Diseño del modelo administrativo y financiero para la gestión operativa de la Empresa “R & M METALES SAS”

Karen Viviana Fajardo
Nydia Johana García
Olga Yulieth Jaramillo
Luz Angela Romero

Especialización en Contabilidad y Auditoría en Entornos Digitales, Fundación Universitaria Compensar

Escuela de Negocios

Jairo Alberto Olarte Cabana

01 de septiembre de 2024

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Tabla de Contenido

Contexto de la Organización 6

Enfoque del modelo de negocio 6

Fuentes De Ingresos 7

Recursos Claves 7

Elementos relevantes en la planeación estratégica 7

Misión *7*

Visión *7*

Estructura organizacional 8

Problema 8

Descripción del problema *8*

Síntomas del problema *9*

Causas del problema *9*

Controles al pronóstico *10*

Pregunta Orientadora 10

Justificación 11

Objetivo General 12

Objetivos específicos *12*

Revisión de antecedentes y marco teórico-conceptual *13*

Caracterización de conceptos clave 20

Estrategia Metodológica 21

Metodología para implementar el modelo administrativo y financiero 21

Fase de diagnóstico *21*

Fase de diseño y desarrollo *21*

Oportunidades de mejora *22*

Fase de monitoreo y evaluación *22*

Fase de documentación y actualización *23*

Instrumento para el levantamiento de información 23

Resultados 27

Conclusiones 40

Recomendaciones 41

Referencias 42

Anexos 43

Índice de tablas

Tabla 1 *Interpretación de resultados* 27

Índice de figuras

Figura 1 *Organigrama* 8

Figura 2 *Roles y responsabilidades* 28

Figura 3 *Nuevo organigrama* 29

Figura 4 *Proceso de Gestión de Tesorería (Financiero)* 30

Figura 5 Proceso de Elaboración de Presupuestos (Financiero) 31

Figura 6 *Proceso de Reportes Financieros (Administrativo)* 32

Figura 7 *Formatos registro entradas y salidas de dinero* 33

Figura 8 *Formato movimientos de entrada de dinero* 33

Figura 9 *Formato movimientos de salida de dinero* 34

Figura 10 *Formatos resumen entradas y salidas de dinero* 34

Figura 11 *Catálogo de productos* 35

Figura 12 *Formato registro compra de mercancía* 36

Figura 13 *Formato registro venta de mercancía* 36

Figura 14 *Formato resumen inventario de mercancía* 37

Figura 15 *Formato registro compra de mercancía con reporte didáctico* 38

Figura 16 *Formato registro venta de mercancía con reporte didáctico* 38

Figura 17 *Dashboard* 39

Contexto de la Organización

La empresa R & M METALES SAS se encuentra situada en Bogotá, su dirección postal es calle 63B 115 15, Bogotá. R & M METALES SAS, se encuentra inscrita en el RUT con actividad económica principal 4665 y está constituida como una sociedad por acciones simplificada. La actividad a la que se dedica la empresa es comercio al por mayor de residuos reciclables. Esta actividad económica se desarrolla en Bogotá y sus alrededores.

Enfoque del modelo de negocio

La empresa R&M Metales SAS, fue creada en marzo de 2020 en la ciudad de Bogotá, con un único socio y dueño, quien actúa como representante legal. Esta empresa se dedica a la gestión integral de residuos y se prestan servicios como:

- Recolección de todos los materiales reciclables que generan las empresas de la comunidad y algunos colegios del sector.
- Clasificación de los materiales reciclables
    - Principales: Cartón, metal, vidrio
    - Secundarias: Acrílico, plástico, polietileno, chatarra, aluminio, bronce-cobre, PET botellas, canastas, canecas, PVC, archivo, periódico, enseres de oficina, RAEE.
- Comercio al por mayor (compra) de desperdicios y desechos de Metales.
- Desguace de productos usados o chatarra, desde electrodomésticos hasta vehículos deteriorados.
- Embalaje de las piezas o productos.
- Almacenamiento de estos productos.
- Transporte y entrega a los compradores.

Estas actividades no contemplan transformación sobre los elementos reciclados o fruto de desguace.

Fuentes De Ingresos

- Cuotas de servicio: Tarifas por la recogida y procesamiento de materiales reciclables.
- Venta de materiales reciclados: Ingresos por la venta de materiales reciclables a empresas de reciclaje o fabricantes.

Recursos Claves

- Infraestructura: Centros de reciclaje, vehículos para la recolección y equipos de procesamiento.
- Recurso Humano
- Red de Proveedores y asociados

Elementos relevantes en la planeación estratégica

Misión

La misión de R&M METALES es alargar el ciclo de vía útil de los materiales ya usados, mediante procesos de recuperación reciclaje o procesamiento y así colaborar con la preservación del medio ambiente evitando que estos terminen en fuentes hídricas y rellenos sanitarios, reducir costos con la obtención de materia prima, generar ingresos por la venta de residuos, y por último aumentar la productividad.

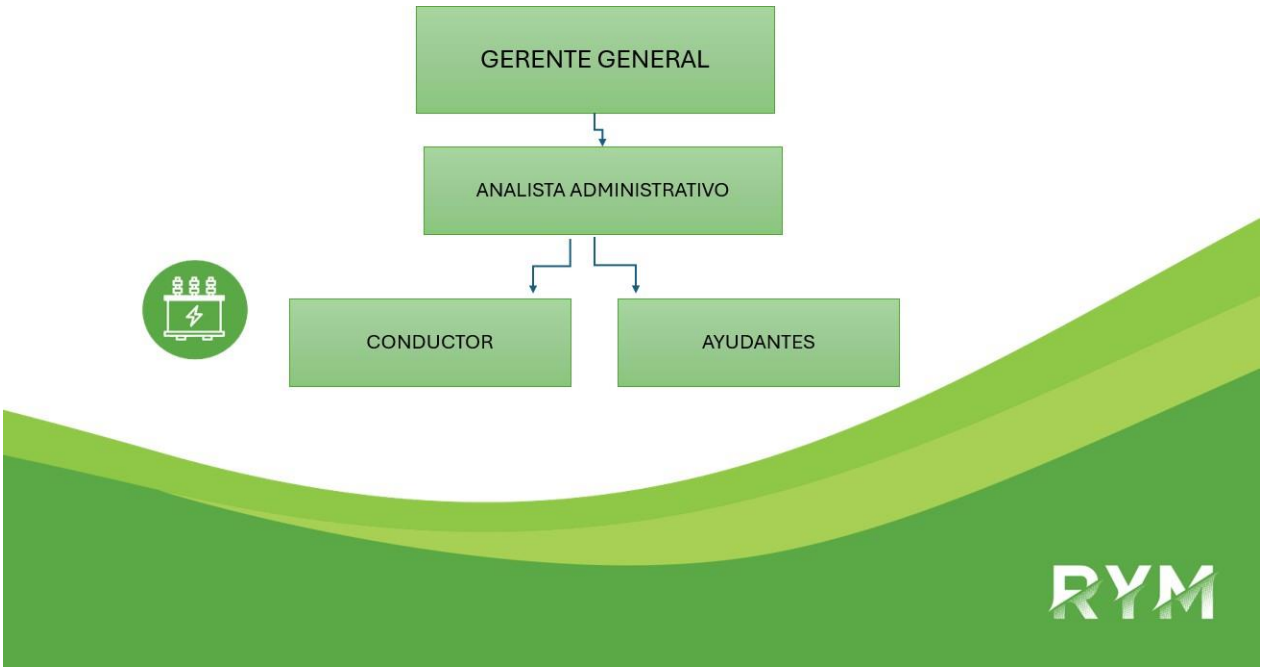
Visión

A 2027 R&M METALES será una empresa exportadora de materia prima que se caracterizará por el aprovechamiento de materiales 100% reciclables, para cuidar el medio ambiente y la calidad de vida que tenemos, con nuestra labor perseguiremos una eficiente gestión de los recursos que permitan favorecer la conservación de estos de manera que estén disponibles para las generaciones presentes y futuras.

Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama



Fuente: elaboración propia (2024)

Problema

A continuación, se presentan cuatro componentes para la caracterización del problema: una descripción general, seguido de los síntomas del problema, las causas y los controles al pronóstico.

Descripción del problema

La empresa carece de una adecuada gestión de análisis financiero que apalenque la toma de decisiones y genere avances en control estratégico que incurren en:

- El inadecuado desempeño financiero: pedidas y fluctuaciones en el flujo de caja
- Problemas en la operación: ineficiencia e inadecuado manejo de mantenimientos de infraestructuras y vehículos.

- Problemas con la calidad del servicio: clientes insatisfechos por no manejar inventarios de existencias.
- Metas y objetivos no alcanzados: sobre costos o aumento en los costos operativos

Síntomas del problema

Evidencia de errores que llevan a sobrecostos y oportunidades de negocio perdidas. Asimismo, se incurre en situaciones de riesgo que se manifiestan en dificultades económicas que generan incertidumbre por falta liquidez o insolvencia, pérdida de competitividad e incapacidad para el aprovechamiento de oportunidades. Tampoco es posible identificar rápidamente estrategias de mercado y crecimiento, además que existe un aumento en los costos asociados a la contratación y capacidad con márgenes bajos de beneficio. Finalmente, se evidenció la falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y dificultad para invertir en innovación o nuevas tendencias de mercado.

Causas del problema

La empresa carece de una estructura organizacional bien definida, lo que dificulta la administración y control eficientes, resultando en una falta de responsabilidad y supervisión adecuada, además no se implementa una planificación estratégica efectiva, limitando la capacidad de la empresa para establecer objetivos a largo plazo y adaptarse a los cambios del mercado. A su vez. no cuenta con una gestión estratégica que desarrolle un enfoque claro con objetivos y metas definidos, reduciendo sus oportunidades competitivas. Las decisiones se basan en información incompleta o intuiciones, aumentando el riesgo de errores estratégicos y operativos. En cuanto a la gestión financiera, es deficiente, con gastos innecesarios y recursos mal asignados, lo que conduce a problemas de liquidez y uso ineficiente de recursos y no existen controles operativos ni

supervisión adecuada de mercancías e inventarios, resultando en pérdidas y una gestión ineficiente de los activos.

Controles al pronóstico

- Adoptar un software que pueda mejorar la eficiencia en la gestión financiera.
- Diseñar estrategias de control mediante la creación de presupuestos detallados y el monitoreo continuo de los gastos versus el presupuesto previsto.
- Esbozar una planificación estratégica basada en análisis de datos históricos y proyecciones financieras, con objetivos claros procesos de revisión y ajuste periódico.
- Delinear análisis financieros con herramientas analíticas que faciliten el monitoreo del rendimiento financiero para evaluar:
    - Rentabilidad, liquidez y solvencia
    - Reducción de costos operativos
    - Identificar viabilidades de mercado
    - Identificar productos de mayor salida
- Capacitar al personal en interpretación de los resultados financieros, gestión de presupuesto, análisis para toma de decisiones y mejores prácticas. Perfilar procedimientos estándar para la documentación y registro de los datos, gastos ingresos y movimientos de forma oportuna para la gestión estratégica y de control.

Pregunta orientadora

¿Cómo diseñar el modelo administrativo y financiero para la gestión operativa de la Empresa R&M METALES SAS?, modelo que permita optimizar el seguimiento en las operaciones y la toma de decisiones estratégicas de una empresa dedicada a la venta de material reciclado.

Justificación

En el entorno empresarial actual, la capacidad de gestionar eficazmente los recursos financieros y administrativos es crucial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo, por lo tanto, se propone el diseño de un modelo para la gestión financiera y administrativa con el objetivo de superar estos obstáculos y potenciar la capacidad de la empresa, permitiendo identificar las líneas de productos más rentables, optimizar nuestros niveles de inventario y detectar posibles fraudes.

El diseño de un modelo administrativo y financiero para la gestión operativa de la empresa "R & M METALES SAS" se traducirá en una reducción de costos, un posible aumento de las ventas y una mejora en la satisfacción del cliente. Este modelo ayudará con la integridad y precisión de los datos financieros, lo cual es esencial para la elaboración de informes precisos y el cumplimiento de las normativas fiscales. La mejora se visualizará en la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa, permitiendo un avance en la asignación de los recursos financieros, proporcionando a la dirección una visión clara y actualizada del estado financiero de la empresa, facilitando la planificación y la gestión efectiva de los recursos.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo administrativo y financiero para la gestión operativa que facilite la toma de decisiones de la empresa “R & M METALES SAS”.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico detallado de los procesos administrativos y financieros existentes en “R & M METALES SAS”.
2. Crear una plantilla en Excel que permita registrar y clasificar eficientemente los datos a interpretar y evaluar.
3. Diseñar una salida de información que permita visualizar los datos para hacer seguimiento, generar métricas y evaluar el rendimiento de la empresa.
4. Crear una metodología clara para implementar un modelo administrativo y financiero.

Revisión de antecedentes y marco teórico-conceptual

Este apartado se integra de dos componentes. El primero es la presentación de la evidencia empírica consultada con respecto al fenómeno estudiado (antecedentes). El segundo, se refiere a la caracterización de conceptos clave para la comprensión de las temáticas tratadas en el trabajo aplicado

En la investigación de Vargas (2015) titulada ***Prospectiva tecnológica como ventaja competitiva para la gestión financiera en las pymes***, se destaca la importancia que tienen hoy en día las MIPYMES en la economía del país, ya que estas representan en su gran mayoría la totalidad de empresas, aunque las diferentes tendencias financieras han sido diseñadas principalmente para responder a las necesidades de las grandes empresas, se deben presentar modificaciones y adaptaciones para ofrecer una mejor formación orientada a los pequeños empresarios. Vargas (2015) en su análisis busca resumir lineamientos generales para el desarrollo de la gestión financiera en las PYMES, utilizando herramientas para la planeación, el control y la toma de decisiones financieras. Las necesidades de las pequeñas empresas de carácter cultural, sociológico, económico, legal, entre otros, llevan a que los niveles de informalidad sean altos, lo que conlleva al incumplimiento de disposiciones legales en lo laboral, comercial, contable y tributario principalmente.

De acuerdo con esto, se proyectan los elementos mínimos que se deberían considerar para incorporar las herramientas de gestión financiera en las PYMES y su integración con la gestión del conocimiento, las cuales por tradición han sido marginadas de su aplicación. Comprender que la contabilidad y las finanzas son herramientas que deben ser utilizadas respondiendo a las condiciones particulares del entorno económico de cada unidad empresarial en particular, que tienen fundamentos universales y deben ser válidos para cualquier organización, sin embargo, se

deben reconocer las particularidades a aplicar para las pequeñas empresas para que esta sea efectiva y produzca los resultados esperados. Vargas (2015) se apoya en un esquema que presenta Correa (2007) el cual propende en mejorar la comprensión de la realidad en las pequeñas empresas, esta metodología determina que el avance hacia las prácticas financieras debe soportarse en elementos cualitativos y en formalización organizacional, la gestión financiera con base en la terminología adecuada puede convertirse en una práctica permanente que constituya una herramienta de carácter prospectiva.

La planeación financiera como una herramienta adecuada que ayude al desarrollo empresarial debe ser comprendidas con factores externos como variables macroeconómicas o políticas de crédito y por factores internos como la adopción de la contabilidad, el costeo y el presupuesto, comprendiendo que esto forma un verdadero sistema de información para la toma de decisiones, su fácil comprensión y la utilización adecuada en tiempo real. Para llevar a cabo este proceso de planeación financiera es necesario consolidar las herramientas que actualmente existen como lo son análisis estructural de los estados financieros, análisis vertical, análisis horizontal, presupuestos, análisis de flujos e indicadores de gestión. El análisis en las variables clásicas de la salud financiera empresarial se aborda con la rentabilidad como una consecuencia de la gestión en los distintos frentes organizacionales, siendo la liquidez y el endeudamiento las de mayor incidencia para las pequeñas empresas. Todo esto conlleva a la construcción de un Diagnóstico Financiero Integral DFI para PYMES propuesto por Correa (2007) (como se citó en Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia), haciendo énfasis en la necesidad del diagnóstico y sus objetivos.

Las metodologías de valoración aplicables por Correa (2007) se clasifican en tradicionales que pueden ser los criterios basados en el Estado de situación financiera, el Estado

de resultados integral y los métodos mixtos; y las modernas basadas en flujos, que buscan creación de valor. En resumen, se busca que los lineamientos descritos aquí se conviertan en punto de partida en la generación y gestión de conocimientos, metodología, servicios y aplicaciones tecnológicas orientadas a suplir las necesidades de los pequeños empresarios, que les permita orientar sus negocios en senderos de estabilidad y prosperidad en el mediano y largo plazo. Los avances de esto deben darse en dos relaciones fundamentales, la consultoría en problemáticas, estructuración y aplicaciones para que estas se impulsen a verdaderos procesos de crecimiento y lo académico, asumiendo responsabilidad de orientar los procesos de formación con sensibilización a las pequeñas empresas, buscando que los futuros profesionales se apropien de la realidad empresaria avanzando hacia el desarrollo empresarial y social sostenible.

Asimismo, en su estudio titulado ***Automatización Robótica de Procesos Contables en la Firma de Auditoría NOVADATA SAS***, Rendón (2024) explora el impacto de la implementación de la automatización robótica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés) en las prácticas contables de una firma de auditoría específica. Esta investigación, realizada en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria de Envigado bajo la dirección de la Dra. Ángela M. Flórez Ríos, busca analizar cómo la RPA puede optimizar los procesos contables y mejorar la eficiencia operativa en el contexto de NOVADATA SAS.

Con respecto al propósito de la investigación realizada por Rendón (2024), el objetivo general fue analizar la contribución en la firma de auditoría NOVADATA SAS de la Automatización Robótica de Procesos contables RPA para la gestión y recuperación de recursos financieros.

El trabajo de Rendón (2024) se estructura en varias secciones que abarcan desde una revisión teórica de la automatización robótica de procesos hasta un estudio de caso detallado de su aplicación en NOVADATA SAS. En la primera parte, la autora presenta una definición de RPA y su evolución en el ámbito empresarial, destacando sus beneficios y desafíos. La segunda parte del estudio se centra en el análisis de los procesos contables específicos de la firma de auditoría, identificando áreas clave donde la RPA podría ser implementada. Finalmente, la autora ofrece un análisis empírico basado en datos recolectados de la firma, incluyendo entrevistas con el personal y revisiones de documentación interna.

De manera complementaria, se puede decir que el trabajo de Rendón (2024) es notable por su enfoque práctico y aplicado. La autora combina una sólida base teórica con un estudio de caso real, lo que proporciona una visión integral sobre la implementación de RPA en un entorno contable. Uno de los puntos fuertes de este estudio es la metodología empleada, que incluye tanto métodos cualitativos como cuantitativos, permitiendo una evaluación exhaustiva del impacto de la automatización. Sin embargo, el estudio podría beneficiarse de una comparación con otras firmas de auditoría para proporcionar un contexto más amplio. Además, aunque se discuten los beneficios de la RPA, una discusión más detallada sobre los posibles riesgos y cómo mitigarlos hubiera sido útil.

En la conclusión del trabajo *Automatización Robótica de Procesos Contables en la Firma de Auditoría NOVADATA SAS* se observó que es un estudio bien fundamentado y relevante para profesionales en el campo de la contaduría y la auditoría. La investigación de Rendón (2024) demuestra cómo la RPA puede transformar los procesos contables, mejorando la eficiencia y reduciendo errores. A pesar de algunas limitaciones, el estudio ofrece valiosas recomendaciones para la implementación de RPA en contextos similares. Recomendaría este trabajo a académicos

y profesionales interesados en la modernización de los procesos contables mediante tecnologías avanzadas.

De acuerdo con otra investigación, ***El fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia***; para Romero Et al. (2015) el objetivo general fue analizar las principales causas del fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia, identificando tanto factores internos como externos que afectan su sostenibilidad y crecimiento. A través de esta investigación, se busca proporcionar recomendaciones que contribuyan al desarrollo de políticas públicas y estrategias efectivas para fortalecer el ecosistema emprendedor en el país.

El autor citado previamente, aborda la relevancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía colombiana, donde representan una parte significativa del empleo y la producción. Sin embargo, a pesar de su potencial, muchas pymes enfrentan altos índices de fracaso. Este fenómeno no solo afecta a los emprendedores, sino que también tiene implicaciones negativas para el desarrollo económico del país

De otro lado, se identifican factores internos, como la falta de planificación y la insuficiente capacitación de los emprendedores, así como factores externos, incluyendo el entorno económico inestable y la competencia desleal. A través de encuestas y análisis de casos, se destacan las dificultades que enfrentan las PYMES para acceder a financiamiento y mercados. Se concluye que es fundamental implementar políticas públicas que apoyen la formación y el desarrollo sostenible de estas empresas. El estudio busca sensibilizar a los actores clave sobre la importancia de fortalecer el ecosistema emprendedor en Colombia.

Adicionalmente, para Romero Et al (2015) destacan las causas detrás de los fracasos, identificando factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de las pymes, la inestabilidad económica y la competencia desleal. Se concluye que, para mejorar la sostenibilidad de las pymes, es crucial implementar políticas públicas que fomenten la formación empresarial, el acceso a financiamiento y un entorno competitivo más justo. Además, se enfatiza la importancia de crear redes de apoyo entre emprendedores para compartir experiencias y recursos.

Aspectos metodológicos aplicables al estudio de Romero Et al. (2015)

Objetivo: Analizar las principales causas del fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia

Criterios de Inclusión Estudios publicados del 2013 en adelante, en español o inglés, centrados en PYMES iberoamericanas.

Por otra parte, el trabajo de grado titulado ***La influencia de la Robotic Process Automation en la función de la gestión financiera en las empresas***, León (2023), realizado bajo la dirección de Medhat Endrawes en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Pontificia Universidad Javeriana, investiga cómo la Automatización Robótica de Procesos (RPA) afecta la gestión financiera dentro de las empresas. Este estudio busca entender las implicaciones de la RPA en la eficiencia operativa, la precisión de los procesos y la toma de decisiones financieras.

Su objetivo principal es evaluar los cambios que surgen en las áreas financieras de las empresas al implementar la Robotic Process Automation.

En resumen, León (2023) organiza su trabajo en varias secciones clave que incluyen una revisión teórica de la RPA, un análisis de su impacto en la gestión financiera, y estudios de caso de empresas que han implementado esta tecnología. En la primera sección, se define la RPA y se describe su evolución y aplicaciones en el ámbito financiero. La segunda sección se centra en cómo la RPA puede mejorar la gestión financiera, destacando aspectos como la reducción de errores y tiempos de procesamiento. Finalmente, se presentan estudios de caso detallados que ilustran los beneficios y desafíos encontrados por empresas específicas al adoptar RPA.

El estudio de León (2023) es exhaustivo y bien estructurado, combinando teoría y práctica para ofrecer una visión completa de la RPA en la gestión financiera. Uno de los puntos fuertes del trabajo es la inclusión de estudios de caso, que proporcionan ejemplos concretos y prácticos de la aplicación de RPA. Sin embargo, el estudio podría mejorar con una discusión más profunda sobre las limitaciones y posibles riesgos de la implementación de RPA. Además, una comparación con empresas que no han adoptado esta tecnología podría haber añadido valor al análisis.

En conclusión, *La influencia de la Robotic Process Automation en la función de la gestión financiera en las empresas* es una contribución valiosa al campo de la contabilidad y la gestión financiera. El trabajo de León (2023) destaca cómo la RPA puede transformar las operaciones financieras, mejorando la eficiencia y precisión de los procesos. A pesar de algunas áreas que podrían ser ampliadas, este trabajo ofrece una base sólida para futuras investigaciones y es altamente recomendable para profesionales interesados en la automatización de procesos financieros.

Caracterización de conceptos clave

Dando cumplimiento a lo descrito en la sección introductoria de este apartado, a continuación, se describen los siguientes conceptos:

MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023). Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, las Mipymes contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.

Gestión financiera integral

Las MIPYMES representan en su totalidad la mayoría de las empresas en el país. En este sentido y en vista de las exigencias y continuos cambios del entorno empresarial, estas organizaciones deben avanzar hacia la incorporación de un modelo de gestión financiera integral que permita la armonización de todas las áreas de éstas para la consecución de sus objetivos misionales. Es ahí donde el sistema de información contable, las finanzas y la planeación estratégica, juegan un papel clave en aras de una acertada toma de decisiones y una buena dirección empresarial.

Planeación Financiera

En el ámbito de la administración y las finanzas, se conoce como planeación o planificaciones financieras al proceso de determinar cómo una organización, empresa o persona

administrará sus recursos capitales para alcanzar sus objetivos establecidos. En términos más simples, se trata de la elaboración de un plan de finanzas, o sea, de un presupuesto y/o un esquema de gastos que permita organizar el manejo del dinero de modo eficaz y conveniente.

Indicadores de Gestión Financiera

Un indicador de gestión es un dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a desarrollar en el presente y en el futuro.

Estrategia Metodológica

Metodología para implementar el modelo administrativo y financiero

Fase de diagnóstico

Recolección de información: Se reunirán documentos existentes como manuales de procedimientos, políticas financieras y reportes anteriores. Esta etapa es crucial para entender la base sobre la que opera la empresa.

Análisis de procesos: Se realizarán entrevistas con empleados clave para comprender los procesos actuales y sus percepciones. Los hallazgos sobre ineficiencias y áreas de mejora serán documentados minuciosamente.

Identificación de KPIs: Se definirán los indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes para la empresa, que permitirán evaluar el éxito del modelo administrativo y financiero.

Fase de diseño y desarrollo

Estructura organizativa: Se diseñará la estructura organizativa y se definirán roles y responsabilidades claras. Esto incluirá un organigrama que refleje la nueva estructura.

Documentación de procesos: Se crearán diagramas de flujo para visualizar los procesos administrativos y financieros. Esto facilitará la comprensión y la implementación de estos.

Plantilla de registro: Se desarrollará una plantilla en Excel con columnas específicas (fecha, tipo de transacción, monto, categoría, responsable) para registrar y clasificar datos de manera uniforme y eficiente.

Diseño de dashboards: Se crearán tableros de control en Excel para visualizar KPIs y datos financieros, permitiendo una monitorización continua y efectiva del desempeño de la empresa.

Fase de pportunidades de mejora

Selección de software: Se evaluará y seleccionará el software de gestión (ERP, CRM) que mejor se alinee con las necesidades de la empresa. Esta selección se basará en criterios de funcionalidad, costo y facilidad de uso.

Capacitación: Se diseñará e impartirá un programa de capacitación para que los empleados comprendan el nuevo modelo y las herramientas asociadas. Esta capacitación incluirá sesiones prácticas y teóricas.

Comunicación de Cambios: Se asegurará que todos los empleados estén informados sobre los cambios y los beneficios del nuevo modelo. La comunicación será clara y constante para evitar resistencias y fomentar la aceptación.

Fase de monitoreo y evaluación

Revisiones periódicas: Se establecerá un calendario para evaluar el rendimiento delmodelo, revisando los KPIs y ajustando según sea necesario. Estas revisiones permitirán detectary corregir desviaciones a tiempo.

Retroalimentación continua: Se recogerá feedback de los empleados sobre la efectividad del modelo y las herramientas utilizadas. Esta retroalimentación será fundamental para realizar mejoras continuas.

Fase de documentación y actualización

Instructivo del modelo: Se creará un documento que contenga todos los procedimientos, políticas y procesos establecidos. Este instructivo servirá como guía y referencia para todos los empleados.

Proceso de actualización: Se definirá un protocolo para revisar y actualizar el modelo en función de cambios en el entorno empresarial. Esto garantizará que el modelo se mantenga relevante y eficaz.

Instrumento para el levantamiento de información

A continuación, se presenta un instrumento de diagnóstico con ponderación para evaluar los riesgos, debilidades, fortalezas y oportunidades en los procesos administrativos y financieros de "R & M METALES SAS" puede estructurarse en forma de cuestionario dividido en áreas clave.

1. ***Estructura General del Cuestionario***

- **Objetivo**: Evaluar el estado actual de los procesos administrativos y financieros para identificar riesgos, debilidades, fortalezas y oportunidades.
- **Metodología**: Cuestionario de preguntas cerradas (escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy deficiente" y 5 es "Excelente").
- **Áreas de Evaluación**:
    - Procesos Administrativos

- Procesos Financieros
- Gestión de Tesorería y Presupuesto

- **Ponderación**: Asignar un peso porcentual a cada área evaluada según su relevancia en el diagnóstico (por ejemplo, procesos financieros 33,33%, administrativos 33,33%, etc.).

2. Cuestionario por áreas clave

A) Procesos Administrativos (33.33%)

1. **Estructura Organizacional**
   - ¿Existen roles y responsabilidades definidos y documentados para cada área? (1-5)
   - ¿Se revisa y actualiza regularmente la estructura organizacional? (1-5)
2. **Eficiencia en Procesos**
   - ¿Están los procesos administrativos bien definidos y documentados? (1-5)
   - ¿Existe un proceso de revisión y mejora continua? (1-5)
3. **Gestión Documental**
   - ¿Se utiliza un sistema para almacenar y gestionar documentos importantes? (1-5)
   - ¿Cumple el sistema de gestión documental con las regulaciones aplicables? (1-5)
4. **Control Interno**
   - ¿Están implementados y documentados los controles internos en procesos administrativos? (1-5)
   - ¿Se llevan a cabo auditorías o revisiones periódicas de estos controles? (1-5)

B) Procesos Financieros (33.33%)

1. **Contabilidad**
    - ¿La contabilidad está actualizada y cumple con las normas contables aplicables?(1-5)
    - ¿Los registros contables están debidamente documentados y almacenados? (1-5)
2. **Presupuesto y Planificación**
    - ¿Existe un presupuesto anual que se ajuste a los objetivos estratégicos de la empresa? (1-5)
    - ¿Se realiza un seguimiento mensual de las variaciones presupuestarias? (1-5)
3. **Tesorería**
    - ¿La empresa maneja eficientemente su flujo de caja? (1-5)
    - ¿Existen políticas claras para la gestión de tesorería y manejo de efectivo? (1-5)
4. **Reportes Financieros**
    - ¿Se emiten reportes financieros periódicos con la información necesaria para la toma de decisiones? (1-5)
    - ¿Son estos reportes accesibles y comprensibles para la dirección y otras partes interesadas? (1-5)

C) Gestión de Tesorería y Presupuesto (33.33%)

1. **Control de Costos**
    - ¿Se realiza un monitoreo continuo de los costos operativos y administrativos? (1-5)

- ¿Existen mecanismos para ajustar el presupuesto en función del desempeño real? (1-5)

2. **Liquidez**
    - ¿La empresa mantiene una liquidez adecuada para cumplir con sus obligaciones? (1-5)
    - ¿Se realizan proyecciones de flujo de caja? (1-5)

3. Evaluación y Ponderación

- Asignar un puntaje promedio a cada área sumando los puntajes de las respuestas en esa área y dividiéndolos por el número de preguntas.
- Ponderar cada área con el porcentaje asignado previamente.
- Calcular el puntaje total sumando los resultados ponderados de cada área.
- **Interpretación de Resultados**:
    - **80-100**: Fortaleza significativa en la gestión administrativa y financiera.
    - **60-79**: Buen desempeño, aunque hay áreas con margen de mejora.
    - **40-59**: Nivel de riesgo moderado, con oportunidades para mejoras notables.
    - **0-39**: Área de riesgo crítico, requerirá atención prioritaria.

Este cuestionario servirá como un diagnóstico integral para identificar fortalezas y áreas de oportunidad en "R & M METALES SAS" y tomará en cuenta tanto aspectos administrativos como financieros.

Resultados

Diagnóstico:

A continuación, interpretación de resultados, donde se muestran las áreas analizadas, su porcentaje de puntuación, puntaje mínimo, número de preguntas, puntaje máximo, y porcentaje total de puntuación por área, arrojando el resultado pertinente:

Tabla 1

Interpretación de resultados

Interpretación de Resultados					
	% Total	**Puntaje (1-5)**	**Preguntas**	**Puntaje Máximo**	**% * Área**
A) Procesos Administrativos	33,33%	22	8	40	18%
B) Procesos Financieros	33,33%	36	8	40	30%
C) Gestión de Tesorería y Presupuesto	33,33%	13	4	20	22%
		70%			

Nota: Elaboración propia (2024)

o 80-100: Fortaleza significativa en la gestión administrativa y financiera.

o 60-79: Buen desempeño, aunque hay áreas con margen de mejora.

o 40-59: Nivel de riesgo moderado, con oportunidades para mejoras notables.

o 0-39: Área de riesgo crítico, requerirá atención prioritaria.

Un desempeño en el rango de 60-79 refleja que la organización está funcionando bien, pero aún hay áreas con margen de mejora. Es crucial que la empresa se enfoque en identificar y mejorar estos aspectos para incrementar su impacto positivo. Al abordar estas áreas, la empresa fortalecerá su eficienciay sostenibilidad.

Diseño y desarrollo

Estructura organizativa: Diseño de la estructura organizativa y definición de roles y responsabilidades claras. Nuevo organigrama.

Documentación de procesos: Diagramas de flujo para visualizar los procesos administrativos y financieros.

Figura 2

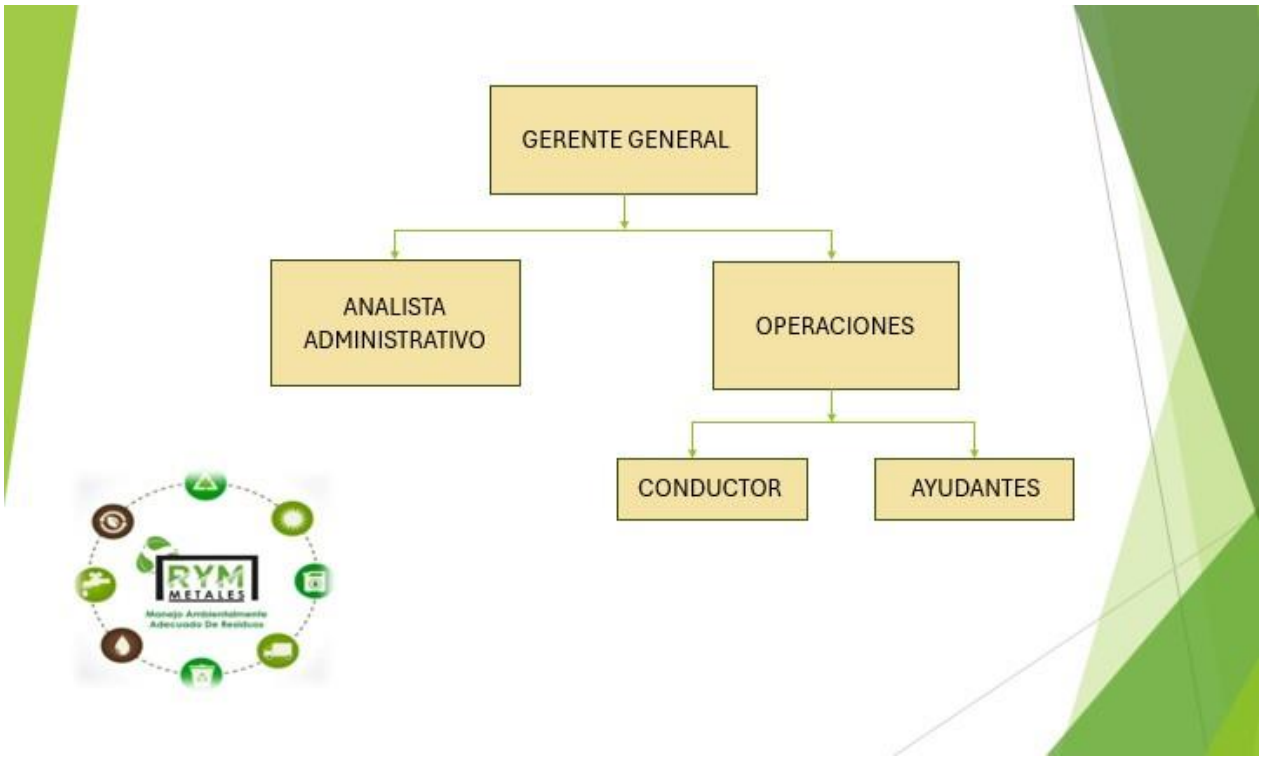
Roles y responsabilidades

Posición	Roles	Responsabilidades
Gerente General	- Dirigir y supervisar todas las operaciones y actividades de la empresa.	- Desarrollar y ejecutar estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.
		- Tomar decisiones clave sobre la gestión de recursos y el presupuesto.
		- Asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones ambientales.
Analista Administrativo	- Gestionar la administración diaria de la empresa.	- Supervisar los procesos administrativos y asegurar la eficiencia operativa.
	- Coordinar la comunicación interna y externa.	- Apoyar en la elaboración y gestión del presupuesto.
		- Mantener registros precisos y actualizados de las operaciones y transacciones.
Operaciones	- Supervisar y coordinar las actividades diarias de recolección y reciclaje de materiales.	- Gestionar el inventario de materiales reciclados y recursos.
		- Implementar y mantener procedimientos de seguridad y eficiencia en las operaciones.
		- Colaborar con el equipo para optimizar los procesos operativos.
		- Reportar al Gerente General sobre el desempeño y las necesidades operativas.
Conductor	- Conducir los vehículos de la empresa para la recolección y transporte de materiales reciclables.	- Asegurar el mantenimiento y buen estado de los vehículos.
		- Cumplir con las rutas y horarios establecidos para la recolección.
		- Manejar de manera segura y eficiente los materiales durante el transporte.
		- Reportar cualquier problema o incidente relacionado con los vehículos.
Agudantes	- Asistir en la recolección, clasificación y manejo de materiales reciclables.	- Mantener el área de trabajo limpia y organizada.
	- Apoyar al conductor en las tareas de carga y descarga.	- Cumplir con las normas de seguridad y procedimientos operativos.
		- Colaborar con el equipo de operaciones para asegurar el cumplimiento de las metas diarias.

Nota: Elaboración propia (2024)

Figura 3

Nuevo organigrama



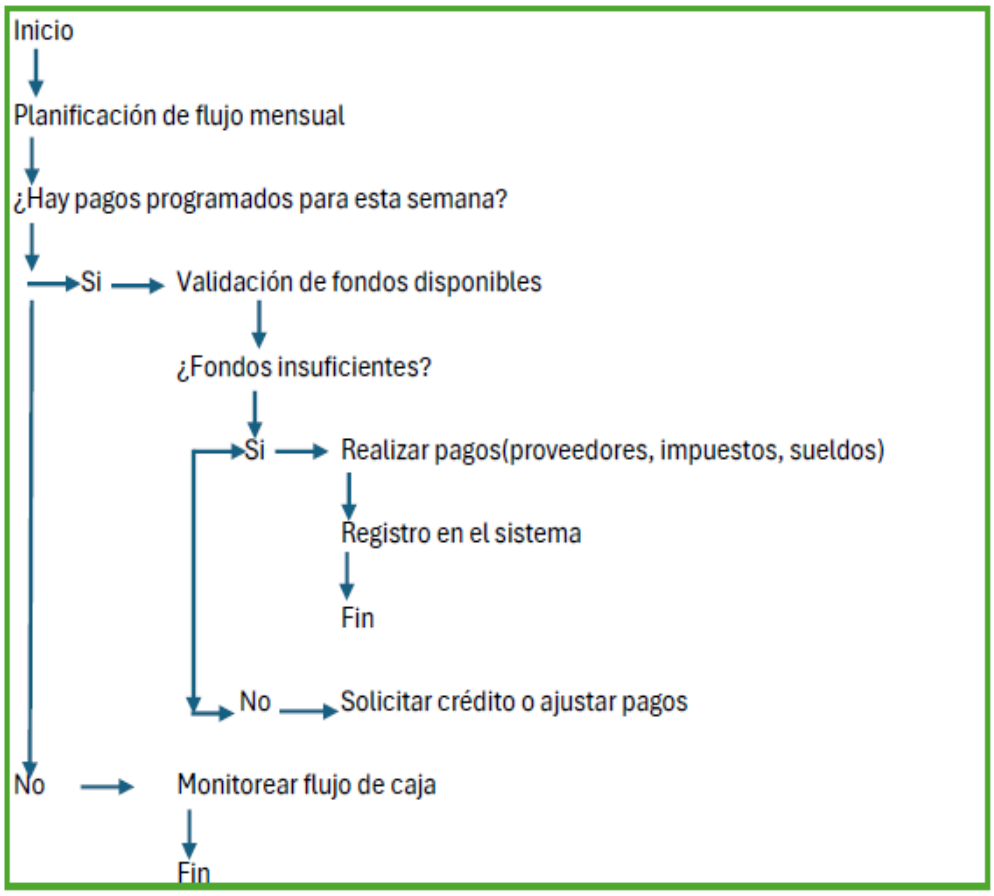
Fuente: Elaboración propia (2024)

Diagramas de flujo

Descripción: Proceso que abarca la gestión de los flujos de efectivo, control bancario y la planificación de pagos.

Figura 4

Proceso de Gestión de Tesorería (Financiero)

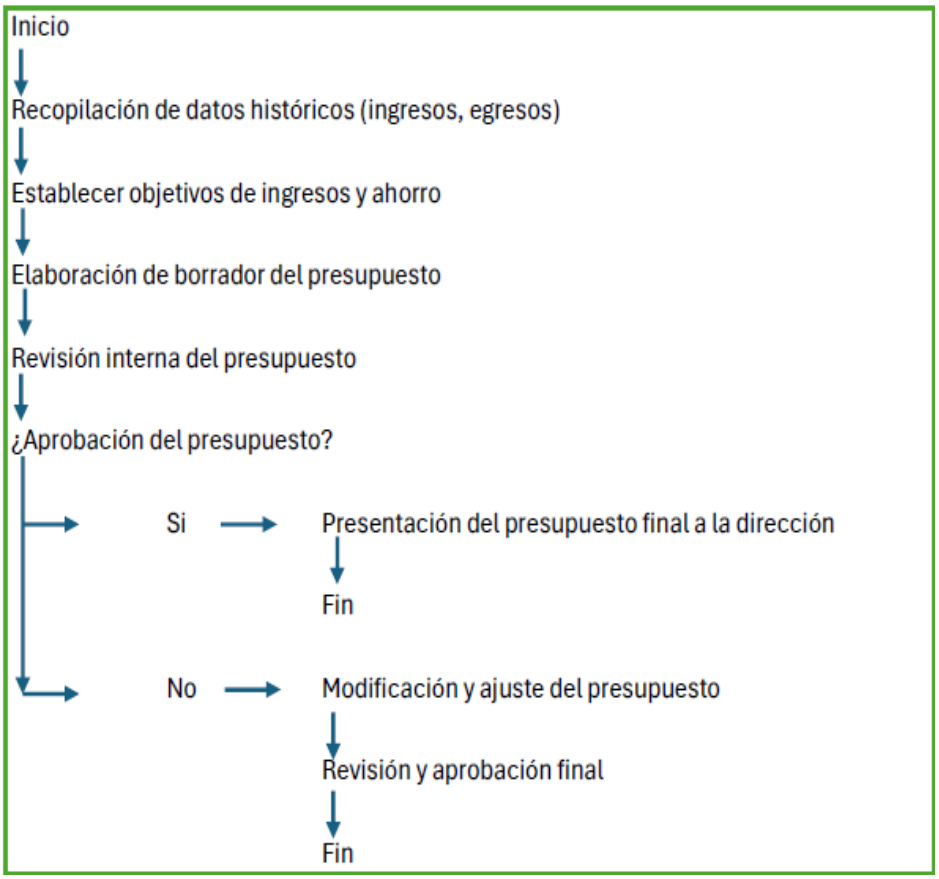


Fuente: Elaboración propia (2024)

Descripción: Proceso para la creación de presupuestos anuales, incluyendo los ingresos y egresos esperados.

Figura 5

Proceso de Elaboración de Presupuestos (Financiero)

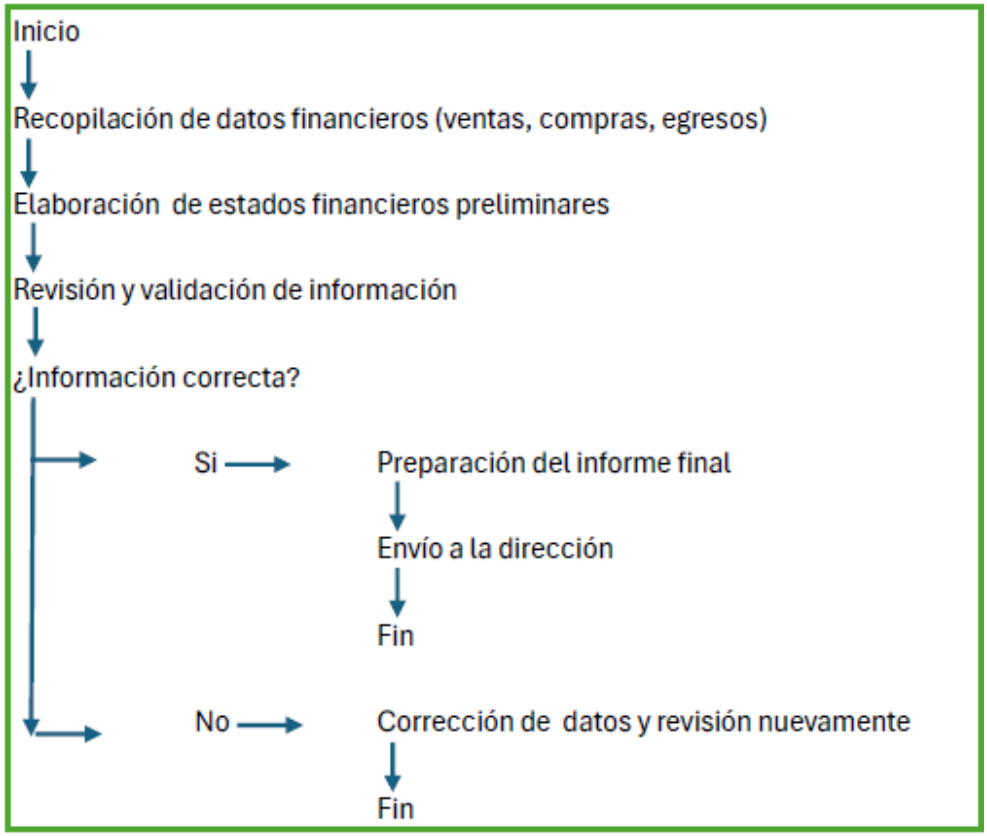


Fuente: Elaboración propia (2024)

Descripción: Este proceso se enfoca en la preparación de los informes financieros mensuales.

Figura 6

Proceso de Reportes Financieros (Administrativo)



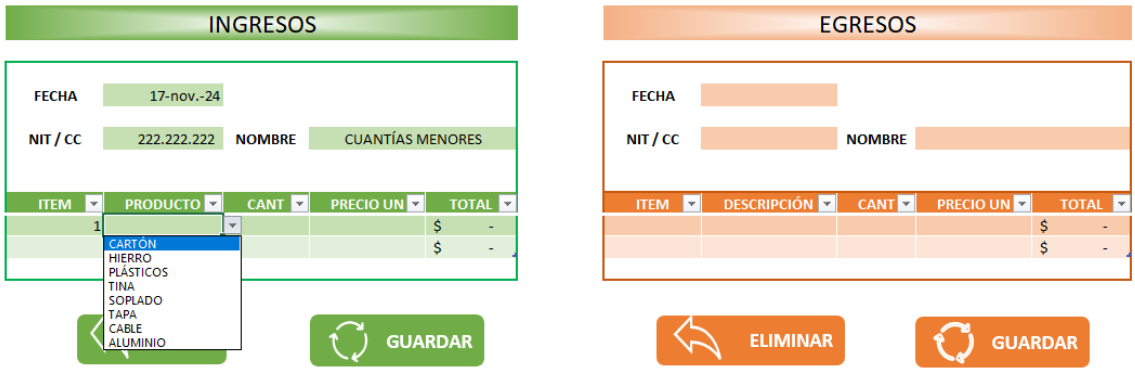
Fuente: Elaboración propia (2024)

Oportunidades de mejora

Siguiendo con los objetivos establecidos, se da conocer la plantilla en Excel que permitirá registrar y clasificar eficientemente los datos a interpretar y evaluar. Una de las plantillas generadas es la del ingresos y salidas de dineros, la cual tiene como objetivo el control del efectivo que la empresa recibe a diario:

Figura 7

Formatos registro entradas y salidas de dinero



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se entregan dos formatos donde se registran las entradas y salidas de dinero que posteriormente alimentará una base de datos que se acumulará en la base de datos para entregar un resumen mensual del dinero que se maneja.

Figura 8

Formato movimientos de entrada de dinero

INGRESOS

MES	FECHA	NIT / CC	NOMBRE	PRODUCTO	CANT	PRECIO UN	TOTAL
Sep	1-sep.-24	222.222.222	CUANTÍAS MENORES	HIERRO	20	$ 450,00	$ 9.000,00
Sep	1-sep.-24	52.804.349	GARCIA JOHANA	CARTÓN	10	$ 550,00	$ 5.500,00
Ene							

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 9

Formato movimientos de salida de dinero

GASTOS							
ME	FECHA	NIT / CC	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CANT	PRECIO UN	TOTAL
Sep	9-sep.-24	222.222.222	CUANTÍAS MENORES	PAPEL HIGIÉNICO	1	$ 8.000,00	$ 8.000,00
Sep	4-sep.-24	222.222.222	CUANTÍAS MENORES	CAMBIO SENCILLO	1	$ 4.000,00	$ 4.000,00
Sep	3-sep.-24	222.222.222	CUANTÍAS MENORES	CAMBIO SENCILLO	1	$ 4.000,00	$ 4.000,00
Sep	2-sep.-24	222.222.222	CUANTÍAS MENORES	VARIOS	1	$ 13.100,00	$ 13.100,00
Ene							

Fuente: Elaboración propia (2024)

Dentro del resumen que se entrega, este va mostrando el comportamiento que se tiene del dinero para evaluar el control de entradas y salidas.

Figura 10

Formatos resumen entradas y salidas de dinero

RESUMEN				
MES	INGRESO	EGRESO	SALDO MES	SALDO ACUMULADO
Ene	-	-	-	-
Feb	-	-	-	-
Mar	-	-	-	-
Abr	-	-	-	-
May	-	-	-	-
Jun	-	-	-	-
Jul	-	-	-	-
Ago	-	-	-	-
Sep	14.500,00	29.100,00	- 14.600,00	- 14.600,00
Oct	-	-	-	-
Nov	-	-	-	-
Dic	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con la otra necesidad que presenta la empresa R&M Metales es el control de inventarios, del cual lo primero que se realiza es la creación de un catálogo de los productos que actualmente tienen:

Figura 11

Catálogo de productos

LISTA DE PRODUCTOS		
CÓDIGO	PRODUCTO	MEDIDA
A001	CARTÓN	KG
A002	HIERRO	KG
A003	PLÁSTICO	KG
A004	TINA	KG
A005	SOPLADO	KG
A006	PET	KG
A007	CANECAS	KG
A008	ALUMINIO	KG
A009	COBRE	KG
A010	CABLE	KG
A011	TARJETA	KG
A012	VIDRIO	KG
A013	POLIESTILENO	KG
A014	ACERO	KG
A015	ANTIMONIO	KG
A016	BRONCE	KG
A017	BRONCE SUCIO	KG
A018	CLAUSEN	KG
A019	GRUESO	KG
A020	LÁMINA	KG
A021	OLLA	KG
A022	PERFIL	KG

Fuente: Elaboración propia (2024)

Seguido a esto, se crea una plantilla para alimentar las compras que la empresa realiza en donde de manera práctica puedan identificar producto, costo, cantidad y valor total.

Figura 12

Formato registro compra de mercancía

COMPRAS								TOTAL
								$ 11.001.335,00
CÓDIGO	FECHA	MES	AÑO	PRODUCTO	MEDIDA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
A001	2/10/2024	oct	2024	CARTÓN	KG	$ 500	39,8	$ 19.900
A001	2/10/2024	oct	2024	CARTÓN	KG	$ 500	146	$ 73.000
A002	2/10/2024	oct	2024	HIERRO	KG	$ 600	42,5	$ 25.500
A006	2/10/2024	oct	2024	PET	KG	$ 1.200	1,5	$ 1.800
A002	3/10/2024	oct	2024	HIERRO	KG	$ 600	145	$ 87.000
A003	3/10/2024	oct	2024	PLÁSTICO	KG	$ 500	0,9	$ 450
A006	3/10/2024	oct	2024	PET	KG	$ 1.200	8,4	$ 10.080
A007	3/10/2024	oct	2024	CANECAS	KG	$ 1.500	3	$ 4.500
A001	4/10/2024	oct	2024	CARTÓN	KG	$ 500	56	$ 28.000
A002	4/10/2024	oct	2024	HIERRO	KG	$ 600	160,2	$ 96.120
A004	4/10/2024	oct	2024	TINA	KG	$ 800	3,7	$ 2.960
A006	4/10/2024	oct	2024	PET	KG	$ 1.200	9,1	$ 10.920
A007	4/10/2024	oct	2024	CANECAS	KG	$ 1.500	7	$ 10.500
A001	5/10/2024	oct	2024	CARTÓN	KG	$ 500	1	$ 500
A002	5/10/2024	oct	2024	HIERRO	KG	$ 600	15,8	$ 9.480
A005	5/10/2024	oct	2024	SOPLADO	KG	$ 800	2,6	$ 2.080
A004	5/10/2024	oct	2024	TINA	KG	$ 800	0,5	$ 400
A006	5/10/2024	oct	2024	PET	KG	$ 1.200	1,6	$ 1.920
A001	7/10/2024	oct	2024	CARTÓN	KG	$ 500	31,1	$ 15.550
A002	7/10/2024	oct	2024	HIERRO	KG	$ 600	222,3	$ 133.380
A003	7/10/2024	oct	2024	PLÁSTICO	KG	$ 500	18	$ 9.000

Fuente: Elaboración propia (2024)

Así mismo, se realizar una plantilla para alimentar las ventas que la empresa realiza donde se puede identificar de manera práctica el precio de venta, costo unitario, cantidad, total de la venta y la utilidad.

Figura 13

Formato registro venta de mercancía

VENTAS									TOTAL VENTA	TOTAL UTILIDAD
									$ 18.066.090,00	$ 6.135.464,91
CÓDIGO	FECHA	MES	AÑO	PRODUCTO	MEDIDA	PRECIO VENTA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL VENTA	UTILIDAD
A001	4/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	680	$ 496.400,00	$ 170.680,00
A002	5/09/2024	sep	2024	HIERRO	KG	$ 720,00	$ 560,00	2950	$ 2.124.000,00	$ 472.000,00
A004	7/09/2024	sep	2024	TINA	KG	$ 1.600,00	$ 776,00	428	$ 684.800,00	$ 352.672,00
A005	7/09/2024	sep	2024	SOPLADO	KG	$ 1.400,00	$ 800,00	475	$ 665.000,00	$ 285.000,00
A003	10/09/2024	sep	2024	PLÁSTICO	KG	$ 1.000,00	$ 500,00	79,5	$ 79.500,00	$ 39.750,00
A001	11/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	1380	$ 1.007.400,00	$ 346.380,00
A007	11/09/2024	sep	2024	CANECAS	KG	$ 1.900,00	$ 1.500,00	15	$ 28.500,00	$ 6.000,00
A001	16/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	1284	$ 937.320,00	$ 322.284,00
A003	16/09/2024	sep	2024	PLÁSTICO	KG	$ 1.000,00	$ 500,00	165,6	$ 165.600,00	$ 82.800,00
A014	16/09/2024	sep	2024	ACERO	KG	$ 4.000,00	$ 3.000,00	38,5	$ 154.000,00	$ 38.500,00
A016	16/09/2024	sep	2024	BRONCE	KG	$ 22.300,00	$ 15.566,67	9	$ 200.700,00	$ 60.600,00
A009	16/09/2024	sep	2024	COBRE	KG	$ 34.000,00	$ 27.295,45	13	$ 442.000,00	$ 87.159,09
A009	16/09/2024	sep	2024	COBRE	KG	$ 34.000,00	$ 27.295,45	2,5	$ 85.000,00	$ 16.761,36
A019	16/09/2024	sep	2024	GRUESO	KG	$ 6.000,00	$ 3.964,29	42	$ 252.000,00	$ 85.500,00
A020	16/09/2024	sep	2024	LÁMINA	KG	$ 5.950,00	$ 4.000,00	44	$ 261.800,00	$ 85.800,00
A021	16/09/2024	sep	2024	OLLA	KG	$ 7.100,00	$ 4.000,00	8	$ 56.800,00	$ 24.800,00
A022	16/09/2024	sep	2024	PERFIL	KG	$ 7.600,00	$ 4.500,00	61,5	$ 467.400,00	$ 190.650,00
A001	18/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	870	$ 635.100,00	$ 218.370,00
A014	19/09/2024	sep	2024	ACERO	KG	$ 4.000,00	$ 3.000,00	17	$ 68.000,00	$ 17.000,00
A019	19/09/2024	sep	2024	GRUESO	KG	$ 6.000,00	$ 3.964,29	102	$ 612.000,00	$ 207.642,86
A020	19/09/2024	sep	2024	LÁMINA	KG	$ 5.950,00	$ 4.000,00	182	$ 1.082.900,00	$ 354.900,00
A022	19/09/2024	sep	2024	PERFIL	KG	$ 7.600,00	$ 4.500,00	83	$ 630.800,00	$ 257.300,00
A007	20/09/2024	sep	2024	CANECAS	KG	$ 1.900,00	$ 1.500,00	17	$ 32.300,00	$ 6.800,00

Fuente: Elaboración propia (2024)

Finalmente, de estos dos formatos se genera un formato resumen el cual llamaremos inventario, dentro de este se podrá observar de manera resumida para cantidad compras, ventas y el stock que acumula por producto. De igual manera se puede visualizar en el reporte el costo unitario, precio de venta, utilidad por producto y el valor final del inventario.

Figura 14

Formato resumen inventario de mercancía

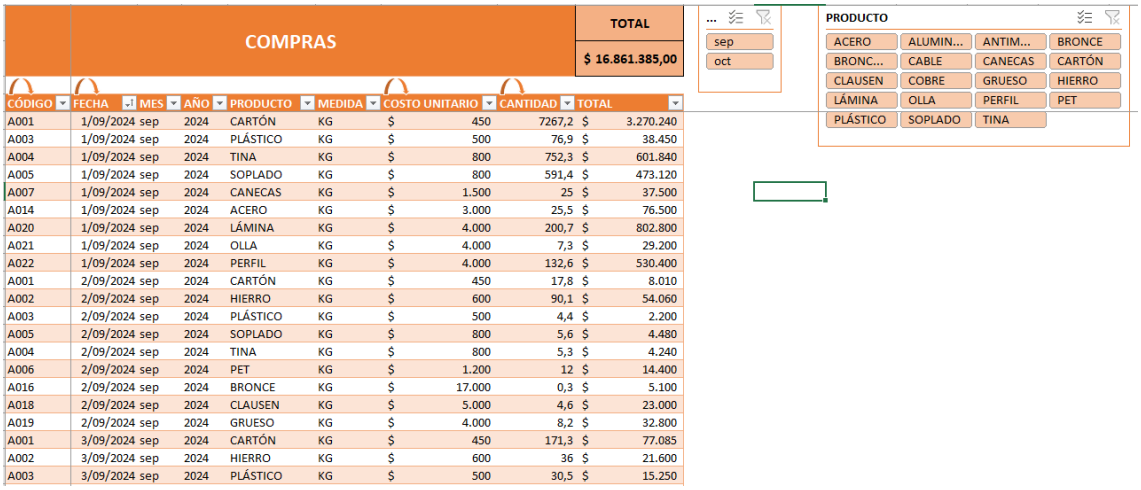
INVENTARIO									TOTAL INVENTARIO
									$ 5.186.216,11
CÓDIGO	PRODUCTO	MEDIDA	COMPRAS	VENTAS	STOCK	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD x PRODUCTO	VALOR DE INVENTARIO
A001	CARTÓN	KG	10.120,00	10.120,00	-	$ 479,00	$ 730,00	$ 251,00	0,00
A002	HIERRO	KG	5.005,60	4.280,00	725,60	$ 560,00	$ 720,00	$ 160,00	406.336,00
A003	PLÁSTICO	KG	559,70	559,70	-	$ 500,00	$ 1.000,00	$ 500,00	0,00
A004	TINA	KG	848,40	848,40	-	$ 776,00	$ 1.600,00	$ 824,00	0,00
A005	SOPLADO	KG	712,00	712,00	-	$ 800,00	$ 1.400,00	$ 600,00	0,00
A006	PET	KG	444,30	-	444,30	$ 1.219,15		-$ 1.219,15	541.667,87
A007	CANECAS	KG	194,50	194,50	-	$ 1.500,00	$ 1.900,00	$ 400,00	0,00
A008	ALUMINIO	KG	19,20	-	19,20	$ 1.500,00		-$ 1.500,00	28.800,00
A009	COBRE	KG	115,10	15,50	99,60	$ 27.295,45	$ 34.000,00	$ 6.704,55	2.718.627,27
A010	CABLE	KG	9,10	-	9,10	$ 5.000,00		-$ 5.000,00	45.500,00
A011	TARJETA	KG	-	-	-	$ -		$ -	0,00
A012	VIDRIO	KG	-	-	-	$ -		$ -	0,00
A013	POLIESTILENO	KG	-	-	-	$ -		$ -	0,00
A014	ACERO	KG	55,50	55,50	-	$ 3.000,00	$ 4.000,00	$ 1.000,00	0,00
A015	ANTIMONIO	KG	1,40	-	1,40	$ 4.000,00		-$ 4.000,00	5.600,00
A016	BRONCE	KG	22,50	9,00	13,50	$ 15.566,67	$ 22.300,00	$ 6.733,33	210.150,00
A017	BRONCE SUCIO	KG	1,00	-	1,00	$ 10.000,00		-$ 10.000,00	10.000,00
A018	CLAUSEN	KG	177,10	-	177,10	$ 4.976,74		-$ 4.976,74	881.381,40
A019	GRUESO	KG	229,30	144,00	85,30	$ 3.964,29	$ 6.000,00	$ 2.035,71	338.153,57
A020	LÁMINA	KG	226,00	226,00	-	$ 4.000,00	$ 5.950,00	$ 1.950,00	0,00
A021	OLLA	KG	8,00	8,00	-	$ 4.000,00	$ 7.100,00	$ 3.100,00	0,00
A022	PERFIL	KG	144,50	144,50	-	$ 4.500,00	$ 7.600,00	$ 3.100,00	0,00

Fuente: Elaboración propia (2024)

Los informes finales generados a partir de estos reportes permiten visualizar las ventas o compras de un producto específico por mes, gracias a la segmentación detallada de los datos.

Figura 15

Formato registro compra de mercancía con reporte didáctico



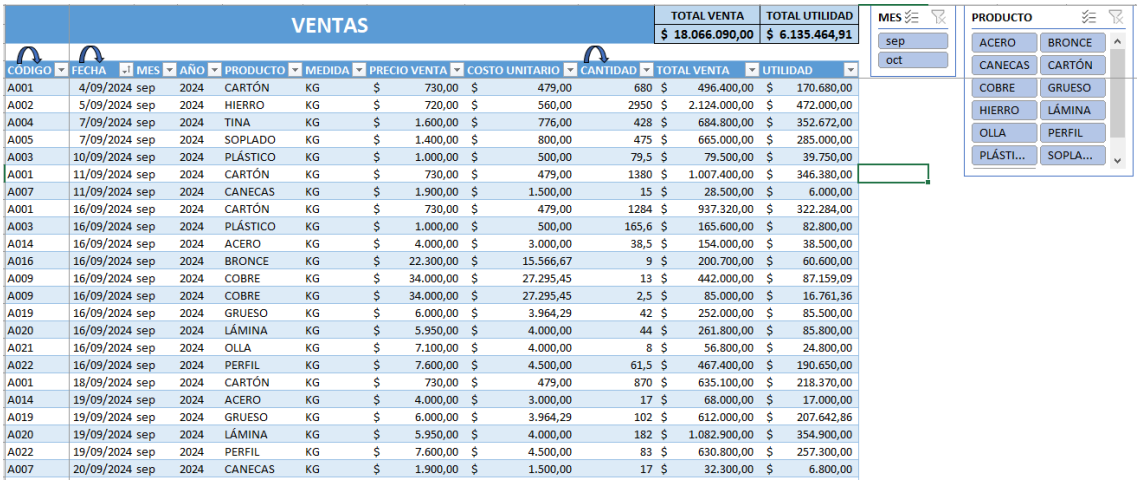
COMPRAS								TOTAL
								$ 16.861.385,00

CÓDIGO	FECHA	MES	AÑO	PRODUCTO	MEDIDA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
A001	1/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 450	7267,2	$ 3.270.240
A003	1/09/2024	sep	2024	PLÁSTICO	KG	$ 500	76,9	$ 38.450
A004	1/09/2024	sep	2024	TINA	KG	$ 800	752,3	$ 601.840
A005	1/09/2024	sep	2024	SOPLADO	KG	$ 800	591,4	$ 473.120
A007	1/09/2024	sep	2024	CANECAS	KG	$ 1.500	25	$ 37.500
A014	1/09/2024	sep	2024	ACERO	KG	$ 3.000	25,5	$ 76.500
A020	1/09/2024	sep	2024	LÁMINA	KG	$ 4.000	200,7	$ 802.800
A021	1/09/2024	sep	2024	OLLA	KG	$ 4.000	7,3	$ 29.200
A022	1/09/2024	sep	2024	PERFIL	KG	$ 4.000	132,6	$ 530.400
A001	2/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 450	17,8	$ 8.010
A002	2/09/2024	sep	2024	HIERRO	KG	$ 600	90,1	$ 54.060
A003	2/09/2024	sep	2024	PLÁSTICO	KG	$ 500	4,4	$ 2.200
A005	2/09/2024	sep	2024	SOPLADO	KG	$ 800	5,6	$ 4.480
A004	2/09/2024	sep	2024	TINA	KG	$ 800	5,3	$ 4.240
A006	2/09/2024	sep	2024	PET	KG	$ 1.200	12	$ 14.400
A016	2/09/2024	sep	2024	BRONCE	KG	$ 17.000	0,3	$ 5.100
A018	2/09/2024	sep	2024	CLAUSEN	KG	$ 5.000	4,6	$ 23.000
A019	2/09/2024	sep	2024	GRUESO	KG	$ 4.000	8,2	$ 32.800
A001	3/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 450	171,3	$ 77.085
A002	3/09/2024	sep	2024	HIERRO	KG	$ 600	36	$ 21.600
A003	3/09/2024	sep	2024	PLÁSTICO	KG	$ 500	30,5	$ 15.250

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 16

Formato registro venta de mercancía con reporte didáctico



VENTAS									TOTAL VENTA	TOTAL UTILIDAD
									$ 18.066.090,00	$ 6.135.464,91

CÓDIGO	FECHA	MES	AÑO	PRODUCTO	MEDIDA	PRECIO VENTA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL VENTA	UTILIDAD
A001	4/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	680	$ 496.400,00	$ 170.680,00
A002	5/09/2024	sep	2024	HIERRO	KG	$ 720,00	$ 560,00	2950	$ 2.124.000,00	$ 472.000,00
A004	7/09/2024	sep	2024	TINA	KG	$ 1.600,00	$ 776,00	428	$ 684.800,00	$ 352.672,00
A005	7/09/2024	sep	2024	SOPLADO	KG	$ 1.400,00	$ 800,00	475	$ 665.000,00	$ 285.000,00
A003	10/09/2024	sep	2024	PLÁSTICO	KG	$ 1.000,00	$ 500,00	79,5	$ 79.500,00	$ 39.750,00
A001	11/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	1380	$ 1.007.400,00	$ 346.380,00
A007	11/09/2024	sep	2024	CANECAS	KG	$ 1.900,00	$ 1.500,00	15	$ 28.500,00	$ 6.000,00
A001	16/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	1284	$ 937.320,00	$ 322.284,00
A003	16/09/2024	sep	2024	PLÁSTICO	KG	$ 1.000,00	$ 500,00	165,6	$ 165.600,00	$ 82.800,00
A014	16/09/2024	sep	2024	ACERO	KG	$ 4.000,00	$ 3.000,00	38,5	$ 154.000,00	$ 38.500,00
A016	16/09/2024	sep	2024	BRONCE	KG	$ 22.300,00	$ 15.566,67	9	$ 200.700,00	$ 60.600,00
A009	16/09/2024	sep	2024	COBRE	KG	$ 34.000,00	$ 27.295,45	13	$ 442.000,00	$ 87.159,09
A009	16/09/2024	sep	2024	COBRE	KG	$ 34.000,00	$ 27.295,45	2,5	$ 85.000,00	$ 16.761,36
A019	16/09/2024	sep	2024	GRUESO	KG	$ 6.000,00	$ 3.964,29	42	$ 252.000,00	$ 85.500,00
A020	16/09/2024	sep	2024	LÁMINA	KG	$ 5.950,00	$ 4.000,00	44	$ 261.800,00	$ 85.800,00
A021	16/09/2024	sep	2024	OLLA	KG	$ 7.100,00	$ 4.000,00	8	$ 56.800,00	$ 24.800,00
A022	16/09/2024	sep	2024	PERFIL	KG	$ 7.600,00	$ 4.500,00	61,5	$ 467.400,00	$ 190.650,00
A001	18/09/2024	sep	2024	CARTÓN	KG	$ 730,00	$ 479,00	870	$ 635.100,00	$ 218.370,00
A014	19/09/2024	sep	2024	ACERO	KG	$ 4.000,00	$ 3.000,00	17	$ 68.000,00	$ 17.000,00
A019	19/09/2024	sep	2024	GRUESO	KG	$ 6.000,00	$ 3.964,29	102	$ 612.000,00	$ 207.642,86
A020	19/09/2024	sep	2024	LÁMINA	KG	$ 5.950,00	$ 4.000,00	182	$ 1.082.900,00	$ 354.900,00
A022	19/09/2024	sep	2024	PERFIL	KG	$ 7.600,00	$ 4.500,00	83	$ 630.800,00	$ 257.300,00
A007	20/09/2024	sep	2024	CANECAS	KG	$ 1.900,00	$ 1.500,00	17	$ 32.300,00	$ 6.800,00

Fuente: Elaboración propia (2024)

Finalmente, se entrega un Dashboard donde se puede observar de manera resumida y dinámica para que el empresario conozca la información que tiene frente a sus inventarios.

Figura 17

Dashboard



Fuente: Elaboración propia (2024)

Con este reporte finalmente se quiere dar a conocer el total de las ventas, pero dinámicamente se podrá visualizar las ventas por producto y por mes, donde de manera más rápida se podrá tener la información que el empresario requiere en su día a día por la compra y venta de mercancía.

Conclusiones

La fase de diagnóstico ha permitido obtener una visión integral del funcionamiento de R&M METALES. La recolección de información existente y el análisis de procesos mediante entrevistas han sido esenciales para entender la operatividad actual y detectar ineficiencias dentro de la empresa. Además, la identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs) proporciona herramientas críticas para evaluar y monitorear el éxito del modelo administrativo y financiero.

La fase de diseño y desarrollo en R&M METALES ha establecido una estructura organizativa clara, documentado procesos administrativos y financieros, y creando herramientas efectivas para la gestión y análisis de datos, facilitando una administración eficiente y la toma de decisiones oportunas.

Se han logrado definir y estructurar los procesos administrativos y financieros de R&M METALES, estableciendo roles claros y diagramas de flujo que facilitaran la comprensión y ejecución de responsabilidades, esto influye en la mejora y eficiencia operativa. Así mismo la implementación de un calendario para evaluar el rendimiento del modelo mediante KPIs y realizar ajustes según sea necesario, permitirá detectar y corregir desviaciones a tiempo.

Es esencial asegurar que los procedimientos y políticas establecidas sean claras y accesibles para todos los empleados, lo que facilitará su implementación y continuidad. Además, un proceso de actualización bien definido garantizará que el modelo se mantenga alineado con las necesidades y cambios del entorno empresarial.

Recomendaciones

Iniciar de manera inmediata la implementación de las mejoras identificadas en los procesos y áreas ineficientes. Es esencial asignar responsabilidades específicas y establecer un plan de acción detallado para garantizar una ejecución efectiva.

Capacitar al personal sobre las nuevas herramientas y procesos, y establecer revisiones periódicas para asegurar su efectividad, permitirá a R&M METALES adaptarse y mejorar continuamente, garantizando un crecimiento progresivo.

Recoger un *feedback* de los empleados sobre la efectividad del modelo y las herramientas, lo que permitirá realizar mejoras continuas.

Implementar un sistema de revisión periódica del instructivo y del modelo en general, para asegurarse de que se mantengan actualizados y pertinentes. Además, fomentar la capacitación continua de los empleados sobre estos documentos asegurará su correcta aplicación y adaptación a futuras modificaciones.

Referencias

Correa García, J. A. (2009). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia* (Trabajo de investigación). Universidad de Antioquia. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/4917/1/CorreaJ_2009_ModeloGestionFina nciera.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Micro, pequeña y mediana empresa. https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollonacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/micro-pequenaymediana-empresa.aspx

León Rojas, P. A. (2023). *La influencia de la Robotic Process Automation en la función de la gestión financiera en las empresas.* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2023, 23 de agosto). Indicador de gestión. https://definicion.de/indicador-de-gestion/

Raffino, Equipo editorial, Etecé. (2021, 5 de agosto). Planeación financiera. Enciclopedia Concepto. https://concepto.de/planeacion-financiera/

Rendón Cardona, A. M. (2024). Automatización Robótica de Procesos Contables en laFirma de Auditoría NOVADATA SAS. Institución Universitaria de Envigado, Facultad de Ciencias Empresariales.

Romero, A., García, B., y Martínez, C. (2015). El fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia. Revista de Economía y Empresa, 12(3), 45-60. Editorial ABC.

Vargas, C. A. (2015). Prospectiva Tecnológica como ventaja competitiva para la gestión financiera en las pymes. Redes de Ingeniería, 6. https://doi.org/10.14483/2248762X.8647

Anexos

- Entrevista.
- Instructivo para el diligenciamiento de la herramienta Inventario.
- Instructivo para el diligenciamiento de la herramienta registro de entradas y salidas de dinero.
- Acta de capacitación.

Entrevista a Rubén Quemba, Representante Legal de "R&M Metales SAS"

Información del Entrevistado

- **Nombre completo:** Rubén Quemba
- **Cargo:** Representante Legal
- **Fecha de la entrevista:** Nov 6 2024
- **Nombre del entrevistador:** Johana García

Introducción

1. **Presentación del Entrevistador:**
    - Nombre y cargo: Johana García, Contador Público.
2. **Propósito de la Entrevista:**
    - La siguiente entrevista es con la finalidad de conocer la realidad económica y administrativa de la empresa "R&M Metales SAS" y así obtener un diagnóstico de su estado real.

Estructura General del Cuestionario

- **Objetivo**: Evaluar el estado actual de los procesos administrativos y financierospara identificar riesgos, debilidades, fortalezas y oportunidades.
- **Metodología**: Cuestionario de preguntas cerradas (escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy deficiente" y 5 es "Excelente").
- **Áreas de Evaluación**:
    - Procesos Administrativos
    - Procesos Financieros
    - Gestión de Tesorería y Presupuesto

- **Ponderación**: Asignar un peso porcentual a cada área evaluada según su relevanciaen el diagnóstico (por ejemplo, procesos financieros 33,33%, administrativos 33,33%, etc.).

1. **Cuestionario por áreas clave**

A) Procesos Administrativos (33.33%)

1. **Estructura Organizacional**
    - ¿Existen roles y responsabilidades definidos y documentados para cada área? (1-5) 2
    - ¿Se revisa y actualiza regularmente la estructura organizacional? (1-5) 1
2. **Eficiencia en Procesos**
    - ¿Están los procesos administrativos bien definidos y documentados? (1-5) 2
    - ¿Existe un proceso de revisión y mejora continua? (1-5) 4
3. **Gestión Documental**
    - ¿Se utiliza un sistema para almacenar y gestionar documentos importantes?(1-5) 4
    - ¿Cumple el sistema de gestión documental con las regulaciones aplicables?(1-5) 3
4. **Control Interno**
    - ¿Están implementados y documentados los controles internos en procesos administrativos? (1-5) 2
    - ¿Se llevan a cabo auditorías o revisiones periódicas de estos controles? (1-5)4

B) Procesos Financieros (33.33%)

1. **Contabilidad**

- ¿La contabilidad está actualizada y cumple con las normas contables aplicables? (1-5) 5
- ¿Los registros contables están debidamente documentados y almacenados?(1-5) 5

2. **Presupuesto y Planificación**
    - ¿Existe un presupuesto anual que se ajuste a los objetivos estratégicos de la empresa? (1-5) 5
    - ¿Se realiza un seguimiento mensual de las variaciones presupuestarias? (1-5)5
3. **Tesorería**
    - ¿La empresa maneja eficientemente su flujo de caja? (1-5) 5
    - ¿Existen políticas claras para la gestión de tesorería y manejo de efectivo?(1-5) 5
4. **Reportes Financieros**
    - ¿Se emiten reportes financieros periódicos con la información necesaria parala toma de decisiones? (1-5) 3
    - ¿Son estos reportes accesibles y comprensibles para la dirección y otras partes interesadas? (1-5) 3

C) Gestión de Tesorería y Presupuesto (33.33%)

1. **Control de Costos**
    - ¿Se realiza un monitoreo continuo de los costos operativos y administrativos? (1-5) 3

- ¿Existen mecanismos para ajustar el presupuesto en función del desempeñoreal? (1-5) 3

2. Liquidez

- ¿La empresa mantiene una liquidez adecuada para cumplir con susobligaciones? (1-5) 4
- ¿Se realizan proyecciones de flujo de caja? (1-5) 3

3. Evaluación y Ponderación

- Asignar un puntaje promedio a cada área sumando los puntajes de las respuestas enesa área y dividiéndolos por el número de preguntas.
- Ponderar cada área con el porcentaje asignado previamente.
- Calcular el puntaje total sumando los resultados ponderados de cada área.
- **Interpretación de Resultados**:
  - **80-100**: Fortaleza significativa en la gestión administrativa y financiera.
  - **60-79**: Buen desempeño, aunque hay áreas con margen de mejora.
  - **40-59**: Nivel de riesgo moderado, con oportunidades para mejoras notables.
  - **0-39**: Área de riesgo crítico, requerirá atención prioritaria.

Este cuestionario servirá como un diagnóstico integral para identificar fortalezas y áreas de oportunidad en "R & M METALES SAS" y tomará en cuenta tanto aspectos administrativos como financieros.

Instructivo para el diligenciamiento de la herramienta Inventario

Para el correcto uso de esta herramienta se recomienda seguir los siguientes pasos

1. Alimentar en la hoja CATALOGO los respectivos productos que la empresa comercializa, asignándoles un código para su posterior identificación.
2. En la pestaña de INVENTARIO solo se diligencia el Código del producto y el precio de venta, para una mejor guía se deja señalada en la columna con el siguiente símbolo.
3. Una vez diligenciados estas dos hojas, ahora si se puede iniciar con el registro de compras y ventas.
4. En la pestaña de COMPRAS se debe diligenciar Código del producto - Fecha - Costo del Producto - Cantidad, para una mejor guía de las columnas que debe diligenciar se deja ubicado el siguiente símbolo.
5. En esta misma pestaña de COMPRAS en la parte superior derecha, usted podrá hacer uso de la segmentación de datos para poder identificar por mes y por producto la compra realizada. Tener presente que una vez visualice la información debe quitar el filtro para que el cuadro quede nuevamente como hoja de movimientos.
6. En la pestaña de VENTAS se debe diligencias Código del producto y la cantidad, los demás datos ya vienen formulados, para una mejor guíase deja señalado en la columna a diligenciar con el siguiente símbolo.
7. En esta misma pestaña de VENTAS en la parte superior derecha, usted podrá hacer uso de la segmentación de datos para poder identificar por mes y por producto la venta realizada. Tener presente que una vez visualice la información debe quitar el filtro para que el cuadro que de nuevamente como hoja de movimientos.
8. En la pestaña DASHBOARD usted podrá ver de forma resumida y didáctica sus compras, sus ventas y el stock de inventario, en esta solo debe dar clic sobre la información que quiere ver y listo.

Instructivo para el diligenciamiento de la herramienta registro de entradas y salidas de dinero

Para el correcto uso de esta herramienta se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Diligenciar en la hoja BaseDatos, los datos básicos del tercero con el cual se va a realizar el registro
2. En la hoja Formularios se debe diligenciar las casillas según corresponda así:

Ingresos Fecha NIT /CC
Ítem
Producto, en esta se despliega una lista para seleccionar Cantidad
Precio Unitario

Egresos Fecha NIT /CC
Ítem
Producto, va una breve descripción Cantidad
Precio Unitario

3. Una vez diligencia la información en los formularios, si se está seguro del registro, se da guardar y esta se irá de manera automática a la hora de movimientos, donde se guardará dato por dato registrado. Si una vez diligenciado el formulario no es correcta la información se da clic en Eliminar y esta queda en blanco nuevamente.

4. Se puede validar en la hoja de movimientos que el registro guardado haya quedado como es, pero en esta hoja no se diligencia ni mueve nada.
5. En la hoja Resumen se puede identificar el reporte mensual para cuadre de caja, pero es solo informativo, no se debe diligenciar ni mover nada. Este nos mostrara si hubo incremento o disminución.

Bogotá, noviembre 5 de 2024

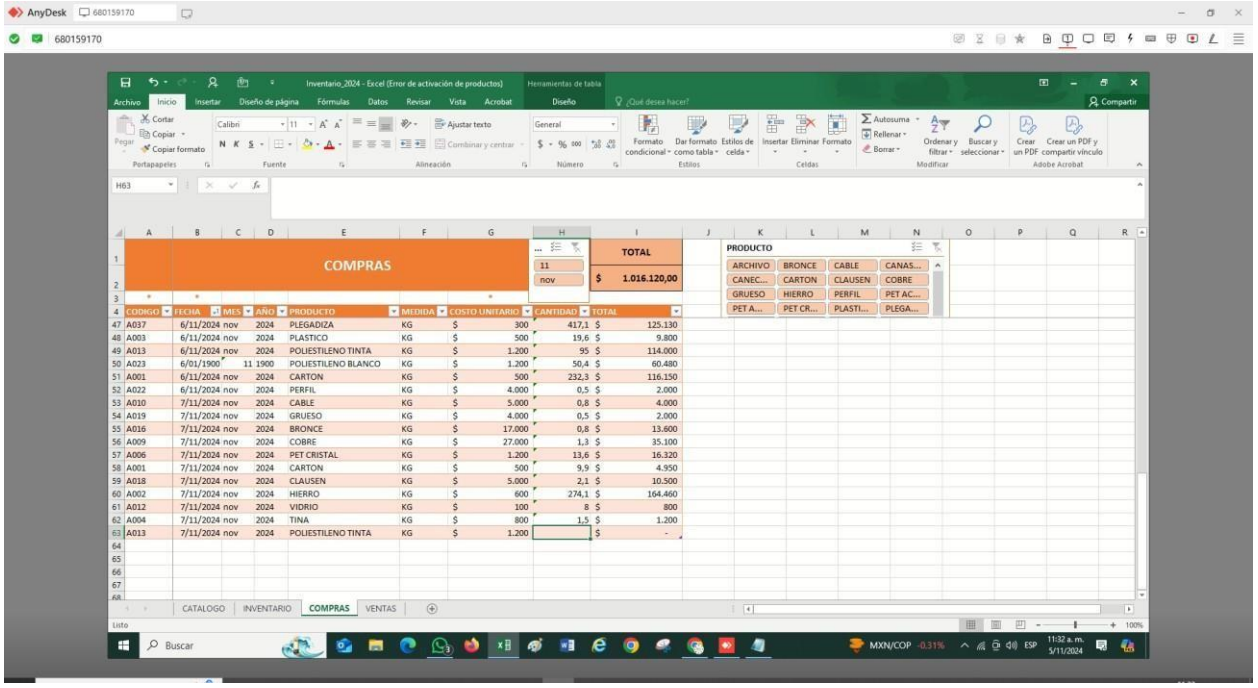
Acta de capacitación

Herramienta para inventario y movimiento efectivo

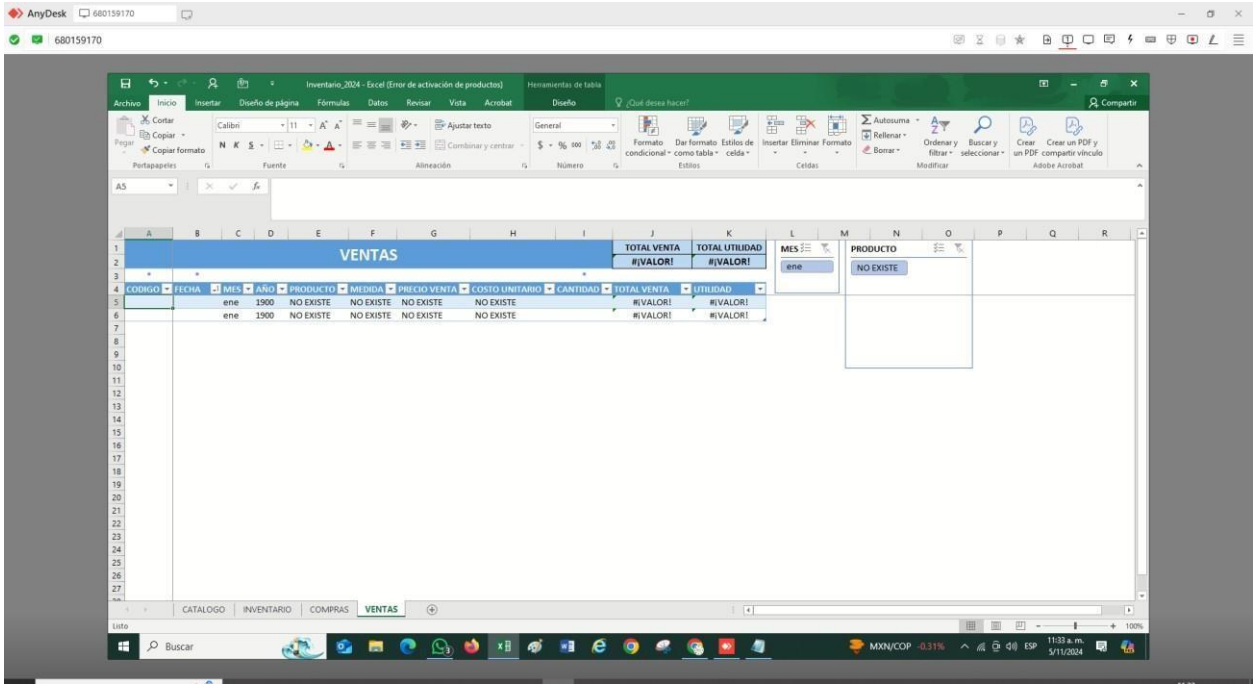
Por medio de la presente se deja constancia formal que, en el día de la fecha, se ha impartido a laSra María López una capacitación donde se le da a conocer las dos herramientas creadas parael manejo de inventarios y movimientos de efectivo mediante reunión telefónica y aplicativo de Any Desk, dentro de la reunión se le da a conocer las dos herramientas, se explica su funciona- miento y se realizan pruebas.

Herramienta para el Inventario

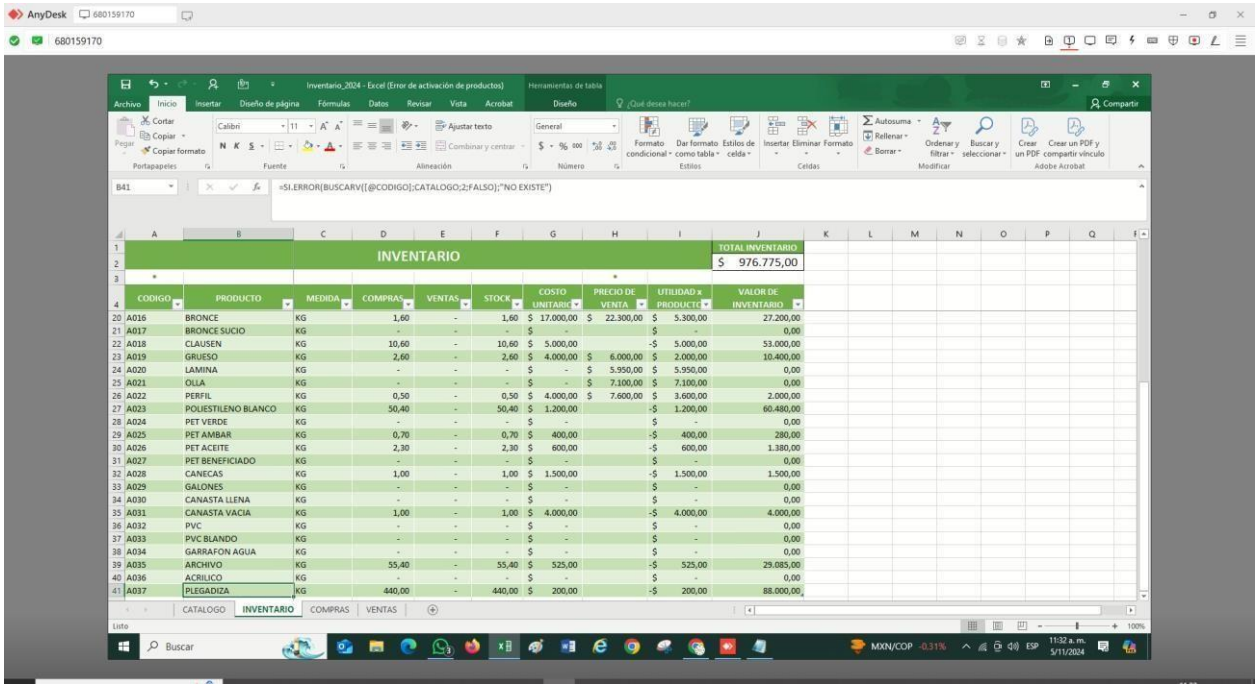
Se explica cómo se alimenta la hoja de compras, que datos debe diligenciar y cuales el sistematiene automatizados:



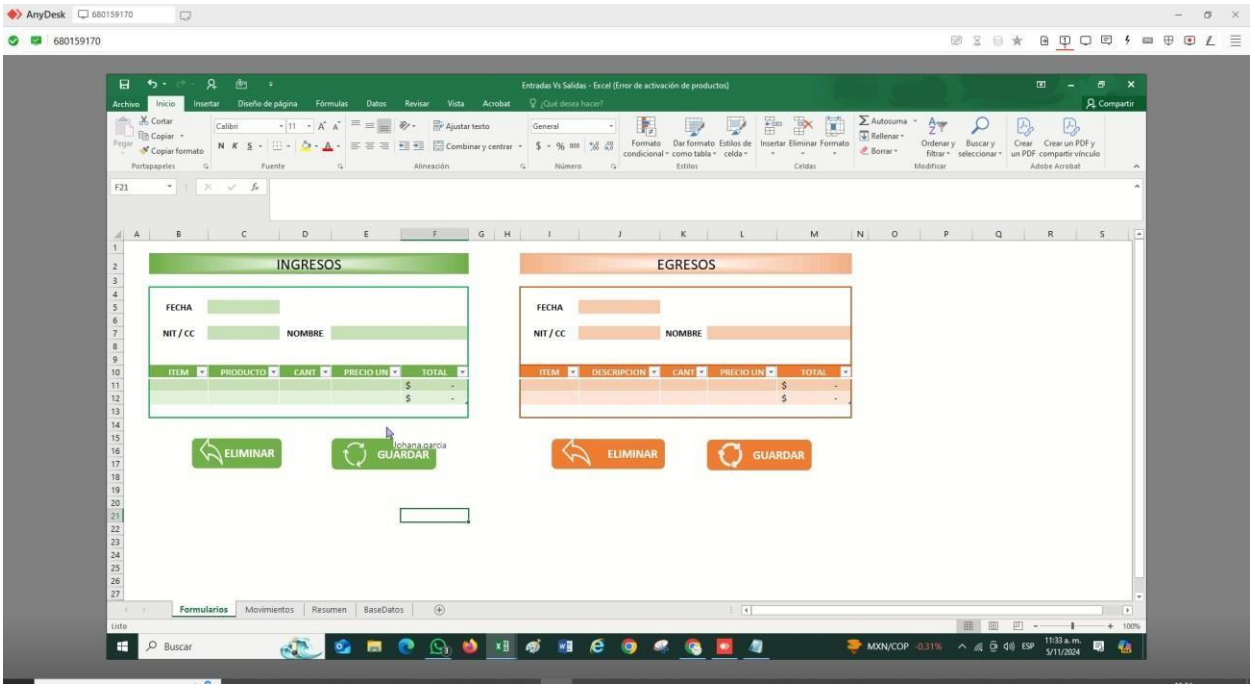
Luego se explica la hoja de ventas, y se le señalando que columnas debe diligenciar para una mayor comprensión:



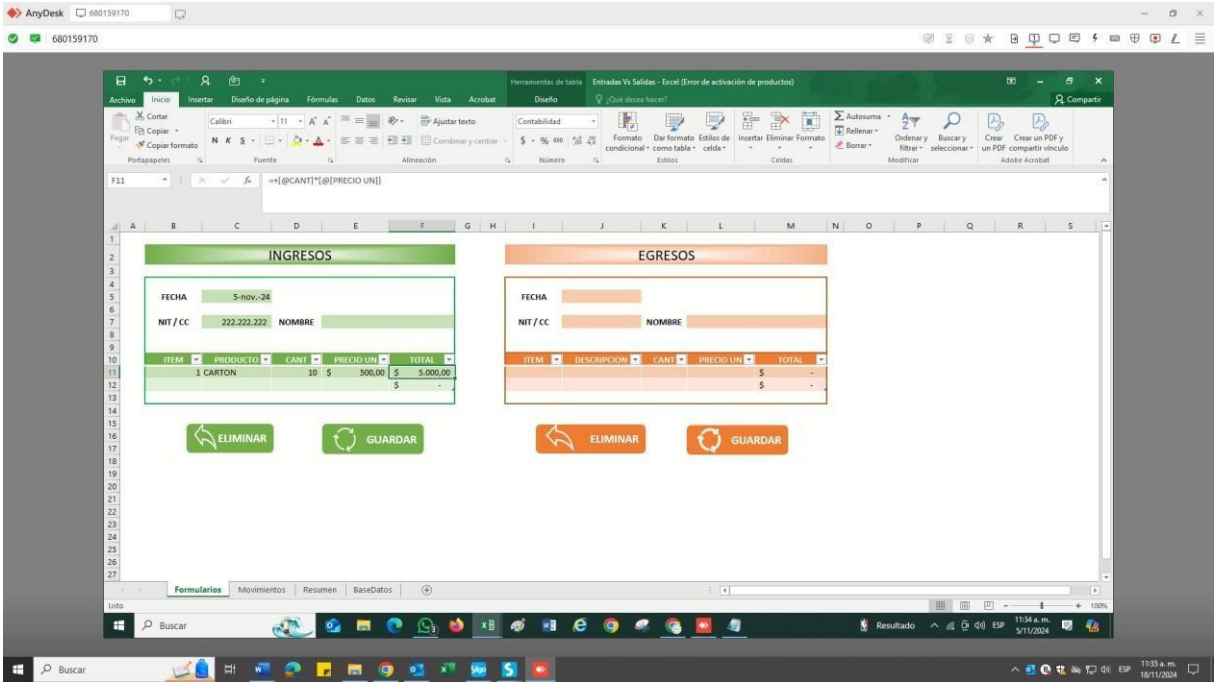
Finalmente, se le explica en la hoja Inventario como puede visualizar el resumen de las transacciones registradas y que esta solo depende del catálogo de productos.



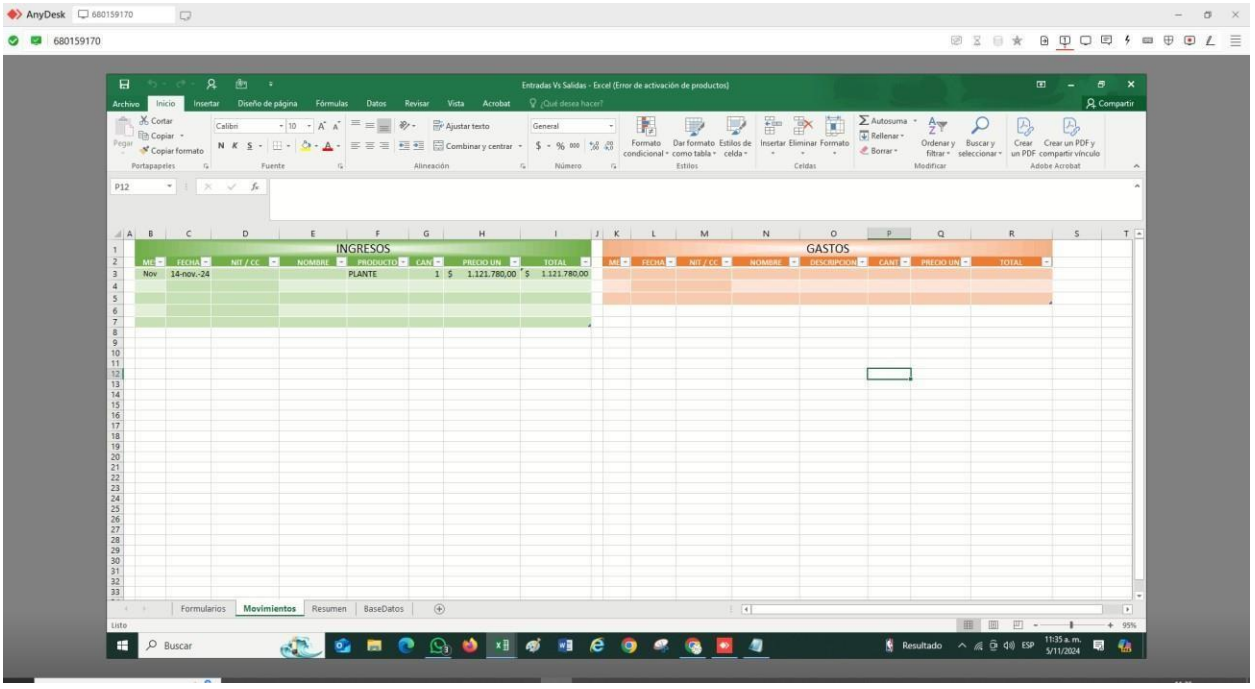
Por otro lado, se da a conocer la herramienta para el manejo de efectivo, la cual cuenta con unamacro que alimenta inicialmente los registros de entradas y salidas de dinero



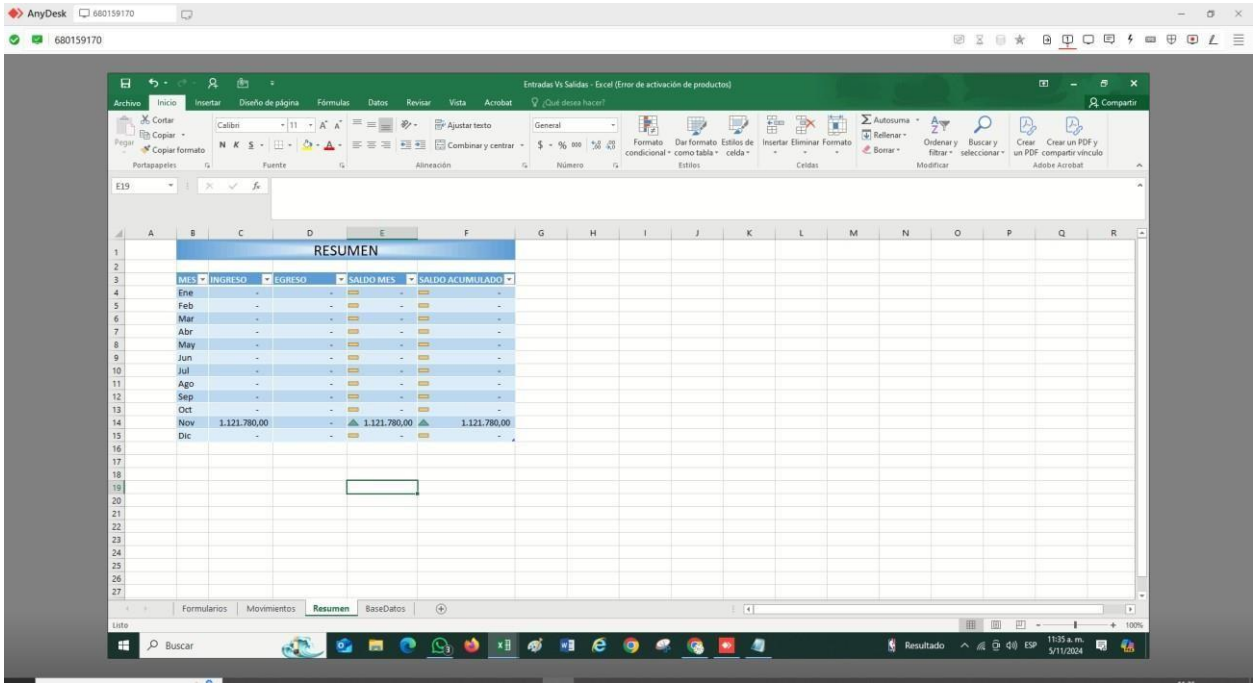
Se realizar un ejercicio de prueba para comprobar que la macro ejecuta perfectamente la opciónde eliminar y guardar para ambos procesos:



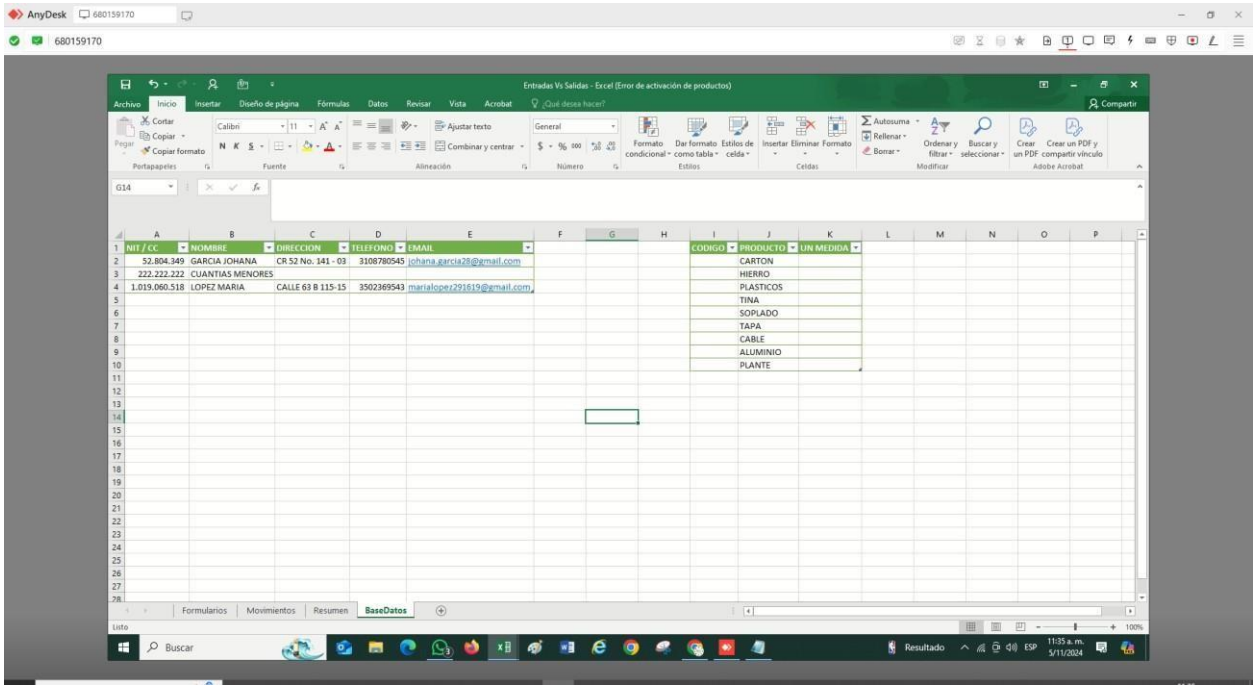
Luego se le muestra la hoja de movimientos para que sepa cómo le va guardando la información:



Y finalmente, se le muestra el resumen que va generando por las transacciones registradas mesames:



Se explica la importancia de diligenciar la hoja Base Datos, ya que la macro de entradas esta amarrada a esta base:



Una vez terminada la capacitación en común acuerdo estaremos realizando seguimiento paravalidar que la herramienta presentada sea efectiva para lo que la empresa requiere en este momento.

2024 NOVIEMBRE

AÑO CALENDARIO | MES DEL CALENDARIO | LUNES — PRIMER DÍA DE LA SEMANA

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
28	29	30	31	01	02	03
04	05 Se da la respectiva capacitación de la herramienta propuesta para el manejo de inventarios y efectivo	06	07	08	09	10
11	12 Actualización de los formatos con los movimientos que ha tenido la empresa en lo corrido del mes	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25 Revisar la información registrada en la herramienta para hacer un precierre del mes	26	27	28	29	30	01
02	03	04	05	06	07	08

2024 DICIEMBRE

AÑO CALENDARIO | MES DEL CALENDARIO | LUNES — PRIMER DÍA DE LA SEMANA

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
25	26	27	28	29	30	01
02 Revisar la información registrada en la herramienta para hacer un cierre del mes	03	04	05	06 Reunión con la gerencia para validar los resultados obtenidos con la herramienta para posibles mejoras o seguir alimentando la información del	07	08
09	10	11	12	13	14	15
16 Revisar la información registrada en la herramienta para hacer un precierre del mes	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27 Reunión con la gerencia para dar inicio al uso de la herramienta entregada a partir de la vigencia 2025	28	29
30	31	01	02	03	04	05

2025 ENERO

AÑO CALENDARIO | MES DEL CALENDARIO

LUNES

PRIMER DÍA DE LA SEMANA

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
30	31	01	02	03	04	05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31 Seguimiento, evaluación, soporte y mejoras identificadas por el usuario a la herramienta entregada. Definición de	01	02
03	04	05	06	07	08	09