterioró drásticamente el rendimiento de los dueños en comparación de un año a otro. En 1998, por cada colón invertido por los dueños se obtuvo 9.29 colones de utilidad, para 1999 se obtuvo solamente 0,55 de ganancia por cada colón de capital, la empresa ha perdido 874 puntos porcentuales en su nivel de rendimiento. Esta disminución de la ganancia que lesiona los intereses de los dueños debe llamar poderosamente la atención de los dirigentes.

3.3 CONTROL Y PROCESO DE COMPRAS DE MATERIALES Y EQUIPOS DE LA EMPRESA.

El control es una función de todo administrador, sin importar el nivel en el que se trabaje, Chiavenato lo manifiesta de esta forma:

“La verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición”. (Chiavenato, 1990: 81).

Se denominan cuatro tipos de controles, los primeros que se dan antes de la acción, los cuales garantizan que se hayan hecho las evaluaciones de presupuesto, recursos humanos, materiales, y financieros antes de emprender un proyecto. Los controles directivos detectan las desviaciones para dar las medidas correctivas necesarias. Los controles si o no de la selección permiten un proceso de revisión para aprobar los procedimientos a continuar, antes de seguir con las operaciones. Los controles posteriores a la realización del proyecto miden los resultados después de realizada la acción y así establecer las causas de la desviación.

Una vez que la empresa decide participar en algún proyecto ofrecido, los ingenieros elaboran un presupuesto detallado del trabajo a realizar con base en cálculos, planos elaborados ya sea por el cliente o por ellos mismos, cuando son elaborados por el cliente son revisados por el ingeniero a cargo para generar el presupuesto.

Si el contrato del proyecto es adjudicado a la empresa se toman todas las acciones necesarias del caso para la iniciación de éste. En el transcurso del avance del proyecto se va actualizando el presupuesto y haciendo cambios y revisiones para cumplir con las especificaciones del cliente, así mismo se van realizando la compra de materiales. Una vez iniciado el proyecto todas las facturas de compra son controladas y enviadas al contador externo de la empresa las cuales son registradas para efectos fiscales.

En la actualidad el gerente de operaciones está trabajando en un proyecto para medir los tiempos de trabajo de las diferentes piezas que fabrican, para así llevar un mejor control en los tiempos efectivos de trabajo y el rendimiento de los operarios.

No se realiza ningún inventario físico formal durante el año, no hay un control específico de recibo y entrada a inventarios de la materia prima y suministros que ingresan a la empresa debido a que siempre se ha trabajado con carácter familiar.

En el área de compras, los responsables son el presidente y el gerente de operaciones, no hay ningún sistema de cómputo para llevar el inventario al día, ellos mismos reciben y cotejan los pedidos de materiales y suministros que entran a la empresa. Ellos son los encargados de despachar y entregar los trabajos terminados a los clientes de acuerdo a las solicitudes formuladas por ellos.

En lo que se refiere a la compra y renovación de equipos no se tiene un control sobre la vida útil de la actual maquinaria, por lo tanto, tampoco se tiene una estrategia definida para su renovación. Hasta el momento, el equipo comprado no ha sufrido un

desgaste excesivo, ni daños relevantes que ameriten su sustitución; el equipo de menor tamaño si se sustituye con frecuencia cuando es necesario, pero no representa egresos de mayor importancia por su costo relativamente bajo.

3.4 PROGRAMACIÓN DE LABORES DEL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO.

Para cumplir con los compromisos específicos de los clientes se debe hacer una adecuada distribución del tiempo para maximizar la eficiencia operativa de la empresa.

David R. Hampton visualiza la programación de la siguiente manera:

“Programación es un plan que especifica períodos para la terminación de actividades específicas. Los métodos de programación varían desde la más simple anotación de una cita en el calendario de escritorio hasta técnicas avanzadas de computación complejas y en gran escala”

(Hampton, 1981: 209).

Cabe recordar, que los ingenieros encargados de realizar los planos, hacer las cotizaciones, llevar a cabo las ventas, y programar la producción son los mismos gerentes (general y operaciones) de la empresa Rostor S.A.

Ellos se dividen los proyectos según sus ocupaciones y se distribuyen el personal humano para cumplir con los contratos comprometidos con los clientes; así cada uno trabaja en forma individual diferentes proyectos para poder brindar servicio

a varios clientes en forma simultánea según sus necesidades, cuyos trabajos no pueden ser aplazados y quedarse en espera debido a su urgencia.

Las programaciones del personal técnico se hace con base al trabajo que se esté realizando y en la fecha estipulada de entrega del proyecto. Los trabajos son supervisados directamente por el gerente de operaciones, que según la habilidad de cada empleado le permite libertad para realizar el proyecto sin ser supervisado constantemente.

Al comienzo del día, el gerente de operaciones programa las actividades para distribuir las entre el personal disponible, al personal se le suministra planos e indicaciones para que puedan realizar su trabajo de acuerdo a lo estipulado, si surgen dudas, ellos acuden al gerente de operaciones o en su ausencia al gerente general.

Debido a la naturaleza de su servicio, durante el día se están haciendo variaciones en las programaciones de actividades para poder atender urgencias que se le presentan a los clientes y solventar sus problemas en el menor tiempo posible.

El personal administrativo no tiene un lineamiento específico de funciones, ni horarios establecidos, sino que sobre la marcha del día, van programando sus actividades diarias de acuerdo a los asuntos que van requiriendo de mayor atención en ese momento.

3.5 SISTEMA DE COMERCIALIZACION Y VENTAS DE ROSTOR S.A.

El comercio es definido en el diccionario de administración y finanzas como:

“La actividad propia del intercambio. La globalidad de ventas, compras entre personas -físicas o jurídicas- o entre Estados””. (Rosenberg, 1997: 77).

Donde podemos entender que comercialización es una serie de actividades que buscan acelerar el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor, donde se incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución, técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transportes y almacenamiento de bienes y servicios.

(Rosenberg, 1997: 75).

Comercialización es la respuesta de los propietarios a las demandas de consumo mediante ajustes de las posibilidades de producción, éstos implicaría la coordinación de la producción, la contabilidad, las finanzas y la comercialización a la luz de las diversas necesidades de los clientes que disponen de recursos suficientes para mostrar variadas preferencias de compra.

Dentro de los mercados a los que se lanza, la empresa debe orientar su distribución y promoción a los mejores de grupos prospectos, es de esperarse que la empresa ya cuente con el perfil de los prospectos más importantes, la empresa debe analizar su mercado meta, para esto es indispensable analizar los siguientes elementos: los posibles clientes, la capacidad para abastecer la demanda, los objetivos de la empresa y aquellas variables que son controlables y las que están fuera de su control.

La creación de una estrategia de comercialización tiene como objetivo hacer que el consumidor adquiera un determinado producto que satisfaga sus necesidades y producir ganancias a la empresa. Como el objetivo es llegar a influenciar al consumidor, éste constituye el eje sobre el cual se mueve toda la estrategia y cualquier decisión tiene como base evoluciones y cambios producidos en él.

(Colaiacovo, 1993: 23).

La comercialización se divide en diversos tipos, en Rostor el que se aplica es la *Comercialización diferenciada*, que se trata de un programa para llegar a un segmento del mercado específico. De hecho esta empresa nació con el fin de abastecer un sólo segmento del mercado industrial: área de embotellado, el cual sigue siendo todavía su fuerte.

El mercado meta al cual se dirige Rostor S.A. está orientado según las siguientes variables:

✧ Tipo de clientes.

- Empresas dedicadas al embotellado y envasado de productos.
- Laboratorios farmacéuticos.
- Industrias alimenticias.

✧ Ubicación geográfica.

- Costa Rica.
- Panamá.
- Nicaragua.
- Honduras.

3.5.1 CONTACTO INICIAL.

El contacto inicial es generalmente una llamada de un prospecto, quien ha sido referido por algunos de los clientes de la empresa, éste especifica sus requerimientos. Según el tipo de trabajo y complejidad, se realiza una visita a las instalaciones del cliente para determinar cuales son los problemas específicos y comentar las soluciones respectivas.

En base a esto se realiza una cotización donde se indica el costo total del proyecto y se presentan aspectos como tiempo de entrega, condiciones pago, vigencia de la oferta, inclusión de costo de instalación, puesta en marcha y garantía, entre otros.

Cada vez que se envía una cotización se verifica que el cliente la haya recibido y que ésta cumpla con la información solicitada y expectativas de acuerdo a sus necesidades. Este tipo de seguimiento, generalmente es por medio de una llamada telefónica a la persona encargada del proyecto.

3.5.2 NEGOCIACIÓN

En la mayoría de casos la cotización es aceptada por el cliente, debido a la diferenciación que tiene esta empresa sobre sus competidores, una vez aceptada la cotización se presenta una negociación con relación a ajustes de precios, tiempos de entrega y condiciones especiales para la consecución de los proyectos.

La elaboración y firma de un contrato sólo se llega a realizar cuando son proyectos muy complejos donde se involucra mucho cantidad de dinero y riesgo. En el

cual se especifica aspectos como condiciones del funcionamiento de la maquinaria, que funcione a un mínimo de un 95% de eficiencia, capacitación del personal de la empresa compradora, entrega de manuales técnicos y mantenimiento, multas por atraso en la entrega del equipo, entre otros.

La forma de pago establecida por Rostor S.A. para todos su equipos y servicios se estructura de la siguiente forma:

- ✧ 50% con la orden de compra y el 50% restante contra entrega o equipo en funcionamiento según sea el caso, éste se aplica a la mayoría de clientes.

- ✧ 40% con la orden de compra, 30% con el equipo finalizado listo para el despacho y el 30% restante con el equipo en funcionamiento, este tipo de cobro se da en proyectos grandes en donde se sobrepasan los \$6000 o \$7000.

- ✧ El pago total del cliente se cancela un mes después de instalado el equipo o entregado el pedido. Estos casos se dan sólo con empresas que tienen políticas de pago a un mes después de recibido el pedido, principalmente empresas gubernamentales.

3.5.3 ATENCIÓN AL CLIENTE.

El área de ingeniería es la encargada de cubrir los requerimientos del cliente antes y durante el servicio de la compra. De acuerdo a la magnitud del proyecto y la complejidad del mismo se programan reuniones o visitas del cliente a la planta de Rostor S.A. para que éste vea los adelantos del proyecto, se discute si se requieren

modificaciones y si es el caso se dan nuevas ideas para mejorar los diseños de acuerdo a la necesidad del cliente.

Debido a que el servicio de fabricación que Rostor S.A. brinda incluye el montaje e instalación de sus equipos en las plantas. Se realiza una visita pre-entrega por parte de los ingenieros de la empresa en las instalaciones del cliente para definir accesorios, equipo adicional, requerimientos eléctricos, neumáticos, etc. que se necesitarán para la instalación exitosa del equipo, y puesta en marcha en el menor tiempo posible.

Uno de los atributos de Rostor que hace la diferenciación sobre la competencia, es que la empresa realiza el servicio completo, desde la fabricación hasta la puesta en funcionamiento del equipo. Una vez terminado el montaje del equipo los técnicos de Rostor permanecen realizando ajustes mecánicos al equipo en producción el tiempo que sea necesario hasta que el cliente quede satisfecho con la compra realizada, de modo que la maquinaria cumpla con las expectativas planteadas en la negociación.

En un 95% de los casos, la factura es realizada en base a la cotización presentada al cliente al inicio de la negociación, cualquier gasto extra utilizado para mejorar el funcionamiento de la maquinaria es asumido por Rostor S.A. La factura es presentada al cliente con la entrega formal del equipo o la maquinaria. En el restante 5% de los casos se realizan ajustes en la factura por trabajos extras, debido a inconvenientes ajenos a los puntos establecidos por Rostor S.A. en la cotización.

3.5.4 SERVICIO POST-VENTA.

Como parte del servicio post-venta que Rostor S.A. ofrece, se estipula una garantía sobre sus equipos y maquinaria de un año para cualquier problema que se presente por defectos de fabricación o instalación. De esta manera que si algo le sucede al equipo durante este período, la prioridad de Rostor es la solución del problema en el menor tiempo posible con el objetivo de que el cliente no tenga pérdidas productivas, lo que le da seguridad al cliente de contar con respaldo permanente del fabricante.

Por otra parte, una vez entregado el pedido o equipo no se realiza ningún tipo de seguimiento sobre los resultados obtenidos de la maquinaria ni las condiciones en que se encuentra, el cliente no es llamado para verificar los aspectos apuntados. Se da por un hecho que después de finalizada la entrega si el cliente no llama para reclamos el equipo satisface las expectativas de éste.

3.5.5 POSICIONAMIENTO E IMAGEN DE ROSTOR S.A. EN EL MERCADO

La dirección de Rostor S.A. durante el transcurso del tiempo ha sabido del buen grado de aceptación que tiene sus servicios tanto a nivel nacional como en el mercado centroamericano y la buena imagen que goza la empresa entre los clientes que ha tenido. En este trabajo en busca de constatar lo anterior se aplicaron encuestas a todos los clientes que se le han brindado servicios en el transcurso del último año. Siendo una totalidad de 7 empresas centroamericanas y 20 empresas nacionales, información mostrada en el cuadro número ocho (8).

Cuadro No 8**IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES**

<i>TIPOS DE CLIENTES</i>	<i>TOTAL DE CLIENTES</i>	<i>TOTAL DE ENCUESTAS</i> <i>EFFECTIVAS</i>	<i>VALOR</i> <i>PORCENTUAL</i>
Nacionales	15 empresas	15	100%
Centroamericanos	7 empresas	5	71%

FUENTE: Elaboración propia.

Donde las respuestas obtenidas a las preguntas más representativas aplicadas en los cuestionarios fueron las siguientes:

A la pregunta de “Cómo consideran el servicio prestado por la empresa” la totalidad de las empresas marcaron la opción “Muy buena” siendo esta opción la de mayor valor en el cuestionario, adjudicándolo según sus respuestas a la rapidez de atención que la empresa le brinda ya sea en casos de cualquier emergencia o en períodos normales de requerimientos, la responsabilidad de la empresa para concluir cualquier trabajo adquirido, dándolo por terminado hasta que el equipo completo funcione a la perfección en la planta del cliente, el personal calificado y el servicio técnico de los gerentes para asesorar a los clientes y resolver problemas de maquinaria que se les presente, la eficiencia de sus trabajos en sus acabados, la puntualidad de las entregas de las piezas terminadas a los clientes, el precio del servicio requerido y el buen trato recibido por parte del personal de la empresa Rostor S.A., además de la honestidad de la dirección de la empresa para la realización de cualquier proyecto. Ver cuadro número nueve (9).

Cuadro No 9**CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA ROSTOR S.A.**

<i>RESULTADO</i>	<i>MUY BUEENO</i>	<i>BUENO</i>	<i>REGULAR</i>	<i>MALO</i>
Porcentual	100% de empresas	0% de empresas	0% de empresas	0% de empresas
Absoluto	22 empresas	0 empresas	0 empresas	0 empresas

FUENTE: Elaboración propia.

La satisfacción de sus clientes se muestra en la repetición de requerimientos que ellos han hecho a Rostor S.A. siendo en su mayoría clientes repetitivos; a la pregunta de “Cuanto tiempo han sido clientes de la empresa”, el 80% marcó la opción de más de dos años, un 10% de un año a dos y el restante 10% de seis meses a un año; información que se visualiza en el cuadro número diez (10) . Cabe anotar que el total de los clientes centroamericanos son clientes que han utilizado los servicios de Rostor S.A por más de dos años.

Cuadro No 10**ANTIGÜEDAD CLIENTES**

<i>RESULTADO</i>	<i>MÁS DE DOS AÑOS</i>	<i>UN AÑO A DOS AÑOS</i>	<i>SEIS MESES A UN AÑO</i>	<i>UN MES A SEIS MESES</i>
Porcentual	80% de empresas	10% de empresas	10% de empresas	0% de empresas
Absoluto	18 empresas	2 empresas	2 empresas	0 empresas

FUENTE: Elaboración propia.

Se les solicitó a los clientes encuestados marcar según el criterio de ellos el grado de calidad de las principales características que componen el servicio completo de Rostor S.A., donde se les dio varias opciones a escoger, que iban desde el rango “Muy bueno hasta Malo” a lo que se obtuvo lo siguiente. En cuanto responsabilidad de la empresa en los trabajos y trato del personal el 100% de los entrevistados marcaron la opción Muy buena, cuando se refirieron al servicio técnico que la empresa brinda un 83% escogieron la opción Muy bueno y un 17% marcaron la opción Bueno, un 50% dijo que la puntualidad de la entrega de los trabajos es Muy buena y el otro 50% marcó la opción Buena, en lo que se refiere al precio de los trabajos acabados un 17% dijo ser Muy buenos y el 83% se inclinó por la opción Bueno; a lo que se refería a la rapidez de atención que la empresa da a sus clientes un 67% marcó ser Muy bueno y el restante 33% dijo ser Bueno. Información recopilada en cuadro número once (11).

Cuadro No 11

GRADO DE CALIDAD EN LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO QUE BRINDA ROSTOSR S.A.

<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>MUY BUENO</i>	<i>BUENO</i>	<i>REGULAR</i>	<i>MALO</i>
Rapidez en la atención	67 %	33 %	0%	0%
Puntualidad en las entregas	50 %	50 %	0%	0%
Servicio técnico	83 %	17 %	0%	0%
Responsabilidad de empresa	100 %	0 %	0%	0%
Trato que recibe	100 %	0 %	0%	0%
Precio	17 %	83 %	0%	0%

FUENTE: Elaboración propia.

Todo lo anterior demuestra la satisfacción del cliente sobre el servicio recibido de Rostor S.A. Pero cabe apuntar que también se espera mejorar la atención del cliente con las correcciones internas planteadas a la empresa al final del trabajo.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4. CONCLUSIONES

↻ La definición de metas y objetivos es de primera necesidad para la proyección y el control general de la empresa, sin embargo el estudio mostró que estos no se realizan formalmente y los que hay en su mayoría, son corto plazistas. Debido a que no tienen establecidos planes ni objetivos concretos con planes de acción, no pueden contar con adecuados sistemas de control a nivel general. Las herramientas que se utilizan en las distintas labores de control no son las más adecuadas y por otra parte no son suficientes. En la parte administrativa no existen herramientas para efectuar el respectivo proceso de control.

↻ No se cuenta con un control efectivo y veraz acerca de los tiempos laborados sobre la materia prima y sobre el rendimiento obtenido de los operarios, aunque si se tiene un conocimiento empírico, lo que resulta un problema para obtener un valor real de las cotizaciones y presupuestos, este es uno de los problemas mayores que hoy enfrenta la empresa porque las ventas se dan pero no hay utilidades debido al que el análisis de las cotizaciones está basado sobre costos incorrectos que no están actualizados con la tasa de inflación y alza de precios de materiales y salarios.

↻ Dentro de la empresa existe un nivel de información necesaria acerca de los mercados de proveedores de materiales que cumple con los requisitos de calidad esperados. Pero, esta información no está disponible en un banco de datos, sino, que se encuentra manejada por los propios gerentes, en los casos en que han estado ausentes, no se ha podido disponer de esta información en forma oportuna lo que ha ocasionado en repetidas veces atrasos en la producción.

↻ Además, el listado de clientes no se clasifica, tornándose en una herramienta menos al servicio de los gerentes, que podría servir como instrumento en la toma de decisiones, y para ofrecer mejor servicio, esto no se ha hecho hasta ahora porque la cartera de clientes no es muy numerosa y es sólo manejada por el presidente y el gerente de operaciones. Actualmente, el localizar información pertinente a un determinado proyecto es difícil y está dispersa, lo que afecta el tiempo de respuesta ante las constantes consultas de los clientes, así como un historial que le permita a los gerentes conocer o recordar todas las situaciones críticas que se han presentado en el pasado para reformular su estrategia de venta y manejar adecuadamente las objeciones que se puedan presentar en una próxima negociación.

↻ En la parte de diseño, se detectó el problema que no se cuenta con un programa de diseño especializado, el cual es estrictamente necesario en una empresa de este tipo, ya que al no tenerlo hace más lento este proceso, y se dificulta el ordenamiento de los planos para trabajos similares que se realicen en el futuro, esto le resta eficiencia al proceso productivo.

↻ Se considera que es conveniente mejorar el planteamiento operativo para programar cada una de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, tanto en mano de obra como en materiales y equipo que permita realizar el proyecto en el tiempo establecido con el cliente. Logrando de esta forma un seguimiento continuo sobre el avance de cada proyecto y así brindar al cliente información oportuna sobre cualquier eventualidad o retraso en el tiempo de entrega de tal forma que él pueda preveer cambios en la producción en espera de la maquinaria.

⇨ Posterior a la conclusión de un servicio no hay un análisis detallado de la ejecución de los trabajos realizados, evaluando el proyecto en función de labor, materiales y tiempo de entrega. Esto debido a que el cobro se hace con base en la cotización inicial, pocas veces se varía a pesar de que hagan modificaciones o tiempos extra para cumplir con el trabajo.

⇨ En el área de producción, se encontró falta de personal para llevar a cabo la gestión de compras y bodegaje, los administrativos e ingenieros pierden tiempo valioso tratando de cubrir esta labor, dejando de lado funciones importantes que se descuidan durante el día por la escasez de tiempo que disponen.

⇨ Igualmente, esta situación se está dando en la parte administrativa, la gerente administrativa, tiene demasiadas funciones que realizar, al tener que hacerse responsable de llevar la documentación contable, de exportación e importación, los asuntos de recursos humanos y labores secretariales y ejecutivas.

⇨ Uno de los problemas que se presentan es el hecho de que los empleados no tienen definidas a ciencia cierta las funciones a cumplir; tanto los administrativos como los operarios no tienen el campo demarcado sobre sus tareas, lo que acarrea confusión, sobrecargo de responsabilidades y lentitud en la consecución de las labores.

⇨ En la parte contable, la labor que ha desempeñado el contador externo no ha sido la más deseada, éste no ha asesorado a la empresa sobre los requisitos contables necesarios que deberían tener la empresa ante una eventual auditoría del Ministerio de Hacienda, los documentos contables existentes no son herramientas fiables para la

toma de decisiones, cabe mencionar que por parte de la empresa tampoco ha habido una mayor exigencia e interés para mejorar esta situación.

↻ El análisis financiero mostró que la empresa ha experimentado una sensible baja en las ventas en el último período contable, y un crecimiento en los gastos administrativos, el descenso de las ventas se debe a que se siguen calculando las cotizaciones con precios de costos de materiales y mano de obra obsoletos, no se han tomado en cuenta los incrementos de precios que se han dado últimamente, aunque la empresa no ha dejado de producir ni ha experimentado ciclos bajos de producción el margen de utilidad ha ido en descenso debido al cálculo erróneo de precios sobre los trabajos realizados.

↻ Aunado a esta situación, se determinó que Rostor se encuentra con una capacidad operativa a nivel general baja, específicamente, en lo que se refiere a rotación de inventarios, liquidez operativa y aprovechamiento de los activos fijos entre otros, además, de unos costos de operación muy altos lo que puede perjudicar a la empresa y obstaculizar su crecimiento comercial.

↻ No existe una política adecuada ni razonable en cuanto a las cuentas por cobrar lo cual representa el capital de trabajo de la empresa, esto conlleva a tener un inadecuado flujo de caja para operar mensualmente. Esto hace que tampoco se tenga conocimiento a ciencia cierta del estatus de cada uno de los clientes en referencia al cobro de forma que se pudieran clasificar según la rapidez de pago de cada uno, con esto se deben tomar medidas necesarias para identificar la morosidad de cada cliente y recuperar la liquidez más prontamente para operar la empresa.

↻ Por otro lado, se detectó que Rostor S. A. ha aumentado el financiamiento del pasivo a corto plazo en contra parte con un claro descenso en pasivo a largo plazo en el último periodo, lo que ha puesto a la empresa en una posición desventajosa en cuanto a su grado de liquidez. El conocimiento de esta situación debe de poner en alerta a la dirección para tomar medidas que corrijan el problema y no verse en la grave situación de falta liquidez para la operación de la empresa.

↻ En general las razones financieras de las partidas contables de Rostor S.A. mostraron lo siguiente: el grado de liquidez descendió pero todavía se encuentra en una posición estable; la rotación de inventario de la empresa es aceptable aunque mostró un marcado descenso en el último período; el período medio de cobro de la empresa se extiende casi hasta noventa días lo cual es perjudicial para la liquidez y por lo tanto para el capital de operación, sin embargo se ha mejorado en este punto; se tuvo un claro descenso en la rotación del activo total, demostrando ineficiencia en la utilización de los recursos, el mismo comportamiento se dió en la rotación de activo circulante y fijo; las razones de endeudamiento demuestran un grado de apalancamiento financiero muy alto, lo que hace muy riesgosa su operación, aunque se debe apuntar que disminuyó en buena manera el financiamiento mediante deudas; en cuanto a las razones de rentabilidad, las utilidades se deterioraron marcadamente de un período al siguiente, debido a que en las ventas se tiene una utilidad muy pequeña y en algunos casos nada.

↻ Es un hecho que se ha dado una planificación a lo largo de todos estos años de operación, la cual ha sido de una manera informal, pero ha faltado implementarla con

la planificación formal, como es la realización de reuniones que no se han llevado a cabo para plantear los problemas que han surgido en las diferentes áreas y así darles un plan de seguimiento de solución. Se ha trabajado en forma individual y con un grado mínimo de coordinación.

↻ El análisis de control y proceso de compras y materiales demostró que no existe un adecuado control de inventarios, los cuales no son valorados correctamente, sino que se realizan de una forma irracional en el entendido que son medidos cualitativamente. Existen inventarios obsoletos, los cuales perjudican el espacio físico de la planta que a su vez representan un costo de bodegaje, tampoco se tiene claro un control adecuado en el inventario de mayor o menor rotación lo cual conlleva a gastos innecesarios en los niveles de operación de la empresa.

↻ Es importante denotar que las encuestas realizadas a los clientes para determinar el grado de imagen que tiene la compañía arrojaron resultados muy positivos. La mayoría concuerdan en que el servicio que brinda Rostor es de muy buena calidad, el trato de su personal es muy cordial y dispuesto al servicio, y la entrega de los pedidos van de acuerdo a las expectativas de los clientes; esto se comprueba en la frecuencia que tiene los clientes en solicitar sus servicios y que la mayor parte de ellos tienen más de dos años de acudir sólo a esta empresa. En resumen, tiene una muy buena imagen a nivel externo, lo que es una de sus más grandes fortalezas y lo que lo ha hecho crecer hasta ahora.

CAPITULO V

PROPUESTA PARA MEJORAR SU
ACTIVIDAD COMERCIAL A NIVEL
NACIONAL Y CENTROAMERICANO

5. PROPUESTA

Como último objetivo establecido en la investigación se presenta a continuación la Propuesta para corregir ciertas acciones administrativas, operativas y financieras en la estructura de la empresa que no están operando en su mayor eficiencia, con el fin de mejorar su actividad comercial dentro del ámbito nacional y centroamericano.

Uno de los objetivos primordiales de esta propuesta es que los administrativos elaboren un plan que exprese en forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Tales opciones deben de traducirse en decisiones y programas de acción.

Los lineamientos aquí propuestos, se fundamentan en el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de entrevistas al personal administrativo, encuestas a los operarios y clientes, como también fuentes documentales existentes en la empresa. Como parte del análisis, se consideró el entorno empresarial en lo que respecta a la influencia que éste ejerce sobre el proceso operativo de Rostor S. A.

Esta propuesta comprende varias fases de implementación, según se vayan realizando y adaptando a los primeros cambios, donde se comprueben el éxito de ellos, se irá avanzando en cambios más complejos, de igual relevancia.

5.1 AREA ADMINISTRATIVA.

- ① Como primer paso, es imprescindible que se elaboren y establezcan planes y objetivos a largo y corto plazo que sean de conocimiento de todos sus miembros en el área administrativa, objetivos que tracen el camino que se quiere seguir y las acciones a tomar para lograrlo, así también, esto permitirá establecer sus correspondientes controles para chequear que se va avanzando en forma correcta, para el alcance de éstos y eventualmente la toma de decisiones correctivas si fuera necesario. Se debe establecer una reunión semanal o cada quince días con carácter obligatorio con el personal administrativo para discutir todos los proyectos vigentes y las situaciones que se han presentado durante la semana, para definir acciones correctivas si es el caso y tomar decisiones en conjunto sobre los asuntos más importantes. Debido a que los días de mayor trabajo son de lunes a viernes y en estos días no se cuenta con el suficiente tiempo ni la calma necesaria para realizar dicha reunión, se les sugiere realizarla los sábados en la mañana, donde estén presentes el presidente, el gerente de operaciones y la gerente administrativa

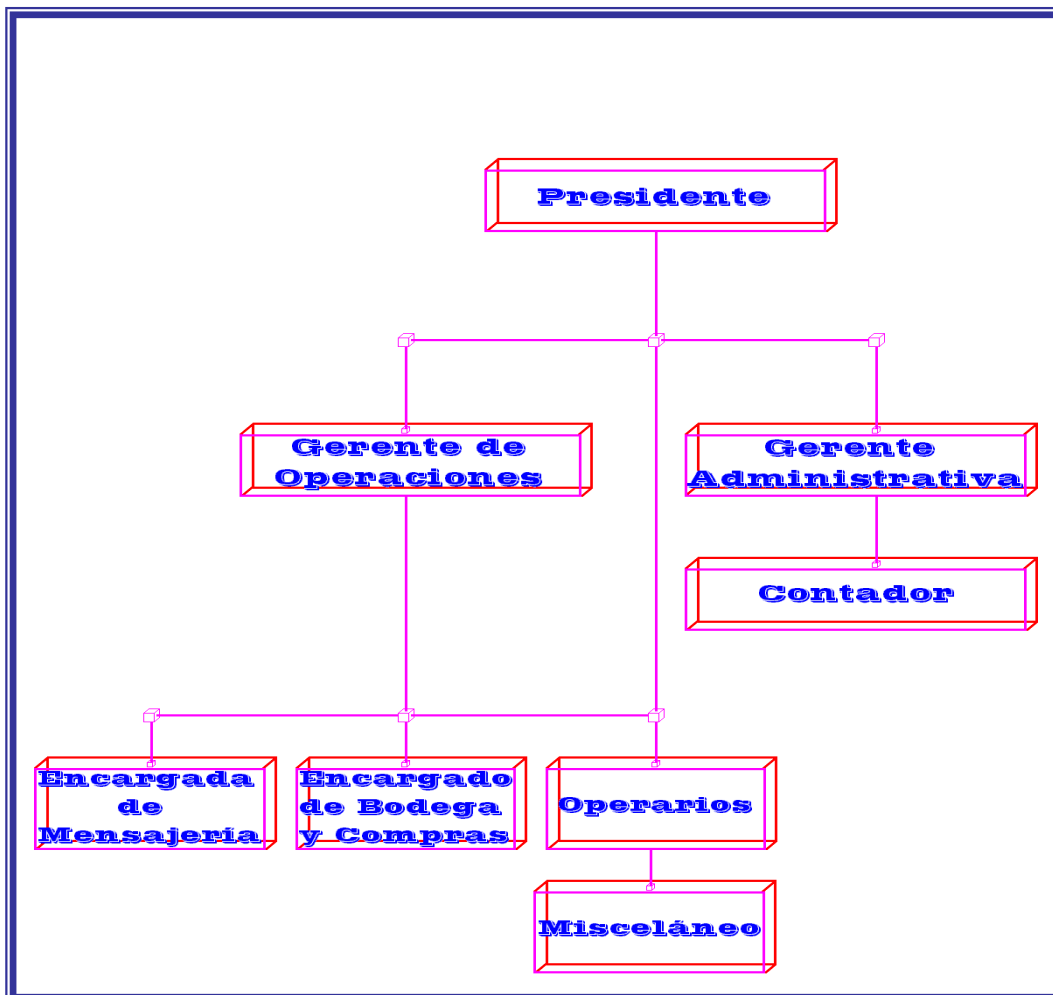
- ② Debido a que no tienen establecidos planes ni objetivos claros, no pueden contar con adecuados sistemas de control, es necesario, ya en la segunda fase, elaborar presupuestos de producción, compras y finanzas para efectuar el control requerido en cada área funcional. Para implementar buenos métodos de control, se debe tener mecanismos y herramientas necesarias para poder implementarlos; estas herramientas son entre otras, una serie de elementos, como recursos humanos,

económicos y un aspecto muy importante una buena disposición de los dueños para poder efectuar los cambios necesarios.

- ③ Es importante en toda empresa, ya sea familiar o no, que se delimiten las áreas funcionales y se definan las personas a quienes se les va asignar cada área, así como sus responsabilidades.

Cuadro No 12

ORGANIGRAMA DE ROSTOR S. A.



Debido a lo anterior se ha confeccionado el organigrama que se muestra en el cuadro número doce (12), que será de utilidad a la parte administrativa, además se debe definir la descripción de cada puesto de trabajo, para conocer y comprender la función de cada uno, las líneas de mando y las responsabilidades que conlleva cada posición. Debe existir una serie de documentación que permita tener claramente identificadas las distintas tareas que se ejecutan en la empresa en general, ya sea en el nivel administrativo o el nivel operacional, esto sería el tercer paso a llevar a cabo en esta área.

Como complemento a este paso, se requiere un archivo por empleado con el fin de que la administración de recursos humanos tenga a mano la información del personal que labora para Rostor, además, la definición de políticas de personal o sea un reglamento de trabajo interno aprobado por el Ministerio de Trabajo es necesario para asegurar un adecuado entendimiento entre los dueños de la empresa y sus empleados.

5.2 AREA OPERATIVA.

- ① En la primera fase es de suma prioridad realizar las cotizaciones futuras con un análisis de costos más detallado. Se debe tomar como base los costos reales de los materiales como también los salarios actuales de los operarios según la especialización de cada uno para realizar la cotización de los clientes. Se adjunta en este documento un formulario que servirá de ayuda para realizar el análisis de

los costos de cada proyecto o trabajo a realizarse, este es uno de los pasos que deben implementarse inmediatamente para poder tener una utilidad tangible en los trabajos que se entregan a los clientes. (Ver anexos).

Es importante denotar que la función de programación de la planeación y control de producción es extremadamente compleja, esto debido al hecho de que hay que seguir el rastro de varios pedidos, máquinas y empleados que intervienen en la operación del taller al mismo tiempo. Por tal razón se sugiere comenzar técnicas de mapeo basadas en la gráfica de Gantt, lo que implicará el ilustrar gráficamente los pedidos contra el tiempo como una serie de líneas horizontales, esto facilitará la labor de programación porque el ingeniero tendrá visualmente todo los pedidos que están en proceso, en cual máquina se encuentran y cuanto tardará para acabar el pedido.

Como parte de la primera fase, se determinó la necesidad de contratación por lo menos de dos personas, se requiere que una de ellas sea la encargada en la parte de bodega-materiales y gestión de compras, y un mecánico de precisión para aumentar la capacidad productiva, conjuntamente con la compra de un torno (a corto plazo), además de una fresadora (a mediano plazo) que estaría contemplado en la segunda fase, ellos reportarán directamente al gerente de operaciones. Estas contrataciones aliviarán significativamente la presión que ejerce esta labor sobre el gerente de producción y conllevará a un mejor servicio al cliente y mayor eficiencia en la parte operativa.

Para el diseño de piezas y parte de maquinaria en general, representa mucha ayuda el uso de programas especiales para ingenieros mecánicos, como lo es el programa de Autocad, en este sentido se encontró la ausencia de programas de este tipo en Rostor S.A., en esta parte del plan de acción se sugiere la adquisición de uno que hará más ágil el respectivo proceso de diseño, actualizará el registro de planos, y dará una mayor claridad en el trazo de los diseños.

Durante la ejecución de algún determinado proyecto es de suma importancia registrar todos los pormenores de mano de obra, materiales y equipos utilizados, así como del proceso productivo, para que una vez finalizado el proyecto se haga un análisis detallado de los costos reales consumidos y así determinar la eficiencia de la empresa. Esto también, ayudará a la consecución de futuros proyectos similares a los realizados, ya que se contará con información pertinente que permita trabajar con mayor rapidez.

- ② Con la contratación de un encargado en compras, se debe establecer un registro de proveedores, que refleje la información por clase de equipos, marcas y características de los proveedores, mediante un archivo. El cual sea accesible tanto a este encargado como a los gerentes.

Se debe implementar un sistema de cómputo de inventarios, el cual sea ágil, que permita distinguir las distintas localizaciones de la bodega, los niveles de inventario, la descripción de los materiales, los históricos de entradas y recibos de materiales, como las salidas, etc.; esto llevará a un control en forma automatizada

del inventario, que determinará los materiales de mayor uso, se podrá consolidar las prioridades de la planta; lo que permitirá realizar una adecuada programación de las compras, previendo así posible atrasos en los trabajos de proyectos, la acumulación de material innecesarios con niveles máximos de stock y mínimos, de manera que se mantenga actualizada los niveles de inventario reales. Se debe contar con un excelente control de inventarios para evitar que no haya capital inmovilizado por largos períodos e inventarios obsoletos, como ha ocurrido hasta ahora.

Además, en esta segunda etapa se debe finalizar el diseño de un sistema para control de tiempos, el cual está en proceso, que permita controlar los tiempos de trabajos de cada operación y basar las programaciones de las actividades sobre tiempos reales, controlándose a la vez los gastos en que se incurre en cada una de las actividades. Este sistema de control de costos permitirá controlar el rendimiento de los operarios, la calidad de diferentes piezas que se realizan, como también, ayudará a la elaboración de cotizaciones en bases reales de tiempos y costos.

- ③ En la fase final, se sugiere ampliar el sistema de cómputo de inventarios, donde el sistema por medio de red esté disponible tanto para el gerente de operaciones y para el encargado de bodega a la vez desde sus computadoras, así mismo habilitar al sistema con una aplicación para generar las ordenes de trabajo que contengan la siguiente información:

✘ Nombre del producto.

✘ Nombre de la parte que se va a producir (submontaje o montaje final).

- ✘ Número de la orden.
- ✘ La cantidad que debe producirse.
- ✘ Descripciones y números de las operaciones requeridas en secuencia.
- ✘ Las máquinas necesarias para cada operación.
- ✘ Las fechas de iniciación de las operaciones.
- ✘ Los códigos de cada actividad por máquina y tiempos de duración.



Con sus respectivas lista de materiales que deben describir:

- ✘ Las materias primas requeridas y sus cantidades.
- ✘ Las partes que se requieran y sus cantidades.
- ✘ Referencias a dibujos, especificaciones y otras fuentes de información pertinentes.

Opción que permitirá llevar un mejor control del tiempo laborado para completar cada pedido, y tener un conocimiento real de cuantas órdenes se están trabajando en la planta de fabricación, además de la verificación del desempeño del área de producción, se adjunta un formulario sugerido para la confección de las órdenes trabajo de producción. (Ver anexos).

5.3 AREA FINANCIERA.

- ① En la parte contable se deben a empezar a solicitar la generación de informes contables que se presenten a la administración para la toma de decisiones y análisis de su situación actual en las reuniones gerenciales, en donde los informes de mayor relevancia para este propósito sean los siguientes:

-  Balance de situación –mensual.
-  Estado de Resultados –mensual.

- ✎ Balance de comprobación por saldos –mensual.
- ✎ Flujo de caja –semanal.
- ✎ Saldo de inventarios –mensual.
- ✎ Saldo por cuentas por cobrar –semanal.
- ✎ Saldo por cuentas por pagar –semanal.
- ✎ Saldo de activos fijos –anual.
- ✎ Balance de situación comparativo y análisis vertical –anual.
- ✎ Estado de resultados comparativo y análisis vertical –anual.
- ✎ Balance de situación comparativo y análisis horizontal –anual.
- ✎ Estado de resultados comparativo y análisis horizontal –anual.
- ✎ Análisis vertical comparativo del balance de situación –anual.
- ✎ Análisis vertical comparativo del estado de resultados –anual.

- ② El paso siguiente es crear una caja chica para las diferentes actividades operativas y administrativas de la empresa, teniendo una garantía de que tendrá dinero suficiente para realizar cualquier compra necesaria que se presente durante el día. No es sano mezclar dineros personales con los de la empresa porque esto crea confusión de la verdadera ganancia que está generando la empresa.

Además, se propone la creación de un sistema de clasificación “A, B, C” según la antigüedad de saldos de los clientes, la rapidez de pago que tengan éstos después de efectuada la venta. Este listado de clientes será de utilidad para tomar decisiones rápidas en la parte de cobro, sobre la ampliación de líneas de crédito y

sobre nuevos créditos a clientes actuales, como también en el área contable para el análisis de ventas y prioridad de trabajos.

- ③ Como tercer paso y final, después de implementados todos los cambios anteriormente descritos, se les sugiere contratar un contador propio para la empresa; dándole más libertad a la gerente para ocuparse de los asuntos de índole administrativos y los asuntos relacionados con recursos humanos. Esta persona reportará directamente a la gerente de administrativa y al presidente, quien tendrá una reunión mensual con ellos en donde planteará el curso real de la empresa sobre su estado financiero, lo que dará la oportunidad de realizar medidas correctivas a tiempo si hubiera algún problema.

5.4 AREA COMERCIAL.

- ① Se propone crear un archivo maestro por cliente para cada proyecto, para que éste sea una herramienta al servicio de la gerencia para la toma de decisiones. Este archivo deberá mantenerse en la dirección de ingeniería, los cuales son los que realizan las ventas, quienes deben analizarlo cuidadosamente antes de contactar nuevamente a los clientes, permitiendo desarrollar un manejo adecuado de futuras negociaciones.

Como parte complementaria para este archivo maestro se sugiere hacer una recolección de los clientes utilizando un formulario uniforme para así contar con la misma información disponible en cada caso de seguimiento de un cliente actual o nuevo. Este formato debe contener la siguiente información:

- Nombre del cliente o empresa.
- Dirección, número de teléfono, e-mail y fax.
- Nombre de contactos.
- Tipo de maquinaria del cliente.
- Tipo de servicios brindados.
- Visitas realizadas al cliente.
- Cotizaciones enviadas y resultados de éstas.
- Control de llamadas.

De esta forma cada vez que se vaya a reanudar un contacto con algún cliente se debe realizar una consulta en el archivo general por cliente, con el fin de actualizar la información respecto a las principales situaciones presentadas en los últimos servicios realizados, adjunto se muestra el formulario a utilizar para el seguimiento de los clientes. (Ver anexos).

- ② A los ojos de sus clientes, Rostor S.A. posee un servicio con un tiempo de entrega sumamente responsable y puntual, lo cual quedó demostrado en las encuestas en donde este punto fue uno de los fuertes de la empresa en estudio. Actualmente, este aspecto de puntualidad en la entrega hay que prestarle mayor atención para no perder la confianza del cliente, porque en algunas cotizaciones, los tiempos de entrega no han sido reales ya que no se ha tomado en cuenta la capacidad de producción de la empresa, lo que ha ocasionado retrasos en la entrega de algunos pedidos. Esto conllevará a un mayor análisis en la elaboración del presupuesto y tiempo de duración, tomándose en cuenta los trabajos que ya están proceso y los períodos de cumplimiento de cada uno.

Actualmente, la única publicidad que realiza la empresa es mediante el grado de imagen percibido por el cliente, quien se lo comunica a terceras personas, siendo una publicidad no pagada. Por el tamaño de empresa e ingresos obtenidos, Rostor todavía no está en posición de destinar parte de su presupuesto para publicidad, ni tampoco tiene capacidad operativa para aumentar la clientela actual; sin embargo se podría dar más a conocer y a un costo mínimo pagando un anuncio en las páginas amarillas de la guía telefónica de Costa Rica. Otra opción realizable y alterna es crear una página WEB que describa los distintos servicios que la empresa brinda, principalmente enfocándose en el área de embotellado.

- ③ Los dirigentes de Rostor S.A. son conscientes del mercado potencial que presenta Costa Rica y Centroamérica para los productos que se fabrican, de tal forma se ha pensado en la extensión de su planta física mediante la construcción de un edificio propio que presente todas las facilidades para la consecución de los trabajos. Se propone establecer un proyecto estratégico a nivel directivo donde se analicen todas las variables involucradas relacionadas con el traslado y ampliación de la empresa para poder cubrir toda la demanda que se queda por fuera por la falta capacidad de producción que ahora presenta.

5.5 ESTRUCTURA DE COSTOS.

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta descrita se considera los costos contables en el cuadro número trece (13), en este cuadro se toman en cuenta los

costos que representan desembolsos directos de la empresa para lograr las mejoras propuestas, no se tabulan los costos de oportunidad, ni del tiempo a invertir por parte de los miembros de la organización.

Cuadro No 13

ESTRUCTURA DE COSTOS.

		Flujos anuales (egresos)				
<i>PRIMERA FASE</i>	Costo	2001	2002	2003	2004	2005
<i>-Contratación de un mecánico de precisión para ser más en los tiempos de entrega y aumentar la producción.</i>	¢ 213 000 /m. 10% de aumento anual.	¢2 556 000	¢2 811 600	¢3 092 760	¢3 402 036	¢ 3 742 239
<i>-Compra de un torno para aumentar la capacidad de producción.</i>	¢ 2 800 000, plazo a 5 años. Interés 22%.	¢724 632	¢724 632	¢724 632	¢724 632	¢724 632
<i>-Compra de licencia de un programa de diseño, que agilizará diseño y se cubrirá más proyectos.</i>	¢ 30 000.	¢30 000.				
<i>-Contratación de bodeguero, para tener el área de compras y bodega más organizado.</i>	¢180 000 /m. 10% de aumento anual.	¢2 160 000	¢2 376 000	¢2 613 600	¢2 874 960	¢3 162 456
SEGUNDA FASE						
<i>-Implementación de un sistema de inventarios automatizado, que hará más ágil el suministro de materiales.</i>	¢ 650 000.	¢650 000				
<i>-Compra de fresadora, con el fin de aumentar la capacidad de operación.</i>	¢ 3 500 000, plazo 5 años. Interés 22%.	¢910 116	¢910 116	¢910 116	¢910 116	¢910 116

Cuadro No 13**ESTRUCTURA DE COSTOS.**

<i>-Contratación de un anuncio de la empresa en las páginas amarillas como una opción más para ampliar el mercado.</i>	¢ 12 000 /m. 14% de inflación anual.	¢144 000	¢164 160	¢187 142	¢211 471
TERCERA FASE					
<i>-Implementación de un sistema de generación de ordenes, para una mejor programación de las actividades de producción y un mejor seguimiento de los trabajos en piso.</i>	¢ 900 000.	¢900 000			
<i>-Contratación de un contador, para tener toda la documentación contable al día y suministrar herramientas de análisis financieros.</i>	¢ 200 000 /m. 10% aumento anual.	¢2 400 000	¢2 640 000	¢2 904 000	¢3 194 400
<i>-Préstamo para llevar a cabo la compra del un edificio para la ampliación y unificación del taller y parte administrativa de Rostor S.A.</i>	¢ 25 000 000, plazo a 15 años. Interés a 24%.	¢5 000 000	¢5 000 000	¢5 000 000	¢5 000 000
TOTALES		¢7 030 748	¢15 266 348	¢16 200 886	¢16 945 314

FUENTE: Elaboración propia.

Esta estructura de costos de diferentes actividades se deben llevar a cabo con la serie de etapas antes señaladas con el fin de reforzar éstas con las otras para lograr los objetivos aquí propuestos.

Rostor ha demostrado a través de los años su alta capacidad técnica con un inigualable servicio al cliente no sólo por su puntualidad sino también por su calidad

tanto a nivel nacional como centroamericano. Existe un mercado potencial muy importante en centroamérica, principalmente en Panamá y Nicaragua, en donde las compañías embotelladoras se encuentran realizando inversiones importantes para el mejoramiento de su equipo y el mantenimiento preventivo adecuado de su maquinaria.

Si en Rostor S. A. se implementan las propuestas planteadas en este trabajo de investigación, Rostor se podrá visualizar como una empresa integral en su totalidad ya que su notable deficiencia en la parte administrativa, financiera, y operacional han sido el obstáculo que ha impedido a esta empresa desarrollarse comercialmente en su plenitud en el mercado centroamericano. A Rostor S. A. le espera una ardua labor para lograr un mejoramiento significativo que le ayude a mejorar su competitividad, los cambios que se deben realizar necesitan darse paulatinamente pero de una forma constante para lograr una reestructuración eficaz, ya que realizar todos estos cambios drásticamente puede traerle consecuencias negativas a la empresa.

Está en manos de la dirección de Rostor en centralizar sus energías para corregir las deficiencias que se encontraron mediante las acciones correctivas ya descritas. Es importante señalar, que de no realizarse los cambios propuestos la empresa no tendrá la capacidad de enfrentar la competencia internacional y por ende no podrá ampliar sus horizontes comerciales tanto en el mercado nacional como centroamericano.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Salas Bonilla, Tarcisio. **ANALISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO**. San José Costa Rica. Ediciones Guayacán. 1996.
- Jiménez Cubillo, Yamileth. Díaz Brenes, José Eduardo. **EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION DE LA EMPRESA GALVEZ Y VOLIO ASOCIADOS S.A.** San José, Costa Rica. 1997.
- Blanco Illescas, Francisco. **EL CONTROL INTEGRADO DE GESTION**. México, Editorial Limusa. 1994.
- Hampton, Richard. **ADMINISTRACION CONTEMPORANEA**. México. Editorial Mc Graw Hill. 1981.
- Chiavenato, Idalberto. **INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION**. Tercera edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 1990.
- Alvarado Chacón, Marvin. Garita Montero Lorena. **ANALISIS Y MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE GESTION TECNICO ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO SUMINISTRO DE ENERGIA DOT-ICE**. San José, Costa Rica. 1996.
- Brenes Rodríguez, Sandra. **ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DIREX INTERNACIONAL, S.A.** San José, Costa Rica. 1992.

- Morales, Alvaro. **PROGRAMACION TECNICO EN PRODUCCION.** Alajuela, Costa Rica. 2000.
- Díaz Corrales, Mario Alberto. Díaz Corrales, Ronald Eduardo. **PROPUESTA DE POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS ORIENTADAS AL SERVICIO AL CLIENTE EN LA AGENCIA PUBLICITARIA UNIMEDIOS DE CENTROAMERICA.** San José, Costa Rica. 1995.
- Rosenberg, Jerry M. **DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.** EDITORIAL John Wile & Sons Inc. Nueva York, EE. UU, 1997.
- Quesada Céspedes, Gilberto. Solís Alpizar, Rodolfo. **PROPUESTA DE UN MODELO DE VENTAS QUE ASEGURE UN SEGUIMIENTO DE LOS CLIENTES DE COOPESA R.L., DESDE EL CONTACTO INICIAL HASTA EL SERVICIO POST VENTA.** San José, 1997.
- Colaiácovo; Juan Luis. Assefh, Antonio A. Guadagna, Guillermo J.C. **PROYECTOS DE EXPORTACION & ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL, TEXTOS Y CASOS SOBRE AGROINDUSTRIA Y SERVICIOS.** Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 1993.

- McCarthy, Jerome. **COMERCIALIZACION**. Cuarta edición. Buenos Aires, Argentina. 1974.

- Steinvorth, Koberg. Chacón Bejarano, Kattia. **ANALISIS DE LA COMERCIALIZACION DE LA MADERA DE CIPRES EN COSTA RICA: PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA HACIENDA LA MARTA S.A.** San José, 1997.

ANEXOS

ANEXO N° 1

CARTAS Y DECLARACION

JURADA

TRIBUNAL EXAMINADOR

_____ **Bernal** _____

Presidente del Tribunal

_____ **Juan Huayalupo** _____

Director de Investigación

_____ **Miguel Cuadra** _____

Lector de Investigación

Reunidos en San José, Costa Rica, a los 11 días del mes de Diciembre del 2000.

DECLARACION JURADA

San José, Diciembre del 2000.

Bajo fe de juramento declaramos que el presente Trabajo de Investigación es fruto de nuestra personal autoría y que el mismo no es objeto de la duplicación de información como propia, ya sea de forma parcial o total; libros, documentos o artículos, impresos o no, físicos o virtuales; sino que hemos procedido a destacar entre comillas o hemos parafraseado los textos descritos, consignando además los datos del autor y de su obra.

Milena Patricia Delgado Oviedo.

Cédula 2-467670.

Carné 97-4003.

Kleber Alfredo Villacís Villacís.

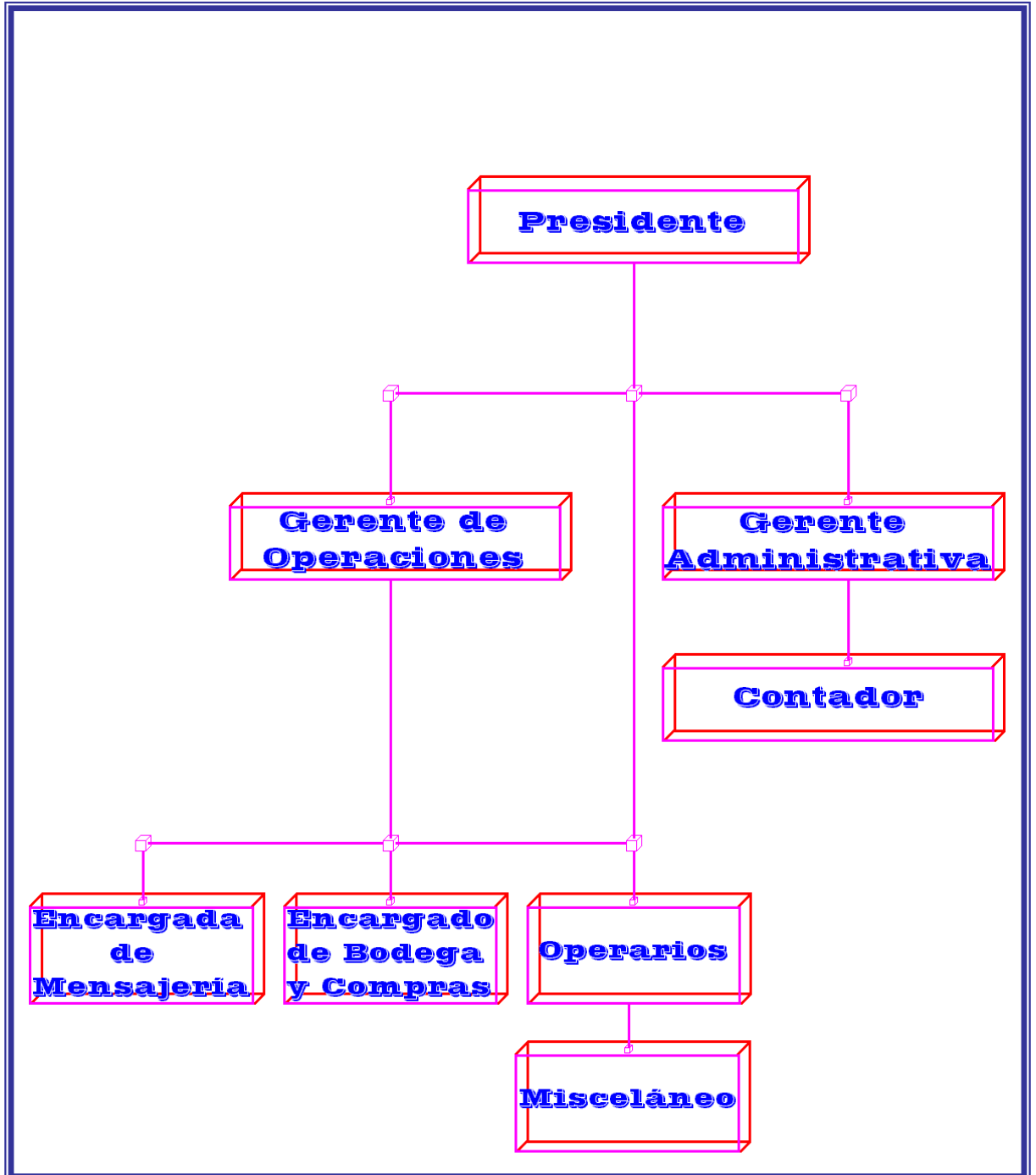
Cédula 430-93478428.

Carné 97-4110.

ANEXO N° 2

FORMULARIOS

ORGANIGRAMA DE ROSTOR S. A.



ANEXO N° 3

**INSTRUMENTOS DE ANALISIS
CUALITATIVO**

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

FACULTAD DE POSTGRADOS

***ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE ROSTOR S.A. PARA
MEJORAR SU ACTIVIDAD COMERCIAL EN CENTROAMERICA DENTRO
DEL AREA DE EQUIPOS DE EMBOTELLADO***

El propósito de este cuestionario es evaluar las actividades desarrolladas por el personal de Rostor, para mejorar la gestión técnica y administrativa.

Le agradecemos mucho su colaboración al brindarnos unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas. La información que suministre será estrictamente confidencial y sólo será utilizada para el presente estudio.

San José, Costa Rica

Julio, 2000

Cuestionario Para Clientes

1 ¿Es la primera vez que requiere servicios usted de esta empresa?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es NO (usted es cliente) indique desde hace cuanto:

- 1 a 6 meses.
- 6 meses a 1 año.
- 1 a dos años.
- Más de dos años.

2 ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

- Por un amigo.
- Por amistad con el propietario.
- Por casualidad.
- Otro, cuál _____

3 ¿Cómo considera usted el servicio prestado por la empresa?

- Muy bueno.
- Bueno.
- Regular.
- Malo.

Por qué

4. ¿Cómo considera usted las instalaciones que posee para la atención de los clientes?

- () Muy bueno.
- () Bueno.
- () Regular.
- () Malo.

Por qué

5. Si es cliente tradicional de la empresa, se ha visto obligado a buscar servicio en otro lugar por:

- () Falta de cumplimiento.
- () Precios elevados.
- () Otros, explique _____

6. Cuál otro lugar conoce que brinde este tipo de servicio industrial?

7. ¿Ha tenido usted algún problema al solicitar información con el personal de la empresa?

SI _____ NO _____

Explique _____

🐼 ¿Cuál es su opinión con respecto a:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Respondo
Rapidez en la atención	_____	_____	_____	_____	_____
Trato que recibe	_____	_____	_____	_____	_____
Puntualidad en las entregas	_____	_____	_____	_____	_____
Responsabilidad en la empresa	_____	_____	_____	_____	_____
Precio	_____	_____	_____	_____	_____
Servicio técnico	_____	_____	_____	_____	_____

🐼 En su opinión, que cambios podría introducirse para mejorar y hacer más eficientes los procesos administrativos y de producción en Rostor S.A.?

¡MUCHAS GRACIAS!

CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS

1) ¿Cómo considera usted la calidad de los trabajos que se realizan?

- () Muy buena.
- () Buena.
- () Regular.
- () Mala.

Explique _____

2) ¿Cómo considera usted los tipos de servicio que se brindan?

- () Muy buena.
- () Buena.
- () Regular.
- () Mala.

Explique _____

3) ¿Se entregan los pedidos solicitados en el plazo acordado con el cliente?

SI _____ NO _____

4) ¿Tiene usted problemas por falta de materiales para realizar su trabajo?

SI _____ NO _____

5) ¿Se le comunica a usted con anterioridad el trabajo que debe realizar?

SI _____ NO _____

6) ¿Le cambian a usted a menudo las tareas a realizar?

- () Siempre.
- () Algunas veces.
- () Casi nunca.
- () Nunca.

Explique _____

7) ¿Tenía usted experiencia en el tipo de trabajo que realiza?

SI _____ NO _____

8) ¿Ha recibido alguna capacitación para realizar su trabajo?

- () Siempre.
- () Algunas veces.
- () Casi nunca.
- () Nunca.

9) ¿Cómo considera usted la planificación de los trabajos que se realizan?

- () Muy buena.
- () Buena.
- () Regular.
- () Mala.

Explique _____

10) ¿Usted recibe ordenes de:

- () Jefe inmediato.
- () Gerente.
- () Otro, quién _____

11) ¿Existe alguna indicación del orden a seguir cuando se realiza un trabajo?

SI _____ NO _____

12) ¿Cree usted que existe la cooperación de sus compañeros para realizar un trabajo?

- () Siempre.
- () Algunas veces.
- () Casi nunca.
- () Nunca.

Explique _____

13) ¿Existe comunicación entre usted y sus compañeros cuando se realiza un trabajo o para resolver un problema?

SI _____ NO _____

Explique _____

14) Es necesario que usted realice un trabajo para que otro compañero pueda continuar el siguiente?

SI _____ NO _____

15) ¿Cómo considera usted que es el trato de su jefe?

- () Excelente.
- () Muy bueno.
- () Bueno.
- () Regular.
- () Malo.
- () Pésimo

Explique _____

16) ¿Le ayuda su jefe a solucionar sus problemas y necesidades laborales cuando estos aparecen?

- () Siempre.
- () Algunas veces.
- () Casi nunca.
- () Nunca.

En qué aspectos

17) ¿Se siente usted motivado a realizar su trabajo?

SI _____ NO _____

Comente _____

18) ¿Existe alguna persona encargada de supervisar su trabajo?

SI _____ NO _____

19) ¿Ha tenido problemas con su jefe?

SI _____ NO _____

Mencione algunos

20) ¿Le supervisan a usted las actividades que realiza?

- () Siempre.
- () Algunas veces.
- () Casi nunca.
- () Nunca.

21) ¿Cree usted que todas las actividades se controlan correctamente?

SI _____ NO _____

Explique

22) ¿En su opinión, cómo podría mejorarse los trabajos que realiza la empresa ?

¡MUCHAS GRACIAS!

ENTREVISTA ABIERTA PARA EL PROPIETARIO

Planeación

1. Qué es lo que espera de su negocio para el futuro? Tiene objetivos propuestos.
Referirse a corto, mediano y largo plazo. Expectativas.
2. Considera usted que los recursos con que cuenta actualmente han sido suficientes para cubrir la demanda?
Recursos: personas, tiempo, materiales, instalaciones.
3. Describa la forma en que usted toma una decisión.
4. Cómo usted soluciona las situaciones inesperadas?
Ej: falta de un empleado, devolución de un trabajo, trabajos urgentes no programados.
5. En su opinión que beneficios aporta la empresa al cliente?
6. Qué necesidades de los clientes se están dejando por fuera?

Liderazgo

1. Cómo considera usted que deben ser dirigidos sus empleados?
2. En qué forma motiva usted al personal?

-Salario.
-Buen trato.
-Otorga tiempo para cubrir alguna necesidad propia.
-Otros.
3. Cómo considera usted la comunicación que realiza con sus subordinados?
4. Ha tenido usted conflictos con sus empleados? De qué tipo y por qué?

Mecanismos de control

1. Se realiza una supervisión constante sobre las diferentes labores? Con qué regularidad?

2. Cuáles áreas considera usted que son las más importante para controlar y por qué?
3. Se lleva una contabilidad del negocio? Cómo y cada cuanto son actualizados los datos?
4. Cuál ha sido las limitaciones más importantes que ha tenido?
5. Ha tenido limitaciones para el crecimiento del negocio? Cuáles?

Organización o estructura organizacional

1. Cree usted que se conoce (tanto usted como los subordinados) cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno en su puesto?
2. Existe algún documento o estructura en el cual se pueda definir claramente la posición de cada individuo en la empresa?

CUESTIONARIO PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

1. Cuáles son en orden de prioridad los objetivos más importantes a controlar por la gestión administrativa dentro de la empresa?

2. Considera de acuerdo a lo anterior, que cuenta con la información oportuna y veraz que le permita de manera adecuada la toma de decisiones?

SI _____ NO _____

Explique _____

3. Creé usted que existen políticas y procedimientos en las áreas administrativas, financieras y de producción, claramente definidas? Cuáles son?

4. Cómo están definidos los niveles de autoridad y responsabilidad?

Explique _____

5. Opera actualmente un sistema de contabilidad acorde con las necesidades de la empresa?

6. En su opinión, existen controles que permiten que los registros contables sean correctos y oportunos?

SI _____ NO _____

Explique _____

7. Se encuentran identificados y registrados los recursos físicos de la fábrica?
Cómo?

8. Existen programas de seguridad ocupacional y prevención tanto para el personal como para la maquinaria del taller?

SI _____ NO _____

Explique _____

9. Qué sistemas de control ejerce la administración en las áreas administrativas, financieras y de producción?

10. Qué sistema de evaluación utiliza la administración para medir el rendimiento operativo?

Explique _____

11. Existen planes futuros a corto, mediano o largo plazo?

SI _____ NO _____

Explique _____

12. Existe un control para la gestión de compras que le permite consolidar las necesidades administrativas y de producción?

SI _____ NO _____

Explique _____

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE INGENIERÍA

1. Considera usted ágil el sistema de adquisiciones?

SI _____ NO _____

Explique _____

2. Cumplen las compras con el objetivo de mantener una cantidad de adecuada de inventario para el desarrollo de las funciones de los trabajadores?

SI _____ NO _____

Explique _____

3. Dispone de información sobre el mercado para ubicar los posibles proveedores?

SI _____ NO _____

Explique _____

4. Conoce el tiempo y costos empleados para las diferentes actividades de compras y producción?

SI _____ NO _____

Explique _____

5. Considera que se realiza una programación adecuada de las compras que le permita realizar la labor adecuadamente?

SI _____ NO _____

Explique _____

6. Existen un registro que permita establecer la frecuencia de uso para determinado artículo?

SI _____ NO _____

Explique _____

Cualquier expectativa considerada por usted será de mucha importancia

¡MUCHAS GRACIAS!

