

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LÍDER**

Reestructuración administrativa y financiera de la empresa  
**REYCLO SAS**

**Henry Cuevas Escobar**

**Luis Enrique Beltrán Chavarro**

**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2017**

## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	4
Re estructuración financiera y administrativa de la empresa Reyclo SAS.....	5
Planteamiento del problema .....	13
Origen del problema .....	13
Antecedentes.....	14
Justificación .....	18
Objetivos.....	19
Objetivo general .....	19
Objetivos específicos .....	19
Marco teórico.....	19
Marco conceptual .....	41
Metodología.....	42
Desarrollo de las actividades .....	42
Conclusiones.....	50
Recomendaciones .....	52
Referencias .....	53
Anexos .....	55

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis DOFA</i> .....	9
Tabla 2. <i>5 fuerzas de Porter</i> .....	11
Tabla 3. <i>Análisis Porter</i> .....	13

## **Resumen ejecutivo**

### **Introducción**

Reyclo SAS es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de aceros especiales; fue fundada en 1980 y se encuentra ubicada en la Calle 19 #25-11, Paloquemao-Bogotá. Con cerca de 40 años en el mercado, Reyclo se ha mantenido como una de las principales importadoras y distribuidoras de acero especial en el país; destacándose por la excelencia tanto en la calidad de sus productos como en el servicio que ofrece a sus clientes.

Los aceros especiales difieren de los comunes en los procesos de fabricación, pues se requiere que cumplan con una composición química específica y unas propiedades mecánicas que permitan sacar el mejor provecho del material.

Reyclo tiene una gran responsabilidad con sus clientes, y debe así garantizarles la mejor calidad en sus productos. Los aceros provienen de los más especializados productores a nivel internacional, y sus productos están siempre respaldados con certificados de calidad y origen; estos documentos garantizan y respaldan también la excelencia que tiene la empresa como distribuidor especializado.

Entre los productos que se distribuyen se encuentran:

- Aceros al carbono: 1020, 1045, -Barras perforadas: SKF 75-280, -Laminas y planchas: A36, 1045
- Acero de Maquinaria: 4140, 4340, -Acero al Cromo: 5160, -De Cementación: 8620, e -Inoxidables: 304, 316 y Bp-42

Importados y comprados en las mejores siderúrgicas a nivel mundial y a los mejores distribuidores a nivel nacional. Los productos provienen de Aceros Arequipa- Perú, Saar-Stahl - Alemania, Asco Metal- Francia, New Origin- China, y Centro Aceros- Medellín, Colombia.

## Re estructuración financiera y administrativa de la empresa Recyclo SAS

Recyclo SAS es una empresa pequeña, tiene ventas promedio de \$195.000.000 Iva incluido, cuenta con 28 empleados, 7 máquinas para cortar ejes, 1 pantógrafo, 1 CNC y 2 camiones para reparto. Sus costos operativos son altos y la transformación que hacen al material es mínima; a simple vista se puede evidenciar que es necesaria una reestructuración a la estructura de costos y es por esto que decidimos empezar por analizar los PyG's y estado de resultados con el que se recibió la empresa en junio de 2017. Analizando el (*Anexo 1 PyG KILOS*) se puede evidenciar que el costo de ventas (adquisición del material) es lo que más pesa (en promedio 65% de la facturación) obligando a la empresa a estar pendiente de todas sus compras pues en reducir el costo de aquerencia está la utilidad.

		REAL 2017											
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
4	RECYCLO												
5	P&G	35.597	33.996	33.092	33.434	35.519	34.378	36.176	36.881	33.345			
6	Facturación	4.874	7.553	7.425	5.748	5.646	4.815	5.104	5.276	5.238			
7	Devoluciones	43	249	3	12	68	31	115	22	41			
8	Facturación	4.832	7.305	7.422	5.736	5.578	4.784	4.989	5.254	5.197			
9	Otros	344	471	488	479	451	470	444	436	467			
10	Info: FX												
11	Ingresos	4.487	6.834	6.934	5.257	5.127	4.314	4.545	4.818	4.729			
12	Info: FX												
13	Costo de Ventas	3.053	4.010	4.162	3.626	3.603	3.021	2.995	3.092	2.956			
14	Utilidad Bruta	1.434	2.824	2.772	1.631	1.524	1.293	1.550	1.726	1.774			
15	Margen Bruto	32,0%	41,3%	40,0%	31,0%	29,7%	30,0%	34,1%	35,8%	37,5%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
24	Gastos de Bodega	14	70	272	48	48	52	43	362	816			
25	% Ingresos	0,3%	1,0%	3,9%	0,9%	0,9%	1,2%	1,0%	7,5%	17,2%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
52	Gastos Operacionales De Ventas	956	1.108	2.243	1.125	942	1.812	987	629	1.104			
53	% Ingresos	21,3%	16,2%	32,3%	21,4%	18,4%	42,0%	21,7%	13,1%	23,4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
72	Gastos De Administración	1.047	2.048	1.248	1.413	1.036	1.425	1.098	822	946			
	PyG Kilos												

La empresa Reyco SAS se encuentra actualmente ilíquida, lo cual ha dificultado la importación de materiales, afectando de igual modo el retorno del capital invertido y la rentabilidad con la que se vende. Para esto debe buscar alianzas de importación, o mejorar la relación con proveedores nacionales para asegurar un precio de compra menor. La meta que sale de este análisis es mantener el margen bruto por encima del 30%, preferiblemente por medio de una adquisición del producto a menores costos.

Como se puede evidenciar en el Anexo 1, la utilidad operacional está dando negativa; teniendo un margen bruto de ventas promedio por encima del 30%. Esto permite deducir que hay algo mal con la utilidad operativa, indicando una estructura de costos muy alta para unas ventas muy bajas o viceversa. Basados en el anterior análisis y en los anexos se ve que gran parte de los gastos se van en sueldos y prestaciones; lo que estaría indicando que hay exceso de personal para la operación que se está llevando a cabo; pagando sumas de entre 40 y 42 millones de pesos en sueldos entre los meses de febrero a junio (Anexo 2, estado de resultados).

		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL
22	Depreciaciones	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333
24	<b>Gastos de Bodega</b>	<b>481.569</b>	<b>2.382.497</b>	<b>8.991.080</b>	<b>1.616.601</b>	<b>1.721.763</b>	<b>1.779.665</b>	<b>1.565.309</b>
25	% Ingresos	0,3%	1,0%	3,9%	0,9%	0,9%	1,2%	1,0%
26	Sueldos y Prestaciones	19.103.517	22.989.490	23.051.279	21.915.994	21.812.428	22.005.351	24.750.421
27	Bonificaciones	1.006.085	1.426.882	743.400	675.839	820.017	1.064.967	1.106.485
28	Indemnizaciones	-	-	-	-	-	-	-
29	Honorarios	-	-	-	-	-	-	-
30	Impuestos	60.000	-	12.910.000	3.554.000	50.000	31.516.000	50.000
31	Arrendamientos	2.444.334	-	-	2.444.334	-	-	2.444.334
32	Contribuciones y Afiliaciones	749.403	977.266	1.207.043	853.150	989.826	826.340	1.310.335
33	Seguros	-	5.882.062	-	-	-	-	-
34	Agua	-	274.292	288.279	-	336.611	#REF!	298.754
35	Energía	1.023.517	1.297.250	2.410.408	1.495.250	1.190.883	1.361.200	994.291
36	Teléfono	797.402	778.250	847.419	837.923	764.677	763.144	833.369
37	Aseo y Vigilancia	-	53.140	53.440	57.970	57.970	-	91.007
38	Fletes	133.900	30.400	116.100	15.900	51.200	64.100	54.000
39	Propaganda y Publicidad	-	-	-	-	-	-	-
40	Otros (tratamiento a materiales)	-	-	20.925.554	-	-	2.750.000	-
41	Costos totales	43.220	28.530	1.820.100	15.700	3.566	-	-

Reyclo cuenta con un problema a la hora de recortar el personal; todos sus trabajadores están contratados a término indefinido lo que lo obligaría a incurrir en grandes indemnizaciones para recortar el personal. En el Anexo 4 (cuadro de indemnizaciones) se puede ver claramente cuánto le cuestan mensualmente a la empresa cada uno de los posibles trabajadores a salir y en cuanto tiempo se recuperaría la inversión de sus respectivas liquidaciones. Dividiendo el total indemnizado / sobre el costo mensual de dichos trabajadores la empresa Reyclo SAS, estaría recuperando la “inversión indemnizatoria” en aproximadamente 6 meses (5.69 meses); el reto ahora es adquirir el flujo para asumir dichos despidos.

	Sueldo Mens	Bonificacion	Cesantia	Prima	Interes	vacaciones	pension	parafiscales	Auxi transp	dotacion	Total	Indemnizacion
7 Marino Batalla	\$ 916 700.00		\$ 83 320.00	\$ 83 352.00	\$ 9 998.00	\$ 38 196.00	\$ 132 432.00	\$ 36 700.00	\$ 83 140.00	\$ 16 663.00	\$ 1 400 501.00	\$ 13 035 814.00
8 Juan Carlos Salinas	\$ 1 158 200.00	\$ 239 704.00	\$ 110 785.00	\$ 115 733.00	\$ 7 755.00	\$ 55 618.00	\$ 221 403.00	\$ 54 143.00	\$ 83 140.00	\$ 15 000.00	\$ 2 061 481.00	\$ 12 326 251.00
9 David Hernandez	\$ 1 117 400.00		\$ 98 117.00	\$ 98 117.00	\$ 11 174.00	\$ 49 559.00	\$ 206 104.00	\$ 50 700.00	\$ 83 140.00	\$ 16 663.00	\$ 1 730 974.00	\$ 7 327 989.00
10 Luz Constanza	\$ 976 400.00		\$ 88 295.00	\$ 88 295.00	\$ 10 595.00	\$ 40 683.00	\$ 141 044.00	\$ 39 100.00	\$ 83 140.00	\$ 16 663.00	\$ 1 484 215.00	\$ 5 327 842.00
11	\$ 4 168 700.00	\$ 239 704.00	\$ 380 517.00	\$ 385 497.00	\$ 39 522.00	\$ 184 056.00	\$ 700 983.00	\$ 180 643.00	\$ 332 560.00	\$ 64 989.00	\$ 6 677 171.00	\$ 38 017 896.00
12											meses para recuperar la plata	5.69

Actualmente Reyclo paga abonos a capital e intereses sobre 4 préstamos con el banco de occidente y 1 con el Banco Sudameris que vence en septiembre. Con tasas del 9 al 11% EA (dtf +4.8 - dtf+ 6.5), Reyclo paga a bancos en promedio 26 millones de pesos mensuales en obligaciones financieras (ver Anexo 3 flujo efectivo); otra razón más por la que el flujo de efectivo se ve escaso mes a mes.

Como si fuera poco se recibió la empresa con un pasivo a proveedores de \$276.000.000 de pesos (Anexo 5 cuentas por pagar julio 2017), debiéndoles a dos grandes proveedores del sector, \$133.000.000 de pesos a Aceros Mapa y \$74.000.000 de pesos a Suminox Aceros; quedando bloqueado en despachos con los mismos; limitando así el acceso a material.

	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Intereses pagados	-	11.298.869									11.298.869
Intereses asociadas											
Intereses cobrados	11.892	6.668	6.432	10.419	6.112	16.069	16.576				130.004
<b>Total Intereses</b>	<b>11.892</b>	<b>11.292.201</b>	<b>6.432</b>	<b>10.419</b>	<b>6.112</b>	<b>16.069</b>	<b>16.576</b>				<b>11.168.865</b>
Prestamo asociadas	70.232.416	25.000.000	7.000.000	11.081.005	8.000.000		36.598.452	18.000.000	18.000.000	18.000.000	350.639.508
Pago asociadas	-109.872.262	-39.342.572	-44.004.266	-34.433.391	-35.693.455	-36.802.973	-36.406.741	-35.693.455	-35.693.455	-35.693.455	-677.433.723
<b>Pago asociadas</b>	<b>-39.639.846</b>	<b>-14.342.572</b>	<b>-37.004.266</b>	<b>-23.352.386</b>	<b>-27.693.455</b>	<b>-36.802.973</b>	<b>191.711</b>	<b>-17.693.455</b>	<b>-17.693.455</b>	<b>-17.693.455</b>	<b>-346.794.215</b>
Desembolsos		100.116.757		50.000.000							290.116.757
Pago de créditos	-34.414.524	-25.986.940	-26.607.271	-19.619.175	-34.189.838	-27.565.461	-20.659.570	-6.701.801	-12.000.000	-12.000.000	-265.071.602
<b>Pago de obligaciones bancarias</b>	<b>-34.414.524</b>	<b>74.129.817</b>	<b>-26.607.271</b>	<b>30.380.825</b>	<b>34.189.838</b>	<b>-27.565.461</b>	<b>20.659.570</b>	<b>-6.701.801</b>	<b>-12.000.000</b>	<b>-12.000.000</b>	<b>25.045.155</b>
Dividendos recibidos y vtas de acciones							21.645.600				22.847.758
Dividendos pagados	-5.387.479	-3.338.723	-3.338.723	-3.338.723	-3.338.724	-3.338.724	-3.338.724	-3.338.724	-3.338.724	-3.338.724	-46.210.942
<b>Pago de dividendos</b>	<b>-5.387.479</b>	<b>-3.338.723</b>	<b>-3.338.723</b>	<b>-3.338.723</b>	<b>-3.338.724</b>	<b>-3.338.724</b>	<b>18.306.878</b>	<b>-3.338.724</b>	<b>-3.338.724</b>	<b>-3.338.724</b>	<b>-23.363.184</b>
<b>Flujo neto</b>	<b>92.029.382</b>	<b>30.003.537</b>	<b>-5.886.676</b>	<b>-5.314.283</b>	<b>-6.649.391</b>	<b>26.036.919</b>	<b>-19.077.606</b>	<b>-39.247.390</b>	<b>-42.481.072</b>	<b>-13.818.347</b>	<b>32.828.308</b>
Saldo inicial de caja	128.288.427	36.259.045	66.262.582	60.375.907	55.061.624	48.412.233	74.449.152	55.371.545	16.124.155	-26.356.917	89.252.445
Saldo final de caja	36.259.045	66.262.582	60.375.907	55.061.624	48.412.233	74.449.152	55.371.545	16.124.155	-26.356.917	-40.175.264	56.424.137

También se estudió la cartera (Anexo 6 cartera a mayo 31) con una rotación promedio de 97.81 días, un buen promedio para un flujo tan bajo; lo que obligó a poner el enfoque en la reducción de costos y el aumento de las ventas como tal.

Lapas evidentes ventas bajas tienen a los vendedores comisionando poco; desmotivados con su sueldo y con posibles ofertas laborales en la competencia.

De acuerdo con lo anterior, se espera entonces hacer un análisis exhaustivo del entorno, de los estados financieros y de la estructura organizacional de la empresa que permita implementar estrategias que vuelvan a Reycco rentable en el mediano y largo plazo. Las



estrategias que se buscan pretenden reducir costos, reducir estructura operativa, optimizar recursos, aumentar ventas y generar mejor rentabilidad en las ventas.

Por lo anterior, se plantearon los siguientes cuestionamientos generales: ¿Cuánto cuesta la nómina?, ¿es necesario todo el personal que se tiene?, ¿cuántos vendedores hay?, ¿cómo se paga la gasolina de vehículos?, ¿cuáles son los rubros que se pagan mensualmente? ¿Son o no indispensables?

¿Se está comprando de forma adecuada a nuestros proveedores?, ¿cada cuánto rota el inventario?, ¿cuáles materiales son los que faltan?, ¿qué materiales no rotan?

Lo anterior se complementa con un análisis de la situación actual de la empresa y de lo atractivo de la industria, usando herramientas aprendidas durante la carrera como lo son el análisis DOFA y las 5 Fuerzas de Porter.

Tabla 1. *Análisis DOFA*

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta estructura de costos (ver Anexo 1 y 2 p y g y flujo)</li> <li>Se evidencia personal poco activo en planta (ver Anexo 4 de tabla de indemnizaciones y proyección de recuperación de las mismas)</li> <li>Contratos de costos fijos elevados (ver P y G Anexo 1, ej. combustibles y solubles, teléfono, servicios.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de recursos, venta de máquinas, alquiler de bodegas (espacio), venta de carros (camiones de reparto) (liquidar y volver efectivo los activos innecesarios para operar; las ventas bajas no justifican tener 2 camiones ni 7 máquinas de corte.)</li> <li>Propuesta del banco de Occidente, aquerencia de capital al ibr + 8% ver Anexo 7 (préstamo 800MM a 10 años).</li> </ul>

- Poco flujo de efectivo para compra de material importado. (el material importado se vende con más del 40% de rentabilidad)
  - Precios altos por compra en plaza (esto también fortalece a la competencia y no permite vender con más del 25% de rentabilidad).
  - Vendedores inconformes con su sueldo
- Y propone comprar las deudas ya existentes con el mismo banco. (Mejorando así el flujo de efectivo bajando cuotas mensuales casi al 50%)
- Alianzas estratégicas (buscando mejorar precio de compra; directamente aumentar rentabilidad e indirectamente aumentar ventas pues teniendo mejor precio se atraen más clientes):
    - Suminox Aceros importación conjunta
    - Proveedor Centro Aceros Medellín / material en consignación.
    - Aceros col/ importación conjunta.

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes fieles (por el excelente servicio).</li> <li>• Cartera muy sana.</li> <li>• Excelente servicio; (Testimonio de los clientes del sector, los que ha perdido no creen que amerite pagar más caro por el servicio que brinda, otros conservan fidelidad por servicio).</li> <li>• Buenos vendedores con años de experiencia en el mercado.</li> <li>• Última tecnología de corte con plasma.</li> <li>• Única máquina para cortar material por encima de 20" en el sector.</li> <li>• Óptima relación con sus partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento directo de la competencia por nuestra compra en plaza.</li> <li>• Malos pagos del gobierno al sector agro industrial.</li> <li>• Precios bajos por parte de la competencia; ventas con márgenes del 10% para romper mercado y ganar clientes.</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Propuestas laborales más atractivas a vendedores; por parte de la competencia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Reyclo SAS es una empresa que no se encuentra en su mejor momento, carece de efectivo para importar material y ha perdido varios clientes, también presenta una baja en las ventas a causa del bajo precio al que está vendiendo la competencia y al alto costo en que adquiere su material. Sin embargo, Reyclo cuenta con muchas fortalezas: clientes fieles, servicios exclusivos en el sector y oportunidades fácilmente explotables. Tiene de dónde generar flujo de efectivo en el corto plazo (optimizar activos) y cuenta con posicionamiento de marca en todos los aspectos entre todas sus partes interesadas.

Tabla 2. 5 fuerzas de Porter

---

**F1 Poder de negociación de los compradores**

Reyclo no cae en este juego de los compradores. Aunque ha perdido muchas ventas por la situación económica que forzó a los clientes a exigir y a comprar por precio (*Price war*) y no por servicio. Así mismo, la empresa mantiene la política de diferenciar su producto con un excelente servicio, el cual no permite bajar el precio del material.

Los mejores cortes y los mejores tiempos de entrega son el diferencial que ofrece Reyclo SAS; esto ha hecho que conserve clientes especiales, pero al no poder bajar el precio ha perdido clientela, ya que la competencia ofrece precios por debajo de los que manejamos.

*Peso 0.4 Valor 3 Ponderación 1.2*

Mantenerse con rentabilidades altas sobre el producto es lo único que ha permitido a Reyclo sobrevivir estos tiempos difíciles.

*Peso 0.3 Valor 3 Ponderación 0.9*

Los clientes a parte de pedir precio están pagando a 90 días lo cual con rentabilidades bajas es casi imposible soportar.

*Peso 0.3 Valor 3 Ponderación 0.9*

*Total 3*

**F2 poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Proveedores cobran a 60 días, pero también venden directamente al cliente final con créditos a más de 90 días.

*Peso 0.2 Valor 3 Ponderación 0.6*

La “torta” anteriormente se partía en muy pocos, en los últimos años han crecido notablemente el número de competidores.

*Peso 0.2 Valor 2 Ponderación 0.4*

Mediante la competencia desleal, los precios excesivamente bajos (*Price war*) y la compraventa en plaza, la competencia se ha fortalecido mucho, afectando el comportamiento del mercado y llevando a la quiebra a varios de nuestros competidores.

*Peso 0.6 Valor 4 Ponderación 2.4*

*Total 3.4*

No obstante, Reycolo ha logrado mantener su posición en el mercado.

### **F3 Amenaza de nuevos competidores**

Inversionistas venezolanos están entrando al mercado, trayendo compatriotas a trabajar por muy poco, bajando costos drásticamente lo cual les permite vender más barato que a los demás.

*Peso 0.1 Valor 3 Ponderación 0.3*

Los proveedores del territorio antioqueño están muy fortalecidos en este momento.

*Peso 0.1 Valor 2 Ponderación 0.2*

Todo el material es importado; en Colombia no se producen aceros especiales, la diferenciación del producto es muy baja- se diferencia en el servicio de corte y de entrega.

*Peso 0.2 Valor 3 Ponderación 0.6*

La plaza está pidiendo precio únicamente (Price War)

*Peso 0.2 Valor 3 Ponderación 0.6*

Plaza celosa, canales de distribución accesibles, pero clientes muy exclusivos

*Peso 0.2 Valor 2 Ponderación 0.4*

Baja regulación en la entrada de materiales, falta supervisión en el tema arancelario.

*Peso 0.2 Valor 3 Ponderación 0.6*

*Total 2.7*

### **F4 amenaza de productos sustitutos**

En Colombia no se fabrican aceros especiales; todos los materiales son importados. (Poca diferenciación)

*Peso 0.35 Valor 3 Ponderación 0.9*

El acero especial es un commodity; material indispensable en el sector industrial.

*Peso 0.35 Valor 3 Ponderación 0.9*

Hace ya varios años el aluminio y el duraluminio remplazaron al acero inoxidable en funciones que requerían pocas propiedades mecánicas, aquellas donde solo se requería que el material fuera inoxidable.

*Peso 0.1 Valor 3 Ponderación 0.3*

En cuanto a los aceros al carbono, la fundición gris y la fundición nodular son muy buenos sustitutos, sus propiedades mecánicas son muy similares y el costo del mecanizado de estos materiales es menor, tanto en plata como en tiempo; no obstante, no ha sido muy acogido por el mercado debido al incremento en el costo del material.

*Peso 0.2 Valor 3 Ponderación 0.6*

*Total 2.7*

### **F5 rivalidad entre los competidores**

---

El número de competidores es relativamente estable.

*Peso 0.333 Valor 3 Ponderación 0.999*

Los costos fijos son muy altos, de nómina, funcionamiento y compra del material.

*Peso 0.333 Valor 3 Ponderación 0.999*

Baja diferenciación, costo Vs. servicio.

*Peso 0.333 Valor 3 Ponderación 0.999*

Total 2.997

---

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. *Análisis Porter*

<b>Fuerzas</b>	<b>Promedio</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
<b>F1</b>	3	.30	0.9
<b>F2</b>	3.4	.20	0.68
<b>F3</b>	2.7	.20	0.54
<b>F4</b>	2.7	.1	0.27
<b>F5</b>	2.997	.2	0.5994

Fuente: elaboración propia

En conclusión, la industria en la que se encuentra Recyclo SAS con un total de 2.98 se muestra como una industria atractiva en la que se puede seguir compitiendo con buena participación del mercado. Sin embargo, debe bajar los precios sin perder rentabilidad para poder competir con sus rivales.

### **Planteamiento del problema**

¿Con la reestructuración financiera y administrativa la empresa será rentable en el largo plazo?

### **Origen del problema**

El problema proviene de un lastre que carga la empresa por sus antiguas administraciones. Una pésima administración que estuvo presente hasta finales del 2012

(17 de septiembre), seguido de una administración poco efectiva de pocos cambios hasta finales del 2016.

### **Antecedentes**

La reestructuración de las empresas es el objetivo de la estrategia corporativa, para esto se deben analizar las finanzas y el comportamiento de la organización a detalle. La eficiencia de los cambios realizados por la estrategia define el éxito o fracaso de la empresa y su supervivencia en el tiempo (Bowman & Singh, 1993).

A lo largo de los años se han visto muchas reestructuraciones financieras, unas erradas y otras acertadas, pero todas buscando cambios en las estructuras de costos para presionar sus respectivos intereses (Bowman & Singh, 1993).

En los años 80 una reestructuración que llamó mucho la atención, fue que las empresas empezaron a elevar sus niveles de deuda de forma excesiva. El propósito de esta estrategia, era que la presión de pago de intereses altos obligaría a los gerentes a focalizarse en el objeto de negocio de la organización y no daría espacio a la empresa de gastar el flujo de efectivo, diversificándose en proyectos de menor rentabilidad (Bowman & Singh, 1993).

Esta estrategia era adecuada para negocios maduros donde las principales razones de éxito eran muy evidentes y se vieran estables en el largo plazo; empresas que no gastaban mucho en desarrollo de nuevos productos, pues ya tenían madurado un producto estrella. También se pensaba que el ascenso de los administradores a puestos de mayor peso en la empresa, los motivaría a cortar el despilfarro financiero de la empresa (Bowman & Singh, 1993).

La estrategia que se había implementado para cambiar las compras apalancadas; fue un apalancamiento de capital de trabajo, que posteriormente se vio afectando la empresa por

los excesivos niveles de deuda que presentaban. Long y Ravenscraft como se citó en Bowman y Singh (1993), abordando la estrategia de la empresa apalancada en su artículo, critican la pérdida de recursos clave para el éxito como consecuencia directa del apalancamiento excesivo.

Invertir en investigación y desarrollo era clave en esta época para entender bien lo que conllevaba y caracterizaba el tener costos de deuda tan altos. Pero Long y Ravenscraft como se citó en Bowman y Singh (1993) vieron que la inversión en estos campos era muy baja.

Para los estrategas era de vital importancia el dominio y la influencia que tenían el flujo de caja libre y el gobierno corporativo sobre la reestructuración de portafolio y de las finanzas de la empresa. Las anteriores fuerzas mencionadas determinaban el direccionamiento de la estrategia a seguir; y aunque lo financiero dependía de las dos, los cambios en el portafolio no se veían afectados por el flujo de caja (Bowman & Singh, 1993).

Las reestructuraciones suelen ser inminentes con el cambio y con la llegada de adversidades. Sin embargo, Hannan y Freeman como se citó en Bowman y Singh (1993) proponen que las reestructuraciones en general son perjudiciales y que aumentan la probabilidad del fracaso corporativo. Corroborando esto Amburgey, Kelly y Barnett como se citó en Bowman y Singh (1993) sostienen que el “cambio” a lo ancho y amplio de su connotación es muy peligroso en las organizaciones maduras porque destruye las prácticas ya existentes en la empresa; y aquellas con las que los colaboradores ya están familiarizados. Argumentan también que una pérdida de estas prácticas familiares, afectan directamente la competitividad de la empresa y que la reorganización de las mismas puede

afectar la relación con partes interesadas de la empresa que sean indispensables para su desarrollo.

A continuación se toma como ejemplo la pérdida de clientes de Saatchi & Saatchi como se citó en Bowman y Singh (1993) como resultado de sus reestructuraciones, la eliminación de relaciones externas clave fue mortal para la empresa debido a que esas relaciones son difíciles de conseguir y necesitan atención y cuidado para su mantenimiento.

Amburgey como se citó en Bowman y Singh (1993) afirma que el cambio organizacional puede llegar a ser mortal para muchas empresas, pero que si es sobrellevada con un programa de cambio coherente; puede llevar a la empresa a realzar cabeza. Esto comprende un alto riesgo en el corto plazo luego de implementadas las reestructuraciones, pero una proyección de flote a futuro si se logra realizar con éxito.

Otro punto de vista que se tiene es el de Zajac y Kraatz, como se citó en Bowman y Singh (1993) quienes en su investigación con base a la reestructuración de universidades; interpretaron que las reestructuraciones son beneficiosas para las organizaciones. Una universidad que no innova y no reestructura en torno a nuevos programas está destinada al fracaso; ellos consideran, como se dijo anteriormente, que la reestructuración organizacional es una reacción inminente al cambio en el medio ambiente.

Robins como se citó en Bowman y Singh (1993), otro estudioso del tema, se concentró en la producción de películas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Aunque los grandes estudios producían muchas películas de forma más eficiente y con menores costos que el cine independiente; los grandes estudios se vieron en la necesidad de implementar una estrategia de tercerización; contratando productores independientes con el único fin de tener siempre productos distintos y novedosos para cautivar al público. De lo anterior se concluyó que no todas las estrategias y reestructuraciones son buscando bajos costos o



prácticas de producción en menor tiempo. Esto fue una respuesta al ambiente cambiante y aseguró a los grandes estudios tener un portafolio con más demanda.

Volviendo un poco a los despidos y el recorte de personal, se ve ahora desde un punto de vista organizacional, no financiero. Brockner (1995) habla del impacto directo que tiene el recorte del personal sobre los empleados que permanecen y su ambiente laboral. Cuando se empieza a despedir personas, se crea en el ambiente una incertidumbre de quién es el siguiente; y esto dependiendo del carácter de las personas puede afectar notablemente su motivación. Los empleados que tiene una autoestima baja tienden a preocuparse más y trabajar más duro cuando se sienten amenazados por un posible despido; mientras que los empleados de autoestima alta hacen todo lo contrario, no se preocupaban más por trabajar sino que están pendientes de nuevas oportunidades o campos a dónde volar; lo que los hace perder el interés en sus labores actuales (Bowman & Singh, 1993).

In a paper appearing in a recent issue of the Strategic Management Journal on corporate restructuring, Brockner et al. (1993) identified several factors which influence the work motivation of layoff survivors. Consistent results emerged in both a laboratory experiment and field study. When faced with the threat of additional layoffs, survivors low in trait self-esteem (low SEs) were more likely to (a) feel worried, and (b) translate their feelings of threat-produced worry into enhanced work motivation, relative to their high self-esteem counterparts (high SEs).

Brockner et al. suggested that low and high SEs may need to be managed somewhat differently to maximize their post-layoff work motivation. In particular, we said that 'managers may try to make low SEs at least somewhat worried about the threat

of future layoffs, to boost their motivation (1993: 164). (Como se citó en Brockner, 1995, p. )

### **Justificación**

Para que la empresa Reyclo SAS pueda sobrevivir a estos tiempos difíciles es indispensable reducir costos y aumentar el flujo de efectivo en el corto plazo. Para que Reyclo pueda llegar a un punto de equilibrio con la estructura de costos actual, debe vender 238 millones de pesos sin IVA, y para dar el 6% de utilidad necesita vender 300 millones de pesos. Actualmente Reyclo viene con un promedio de ventas de \$192.751.876 millones de pesos IVA incluido; y solo mediante una reestructuración de costos, cambios administrativos y un incremento en el flujo de efectivo puede llegar a vender los 300 millones de pesos o cambiar estos números por unos más accesibles.

Véase en el (Anexo 21 p y g kilos), para llegar a punto de equilibrio la empresa debe aumentar una de las siguientes: su precio de venta en 17%, disminuir el costo de ventas en 25%, disminuir gastos de ventas en 38% o aumentar el volumen de ventas en 41%. Como ninguna es fácil de ejecutar en su totalidad la empresa debe buscar aumentar y reducir donde sea posible.

La meta es incrementar el flujo de efectivo de la empresa en el corto plazo (12 meses) por medio de una reestructuración de los costos fijos y unos cambios administrativos; aplicando los conceptos básicos de administración de empresas aprendidos durante la carrera, aumentando así la utilidad de la empresa en el mediano plazo (18 meses).

Lo anterior son retos profesionales importantes que se deben realizar a la mayor brevedad, porque de ello depende que la empresa sobreviva estos tiempos difíciles.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una reestructuración financiera y administrativa de la empresa Reyclo SAS.

### **Objetivos específicos**

- Analizar y liquidar los activos improductivos de la empresa.
- Disminuir los días de la rotación de cartera.
- Disminuir costos fijos de la organización (nómina y gastos).
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores a nivel nacional para tener mejor costo y mantener margen bruto por encima de 30%.
- Análisis de cargos y funciones de personal administrativo, comercial y operativo.

## **Marco teórico**

La administración es un concepto que viene de muchos años atrás y es indispensable a la hora de llevar a cabo actividades grupales con un mismo fin. “Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p.4). Se entiende por administración “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, et al., 2012, p. 4).

La administración es aplicable a cualquier organización y la responsabilidad de diseñar y mantener dicho ambiente recae en el gerente. El gerente debe planear, organizar, dirigir y

controlar todos los recursos y partes interesadas de la empresa; esto con el fin de crear valor agregado en la organización y de esta forma mejorar la eficiencia de la misma.

Los gerentes son los encargados de verificar y controlar la implementación de nuevas ideas y estrategias; “todas las nuevas ideas, y los nuevos descubrimientos de investigación pueden colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar” (Koontz, et al., 2012, p. 30).

De lo anterior se entiende planear como “Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos” (Koontz, et al., 2012, p. 30), organizar como “establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen” (Koontz, et al., 2012, p. 30). Integrar el personal como “cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional” (Koontz, et al., 2012, p. 30), dirigir como “influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales” (Koontz, et al., 2012, p. 30), y controlar como “medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (Koontz, et al., 2012, p. 30). El gerente debe crear un panorama de la dirección que desea tomar y así mismo ser pertinente en la toma de sus decisiones.

Three aspects of bounded rationality do seem important for decision theory: (1) the existence of goals, (2) the search for improvement, and (3) long-run success. Two important criteria of long-run success are (a) the probability of survival, and (b) the long-run average rate growth of performance. (Radner, 1975, p. 197)

“Planear es mirar hacia adelante y controlar es mirar hacia atrás” (Koontz, et al., 2012, p. 30), para verificar que lo planeado se esté llevando a cabo según se previó; todo esto con el único fin de generar valor a la empresa.

Un gerente es una de las personas más indispensables en una empresa, es el capitán del barco y el líder de su tripulación; entrando un poco en detalle es el encargado:

[De] 1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado. 2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización. 3. Capacitar a los empleados 4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado. 5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo. 6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización. 7. Controlar los costos laborales 8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona. 9. Crear y mantener elevada la moral del equipo 10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo. (Chiavenato, 2002, p. 11)

Creando así un ambiente próspero de trabajo para sacar lo mejor de sus colaboradores. Analizando todas estas tareas, se podría decir que no cualquier persona puede administrar, pues el buen administrador tiene mucho de empírico e inherente. El gerente no solo debe administrar la empresa, él debe tener poder, ejercerlo, administrarlo, delegarlo y sacar provecho del mismo. Se entiende poder como la “capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos” (Koontz, et al., 2012, p. 236). Es por esto que no cualquier persona puede tener o ejercer efectivamente el poder.

Según Jeffrey Pfeffer, investigador de la Universidad de Stanford sobre liderazgo, recursos humanos y poder en las organizaciones, para tener poder se necesita cubrir tres aspectos: 1. La voluntad o el interés de ejercer el poder. 2. La habilidad para hacerlo. 3. Un cargo en la estructura que lo otorgue. (Koontz, et al., 2012, p. 236)

Aspectos que, aunque se pueden llegar a desarrollar pero dependen mucho de la personalidad y habilidad del gerente. A parte de estos tres aspectos un gerente efectivo debe contar con las siguientes seis características que Pfeffer menciona; y que son indispensables

a la hora de ejercer el poder. Estas “seis características personales son: 1. Energía, resistencia y fuerza física. 2. Enfoque en el objetivo. 3. Sensibilidad hacia los otros. 4. Flexibilidad. 5. Tolerancia al conflicto. 6. Afabilidad y buena predisposición” (Koontz, et al., 2012, p. 236). Características que no solo hacen más fácil la coerción del poder, sino que además crean admiración y una mayor recepción por parte del colaborador o receptor.

El gerente debe tener y aplicar correctamente el poder de referencia, de remunerar, y de castigar, entendiendo “poder de referencia como la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas” (Koontz, et al., 2012, p. 236), “poder de recompensa como la capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas” (Koontz, et al., 2012, p. 236). Y el “poder coercitivo como el derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos” (Koontz, et al., 2012, p. 236).

Lo anterior va ligado directamente con la motivación. Administrar correctamente los poderes es la mayor fuente de motivación que un gerente puede aportar a sus empleados; dar ejemplo (referencia), premiar y castigar oportunamente puede determinar el rendimiento de los mismos.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. [...] Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se

satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. (Koontz, et al., 2012, p. 385)

Aunque Maslow tuvo mucha razón en su análisis, hoy en día se dispone de teorías como las de Herzberg, donde el empleado busca cosas más allá de las necesidades de la pirámide; hoy en día el empleado busca un “Trabajo interesante, tener Logros, Desarrollo en el trabajo, Responsabilidad, Avance, Reconocimiento, Categoría, Relaciones interpersonales, Calidad de supervisión, Políticas y estilo de dirección de la empresa, sus Condiciones de trabajo y de Seguridad en el empleo” (Koontz, et al., 2012, p. 385) y está en las habilidades del gerente y en el manejo de su poder el proporcionarle las mismas a sus subordinados.

Un gerente que desee tener su equipo de trabajo motivado debe pensar en un plan de incentivos. Como se vio anteriormente el salario como remuneración fija “fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados” (Chiavenato, 2002, p. 106), lo cual hace que el salario no sea un incentivo directo para el trabajador, sino más bien algo que para ellos es una constante. “En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas” (Chiavenato, 2002, p. 106), la variabilidad del ingreso y el que este se fije en base a desempeño, obliga a los trabajadores a dar lo mejor de sí y alcanzar así lo que en este punto se habrían vuelto metas personales de remuneración.

Retomando un poco a Herzberg no todos los incentivos deben ser monetarios; “otras compensaciones menos visibles, como la seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento y desarrollo adicional” (Chiavenato, 2002, p. 106), motivan mucho el espíritu de los colaboradores y evitan que la monotonía del trabajo perjudique su motivación y directamente su rendimiento.

Así como se premia y motiva, los gerentes también deben sancionar; esto con el fin de mantener disciplina en la organización y evitar que las personas se desvíen de los rendimientos y estándares que se espera de ellos. Para esto el gerente debe reprochar todo mal comportamiento “con advertencias verbales o escritas y, en casos extremos, a castigar la reincidencia con suspensión del trabajo, o incluso separar al autor, de los demás miembros con un despido de la organización” (Chiavenato, 2002, p.106).

Volviendo un poco al tema del poder con relación a la motivación; este no solo se debería ejercer efectivamente, sino que también se debería delegar cuando es oportuno. Delegar poder no solo motiva el personal, lo compromete y generalmente saca lo mejor de ellos. “La delegación de autoridad, se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones” (Koontz, et al., 2012, p. 243). Para esto el gerente no puede simplemente evadir responsabilidad sobre el tema, todo lo contrario, debe prever y supervisar los resultados que traerá dicha delegación. El administrador debe para esto “primero, determinar los resultados esperados de un cargo. Segundo, asignar actividades al cargo. Tercero, delegar autoridad para cumplir esas actividades. Cuarto, hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades” (Koontz, et al., 2012, p. 243). Todo esto acompañado de un seguimiento y un control que no le quite responsabilidad al trabajador en cuestión.

En la práctica es imposible dividir este proceso, ya que esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para alcanzarlas no es práctico, como tampoco lo es delegar autoridad sin conocer los resultados finales a los que será aplicada. [...] La mayor parte de los fracasos en la delegación efectiva ocurre, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. Delegar es, de cierto modo, un acto



elemental de administración; sin embargo, casi siempre los estudios demuestran que hacerlo mal o de forma inepta es una de las causas de los fracasos gerenciales, y el motivo es sobre todo la actitud personal hacia la delegación. (Koontz, et al., 2012, p. 243)

Empowerment es un concepto del cual se habla mucho, pero se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. (Chiavenato, 2002, p. 65)

“La idea subyacente al empowerment es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias” (Koontz, et al., 2012, p. 243). Por esto se debe dejar que quien tiene relación más directa con los problemas tenga responsabilidad, se apersona del problema y se le dé participación en la toma de decisiones a seguir. La autonomía de dicha toma de decisiones “aumenta la motivación para el logro de las tareas, permite que las personas mejoren su efectividad, [...] y exploten su creatividad” (Daft, 2011, p. 503).

Para llevar a cabo un empowerment efectivo los empleados deben ser suministrados “tres elementos que les permiten actuar con mayor libertad para desempeñar sus puestos; estos son: información, conocimientos y poder” (Daft, 2011, p. 503). Los colaboradores deben tener acceso a la “información del desempeño de la empresa (financiera y operativa)” (Daft, 2011, p. 503), se les debe proporcionar “los conocimientos y las habilidades para contribuir a las metas de la empresa (por medio de una correcta capacitación)” (Daft, 2011, p. 503) y finalmente “el poder para tomar decisiones

importantes; los empleados facultados tienen la autoridad para influir directamente en los procedimientos de trabajo y el desempeño organizacional” (Daft, 2011, p. 503).

En algunas empresas, empowerment significa alentar las ideas de los trabajadores mientras que los gerentes conservan la autoridad final para tomar decisiones; en otras, significa conceder a los empleados libertad casi absoluta y el poder para tomar decisiones y ejercer su iniciativa e imaginación. (Daft, 2011, p. 503)

Independiente de qué modelo se emplee, uno con más o menos intervención del gerente, el empleado se va sentir más motivado siempre que se le participe de una u otra forma.

Entrando un poco más al tema de diseño de estrategias; el gerente no es el único encargado del tema, sin embargo, tiene gran incidencia en ella. Se entiende la estrategia como la “determinación de una misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (Koontz, et al., 2012, p. 149), u objetivos trazados.

El objetivo general del intento estratégico es ayudar a que la organización logre una ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir las necesidades del cliente en el mercado. (Daft, 2011, p. 61)

Para llegar a dicha estrategia es necesario seguir ciertos pasos; aunque no son una ley, el primer paso a recurrir casi siempre es un análisis de la industria en la que se está y un análisis del estado actual de la organización.

[Cómo] la estrategia cambia necesariamente con el tiempo, para ajustarse a las condiciones del entorno, los buenos gerentes prestan mucha atención a las tendencias que pudieran requerir cambios en la operación de la empresa. [...]

Analizan a los competidores y los entornos interno y externo para encontrar las

aperturas competitivas potenciales y saber cuáles son las nuevas capacidades que necesita la organización a fin de aventajar a las demás empresas en la industria.

[...] En un sentido amplio, el entorno es infinito y abarca todo lo que está fuera de la organización; sin embargo, en el análisis que se presenta aquí se consideran sólo los aspectos del entorno a los cuales la organización es sensible y a los que tiene que responder para sobrevivir. Así, el entorno de la organización se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte. (Daft, 2011, pp. 61-140)

Para el análisis de la industria se recurre a Michael Porter, quien “estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria” (Daft, 2011, p. 65). Porter como se citó en Koontz, et al. (2012):

Sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo; atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes. (p. 149)

El objetivo de este análisis aparte de interpretar qué tan atractiva es la industria, es de prever, anticipar y reducir incertidumbre sobre el ambiente externo presente y futuro. Para esto “la evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográfico” (Koontz, et al., 2012, p. 85) con el fin de reconocer amenazas u oportunidades que ofrece la industria en el presente y mediano plazo.

En el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas: 1. La competencia entre compañías. 2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado. 3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos. 4. El poder de negociación de los proveedores. 5. El poder de negociación de los compradores o clientes. (Koontz, et al., 2012, p. 85)

Estas fuerzas son las que determinan o condicionan la forma de accionar; o la estrategia a seguir de la organización.

El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. (Koontz, et al., 2012, p. 85)

Estas estrategias se supone llevarán a la empresa a perdurar y a seguir rentables a través del tiempo. Las organizaciones deben estar orientadas hacia el futuro y sus adversidades cambiantes y deben intentar reducir incertidumbre de los desafíos que se avecinan. La empresa debe ser versátil, con visión y adaptación al cambio; además de adoptar prácticas que le permitan sobrevivir. “Una visión global del negocio para competencia además de evaluar la posición relativa de sus productos y servicios” (Chiavenato, 2002, p. 17), es muy importante para sobrevivir; dado que una visión global permite estar a la vanguardia de las prácticas a nivel mundial.

Esto no significa que el mercado local desaparezca, sino que es importante comparar lo que la organización hace, con lo mejor del mundo. La referencia competitiva dejó de ser local o regional. En la actualidad, la máxima que se escucha con más frecuencia es pensar globalmente y actuar localmente. (Chiavenato, 2002, p. 17).

En cuanto a los clientes la empresa debe tener muy en cuenta:

[Su] capacidad de conquistar, mantener y ampliar la clientela. Este es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones exitosas mantienen relaciones estrechas con el cliente, conocen las características, necesidades y aspiraciones variables de su clientela y tratan de interpretarlas, comprenderlas y satisfacerlas o superarlas continuamente, saben conquistar y mantener al cliente. (Chiavenato, 2002, p. 17)

Finalmente, para destacarse y ser rentables en el tiempo las organizaciones tienen:

La necesidad de distinguir los productos y servicios ofrecidos, en términos de calidad y atención. Los productos y servicios se parecen cada vez más... La ventaja competitiva consiste en agregar elementos (por ejemplo, calidad y atención) que los diferencien de los productos y servicios de los competidores. (Chiavenato, 2002, p. 17)

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias: de diferenciación, de liderazgo en costos o de enfoque” (Daft, 2011, p. 67). Reyco comercializa un producto cuyo valor agregado es muy bajo; debido a esto la organización se ha caracterizado por aferrarse a una estrategia de diferenciación. Lo único que Reyco puede ofrecer para destacarse entre la competencia es un excelente servicio, calidad de producto, los mejores cortes y el menor tiempo de entrega, acompañado de un servicio post venta de asesoría y solución al cliente. “La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios” (Knoontz, et al., 2012, p. 111).

Nueve de cada diez ejecutivos dicen que la rapidez y la agilidad se han convertido en una preocupación cada vez más urgente para sus empresas en años recientes. [...]

La competencia basada en el tiempo significa entregar los productos y servicios con mayor rapidez que los competidores, dando a las empresas una ventaja competitiva.

(Daft, 2011, p. 427)

Esta estrategia es una de las razones por las que Reyco mantiene su participación en el mercado, sin embargo, es momento de implementar nuevas estrategias que mantengan a Reyco rentable y estable en el largo plazo.

Para analizar el estado actual de la empresa y el funcionamiento interno se recurre al análisis DOFA. “El ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios” (Knoontz, et al. 2012, p. 129), esto con el fin de formular una estrategia basada en las fortalezas y debilidades de la empresa por lo cual deben evaluarse también “factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes” (Knoontz, et al. 2012, p. 129). La matriz DOFA es una herramienta que usan mucho los diseñadores de estrategias.

Durante muchos años el análisis DOFA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. (Knoontz, et al. 2012, p. 129)

Para esto se debe aprovechar mejor la información, hacer cuadros dinámicos que faciliten “la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (Knoontz, et al., 2012, p. 129). Solo así la estrategia que de aquí salga va a ser efectiva y oportuna. “El modelo DOFA inicia con la

evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos” (Knoontz, et al., 2012, p. 129).

Para tener una estrategia clara, el segundo paso podría ser fijar los objetivos, estos son determinantes en el direccionamiento que la organización tomará. Los objetivos deben ser reales, medibles y alcanzables, además que se debe saber cómo y cuándo lograrlos. Para llevar a cabo este paso es necesario seguir ciertos principios; primero “es necesario reunir toda información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará” (Knoontz, et al., 2012, p.117). Esto con el fin de reducir incertidumbres y analizar tanto las oportunidades como las amenazas presentes. Luego se debe:

Seleccionar un empleado; para determinar quién realizará la labor que se delegará; es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. (Knoontz, et al., 2012, p. 117)

Finalmente:

La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa. (Knoontz, 2012, p. 117)

En suma, está en las manos del gerente brindar esta información para que sus colaboradores puedan cumplir los objetivos con excelencia.

Recopilando un poco lo anterior, y con base a las funciones del gerente, mantener un orden de las ideas y en los planes de la organización son clave para el éxito.

Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos: primero, establecer los objetivos de la empresa. Segundo, formular objetivos, políticas y planes de apoyo. Tercero, identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos. Cuarto, agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias. Quinto, delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades; y finalmente, unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información. (Knoontz, et al., 2012, p.212)

Esto crea claridad en las ideas y una comunicación efectiva para cumplir las metas programadas.

Ser preciso en las ideas que se presentan, las órdenes que se dan, acompañado de tener una comunicación clara tanto vertical como horizontal en la organización evita conflictos y potencializa el personal a la hora de cumplir sus labores.

Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus funciones, ni las de sus compañeros de trabajo, sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura organizacional, todos deben comprenderla para que funcione. (Knoontz, et al., 2012, p. 259)

Para una comprensión adecuada de la misma es preciso “el uso apropiado de organigramas, de especificar las relaciones de autoridad y de información, y de establecer metas específicas para puestos concretos” (Knoontz, et al., 2012, p. 259).

Para lo anterior, es de suma importancia que los trabajadores conozcan las delimitaciones de su cargo y un buen diseño de los cargos es la clave para esto. “El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y



las relaciones con los demás cargos” (Chiavenato, 2002, p. 68). Así, se asegura que los trabajadores no se extralimiten en sus funciones, evita conflictos con otros puestos y aumenta claridad en la mente de los empleados.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas: primero, definir el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo); segundo, como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo); tercero, a quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato. Y finalmente a quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados. (Chiavenato, 2002, p. 68)

Si se logra tener claridad en los puntos anteriormente mencionados no es necesario estar encima de cada actividad que se realiza en la empresa; así cada empleado sabrá qué hacer y a quién dar reporte de su trabajo. Esto evita lo que sucede en muchas empresas, en las que a mayor número de empleados y operaciones mayor es su burocratización. Aumentando en gran medida los costos fijos, pues se pagan sueldos a altos funcionarios cuya responsabilidad puede ser distribuida entre los mismos empleados ya existentes.

Many critics of organizations, for example, Parkinson (1957), have asserted that large organizations are over bureaucratized, devoting too large a proportion of their staff resources to administration; [...] they suggested that simple increases in the number of employees should not require disproportionate increase in administrators; on the contrary, the relative size of the administrative component should decrease as the number of persons performing identical tasks in the same place increases because of economics of scale. (Scott, 1975, p. )

Finalizando con las labores del gerente; para que todo funcione acorde con lo planeado lo más importante es el control. “La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Knoontz, et al., 2012, p. 495). Para ejercer un control efectivo se deben establecer “estándares, o puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. [...] El gerente debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede según lo planeado” (Knoontz, et al., 2012, p. 495). Se debe poner especial atención a factores decisivos para evaluar el desempeño, pues estos son la clave para cumplir las metas a cabalidad.

Los sistemas de control administrativo se definen ampliamente como las rutinas formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar los patrones en las actividades organizacionales [...] información formalizada para la planeación, el cálculo del presupuesto, la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y las recompensas de los empleados. (Daft, 2011, p. 300)

La recopilación diaria, semanal, mensual y anual de esta información es un constante control del rendimiento de la empresa y sus empleados, esto ayuda a comparar resultados con objetivos pasados y permite proyectar nuevas metas. “Los resultados se comparan con los objetivos y las variaciones se reportan a los gerentes para que emprendan una acción correctiva” (Daft, 2011, p. 300).

Otra forma de control es comparar el desempeño de la compañía con el de otras a partir de los puntos de referencia o benchmarking.

[...] Benchmarking es un concepto que hoy tiene amplia aceptación, se trata de un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria y que se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos frente a los cuales medir el desempeño. (Knoontz, et al., 2012, p. 495)

La comparación interna, en relación con las prácticas que llevan las mejores empresas del sector, elevan los estándares a los cuales se quiere estar, y permite entrar a competir o al menos a nivelarse poco a poco con las prácticas líderes en el gremio.

¿Cuáles deben ser los criterios? Si una compañía requiere seis días para surtir el pedido de un cliente y un competidor en la misma industria sólo cinco, (...) si existe una empresa en una industria no relacionada que puede surtir pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días se convierte en el punto de referencia aun cuando en principio parezca una meta inalcanzable. (Knoontz, et al., 2012, p. 498)

Es aquí cuando deben surtir todo tipo de ideas creativas que ayuden a alcanzar este punto de referencia.

Existen tres tipos de benchmarking: “El benchmarking estratégico, que compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos clave para el éxito. [...] El benchmarking operacional, que compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos” (Knoontz, et al., 2012, p. 498) y “el benchmarking administrativo, que se enfoca en funciones de apoyo como la planeación de mercados, los sistemas de información, la logística, la administración de recursos humanos, etcétera” (Knoontz, et al., 2012, p. 498). Los puntos de referencia se escogen con base a las características en las que la organización desea mejorar y posteriormente se compra con las prácticas de quien se considere el de mejor desempeño en el sector. Para lograr esto se necesita recoger cuanta información sea posible del competidor, analizarla a detalle y sacar de aquí los puntos clave referentes.

“Durante la instrumentación del nuevo enfoque, el desempeño se mide periódicamente y en ese momento se adoptan medidas correctivas” (Knoontz, et al., 2012, p. 498).

Todo lo anterior son prácticas aplicables casi a cualquier empresa sin importar el rendimiento actual de la misma. En tiempos de crisis, las estrategias cambian un poco y se deben enfocar en rediseñar funciones, eliminar puestos obsoletos, reducir el tamaño, buscar asesoría externa y tercerizar lo que no es inherente a la actividad económica de la empresa.

De las primeras prácticas que se analizaron para los tiempos de crisis es el *downsizing*; esta es un tipo de reestructuración donde se mejora y se rediseña la organización en todos sus aspectos, se readecúa el número de empleados y se mejoran los sistemas de trabajo para volver así más competitiva la empresa.

Algunos investigadores han encontrado que el *downsizing* masivo a menudo no logra los beneficios pretendidos y que, en algunos casos, ha perjudicado de forma significativa a la organización. Sin embargo, hay ocasiones en que el *downsizing* es una parte necesaria de la administración del declive organizacional. (Daft, 2011, p. 360)

El declive de una organización se produce cuando una empresa no logra mantener su nivel de adaptación a un nicho estable; como es tan difícil medir el fracaso de una organización para adaptarse, se considera en declive aquella empresa en que el directivo siente que falló y necesita implementar acciones de recorte (Greenhalgh, Lawrence, & Sutton, 1998).

La reducción del personal es clave para salir de esta situación; por ejemplo, Chrysler Corporation ayudó amortizar su declive mediante la reducción de su fuerza de trabajo en un 50 por ciento. Pero esto no soluciona el problema del todo; aunque ayuda a amortizar, son

muchas más las acciones que se deben tomar para reversar el declive (Greenhalgh, et al., 1998).

Por ejemplo, a pesar que General Motors redujo su fuerza de trabajo corporativo en aproximadamente un 10 por ciento; puede verse obligado a utilizar métodos más severos para cumplir con su objetivo de un 25 por ciento de recorte para 1990 (Greenhalgh, et al., 1998,)

Esto no quiere decir que el *downsizing* se use solo en las organizaciones en declive, durante muchos años se ha considerado el crecimiento de las empresas como sinónimo de éxito; pero esto no siempre es así. “Growth was accepted as not just desirable, but as an undisputed sign of success and effectiveness (Whetten 1980a)” (Freeman & Cameron, 1993, párr. 14).

No todas las empresas que hacen *downsizing* están en declive, ni todas las empresas en declive hacen *downsizing*. Para esto es preciso diferenciar el declive organizacional de las estrategias de recorte.

Consistent with current scholarly usage (Freeman & Cameron, 1993), we make a distinction between organizational downsizing and organizational decline.

Downsizing is an intentional, proactive management strategy, whereas decline is an environmental or organizational phenomenon that occurs involuntarily and results in erosion of an organization's resource base (Freeman & Cameron, 1993).

[...] With the economic perspective, scholars assume that downsizing is caused by a search for productivity and efficiency, whether in response to organizational decline or as a means to enhance corporate profitability under non-decline conditions.

(Como se citó en McKinley, Zhao, & Garrett, 2000, pp. 227-228)

Hoy en día muchas empresas buscan reducir el tamaño de su operación intencionalmente, pero hay pocos estudios sobre su desarrollo:

In theoretical terms, downsizing is important because few empirical studies, and even less theory, exist to explain what happens when organizations get smaller intentionally.

[...] The study of organizational downsizing is in its infancy, yet downsizing is ubiquitous in American organizations. Nearly all of the Fortune 1000 firms claim to have engaged in downsizing in the last five years, and many assume that downsizing will be a way of life in the future (Willis 1987). (Freeman & Cameron, 1993 como se citó en Keung, 2017, párr. 13-14)

Hoy en día muchas empresas requieren reducir su operación para generar mayor rentabilidad; desmintiendo la creencia, que entre mayor es la operación más rentable es la empresa.

“As America enters the twenty-first century, we see that organizational downsizing, defined here as "intended reductions of personnel" (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991; Freeman & Cameron, 1993) has become solidly entrenched in its corporate and public organization sectors” (McKinley, et al., 2000, p. 230).

Gran parte de las empresas en Estados Unidos han recurrido algún tipo de reducción intencional.

As global competition has increased and the economy has undergone a major restructuring, organizational downsizing has become common practice. The list of major companies that have undergone some sort of downsizing is impressive- AT&T, General Electric, DuPont, Eastman Kodak, USX, General Motors, Apple Computer, Data General, ITT, and Union Carbide are just some of the better-known

examples. Downsizing has become pervasive enough that it has moved from being considered a last-ditch effort to save a failing company, as occurred at Chrysler in 1979, to being an accepted, almost routine way of managing (Ropp 1987 Como se citó en Freeman & Cameron, 1993)

El recorte operativo pasó de ser la última opción de las empresas en declive, a ser casi rutina en la gerencia contemporánea.

“Recent pressure on IBM to make more drastic work force reductions (Verity 1989), contrasted with the praise the company received in the past for its no-layoff policies, may be an indicator of this downsizing-is-good phenomenon.” (Freeman & Cameron, 1993, ), la inversión que se hace en reducción trae mejores flujos de efectivo, la carga prestacional es uno de los mayores costos en las empresas, recortando esta carga, se ve el retorno en el corto y el mediano plazo oxigenando las empresas para seguir operando a cabalidad.

Organizational downsizing constitutes a set of activities, undertaken on the part of the management of an organization, designed to improve organizational efficiency, productivity, and/or competitiveness. It represents a strategy implemented by managers that affects the size of the firm's work force and the work processes used. (Freeman & Cameron, 1993, )

La efectividad de estas actividades son las que determinan si el *downsizing* trae a la empresa la estabilidad buscada por medio de la reducción de sus procesos y su fuerza de trabajo.

A la hora de recortar personal y reducir costos fijos al máximo, el reto no es solo volver a la empresa sostenible; sino también hacerlo sin dañar el clima laboral de los empleados que permanecerán.

Los líderes pueden lograr resultados positivos si manejan el downsizing en forma tal que permita que los empleados se vayan con dignidad y que los miembros restantes de la organización se sientan motivados, productivos y comprometidos con un futuro mejor. (Daft, 2011, p. 361)

La reducción de la fuerza de trabajo es una respuesta estratégica común de las organizaciones. Zammuto y Cameron como se citó en Greenhalgh, et al. (1998) recomiendan que las organizaciones que enfrentan una escasez de liquidez y de recursos, deben centrarse en su objeto de negocio y reducir la escala de las operaciones, protegiendo así sus clientes, su mercado y sus servicios principales.

Los despidos y los recortes son una constante en la gerencia contemporánea:

By one estimate, more than 43 million jobs have been lost in the United States since 1979 (Uchitelle & Kleinfeld, 1996). Although recent job creation rates also have been robust and overall U.S. unemployment is low, evidence suggests that the organizational downsizing juggernaut continues unabated (Cappelli et al., 1997; The Economist, 1996a, como se citó en McKinley, Zhao, & Garrett, 2000, p. 227)

Es por esto que los gerentes deben asegurarse que dichos despidos se hagan de la mejor forma posible. La reducción de costos en mano de obra no es solo un alivio; sacar gente de la empresa obliga a la organización a incurrir en varios costos de indemnización, de liquidación e incluso de reubicación. Empresas que eligen esperar a sacar sus empleados con justa causa deben cargar con sueldos innecesarios por mucho tiempo; lo cual genera altos costos y tratar de negociar con ellos su indemnización también es muy costoso (Greenhalgh, et al., 1998). “Cost reducing expenditures are largely fixed costs. In a market system, the criterion for determining the value of cost reducing is profitability, or revenues” (Spence, 1984, p. 101), pero no necesariamente se ve en el inmediato.



El outsourcing o contratación externa es otra estrategia de las empresas en declive. La tercerización de actividades ajenas al objeto económico de la organización, permiten a la empresa reducirse, centrarse en su línea de producto y concentrar sus recursos en lo realmente inherente de la empresa. La tercerización puede ser desde la contratación del servicio de una persona para trabajar en instalaciones propias hasta la prestación de un servicio completo como lo sería, por ejemplo el contratar una empresa de transportes para repartir la mercancía.

Los conceptos anteriormente mencionados tratarán de ser incorporados a la empresa Reyco SAS. Esto presenta un gran reto, pues el personal de la empresa lleva más de 20 años trabajando en la misma manera; la cual ya no es efectiva, la habilidad de los empleados para adaptarse al cambio tendrá gran influencia en dichos resultados; pues no solo tendrán un cambio de estrategia sino también un cambio de líder.

The most reasonable, indeed obvious, hypothesis with which to begin is that change in leadership is associated with change in organizational arrangements and, correspondingly, stability in leadership positions is a concomitant of organizational stability.

[...] Apparent instability in organizational structures may reflect different perceptions of similar administrative arrangements. Where leadership has not changed, apparent stability may reflect either ignorance of or unwillingness to accept actual change. (Meyer, 1979, pp. 102-104)

### **Marco conceptual**

Benchmarking: David T. Kearns exdirector de “XEROX Corporation”, uno de los pioneros en este concepto lo denominó como “el proceso continuo de medir productos y

servicios contra competidores más fuertes o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (Revista Entrepreneur, 2012, párr. 4).

**Downsizing:** El *downsizing* es un tipo de reestructuración de las organizaciones donde se mejora y se rediseña la organización en todos sus aspectos, se readecúa el número de empleados y se mejoran los sistemas de trabajo para volver así más competitiva la empresa.

**Empowerment:** “Empowerment significa compartir el poder, la delegación del poder o la autoridad en los subordinados en una organización” (Quizlet, s.f., párr. 32).

**Outsourcing:** La subcontratación, externalización o tercerización de procesos ajenos al objeto económico de la empresa pero que es indispensable en su cadena logística o de valor.

### **Metodología**

Analizar artículos académicos que ayuden a explicar el problema de investigación objeto de este trabajo; para así poder proponer una estrategia a seguir. Utilizar la herramienta DOFA y las 5 fuerzas de Porter para contextualizar la situación actual de la empresa en la industria. Asesoramiento de Cristina Londoño asesora financiera, Maricely León López directora comercial y a Henry Cuevas Ramírez Representante Legal.

### **Desarrollo de las actividades**

Por la situación crítica de la empresa no se podía esperar la finalización de un análisis extensivo para acatar soluciones, se fue solucionando en tiempo real a medida que aparecían los problemas actuando a la par de la escritura, lo que obligó el análisis y su solución a ser en tiempo paralelo. Se partió de un análisis de los Anexos 1, 2 y 3 (pyg, flujo

y estado) y se fueron ejecutando acciones inmediatas que solucionaran problemas de flujo a mediano plazo.

Lo primero que se evidenció en los Anexos 1, 2 y 3 de la mano de Cristina Londoño analista financiera contratada el primero de junio (outsourcing); fue que la nómina de la empresa no era acorde a sus ventas; pero reducir personal en esta empresa era muy costoso por su modalidad de contratación. Al no tener flujo de efectivo en el inmediato la primera acción a la que se recurrió fue a la venta de 2 máquinas Frahnio por la suma de \$10.000.000 de pesos el 8 de junio del 2017; creando así un excedente de efectivo para cubrir con parte de las indemnizaciones.

El siguiente campo que se debía fortalecer era el área de compras. Reycolo sas vende a precios muy altos (en comparación a la competencia), buscando generar rentabilidad en el material comprado en plaza; por esta razón no se podía subir más el precio; lo que obligo a buscar la utilidad en comprar más barato. Los costos de material más económicos, se consiguen importando; pero el flujo de efectivo de Reycolo no permitía importar, pues el pedido mínimo de importación es de 25 toneladas (más o menos 100 millones de pesos). En búsqueda de una importación conjunta se llevó a cabo una reunión con los señores de Aceros-Col en Cali el 22 de junio del 2017 logrando que montaran en una de sus importaciones de 4140 con 13 toneladas (esperando su llegada a finales de septiembre).

Posteriormente, el 30 de junio aprovechando los recursos obtenidos de las máquinas Franhio se liquidó el contrato de trabajo de David Hernández y de Luz Constanza Sabogal; cuya suma de indemnización era de \$12.655.831 (ver Anexo 22 flujo de efectivo). La decisión de retirar a los anteriores trabajadores fue dada a que la indemnización de ambos costaba lo mismo que una de cualquiera de los restantes; pues la idea era reducir la mayor carga salarial posible (ver Anexo 4 cuadro indemnizaciones).

COP	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
<b>Flujo de caja</b>											
Bonificaciones	743.400	903.761	1.019.009	1.166.779	1.106.485	977.782	743.854	1.200.000	1.200.000	1.200.000	13.363.833
Intereses cesantías		40.669			36.460		159.518				3.821.535
Indemnizaciones				12.655.831			25.477.336				38.133.167
Cesantías			813.374		742.797		1.772.430				33.202.703
Prima de Servicios			827.097	14.126.813	52.479		559.825				15.566.214
Aportes Parafiscales y Monetización	848.400	8.462.700	8.244.000	8.280.489	8.225.089	8.113.189	7.939.889	8.200.000	8.114.000	16.228.000	
Dotación	143.000	738.000				3.066.964					5.917.523
Prestamos	504.366	504.366	485.166	469.966	469.966	431.708	420.308	469.966	469.966	469.966	5.755.656
<b>Total Personal</b>	<b>29.616.086</b>	<b>36.904.376</b>	<b>37.877.278</b>	<b>62.478.643</b>	<b>35.959.266</b>	<b>37.566.733</b>	<b>62.326.750</b>	<b>35.369.966</b>	<b>35.283.966</b>	<b>64.193.241</b>	<b>441.176.093</b>
Mantenimiento y reparaciones	1.442.064	1.047.532	530.851	730.975	663.227	640.851	398.475	600.000	650.000	650.000	8.343.860
Contribuciones y Afiliaciones	1.077.817	959.611	891.430	1.157.920	554.100	950.591	881.007	554.100	900.000	950.000	10.745.443
Seguros	27.688.184										29.250.614
Agua	26.726	539.303	619.696	47.972	552.613	481.333	23.909	1.108.644	600.000	1.200.000	3.259.162
Energía	2.491.001	1.898.404	1.562.629	1.904.616	1.193.150	1.457.243	1.531.381	1.259.780	1.600.000	1.600.000	16.604.626
Teléfono	1.450.300	1.409.602	1.323.465	1.308.459	1.389.175	1.291.614	1.331.277	977.993	1.300.000	1.200.000	15.642.941
Aseo y Vigilancia	152.856	152.673	152.286	152.467	129.331	162.688	159.472	140.000	160.000	160.000	1.180.997
Fletes	344.653	303.247	1.142.976								3.332.638
Honorarios	1.712.327	1.682.927	1.682.927	1.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	32.086.524
Capacitación											
Otros (tratamiento a materiales)	13.862.197	10.144.048			3.135.935						27.830.980
Gastos Legales	2.390.046	6.542.231	15.700			15.700	70.805				9.108.212

Analizando el Anexo 23, flujo de efectivo a detalle, se evidenció un pago anticipado de combustibles para los carros transportadores por 2 meses; esto afectaba el flujo, dado que se estaba pagado 60 días anticipado un combustible que se consumía mes a mes sin ningún tipo de descuento significativo por pronto pago (ver Anexo 23 flujo de efectivo rubro combustibles). La suma anticipada era casi de 4 millones; esto obligó a desarrollar una reunión con la señora Mary Luz Castro administradora de la estación de servicio Brio de la calle 19 buscando obtener un buen descuento por pronto pago o en su defecto un crédito por consumo. La propuesta de Mari Luz fue una reducción de 13 pesos por galón o de 30 días de crédito. En el consumo de Reycolo, 13 pesos por galón no sumaban más de \$14.000 pesos viéndose obligado a tomar los 30 días de crédito por encima del descuento. Se puede evidenciar en el Anexo 23 cómo a partir de agosto se comenzó a pagar la factura vencida a 30 días por 1 millón de pesos; únicamente lo consumido.

anexo 3 (flujo de efectivo) - Excel

ADVERTENCIA DE SEGURIDAD Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos

COP	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Flujo de caja													
Otros (tratamiento a materiales)	688.800		- 13.862.197	10.144.048			- 3.135.935						- 27.830
Gastos Legales	42.330	31.400	- 2.390.046	6.542.231	15.700			15.700	70.805				9.108
Multas													
Adecuaciones e instalaciones	25.519	868.002	976.820	55.999	474.172	8.400	2.722.513	1.860.000					6.991
Maquinaria	60.000	860.760	1.366.989	627.769	1.237.701		978.118	985.670	54.750				6.171
Equipos de Computo Comunicación	5.631.246	42.098		408.170			5.559.015						11.640
Vehículo	3.735.208	1.861.417	249.512	587.922	1.033.546	252.000	473.000	1.152.845	419.397	600.000	400.000	500.000	10.264
Hospedaje													
Gastos de viajes (Peajes)	110.700	151.500	91.100	86.500	46.300	91.800	67.300	48.500	102.300	90.000	80.000	50.000	916
Gastos de viajes (Almuerzos)													
Atencion a Empleados	332.699	66.956	13.460	151.200									564
Parqueadero	5.600	8.601	3.700	9.900	6.250			22.400	7.050				63
Combustibles y lubricantes	3.991.584			4.081.595				1.040.073	1.015.793	1.000.000			11.129
Elementos de Aseo y Cafeteria	252.820	195.278	263.797	268.060	207.940	59.770	142.410	361.800	106.881	130.000	200.000	120.000	2.308
Papereria	458.523	38.400	571.365	377.785	85.247	232.600		278.925					2.042
Correos	142.300	473.731					366.197	232.600			150.000		
Comisiones bancarias	2.899.163	2.552.884	2.734.385	2.793.675	2.556.496	4.212.342	3.172.668	2.331.208	2.040.892	3.500.000	3.500.000	3.500.000	35.793
Gastos Diversos	2.135.808	4.104.726	1.693.894	1.056.505	3.969.612	3.725.132	3.561.384	3.505.775	910.078	1.500.000	3.600.000	3.600.000	33.362
<b>Total Generales</b>	<b>29.513.989</b>	<b>18.170.530</b>	<b>- 60.603.193</b>	<b>34.776.488</b>	<b>- 17.947.394</b>	<b>- 15.567.381</b>	<b>- 28.343.063</b>	<b>- 20.502.743</b>	<b>- 12.736.393</b>	<b>- 15.143.444</b>	<b>- 16.502.927</b>	<b>- 10.192.927</b>	<b>278.635</b>
Flujo operacional	119.982.001	9.622.025	5.229.180	1.763.785	100.354.251	44.008.497	108.812.554	98.473.008	40.616.404	6.513.410	37.213.107	26.613.832	679.247

Buscando mejorar el flujo se quiso optimizar la planta de la empresa y alquilar el espacio que no valía la pena ocupar; con la venta de las máquinas Franhio y una reacomodación de la operación que funcionaba en 2 bodegas se pudo funcionar perfectamente en una. Luego de trasladar gran parte de la operación a la bodega principal; nos reunimos con David Cadena, asesor comercial de Oikos inmobiliaria para publicar la bodega en arriendo por la suma de \$10,000,000 millones de pesos. La publicación quedo en las redes de Oikos a partir del 25 de julio (ver Anexo 8); y aunque fue una buena opción para generar flujo, hoy es la fecha en la que no se ha conseguido arrendatario.

**metro inmobiliario** BUSCAR INMUEBLES NOTICIAS Y TENDENCIAS HERRAMIENTAS

**CORTAMETALES**

**BODEGA EN ARRIENDO, BOGOTÁ D.C., PALOQUEMAO**

Cod web: 369-3632

Valor de arriendo: **\$10.000.000** Área privada: **de 397.00 m²**

Conoce lo más destacado de este inmueble

Bodega para arriendo en paloquemao, con área 397 m2, con una altura triple, con cuatro baños, cuenta con áreas de oficinas, luz trifásica, piso en cemento a rasado. Con el respaldo de oikos.

INGRESAR **¡PÁSATE SU INMUEBLE!**

Contacta al anunciante  
Cod web: 369-3632  
Comentarios

Estoy interesado en Bodega en Arriendo en Bogotá D.C.

No soy un robot

**CONTACTAR**

**OIKOS**  
Carrera 15A No. 78-95 Piso 6  
CONOCE MÁS INMUEBLES DE ESTA INMOBILIARIA.

FAVORITO | REPORTAR | IMPRIMIR

Compartir

Debido al poco efectivo, y alto consumo de combustible comparado con las bajas ventas y sus despachos, se optó por negociar uno de los dos camiones de la compañía con el señor Licimaco Urquijo. El 26 de julio se facturó el camión de placas SYU 078 por la suma de 50 millones de pesos y se le otorgó al señor un crédito de 60 días para cancelar dicha suma; se esperaba poder usar ese flujo para liquidar los empleados restantes.

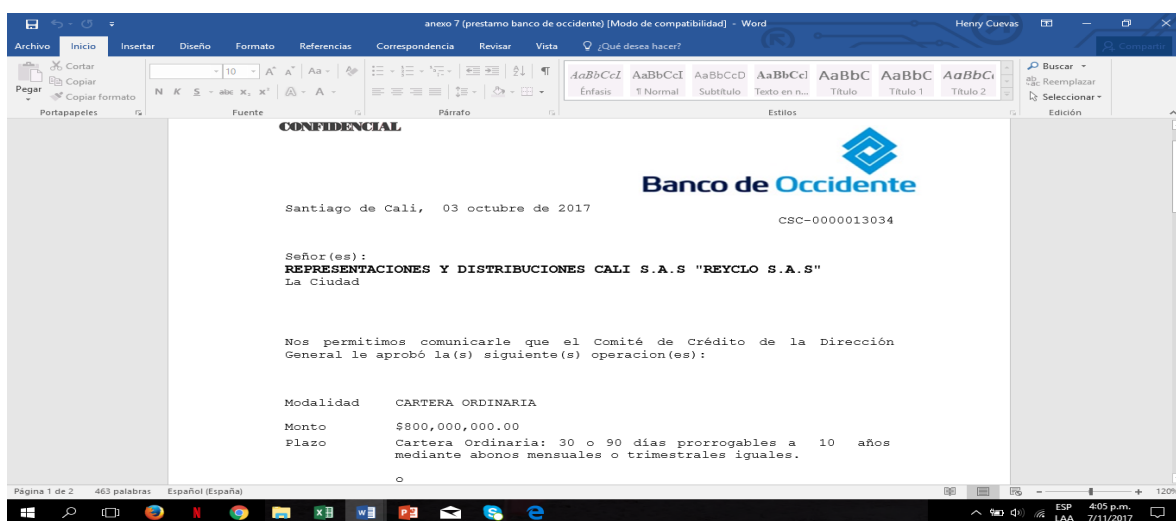
El 30 de julio la señora María Fernanda Narváez renuncia de su puesto de trabajo en el área contable, generando una disminución en nómina de \$1.348.432 a partir de agosto (ver flujo de efectivo Anexo 3) y una disminución en aportes parafiscales a partir de septiembre (Anexo 3).

COP	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Flujo de caja											
Intereses pagados		- 11.298.869									- 11.298.869
Intereses asociadas											130.004
Intereses cobrados	11.892	6.668	6.432	10.419	6.112	16.069	16.576				
Total Intereses	11.892	- 11.292.201	6.432	10.419	6.112	16.069	16.576				11.168.865
Prestamo asociadas	70.232.416	25.000.000	7.000.000	11.081.005	8.000.000		36.598.452	18.000.000	18.000.000	18.000.000	330.639.508
Pago asociadas	- 109.872.262	- 39.342.572	- 44.004.266	- 34.433.391	- 35.693.455	- 36.802.973	- 36.406.741	- 35.693.455	- 35.693.455	- 35.693.455	- 677.433.723
Pago asociadas	- 39.639.846	- 14.342.572	- 37.004.266	- 23.352.386	- 27.693.455	- 36.802.973	191.711	- 17.693.455	- 17.693.455	- 17.693.455	- 346.794.215
Desembolsos		100.116.757		50.000.000							290.116.757
Pago de creditos	- 34.414.524	- 25.986.940	- 26.607.271	- 19.619.175	- 34.189.838	- 27.565.461	- 20.659.570	- 6.701.801	- 12.000.000	- 12.000.000	- 265.071.602
Pago obligaciones bancarias	- 34.414.524	74.129.817	- 26.607.271	30.380.825	34.189.838	- 27.565.461	20.659.570	6.701.801	- 12.000.000	- 12.000.000	25.045.155
Dividendos recibidos y vtas de accion							21.645.600				21.645.600
Dividendos pagados	- 5.387.479	- 3.338.723	- 3.338.723	- 3.338.723	- 3.338.724	- 3.338.724	- 3.338.722	- 3.338.724	- 3.338.724	- 3.338.724	- 46.210.942
Pago de dividendos	- 5.387.479	- 3.338.723	- 3.338.723	- 3.338.723	- 3.338.724	- 3.338.724	- 18.306.878	- 3.338.724	- 3.338.724	- 3.338.724	- 23.363.184
Flujo neto	- 92.029.382	30.003.537	- 5.886.676	- 5.314.283	- 6.649.391	26.036.919	- 19.077.606	- 39.247.390	- 42.481.072	- 13.818.347	32.828.308
Saldo inicial de caja	128.288.427	36.259.045	66.262.582	60.375.907	55.061.624	48.412.233	74.449.152	55.371.545	16.124.155	- 26.356.917	89.252.445
Saldo final de caja	36.259.045	66.262.582	60.375.907	55.061.624	48.412.233	74.449.152	55.371.545	16.124.155	- 26.356.917	- 40.175.264	56.424.137

Buscando disponibilidad de material en bodega de Reycolo se hizo un acercamiento con Santiago Jaramillo de Centro Aceros el 29 de julio del 2017 en sus instalaciones en Sabaneta, Antioquia para plantear la posibilidad de recibir 18 toneladas de material en consignación por parte de ellos en la que mes a mes facturase solo la cantidad consumida con crédito de pago a 60 días y reposición del mismo en los primeros días de cada mes.

Luego de varias reuniones físicas, por Skype, y mails se llegó a un acuerdo donde cumplían las peticiones con la única exigencia que al finalizar noviembre se facturase el total de las 18 toneladas a 45 días. Se firmó contrato de consignación el día 29 de agosto de 2017 (ver Anexo 9) con vigencia hasta noviembre del mismo año con posible prórroga en el 2018 dejando la continuidad a decisión de las partes. El 6 de septiembre llegan a las instalaciones de Reyco SAS las 18 toneladas en consignación aumentando así la posibilidad de generar flujo por ventas de contado que deberían pagarse a 60 días de crédito al proveedor.

El 19 de septiembre se llevó a cabo una reunión con la señora Nubia Tatiana Obando del Banco de Occidente con el fin de obtener un préstamo a 10 años por 800 millones de pesos; esta plata tenía el objetivo de cancelar las obligaciones bancarias (360 millones) que generaban egresos de efectivo mensuales por sumas de hasta 27 millones de pesos (ver Anexo 23) dejándolo en cuotas mensuales de \$12.131.255 por 65 meses, y el restante generaría un capital de trabajo de alrededor de 440 millones para posibles importaciones futuras. (Ver Anexo 7 préstamo Banco de Occidente; el préstamo fue aprobado, más a la fecha no ha sido desembolsado).



En septiembre 21 llegan a las instalaciones de Reycolo las 13 toneladas de 4140 importadas en conjunto con Aceros-Col; el acero llega con costo de 4100 pesos para venderse a 6300 pesos incrementando la rentabilidad de las ventas de esta referencia del 20% comprando en plaza a casi el 35% por ser importado.

Gracias a la entrada de flujo por la venta del camión de placas SYU 078 se pudo cancelar la obligación del material 4140 y junto a las ventas de contado del mes de septiembre se reunió lo suficiente para dar terminación al contrato de trabajo de los señores Juan Carlos Salinas y Marino Batalla; empleados del área comercial y de bodega respectivamente. El día 30 de septiembre se liquidan generando un gasto de \$25.477.336 por indemnizaciones (ver Anexo 22) reduciendo nómina en \$2.080.000 en el mes de octubre y posteriormente reduciendo parafiscales para el mes de noviembre.

COP	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
Flujo de caja	743.400	903.761	1.019.009	1.166.779	1.106.485	977.782	743.854	1.200.000	1.200.000	1.200.000	13.363.833
Bonificaciones	-	-	40.669	-	36.460	-	159.518	-	-	-	3.821.535
Intereses cesantías	-	-	-	12.655.831	-	-	25.477.336	-	-	-	38.133.167
Indemnizaciones	-	813.374	-	742.797	-	-	1.772.430	-	-	-	33.202.703
Cesantías	-	-	827.097	14.126.813	52.479	-	559.825	-	-	-	15.566.214
Prima de Servicios	848.400	8.462.700	8.244.000	8.280.489	8.225.089	8.113.189	7.939.889	8.200.000	8.114.000	16.228.000	-
Aportes Parafiscales y Monetización	143.000	738.000	-	-	-	3.066.964	-	-	-	-	5.917.523
Dotación	504.366	504.366	485.166	469.966	469.966	431.708	420.306	469.966	469.966	469.966	5.755.656
Prestamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Personal	29.616.086	36.904.376	37.877.278	62.478.643	35.959.266	37.566.753	62.326.750	35.369.966	35.283.966	64.193.241	441.176.093
Mantenimiento y reparaciones	1.442.064	1.047.532	530.851	730.975	663.227	640.851	398.475	600.000	650.000	650.000	8.343.860
Contribuciones y Afiliaciones	1.077.817	959.611	891.430	1.157.920	554.100	950.591	881.007	554.100	900.000	950.000	10.745.443
Seguros	27.688.184	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.250.614
Agua	26.726	539.303	619.696	47.972	552.613	481.333	23.909	1.108.644	600.000	1.200.000	3.259.162
Energía	2.491.001	1.898.404	1.562.829	1.904.616	1.193.150	1.457.243	1.531.381	1.259.780	1.600.000	1.600.000	16.604.626
Teléfono	1.450.300	1.409.602	1.323.465	1.308.459	1.389.175	1.291.614	1.331.277	977.993	1.300.000	1.200.000	15.642.941
Aseo y Vigilancia	152.856	152.673	152.286	152.467	129.331	162.688	159.472	140.000	160.000	160.000	1.180.997
Fletes	344.653	303.247	1.142.976	-	-	-	-	-	-	-	3.332.638
Honorarios	1.712.327	1.682.927	1.682.927	1.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	32.086.524
Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros (tratamiento a materiales)	13.862.197	10.144.048	-	-	3.135.935	-	-	-	-	-	27.830.980
Gastos Legales	2.390.046	6.542.231	15.700	-	-	15.700	70.805	-	-	-	9.108.212

Debido a la salida de Juan Carlos Salina asesor comercial; y a la presente amenaza por parte de la competencia de llevarse los vendedores restantes, se les propuso una nueva forma de comisionar, en la que ganaran más, mejorara su motivación y su estabilidad en la



empresa. Si se observa el Anexo 10 (cuadro de comisiones) se ve cómo comisionaban antes y cómo a partir del recaudo de octubre empezarían a comisionar mejor. La propuesta fue aceptada tanto por José Zaid Rodríguez como por Alberto Lozano, actuales vendedores de la empresa. Ambos estarían comisionando sobre los clientes que atendía Salinas y sus ingresos mensuales mejorarían notablemente. El objetivo de esto era aumentar la motivación del motor de ventas. A parte de esto se generaron metas de contando de 100 millones con bonificaciones al alcanzarlas (ver Anexo 10), donde no solo se verían bonificados los vendedores sino también sus asistentes directos.

sin el buy				sin el le propuesto sin contado				sin quedaria el el contado			
Ventas Contado	\$	61260.073		Ventas Contado	\$	61260.073		Ventas Contado	\$	61260.073	
Recaudo Credito a mas de 120 dias	\$	184.096.094		Recaudo Credito a mas de 120 dias	\$	184.096.094		Recaudo Credito a mas de 120 dias	\$	184.096.094	
Recaudo a mas de 120 dias	\$	41362.272		Recaudo a mas de 120 dias	\$	41362.272		Recaudo a mas de 120 dias	\$	41362.272	
Total recaudo mes	\$	85.310.286		Total recaudo mes	\$	85.310.286		Total recaudo mes	\$	85.310.286	
Recaudo Zona Zaid	\$	63.012.617	peso	alt	se paga	\$	63.012.617	Recaudo Zona Zaid	\$	63.012.617	peso
	\$	51.758.463	75%	0.80%		\$	5016.70		\$	51.758.463	75%
	\$	11.253.154	25%	0.80%		\$	155.276		\$	11.253.154	25%
Costado Zaid	\$	30.630.037	peso	alt	se paga	\$	1.050.343	Total Zona Zaid	\$	1.066.343	Total Zaid
	\$	15.315.018	50%	0.80%		\$	275.670	Recaudo Zona Jess Carlos	\$	45.003.597	peso
	\$	15.315.018	50%	0.80%		\$	127.835		\$	33.752.548	75%
						\$	433.505		\$	11.250.849	25%
Total paeido	Zaid	\$	1.500.454					Total Zona JC	\$	708.804	Total JC
Recaudo Zona Jess Carlos	\$	45.003.597	peso	alt	se paga	\$	1.066.343	Nuevo Seido Zaid	\$	1.735.752	Nuevo zaid
	\$	33.752.548	75%	0.80%		\$	607.546				total
	\$	11.250.849	25%	0.80%		\$	101.259	Alberto Lozano			total
Costado Jess Carlos	\$	30.630.037	peso	alt	se paga	\$	708.804	Zaid Zaid	\$	1.066.343	total
	\$	15.315.018	50%	0.80%		\$	275.670	Zaid JC	\$	708.804	total
	\$	15.315.018	50%	0.80%		\$	127.835	Nuevo Seido Alberto	\$	1.735.752	Nuevo Seido
						\$	433.505				total
Total paeido	JC	\$	1.164.204					Costado Total	\$	10.000.000	total
Alberto Lozano	\$	1.500.454	total	%	se paga	\$	1.500.454	Nuevo Seido Zaid	\$	1.066.343	total
	\$	1.123.209	total	%	se paga	\$	1.123.209	Nuevo Seido Alberto	\$	1.735.752	total
	\$	2.622.753	Total Seido JC	27%		\$	1.123.209	Costado	\$	10.000.000	total

Buscando fomentar el consumo del acero como comunidad, se hizo una reunión con María Angélica Seba de la Cámara del Acero (CAMACERO), quien presentó una propuesta de red de apoyo entre los integrantes del gremio afiliándose a la institución. La propuesta (Anexo 11) consta de una cuota anual que incluye reuniones periódicas entre la gente del gremio, asesorías sobre la situación económica en la industria y una pauta al año, en su revista mensual de camacero. Aunque en este momento Reyco concentra sus

recursos en la reducción de costos y la compra de material, esta propuesta es una red de apoyo interesante para la empresa en el mediano plazo cuando supere la crítica situación.

Finalizando el mes de octubre se realiza otra importación conjunta con Aceros-Col de referencia 1045 en diámetros de 3” a 8” pulgadas (Anexo 18 y 19), con llegada esperada a febrero del 2018. El sábado 28 de octubre se aprovechó para hacer primer acercamiento con la empresa Suminox SAS para propuesta de importación conjunta de referencias 8620 y materiales inoxidables. La propuesta fue atractiva para los proveedores, pero no se pactó porcentaje de comisión ni tonelaje en dicha reunión.

### **Conclusiones**

Luego de las actividades realizadas se alcanzaron varios objetivos propuestos. El primer objetivo a alcanzar era la optimización de los activos improductivos de la empresa. La venta del camión SYU 078, y la venta de dos máquinas Franhio generó a la empresa un ingreso de efectivo de \$60.000.000 millones; adicional a esto se postuló en alquiler la bodega 2 de Reyclo por \$10.000.000 millones por medio de la inmobiliaria Oikos, pero lamentablemente este ingreso no se ha podido ver efectivo, pues no se ha conseguido arrendatario para la misma.

El segundo objetivo específico que se tenía era reducir costos fijos de la organización empezando por la nómina. Gracias a la liquidación de los activos anteriormente mencionados se pudo dar terminación al contrato de trabajo de 4 empleados de la empresa; los cuales salieron indemnizados. Adicional a esto 1 empleada del área contable renunció; logrando así bajar la nómina de 42 millones en junio (ver Anexo 2 en comparación al 24) a 38 millones a septiembre (Anexo 24); cumpliendo así el objetivo de reducción de costos fijos en 4 millones de pesos.

En cuanto al mismo objetivo, la liquidación del camión redujo el consumo de gasolina de 2 millones mensuales promedio, a 1 millón de pesos en septiembre y posteriormente se ve la última factura (octubre) (Anexo 12) a 945 mil pesos. La liquidación de las máquinas y el traslado de operación a la bodega principal redujo la factura de Codensa (energía) (ver Anexo 25) de \$1.900.000 a \$1.200.000 a partir de julio. Alcanzando una reducción ligera, pero a la larga beneficiosa para la empresa en sus costos fijos.

Con las alianzas estratégicas obtenidas tanto con Aceros-Col como con centro aceros se logró el objetivo de mantener el margen bruto por encima del 30% y se espera que a medida que la empresa obtenga un mejor flujo de efectivo, cada vez pueda mejorar esto.

Se hizo seguimiento continuo a La Cartera, la cual disminuyó los días de rotación de 97.81 a 68.77 días; generando mayores recaudos y mejorando el flujo; teniendo los recursos para estar al día con proveedores estratégicos; logrando así otro de los objetivos trazados (ver Anexo 6 y 14 cartera a mayo 31 y cartera a octubre). Suminox y Mapa proveedores estratégicos a los cuales se les recibió con una deuda de 78 y 130 millones respectivamente fueron reducidas las deudas a 31 y 48 millones (ver Anexo 13 cuentas por pagar noviembre).

Con respecto al último objetivo, no se hizo mayor cambio organizacional; sin embargo los despidos hicieron ligeros movimientos horizontales. Eduardo Vieda auxiliar en ventas pasó a facturación; José Zaid Rodríguez tomó propia la zona de ventas de Juan Carlos Salinas, y Deyanira entró a ejercer labores realizadas por Luz Constanza. En cuanto al puesto de Marino Batalla y de María Fernanda Narváez; no fueron reemplazados (ver Anexos 15, 16 y 17 manual de funciones y organigramas inicial y final).

Lamentablemente los Anexos 1, 2 y 3 no evidencian mejoría en los porcentajes de disminución planteados en la justificación; esto es debido a que para reducir costos Recyclo

incurrió en grandes indemnizaciones, compras de material y negociaciones que alteraron el flujo de efectivo y los gastos de la misma evitando que se pudiera evidenciar incremento de flujo o de utilidad en el inmediato. “Realized changes in the input coefficients will differ stochastically from the expected changes, and the realized consequences of cost-reduction effort may on occasion be unfavorable, even though they are favorable on the average” (Radner, 1975, p. 200).

### **Recomendaciones**

A Reycolo no le queda más opción que continuar con la estrategia que se aplicó en este trabajo. Las acciones que de ahora en adelante tome deben seguir con la misma línea. Entre las recomendaciones propuestas está la cancelación del contrato de trabajo de Yudi Patricia Benítez actual jefe de bodega; y trasladar a Octavio Possu (auxiliar de ventas con pleno conocimiento del funcionamiento y manejo de las máquinas de corte) a ocupar este puesto. Buscar la pensión anticipada de Jaime Saboya actual “vigilante” de la empresa cuyo sueldo asciende al millón de pesos y cuyo despido es imposible en el marco legal pues está a tres años de pensionarse. De la mano de los despidos, Reycolo debe seguir con la búsqueda de alianzas estratégicas para importar; y así tener mejores costos que equivalen a mayor rentabilidad. El pasado sábado 28 de octubre se avanzó en conversaciones muy prósperas para importaciones conjuntas con Suminox Aceros y Centro Aceros desea reunirse nuevamente a ofrecer mejores propuestas. El préstamo por los 800MM ya fue aprobado mas no han desembolsado, el destino que se le dé a esta plata es crucial en la supervivencia de Reycolo, por esto se recomendó comprar material de la forma más objetiva posible teniendo en cuenta la rotación de inventarios y las necesidades del mercado. En cuanto al

espacio en arriendo se debe presionar el alquiler del mismo, pues 10 millones mensuales amortizarían los costos de operación de la empresa.

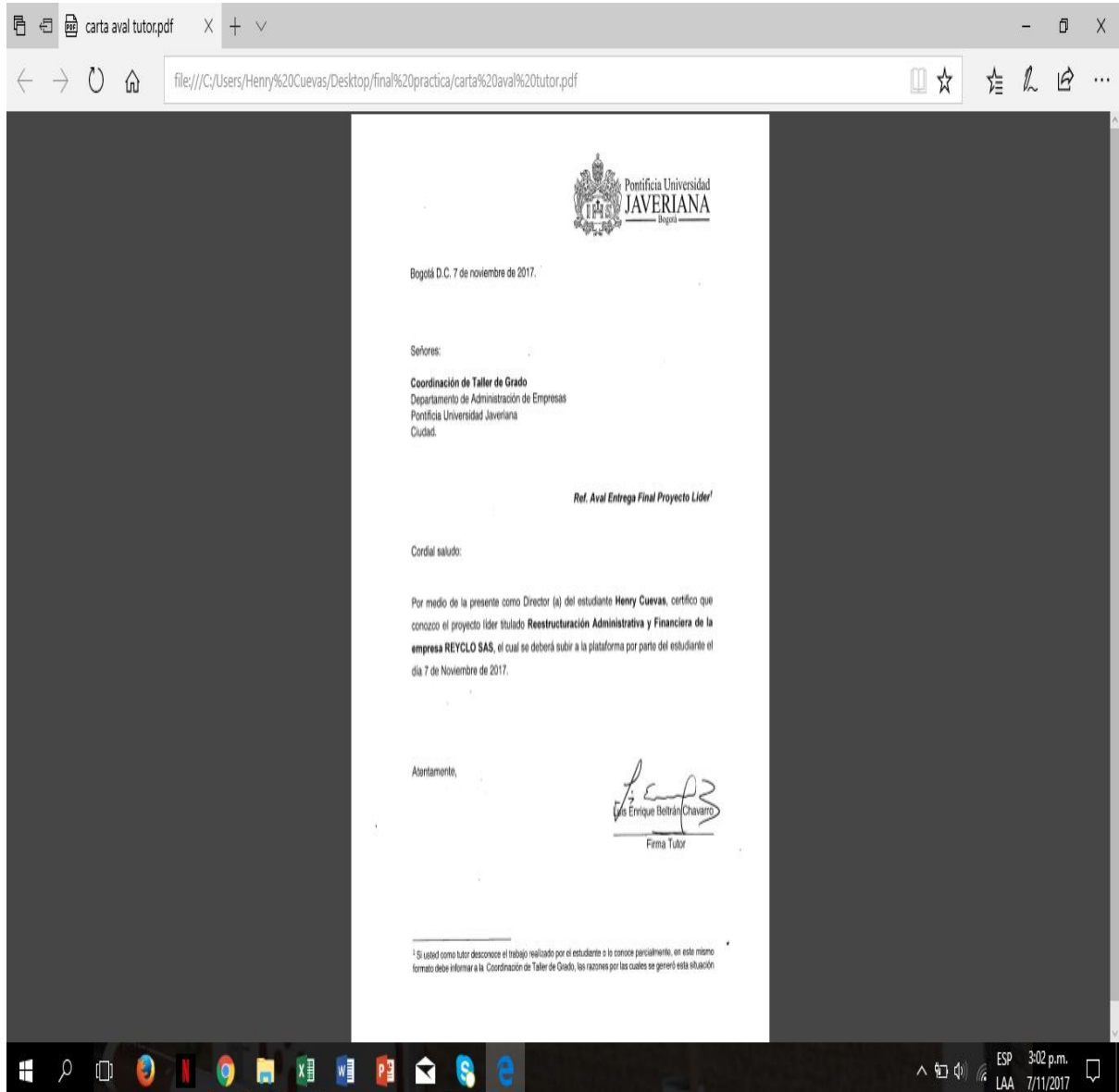
## Referencias

- Bowman, E., & Singh, H. (1993). Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. *Strategic Management Journal*. 14 (4), 5-14.
- Brockner, J. (1995 ). Towards enhancing survivors' organizational and personal reactions to layoffs: A rejoinder to daniels. *Strategic Management*. 16 (4), 329–331.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, D.C.: Mcgraw-Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Freeman, S., & Cameron, K. (1993 ). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*. 4 (1), 10-29 .
- Greenhalgh, L., Lawrence, A., & Sutton, R. (1998). Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations . *The Academy of Management Review*. 13 (2) , 241-254.
- Keung, J. (2017). *Cognitive mapping the topic of organizational downsizing*. Obtenido de Blog Archive: [http://josephho33.blogspot.com/2017/06/cognitive-mapping-topic-of\\_27.html](http://josephho33.blogspot.com/2017/06/cognitive-mapping-topic-of_27.html)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. . México D.F.: Mcgraw-Hill Interamericana.
- McKinley, W., Zhao, J., & Garrett, K. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *The Academy of Management Review*. 25 (1), 227-243.

- Meyer, M. (1979). *Change in Public Bureaucracies*. Cambridge University Press: Nueva York.
- Quizlet. (s.f.). *Mgmt Chapter 16*. Obtenido de <https://quizlet.com/7135052/mgmt-chapter-16-flash-cards/>
- Radner, R. (1975). A Behavioral Model of Cost Reduction. *The Bell Journal of Economics*. 6 (1), 196-215.
- Revista Entrepreneur. (2012). *Qué es benchmarking*. Obtenido de Plan de negocios: <https://www.entrepreneur.com/article/265507>
- Scott, R. (1975). Organizational Structure. *Annual Review of Sociology*. 1, 1-20.
- Spence, M. (1984). Cost Reduction, Competition, and Industry Performance. *Econométrica*. 52 (1), 101-122.

## Anexos

### CARTA AVAL TUTOR



# VISITA FINAL TUTOR

Visita Final Henry Cuevas - Excel

Henry Cuevas

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Compartir

Normal Ver salt. Diseño Vistas Regla Barra de fórmulas Zoom 100% Ampliar Nueva Organizar Inmovilizar Ocultar Ver en paralelo Desplazamiento sincrónico Cambiar Macros  
 Pág. de página personalizadas Líneas de cuadrícula Encabezados selección ventana todo Mostrar Restablecer posición de la ventana ventanas Macros

H9

1					<b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b>			
2					<b>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>			
3					<b>PRÁCTICAS</b>			
4					<b>VISITA FINAL JEFES</b>			
5	<b>Logo Pontificia Universidad JAVERIANA</b>							
6	Estudiante	Henry Cuevas		Área/Dependencia	Gerencia			
7	Empresa	Reyelo		Cargo	Gerente General			
8	Nombre Jefe	Henry Cuevas		Teléfono Oficina	3712288			
9	Dirección Oficina	Call 19 No. 25-11		Teléfono Celular	3107502475			
10	E-mail Jefe	Hencuevas@gmail.com						
11	<b>Visita de Seguimiento</b>							
12	Participantes	Henry Cuevas, Manicely León López y Luis Enrique Beltrán						
13	Fecha							
14	<b>Revisión de los Objetivos de Mejoramiento y Desempeño del Estudiante</b>							
15	<b>Mejoramiento en el desempeño</b>							
16	El estudiante, es una persona proactiva y propositiva							
17	Se vio reflejado en: disminución importante de los costos de operación de la empresa							
18	Firmo contratos con aliados estratégicos de la empresa.							
19	Solicitó a un banco una suma de dinero importante y se le fue otorgado, entre otros.							
20	Empoderamiento del practicante	<b>Es una persona que permanentemente está recibiendo mayores responsabilidades por parte de su jefe inmediato.</b>						
21	Continuidad en la empresa	<b>Continúa en la empresa por que ésta es familiar.</b>						
22								
23	Se implemento o se implementará	Todo lo que el estudiante planteó en su plan de acción se ejecutó.						
24	Dejó/a un valor agregado	Si, la disminución de los costos, una cultura de trabajo enmarcado en principios y valores.						
25	Aplico conocimientos adquiridos durante su carrera	Pues hizo las veces de gerente y lo seguirá haciendo.						
26	<b>Retroalimentación Plan de Estudios</b>							
27	Conocimientos	Hacer mayor énfasis en lo relacionado con la parte administrativa.						
28	Conocimiento de gestión	Muy importante.						

Formato Guía Visita Final

Listo

ESP 3:09 p.m.  
LAA 7/11/2017



Vista Final Henry Cuevas - Excel

Henry Cuevas

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Compartir

Normal Ver salt. Diseño Vistas Regla Barra de fórmulas Zoom 100% Ampliar Nueva Organizar Inmovilizar Dividir Ver en paralelo  
 Pág. de página personalizadas Vistas de libro Líneas de cuadrícula Encabezados Zoom selección ventana todo Ocultar Desplazamiento sincrónico Restablecer posición de la ventana Cambiar ventanas Macros

H9

18					Solicitó a un banco una suma de dinero importante y se le fue otorgado, entre otros		
20	Empoderamiento del practicante				<b>Es una persona que permanentemente está recibiendo mayores responsabilidades por parte de su jefe inmediato.</b>		
21	Continuidad en la empresa				<b>Continúa en la empresa por que ésta es familiar.</b>		
22							
23	Se implemento o se implementará				Todo lo que el estudiante planeó en su plan de acción se ejecutó.		
24	Dejó un valor agregado				Si, la disminución de los costos, una cultura de trabajo enmarcado en principios y valores.		
25	Aplico conocimientos adquiridos durante su carrera				Pues hizo las veces de gerente y lo seguirá haciendo.		
26					<b>Retroalimentación Plan de Estudios</b>		
27	Conocimientos				Hacer mayor énfasis en lo relacionado con la parte administrativa.		
28	Capacidad de análisis				Muy aceptable		
29	Manejo de software				El software utilizado en la empresa no es altamente especializado.		
30					<b>Retroalimentación Seguimiento Práctica</b>		
31	Seguimiento				El estudiante durante la práctica cumplió cada una de las actividades que previamente programó.		
32	Evaluaciones				Falta más fundamentación conceptual.		
33	Entregables				El entregable es un documento en el cual el estudiante, relaciona y especifica lo que ejecutó durante su practica empresarial.		
34					<b>Retroalimentación Universidad - Empresa</b>		
35					Seriedad, compromiso, responsabilidad general.		
36	Reportes Academia				Hacer énfasis desde el aula de clase a muchos de nuestros estudiantes que son hijos de empresarios, que desde la universidad se deben		
37					preparar para liderar las empresas que heredarán de sus papás.		
38					<b>Observaciones y/o Sugerencias:</b>		
39							
40					El estudiante, durante su practica empresarial respondió a cabalidad con cada una de las tareas pre establecidas. Mi sugerencia es que siga trabajando con el mismo entusiasmo,		
41					responsabilidad y compromiso		
42							
43							
44							
45							
46							
47							

Formato Guía Visita Final

Listo

66%

ESP 3:10 p.m.  
LAA 7/11/2017

# MATRIZ EVALUACION TUTOR

Matriz de Evaluación Tutor segunda Visita de Seguimiento 2017-03 Henry Cuevas [Vista protegida] - Excel

VISTA PROTEGIDA Tenga cuidado: los archivos de Internet pueden contener virus. Si no tiene que editarlo, es mejor que siga en Vista protegida. [Habilitar edición](#)

Este es un espacio para observaciones encontradas durante la visita, las cuales considera importante comunicaras a la oficina de taller de grado: El estudiante en la actualidad


ASPECTO		EXCELENTE 5.0 - 4.4	BUENO 4.3 - 3.7	DEFICIENTE 2.9 - 0.0	NO APLICA	PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRÁCTICA EMPRESARIAL								
DESEMPEÑO PROFESIONAL						PERSONAL								
DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE EN LA ORGANIZACIÓN						RESPONSABILIDAD CON FUNCIONES ASIGNADAS			ACTITUD, RELACIONES PERSONALES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS			PROMEDIO		
#	Apellido	Nombre	Concepto general del desempeño del estudiante durante la práctica (Valor agregado que deja el estudiante en la organización a través de su rendimiento).	Aplicación de las competencias académicas, conceptos y bases teóricas en el desarrollo de sus funciones y/o actividades.	Manejo de herramientas informáticas y tecnológicas para desenvolverse en el desempeño práctico en la organización.	Capacidad de análisis con criterio lógico y sentido común.	Las habilidades de comunicación escrita y oral son adecuadas para su desempeño profesional dentro de la organización.	Cumplió en tiempo y con la calidad las responsabilidades asignadas.	Fue proactivo en búsqueda de mejorar la calidad del trabajo de la práctica y al área donde se desempeña.	Resolvió los conflictos y siguió el conducto regular para el desempeño de sus funciones.	Interactuó con los demás manteniendo relaciones armónicas, honestas y efectivas para el logro de sus funciones y proyectos.	Mostró liderazgo en el desarrollo de sus funciones y proyectos.	Muestra disposición y colaboración para colaborar con el equipo de trabajo en el desarrollo de la práctica (Visitas, reuniones, llamadas).	Nota del estudiante
1	Cuevas	Henry	4,8	4,7	4,6	4,7	4,7	4,6	4,6	4,6	4,8	4,7	4,7	4,7
													<b>PROMEDIO</b>	<b>4,7</b>
Este es un espacio para observaciones encontradas durante la visita, las cuales considera importante comunicaras a la oficina de taller de grado: El estudiante en la actualidad desempeña el rol de gerente de la empresa, tiene excelentes relaciones con sus colaboradores. Es una persona muy apreciada entre sus subordinados. De otra parte, recibe atentas suerencias de la persona que más conoce del negocio de la empresa.														

Hoja1

Lista No hay notificaciones nuevas

ESP 3:11 p.m.  
LAA 7/11/2017

# MATRIZ EVALUACION JEFE

 <b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b> <b>PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRÁCTICA PROFESIONAL</b> <b>MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO</b>			
Nombre de la Empresa	REYLO SAS		
Área de trabajo	Administrativa		
Nombre completo del estudiante	Harry Cuevas Escobar		
Jefe o responsable de práctica	Yonitely León López		
Cargo del jefe o responsable de práctica	Director Comercial		
<b>1. MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL</b>			
Para cada criterio por favor indique el porcentaje correspondiente, dentro del rango indicado, de acuerdo a la escala de calificación que identifique el desempeño del estudiante.			
ASPECTO	ESCRIBA EL % CORRESPONDIENTE DE 0% - 100%	NO APLICA	ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
<b>1. ACTITUD PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA PRÁCTICA</b>			EXCELENTE
Asumió las responsabilidades asignadas con ENTUSIASMO y COMPROMISO	95%		100% - 90%
Mostró ACTITUD positiva y DISPOSICIÓN hacia el trabajo	90%		BUENO
Tiene gran RESPONSABILIDAD ante las tareas asignadas, tomándolas como desafíos	93%		89% - 75%
Mostró INTELIGENCIA EMOCIONAL y PROFESIONAL en el manejo de los obstáculos e inconvenientes	98%		ACEPTABLE
Cumplió con la PUNTUALIDAD esperada	93%		74% - 60%
<b>2. RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES EN LA ENTIDAD</b>			DEFICIENTE
Identificó la MISIÓN y PRINCIPIOS de la Entidad	98%		59% - 0%
Estableció los canales de COMUNICACIÓN e INTERCAMBIO necesarios para realizar su trabajo	90%		
Mantuvo buenas RELACIONES PERSONALES y PROFESIONALES con sus interlocutores y compañeros	87%		
Influyó en la generación de una DINÁMICA DE TRABAJO APROPIADA al interior de la Entidad	91%		
<b>3. ALCANCE DEL TRABAJO REALIZADO</b>			
Cumplió con las funciones y trabajos propuestos en la CALIDAD esperada	94%		
Cumplió con los OBJETIVOS y METAS planeados durante la práctica	92%		
Cumplió con la OPORTUNIDAD (capacidad de respuesta efectiva y eficiente) frente a las funciones y actividades de la práctica	92%		
Hizo un aporte real al DESARROLLO CONCEPTUAL y realización del trabajo	98%		
Hay un VALOR AGREGADO que deja el (la) estudiante	85%		
<b>4. EL IMPACTO DEL TRABAJO REALIZADO</b>			
Contribuyó a mejorar los OBJETIVOS Y ORIENTACIONES del trabajo propuesto	96%		
Formuló ACTIVIDADES CONCRETAS de trabajo en procura de los objetivos planteados	98%		
Logró el MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN del área de prácticas y/o la Entidad	97%		

2. MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL

COMPETENCIAS PERSONALES

Para cada definición por favor indique con una X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE la periodicidad con la que observa que el estudiante pone en práctica dicha competencia. Si en el desarrollo de la Práctica empresarial y dadas las condiciones de la empresa no se han presentado situaciones donde el estudiante haya podido demostrar dicha competencia por favor deje la casilla en blanco.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO APLICA
1. Tiene disposición para trabajar por objetivos ajenos	X				
2. Tiene un trato amable y cordial con los demás	X				
3. Tiene facilidad para trabajar en colaboración con otros		X			
4. Reconoce y valora la opinión de otros		X			
5. Busca información suficiente para cumplir con los objetivos trazados	X				
6. Cuestiona y busca diferentes alternativas para lograr resultados		X			
7. Tiene facilidad para resolver retos de manera innovadora		X			
8. Logra hacerse entender por los demás		X			
9. Tiene claridad y fluidez en su expresión oral	X				
10. Se anticipa a situaciones futuras			X		
11. Desarrolla acciones considerando otras alternativas			X		
12. Tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen a largo plazo		X			
13. Identifica oportunidades de mejora para la entidad			X		
14. Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra		X			
15. Se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.	X				
16. Tiene seguridad en sí mismo	X				
17. Toma decisiones con criterio propio	X				
18. Reconoce y valora sus capacidades y competencias	X				
19. Mantiene posturas claras en situaciones de controversia		X			
20. Maneja situaciones de tensión			X		
21. Conserva su capacidad de análisis en una situación de crisis		X			
22. Sabe argumentar y defender sus ideas frente a terceros		X			
23. Fomenta alianzas para lograr consensos	X				
24. Tiene la capacidad para acomodarse en situaciones y contextos sociales diferentes		X			
25. Organiza de manera clara sus ideas y sabe plasmarlas por escrito	X				
26. Reconoce y se le facilita identificar los aspectos mas relevantes de una situación o problema		X			
27. Tiene capacidad para resolver un problema articulando diversos enfoques, conceptos, y explicaciones administrativas.		X			

COMENTARIOS Y/O RECOMENDACIONES FINALES SOBRE EL DESEMPEÑO Y/O RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE


*Vanicy León López*  
 FIRMA DEL JEFE O RESPONSABLE DE PRACTICA  
 FECHA EVALUACIÓN FINAL DE LA PRACTICA UNIVERSITARIA:

*Juanas E*  
 FIRMA DEL ESTUDIANTE

# CERTIFICADO CORRECCION DE ESTILO

file:///C:/Users/Henny%20Cuevas/Desktop/final%20practica/Certificado%20Correccion%20de%20Estilo.pdf

Transversal 75 # 7A-22 - Barrio Castilla - Bogotá D.C.  
Teléfonos: (031) 6814984-3012255517-3178804378  
Email: contacto@uvrcorrectoresdetextos.com  
Página web: <http://www.uvrcorrectoresdetextos.com/>  
Matrícula mercantil N° 0002884517



Noviembre 2017

### CERTIFICADO


**NORMA APLICADA:** American Psychological Association, APA  
Sexta edición.

**TÍTULO DEL TRABAJO:** Reestructuración administrativa y financiera de  
la empresa REYCLO SAS.

**AUTOR (A):** Henry Cuevas Escobar.

**CATEGORÍA:** Servicio de corrección de estilo y aplicación de  
Normas APA.

**DESCRIPCIÓN:** Se realizó una revisión general de ortografía,  
gramática, sintaxis, semántica, coherencia y  
redacción al documento en cuestión y su  
respectivo ajuste al estilo de presentación de  
trabajos expuesto en la sexta edición de las  
normas APA.



Verónica Del Carmen Buelvas Ibáñez  
C.C. 1.104.012.862  
Directora del área de corrección de estilo

*¡Hacemos que tus ideas se expresen mejor!*

Windows taskbar: Windows, Search, File Explorer, Chrome, Word, PowerPoint, Mail, Skype, Photos, Edge. System tray: Network, Sound, ESP 3:14 p.m., LAA 7/11/2017.

# ANEXO 1

anexo 1 (P y G por Kilo) - Excel

Henry Cuevas

AS5 : 33344,9

		AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		REAL 2017											
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
4	REYCLCO												
5	P&G	35.597	33.996	33.092	33.434	35.519	34.378	36.176	36.881	33.345			
6	Facturación	4.874	7.553	7.425	5.748	5.646	4.815	5.104	5.276	5.238			
7													
8	Devoluciones	43	249	3	12	68	31	115	22	41			
9	Facturación	4.832	7.305	7.422	5.736	5.578	4.784	4.989	5.254	5.197			
10	Otros	344	471	488	479	451	470	444	436	467			
11	Info: FX												
12	Ingresos	4.487	6.834	6.934	5.257	5.127	4.314	4.545	4.818	4.729			
13	Info: FX												
14	Costo de Ventas	3.053	4.010	4.162	3.626	3.603	3.021	2.995	3.092	2.956			
15	Utilidad Bruta	1.434	2.824	2.772	1.631	1.524	1.293	1.550	1.726	1.774			
16	Margen Bruto	32,0%	41,3%	40,0%	31,0%	29,7%	30,0%	34,1%	35,8%	37,5%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
25	Gastos de Bodega	14	70	272	48	48	52	43	362	816			
26	% Ingresos	0,3%	1,0%	3,9%	0,9%	0,9%	1,2%	1,0%	7,5%	17,2%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
53	Gastos Operacionales De Ventas	956	1.108	2.243	1.125	942	1.812	987	629	1.104			
54	% Ingresos	21,3%	16,2%	32,3%	21,4%	18,4%	42,0%	21,7%	13,1%	23,4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
72	Gastos De Administración	1.047	2.048	1.248	1.413	1.036	1.425	1.098	822	946			

PyG Kilos

anexo 1 (P y G por Kilo) - Excel

Henry Cuevas

AS5 : 33344,9

		AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		REAL 2017											
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
9	Otros	344	471	488	479	451	470	444	436	467			
10	Info: FX												
11	Ingresos	4.487	6.834	6.934	5.257	5.127	4.314	4.545	4.818	4.729			
12	Info: FX												
13	Costo de Ventas	3.053	4.010	4.162	3.626	3.603	3.021	2.995	3.092	2.956			
14	Utilidad Bruta	1.434	2.824	2.772	1.631	1.524	1.293	1.550	1.726	1.774			
16	Margen Bruto	32,0%	41,3%	40,0%	31,0%	29,7%	30,0%	34,1%	35,8%	37,5%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
25	Gastos de Bodega	14	70	272	48	48	52	43	362	816			
26	% Ingresos	0,3%	1,0%	3,9%	0,9%	0,9%	1,2%	1,0%	7,5%	17,2%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
52	Gastos Operacionales De Ventas	956	1.108	2.243	1.125	942	1.812	987	629	1.104			
53	% Ingresos	21,3%	16,2%	32,3%	21,4%	18,4%	42,0%	21,7%	13,1%	23,4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
72	Gastos De Administración	1.047	2.048	1.248	1.413	1.036	1.425	1.098	822	946			
73	% Ingresos	23,3%	30,0%	18,0%	26,9%	20,2%	33,0%	24,2%	17,1%	20,0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
74	Gastos Operacionales	2.017	3.226	3.763	2.586	2.026	3.289	2.129	1.813	2.866			
76	Utilidad Operacional	-583	-402	-991	-956	-502	-1.995	-579	87	1.092			
77	Margen Operacional	-13,0%	-5,9%	-14,3%	-18,2%	-9,8%	-46,3%	-12,7%	-1,8%	-23,1%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
86	Deoneraciones	135	141	145	144	136	142	162	159	176			

PyG Kilos



## ANEXO 2

anexo 2 (estado de resultados) - Excel

Henry Cuevas

Archivos Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Calibri 10 A A A Ajustar texto Personalizada

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas

Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

AN213 =SI.ERROR(30\*AN195/AN14;"")

		AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		REAL 2017						
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL
22	RECYCLO	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333
23	Depreciaciones	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333
24	Gastos de Bodega	481.569	2.382.497	8.991.080	1.616.601	1.721.763	1.779.665	1.565.309
25	% Ingresos	0,5%	1,0%	3,9%	0,9%	0,5%	1,2%	1,0%
26	Sueldos y Prestaciones	19.103.517	22.989.490	23.051.279	21.916.994	21.812.428	22.005.261	24.750.421
27	Bonificaciones	1.006.085	1.426.882	743.400	675.839	820.017	1.064.967	1.106.485
28	Indemnizaciones	-	-	-	-	-	-	-
29	Honorarios	-	-	-	-	-	-	-
30	Impuestos	60.000	-	12.910.000	3.554.000	50.000	31.516.000	50.000
31	Arrendamientos	2.444.334	-	-	2.444.334	-	-	2.444.334
32	Contribuciones y Afiliaciones	749.403	977.266	1.207.043	853.150	989.826	826.340	1.310.335
33	Seguros	-	5.882.062	-	-	-	-	-
34	Agua	-	274.292	288.279	-	336.611	#REF!	298.754
35	Energía	1.023.517	1.297.250	2.410.408	1.495.250	1.190.883	1.361.200	994.291
36	Telefono	797.402	778.250	847.419	837.923	764.677	763.144	833.369
37	Aseo y Vigilancia	-	53.140	53.440	-	57.970	-	91.007
38	Fletes	133.900	30.400	116.100	15.900	51.200	64.100	54.000
39	Propaganda y Publicidad	-	-	-	-	-	-	-
40	Otros (tratamiento a materiales)	-	-	20.925.554	-	-	2.750.000	-
41	Gastos Legales	-	-	-	-	-	-	-
42	Mantenimiento y Reparaciones	-	-	-	-	-	-	-
43	Adecuaciones e instalaciones	-	-	-	-	-	-	-
44	Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-
45	Papelaria	-	-	-	-	-	-	-
46	Gastos Diversos	-	-	-	-	-	-	-

Resultados Ajustes Hoja1

ESP 3:28 p.m. 7/11/2017

anexo 2 (estado de resultados) - Excel

Henry Cuevas

Archivos Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Calibri 10 A A A Ajustar texto Personalizada

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas

Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

AN213 =SI.ERROR(30\*AN195/AN14;"")

		AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		REAL 2017						
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL
51	Otros	1.449.684	1.074.583	1.054.384	1.881.083	1.076.084	1.026.384	353.600
52	Gastos Operacionales De Ventas	34.044.373	37.677.017	74.213.806	37.609.660	33.455.615	#REF!	35.702.982
53	% Ingresos	21,3%	16,2%	32,3%	21,4%	18,4%	#REF!	21,7%
54	Sueldos y Prestaciones	15.991.605	19.653.639	18.989.894	18.435.628	19.086.700	19.221.074	17.429.719
55	Bonificaciones	-	-	-	-	-	12.659.891	-
56	Indemnizaciones	-	-	-	-	-	-	-
57	Honorarios	7.893.087	7.893.087	7.991.487	7.682.927	7.962.087	7.962.087	10.184.309
58	Impuestos	2.018.670	16.470.431	1.621.761	13.187.429	2.987.821	1.292.003	1.177.573
59	Seguros	-	16.622.250	1.862.488	-	-	-	-
60	Agua	22.855	15.110	26.726	26.726	27.567	31.561	23.573
61	Energía	384.192	252.473	429.585	403.234	371.822	460.091	390.148
62	Telefono	88.958	367.678	102.235	77.399	78.439	1.294.899	160.461
63	Aseo y Vigilancia	142.964	148.662	149.057	323.874	148.487	#REF!	34.273
64	Gastos Legales	-	-	2.389.400	1.317.750	-	-	-
65	Mantenimiento y Reparaciones	5.209.500	599.600	848.500	346.500	346.500	346.500	5.159.500
66	Adecuaciones e instalaciones	20.000	698.379	135.881	-	119.472	#REF!	-
67	Depreciaciones	4.373.260	4.373.256	4.373.261	4.373.256	4.389.120	4.432.712	4.432.718
68	Papelaria	264.483	-	243.277	321.248	-	-	-
69	Gastos Diversos	216.138	735.735	1.493.214	-	147.054	362.700	15.633

Resultados Ajustes Hoja1

ESP 3:30 p.m. 7/11/2017

# ANEXO 3

anexo 3 (flujo de efectivo) - Excel

Henry Cuevas

ADVERTENCIA DE SEGURIDAD Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos

COP		REAL 2017											
Flujo de caja		MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total	JA
69	Intereses pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
70	Intereses asociados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
71	Intereses cobrados	11.892	6.668	6.432	10.419	6.112	16.069	16.576	-	-	-	130.004	
72	<b>Total Intereses</b>	<b>11.892</b>	<b>- 11.292.201</b>	<b>6.432</b>	<b>10.419</b>	<b>6.112</b>	<b>16.069</b>	<b>16.576</b>	-	-	-	<b>11.168.865</b>	
73													
74	Prestamo asociadas	70.232.416	25.000.000	7.000.000	11.081.005	8.000.000	-	36.598.452	18.000.000	18.000.000	18.000.000	330.659.508	
75	Pago asociadas	- 109.872.262	- 39.342.572	- 44.004.266	- 34.433.391	- 35.693.455	- 36.802.973	- 36.406.741	- 35.693.455	- 35.693.455	- 35.693.455	- 677.433.723	
76	<b>Pago asociadas</b>	<b>- 39.639.846</b>	<b>- 14.342.572</b>	<b>- 37.004.266</b>	<b>- 23.352.386</b>	<b>- 27.693.455</b>	<b>- 36.802.973</b>	<b>191.711</b>	<b>- 17.693.455</b>	<b>- 17.693.455</b>	<b>- 17.693.455</b>	<b>- 346.794.215</b>	
77													
78	Desembolsos	-	100.116.757	-	50.000.000	-	-	-	-	-	-	290.116.757	
79	Pago de creditos	- 34.414.524	- 25.986.940	- 26.607.271	- 19.619.175	- 34.189.838	- 27.565.461	- 20.659.570	- 6.701.801	- 12.000.000	- 12.000.000	- 265.071.602	
80	<b>Pago obligaciones bancarias</b>	<b>- 34.414.524</b>	<b>- 74.129.817</b>	<b>- 26.607.271</b>	<b>- 30.380.825</b>	<b>- 34.189.838</b>	<b>- 27.565.461</b>	<b>- 20.659.570</b>	<b>- 6.701.801</b>	<b>- 12.000.000</b>	<b>- 12.000.000</b>	<b>- 25.045.155</b>	
81													
82	Dividendos recibidos y vtas de acciones	-	-	-	-	-	-	21.645.600	-	-	-	22.847.758	
83	Dividendos pagados	- 5.387.479	- 3.338.723	- 3.338.723	- 3.338.723	- 3.338.724	- 3.338.724	- 3.338.724	- 3.338.724	- 3.338.724	- 3.338.724	- 46.210.942	
84	<b>Pago de dividendos</b>	<b>- 5.387.479</b>	<b>- 3.338.723</b>	<b>- 3.338.723</b>	<b>- 3.338.723</b>	<b>- 3.338.724</b>	<b>- 3.338.724</b>	<b>18.306.878</b>	<b>- 3.338.724</b>	<b>- 3.338.724</b>	<b>- 3.338.724</b>	<b>- 23.363.184</b>	
85													
86	<b>Flujo neto</b>	<b>- 92.029.382</b>	<b>30.003.537</b>	<b>- 5.886.676</b>	<b>- 5.314.283</b>	<b>- 6.649.391</b>	<b>26.036.919</b>	<b>- 19.077.606</b>	<b>- 39.247.390</b>	<b>- 42.481.072</b>	<b>- 13.818.347</b>	<b>- 32.828.308</b>	
88	Saldo inicial de caja	128.288.427	36.259.045	66.262.582	60.375.907	55.061.624	48.412.233	74.449.152	55.371.545	16.124.155	- 26.356.917	89.252.445	200.4
89	Saldo final de caja	36.259.045	66.262.582	60.375.907	55.061.624	48.412.233	74.449.152	55.371.545	16.124.155	- 26.356.917	40.175.264	56.424.137	200.4

... DICIEMBRE RECYCLO 2017 MAYO ABRIL MARZO FEBRERO ENERO RECYCLO 2017 (2) ...

# ANEXO 4

anexo 4 (cuadro indemnizaciones) - Excel

Henry Cuevas

	Sueldo Mens	Bonificacion	Cesantia	Prima	Interes	vacaciones	pension	parafiscales	Auxi transp	dotacion	Total	Indemnizacion
7 Marino Batalla	\$ 916.700,00		\$ 83.320,00	\$ 83.352,00	\$ 9.998,00	\$ 38.196,00	\$ 132.432,00	\$ 36.700,00	\$ 83.140,00	\$ 16.663,00	\$ 1.400.501,00	\$ 13.035.814,00
8 Juan Carlos Salinas	\$ 1.158.200,00	\$ 239.704,00	\$ 110.785,00	\$ 115.733,00	\$ 7.755,00	\$ 55.618,00	\$ 221.403,00	\$ 54.143,00	\$ 83.140,00	\$ 15.000,00	\$ 2.061.481,00	\$ 12.326.251,00
9 David Hernandez	\$ 1.117.400,00		\$ 98.117,00	\$ 98.117,00	\$ 11.174,00	\$ 49.559,00	\$ 206.104,00	\$ 50.700,00	\$ 83.140,00	\$ 16.663,00	\$ 1.730.974,00	\$ 7.327.989,00
10 Luz Constanza	\$ 976.400,00		\$ 88.295,00	\$ 88.295,00	\$ 10.595,00	\$ 40.683,00	\$ 141.044,00	\$ 39.100,00	\$ 83.140,00	\$ 16.663,00	\$ 1.484.215,00	\$ 5.327.842,00
11	\$ 4.168.700,00	\$ 239.704,00	\$ 380.517,00	\$ 385.497,00	\$ 39.522,00	\$ 184.056,00	\$ 700.983,00	\$ 180.643,00	\$ 332.560,00	\$ 64.989,00	\$ 6.677.171,00	\$ 38.017.896,00
12											meses para recuperar la plata	5,69



# ANEXO 5

anexo 5 (cuentas por p...)

file:///C:/Users/Henry%20Cuevas/Desktop/final%20practica/anexo%205%20(cuentas%20por%20pagar%20julio).pdf

### C X P PROVEEDORES JULIO DE 2017 REVCLO

10213	20 de Febrero de 2017	20 de Abril de 2017	\$ 2,302,745.00	
10280	22 de Febrero de 2017	22 de Abril de 2017	\$ 9,128,320.00	
10308	27 de Febrero de 2017	27 de Abril de 2017	\$ 2,813,470.00	
10388	3 de Marzo de 2017	3 de Mayo de 2017	\$ 3,901,534.00	
10384	4 de Marzo de 2017	4 de Mayo de 2017	\$ 91,571.00	
10483	13 de Marzo de 2017	13 de Mayo de 2017	\$ 323,956.00	
10484	13 de Marzo de 2017	13 de Mayo de 2017	\$ 261,850.00	
10497	14 de Marzo de 2017	14 de Mayo de 2017	\$ 3,364,130.00	
10534	16 de Marzo de 2017	16 de Mayo de 2017	\$ 425,088.00	
10590	22 de Marzo de 2017	22 de Mayo de 2017	\$ 3,354,130.00	
7024	24 de Marzo de 2017	24 de Mayo de 2017	\$ 6,873,520.00	
10640	27 de Marzo de 2017	27 de Mayo de 2017	\$ 30,518,978.00	
10652	27 de Marzo de 2017	27 de Mayo de 2017	\$ 10,219,720.00	
10684	29 de Marzo de 2017	29 de Mayo de 2017	\$ 379,848.00	
10702	30 de Marzo de 2017	30 de Mayo de 2017	\$ 2,241,594.00	
10770	4 de Abril de 2017	4 de Junio de 2017	\$ 368,282.00	
DP-148	4 de Abril de 2017		\$ (70,886.00)	
10780	5 de Abril de 2017	5 de Junio de 2017	\$ 23,688,238.00	
10830	7 de Abril de 2017	7 de Junio de 2017	\$ 1,214,514.00	
10888	10 de Abril de 2017	10 de Junio de 2017	\$ 1,214,514.00	
10925	18 de Abril de 2017	18 de Junio de 2017	\$ 730,541.00	
11047	27 de Abril de 2017	27 de Junio de 2017	\$ 483,100.00	
11079	2 de Mayo de 2017	2 de Julio de 2017	\$ 1,419,908.00	
11097	3 de Mayo de 2017	3 de Julio de 2017	\$ 6,737,780.00	
11118	5 de Mayo de 2017	5 de Julio de 2017	\$ 413,995.00	
11127	5 de Mayo de 2017	5 de Julio de 2017	\$ 3,438,100.00	
11175	10 de Mayo de 2017	10 de Julio de 2017	\$ 3,282,972.00	
11198	11 de Mayo de 2017	11 de Julio de 2017	\$ 589,772.00	
11222	12 de Mayo de 2017	12 de Julio de 2017	\$ 779,888.00	
11290	16 de Mayo de 2017	16 de Julio de 2017	\$ 620,430.00	
11301	18 de Mayo de 2017	18 de Julio de 2017	\$ 3,787,058.00	
11341	22 de Mayo de 2017	22 de Julio de 2017	\$ 1,480,838.00	
11358	23 de Mayo de 2017	23 de Julio de 2017	\$ 3,528,410.00	
11375	24 de Mayo de 2017	24 de Julio de 2017	\$ 788,709.00	
11408	25 de Mayo de 2017	25 de Julio de 2017	\$ 2,395,232.00	
60558435	27 de Febrero de 2017	28 de Abril de 2017	\$ 4,531,976.00	
60558812	2 de Marzo de 2017	1 de Mayo de 2017	\$ 665,242.00	
60559131	3 de Marzo de 2017	2 de Mayo de 2017	\$ 1,024,892.00	
60559226	6 de Marzo de 2017	5 de Mayo de 2017	\$ 1,300,337.00	
60561927	22 de Marzo de 2017	21 de Mayo de 2017	\$ 4,402,554.00	
139783	15 de Marzo de 2017	14 de Mayo de 2017	\$ 168,189.00	
139811	15 de Marzo de 2017	14 de Mayo de 2017	\$ 1,627,873.00	

**ACEROS MAPA S.A.** \$ 133,184,302.00

**CIA GENERAL DE ACEROS** \$ 11,925,001.00

ESP 4:00 p.m.  
LAA 7/11/2017

anexo 5 (cuentas por p...)

file:///C:/Users/Henry%20Cuevas/Desktop/final%20practica/anexo%205%20(cuentas%20por%20pagar%20julio).pdf

2907	3 de Abril de 2017	2 de Junio de 2017	\$ 1,088,453.00	
2905	4 de Abril de 2017	3 de Junio de 2017	\$ 4,238,549.00	
2701	5 de Abril de 2017	4 de Junio de 2017	\$ 1,054,185.00	
2719	6 de Abril de 2017	5 de Junio de 2017	\$ 1,575,153.00	
2781	7 de Abril de 2017	6 de Junio de 2017	\$ 15,765,402.00	
2789	7 de Abril de 2017	6 de Junio de 2017	\$ 6,338,373.00	
2805	10 de Abril de 2017	9 de Junio de 2017	\$ 238,002.00	
2882	12 de Abril de 2017	11 de Junio de 2017	\$ 2,169,553.00	
2932	18 de Abril de 2017	17 de Junio de 2017	\$ 1,623,822.00	

2986	16 de Abril de 2017	18 de Junio de 2017	\$ 1,608,909.00	
2987	16 de Abril de 2017	18 de Junio de 2017	\$ 6,219,844.00	
3018	20 de Abril de 2017	19 de Junio de 2017	\$ 1,211,858.00	
3081	21 de Abril de 2017	20 de Junio de 2017	\$ 8,728,092.00	
3095	24 de Abril de 2017	23 de Junio de 2017	\$ 1,368,924.00	
3132	25 de Abril de 2017	24 de Junio de 2017	\$ 217,056.00	
3164	26 de Abril de 2017	26 de Junio de 2017	\$ 835,380.00	
3321	3 de Mayo de 2017	2 de Julio de 2017	\$ 3,117,538.00	
3328	3 de Mayo de 2017	2 de Julio de 2017	\$ 290,380.00	
3387	5 de Mayo de 2017	4 de Julio de 2017	\$ 2,404,278.00	
3415	5 de Mayo de 2017	4 de Julio de 2017	\$ 1,327,054.00	
3441	6 de Mayo de 2017	5 de Julio de 2017	\$ 542,640.00	
3520	9 de Mayo de 2017	8 de Julio de 2017	\$ 429,191.83	
3588	10 de Mayo de 2017	9 de Julio de 2017	\$ 2,227,270.00	
3619	11 de Mayo de 2017	10 de Julio de 2017	\$ 221,704.48	
3621	12 de Mayo de 2017	11 de Julio de 2017	\$ 168,891.00	
3733	16 de Mayo de 2017	15 de Julio de 2017	\$ 1,290,127.00	
3808	18 de Mayo de 2017	17 de Julio de 2017	\$ 4,887,597.00	
3819	18 de Mayo de 2017	17 de Julio de 2017	\$ 388,750.00	
3885	20 de Mayo de 2017	19 de Julio de 2017	\$ 1,551,772.00	
3935	24 de Mayo de 2017	23 de Julio de 2017	\$ 244,702.00	
4013	29 de Mayo de 2017	28 de Julio de 2017	\$ 827,288.00	
4035	28 de Mayo de 2017	25 de Julio de 2017	\$ 728,781.00	
4060	30 de Mayo de 2017	29 de Julio de 2017	\$ 652,160.00	

**SUMINOX ACEROS S.A.S.** \$ 74,593,319.29

115936	3 de Abril de 2017	2 de Junio de 2017	\$ 2,240,987.00	
115884	5 de Abril de 2017	4 de Junio de 2017	\$ 2,240,826.00	
116077	2 de Mayo de 2017	1 de Julio de 2017	\$ 8,165,027.00	
116101	3 de Mayo de 2017	2 de Julio de 2017	\$ 1,050,571.00	

**ACEROS INDUSTRIALES SAS** \$ 13,694,091.00

ESP 4:01 p.m.  
LAA 7/11/2017

## ANEXO 6

anexo 6 (CARTERA REYCL0 31 MAYO) - Excel


	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
214		Rotacion: 17.33	34,98%		134,98%	0,00%	0,00%	0,00%						
215														
216	Total C.o.	SANTAFE DE BOGOTA Nro.Cli.:	210.034.528		73.155.708	34.113.456	0	156.997.619	474.301.311					
217		Rotacion: 97.81	44,28%		15,42%	7,19%	0,00%	33,10%						
218														
219	Total Empresa	REPRESENTACIONES Y D Nro.Cli.:	210.034.528		73.155.708	34.113.456	0	156.997.619	474.301.311					
220		Rotacion: 97.81	44,28%		15,42%	7,19%	0,00%	33,10%						
221														
222														
223	Total General	Nro.Cli.: 127	210.034.528		73.155.708	34.113.456	0	156.997.619	474.301.311					
224		Rotacion: 97.81	44,28%		15,42%	7,19%	0,00%	33,10%						
225														
226														
227		=== PARAMETR SELECCIONADOS ===	USUARIO: REYCL0											
228		=== PARAMETR SELECCIONADOS ===	USUARIO: REYCL0											
229	Discrimina Cli ente	:1 (Si)			Presentaci on del C.O.	:0 (		Titulo)						
230	Discrimina Suc ursal	:0 (No)			Presentaci on de la Cuenta:	0 (		Titulo)						
231	Ordenamiento el Cliente	:0 Alfab. - Nombre Cliente			Analisis T omando Fecha	:1 (		De Vencimient )						
232	Discrimina Doc umentos	:0 (No)			Ordenamien to de los Docum entos:	1 (		Por Tipo y Num ero)						
233	Presenta Resur en General	:1 (Si)			Presenta N ombre Establecimiento:	0 (		No)						
234	Tipo de Moned :	0 PESOS			) Tipo de Do cumento	:**TO		DOS**						
235	Presentacion d e la Empresa	:0 (Titulo)			Proyecta S dos Negativos Vencid.:	0 (		No)						
236	Presenta Condi cion de Pago	:0 (No)			Presenta D ias Vrcto. Nezat ivos :	0 (		No)						

UFC2022

## ANEXO 7

anexo 7 (prestamo banco de occidente) [Modo de compatibilidad] - Word

**CONFIDENCIAL**



Santiago de Cali, 03 octubre de 2017

CSC-0000013034

Señor(es):  
**REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES CALI S.A.S "REYCL0 S.A.S"**  
 La Ciudad

Nos permitimos comunicarle que el Comité de Crédito de la Dirección General le aprobó la(s) siguiente(s) operacion(es):

Modalidad      CARTERA ORDINARIA

Monto            \$800,000,000.00

Plazo            Cartera Ordinaria: 30 o 90 días prorrogables a 10 años mediante abonos mensuales o trimestrales iguales.

o

Página 1 de 2    463 palabras    Español (España)

# ANEXO 21

Excel screenshot showing financial data for 'REAL 2017' (rows 119-135). The table includes columns for months (JAN-DEC) and various financial metrics.

	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
119												
120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
121	3.053	3.520	3.727	3.702	3.682	3.572	3.485	3.433	3.382			
122	2.017	2.608	2.980	2.883	2.706	2.803	2.702	2.585	2.615			
123	187	709	65	168	183	222	112	113	217,64			
124	5.257	6.837	6.772	6.754	6.570	6.596	6.300	6.131	6.215			
125	4.487	5.634	6.053	5.857	5.706	5.474	5.335	5.267	5.209			
126	17%	21%	12%	15%	15%	21%	18%	16%	19%			
127												
128	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
129	4.487	5.634	6.053	5.857	5.706	5.474	5.335	5.267	5.209			
130	2.017	2.608	2.980	2.883	2.706	2.803	2.702	2.585	2.615			
131	187	709	65	168	183	222	112	113	218			
132	2.283	2.317	3.008	2.806	2.818	2.449	2.520	2.569	2.377			
133	3.053	3.520	3.727	3.702	3.682	3.572	3.485	3.433	3.382			
134	-25%	-34%	-19%	-24%	-23%	-31%	-28%	-25%	-30%			
135												

Excel screenshot showing financial data for 'REAL 2017' (rows 136-152). The table includes columns for months (JAN-DEC) and various financial metrics.

	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
136	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
137	3.053	3.520	3.727	3.702	3.682	3.572	3.485	3.433	3.382			
138	187	709	65	168	183	222	112	113	218			
139	4.487	5.634	6.053	5.857	5.706	5.474	5.335	5.267	5.209			
140	1.247	1.404	2.261	1.987	1.842	1.681	1.737	1.721	1.609			
141	2.017	2.608	2.980	2.883	2.706	2.803	2.702	2.585	2.615			
142	-38%	-46%	-24%	-31%	-32%	-40%	-36%	-33%	-38%			
143												
144	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
145	71.790.591	181.477.621	305.992.897	392.465.103	464.443.693	577.497.455	654.504.173	721.369.317	816.934.830			
146	4.487	5.634	6.053	5.857	5.706	5.474	5.335	5.267	5.209			
147	3.053	3.520	3.727	3.702	3.682	3.572	3.485	3.433	3.382			
148	50.064	85.884	131.589	182.137	229.432	303.575	353.857	393.496	447.181			
149	35.597	69.593	102.686	136.119	171.638	206.017	242.192	279.073	312.418			
150	41%	23%	28%	34%	34%	47%	46%	41%	43%			
151												
152												

# ANEXO 22

anexo 3 (flujo de efectivo) - Excel

ADVERTENCIA DE SEGURIDAD Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos

COP	REAL 2017												Total
	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC			
<b>Flujo de caja</b>	743.400	903.761	1.019.009	1.166.779	1.106.485	977.782	743.854	1.200.000	1.200.000	1.200.000	-	-	13.363.833
Bonificaciones	-	-	40.669	-	36.460	-	159.518	-	-	-	-	-	3.821.535
Intereses cesantías	-	-	-	12.655.831	-	-	25.477.336	-	-	-	-	-	38.135.167
Indemnizaciones	-	-	-	-	-	-	1.772.490	-	-	-	-	-	33.202.703
Cesantías	-	813.374	-	-	742.797	-	-	-	-	-	-	-	15.566.214
Prima de Servicios	-	-	827.097	14.126.813	52.479	-	559.825	-	-	-	-	-	-
Aportes Parafiscales y Monetización	848.400	8.462.700	8.244.000	8.280.489	8.225.089	8.113.189	7.939.889	8.200.000	8.114.000	16.228.000	-	-	-
Dotacion	143.000	738.000	-	-	-	3.066.964	-	-	-	-	-	-	5.917.523
Préstamos	504.366	504.366	485.166	469.966	469.966	431.708	420.306	469.966	469.966	469.966	-	-	5.755.656
<b>Total Personal</b>	<b>29.616.086</b>	<b>36.904.376</b>	<b>37.877.278</b>	<b>62.478.643</b>	<b>35.959.266</b>	<b>37.566.753</b>	<b>62.326.750</b>	<b>35.369.966</b>	<b>35.283.966</b>	<b>64.193.241</b>	<b>441.176.093</b>		
Mantenimiento y reparaciones	1.442.064	1.047.532	530.851	730.975	663.227	640.851	398.475	600.000	650.000	650.000	-	-	8.345.860
Contribuciones y Afiliaciones	1.077.817	959.611	891.430	1.157.920	554.100	950.591	881.007	554.100	900.000	950.000	-	-	10.745.443
Seguros	27.688.184	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.250.614
Agua	26.726	539.303	619.696	47.972	552.613	481.333	23.909	1.108.644	600.000	1.200.000	-	-	3.259.162
Energía	2.491.001	1.898.404	1.562.629	1.904.616	1.193.150	1.457.243	1.531.381	1.259.780	1.600.000	1.600.000	-	-	16.604.626
Telefono	1.450.300	1.409.602	1.323.465	1.308.459	1.389.175	1.291.614	1.331.277	977.993	1.300.000	1.200.000	-	-	15.642.941
Aseo y Vigilancia	152.856	152.673	152.286	152.467	129.331	162.688	159.472	140.000	160.000	160.000	-	-	1.180.997
Fletes	344.653	303.247	1.142.976	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.332.638
Honorarios	1.712.327	1.682.927	1.682.927	1.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	3.682.927	-	-	32.086.524
Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros (tratamiento a materiales)	13.862.197	10.144.048	-	-	3.135.935	-	-	-	-	-	-	-	27.830.980
Gastos Legales	2.390.046	6.542.231	15.700	-	-	15.700	70.805	-	-	-	-	-	9.108.212

# ANEXO 23

anexo 3 (flujo de efectivo) - Excel


ADVERTENCIA DE SEGURIDAD Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos

COP	REAL 2017												Total
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	
<b>Flujo de caja</b>	688.800	-	13.862.197	10.144.048	15.700	-	3.135.935	-	-	-	-	-	27.830.980
Otros (tratamiento a materiales)	42.330	31.400	2.390.046	6.542.231	15.700	-	15.700	70.805	-	-	-	-	9.108.212
Gastos Legales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Multas	25.519	868.002	976.820	55.999	474.172	8.400	2.722.513	1.860.000	-	-	-	-	6.991.171
Adecuaciones e instalaciones	60.000	860.760	1.366.989	627.769	1.237.701	-	978.118	985.670	54.750	-	-	-	6.171.000
Maquinaria	5.631.246	42.098	-	-	408.170	-	-	5.559.015	-	-	-	-	11.640.000
Equipos de Computo Comunicación	3.735.208	1.861.417	249.512	587.922	1.033.546	252.000	473.000	1.152.845	419.397	600.000	400.000	500.000	10.264.000
Veículo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hospedaje	110.700	151.500	91.100	86.500	46.300	91.800	67.300	48.500	102.300	90.000	80.000	50.000	916.000
Gastos de viajes (Peajes)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viajes (Almuerzos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atención a Empleados	332.699	66.956	13.460	151.200	-	-	-	-	-	-	-	-	564.000
Parquadero	5.600	8.601	3.700	9.900	6.250	-	-	22.400	7.050	-	-	-	63.000
<b>Combustibles y lubricantes</b>	<b>3.991.584</b>	<b>-</b>	<b>4.081.595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.040.073</b>	<b>1.015.793</b>	<b>1.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.129.000</b>
Elementos de Aseo y Cafeteria	252.820	195.278	263.797	268.060	207.940	59.770	142.410	361.800	106.881	130.000	200.000	120.000	2.308.000
Papelaria	458.523	38.400	571.365	377.785	85.247	232.600	-	278.925	-	-	-	-	2.042.000
Correos	142.300	473.731	-	-	-	-	366.197	232.600	-	-	150.000	-	-
Comisiones bancarias	2.899.163	2.552.884	2.734.385	2.793.675	2.556.496	4.212.342	3.172.668	2.331.208	2.040.892	3.500.000	3.500.000	3.500.000	35.793.000
Gastos Diversos	2.135.808	4.104.726	1.693.894	1.056.505	3.969.612	3.725.132	3.561.384	3.505.775	910.078	1.500.000	3.600.000	3.600.000	33.362.000
<b>Total Generales</b>	<b>29.513.989</b>	<b>18.170.530</b>	<b>60.603.193</b>	<b>34.776.488</b>	<b>17.947.394</b>	<b>15.567.381</b>	<b>28.343.063</b>	<b>20.502.743</b>	<b>12.736.393</b>	<b>15.143.444</b>	<b>16.502.927</b>	<b>10.192.927</b>	<b>278.635.000</b>
<b>Flujo operacional</b>	<b>119.982.001</b>	<b>9.622.025</b>	<b>5.229.180</b>	<b>1.763.785</b>	<b>100.354.251</b>	<b>44.008.497</b>	<b>108.812.554</b>	<b>98.473.008</b>	<b>40.616.404</b>	<b>6.513.410</b>	<b>37.213.107</b>	<b>26.613.832</b>	<b>679.247.000</b>

## ANEXO 8

[BUSCAR INMUEBLES](#)
[NOTICIAS Y TENDENCIAS](#)
[HERRAMIENTAS](#)

[INGRESAR](#)
[PUBLIQUE SU INMUEBLE](#)



**BODEGA EN ARRIENDO, BOGOTÁ D.C., PALOQUEMAO**

Cód web: 359-3632

Valor de arriendo <b>\$10.000.000</b>	Área privada de 397.00 m <sup>2</sup>
--	--

Conoce lo más destacado de este inmueble

Bodega para arriendo en paloquemao, con área 397 m2 con una altura triple, con cuatro baños, cuenta con áreas de oficinas ,luz trifasica, piso en cemento a finado. Con el respaldo de oikos.

**Contata al anunciante**  
 Cód web: 359-3632

Comentarios

Estoy interesado en Bodega en Arriendo en Bogotá D.C.

No soy un robot

**CONTACTAR**

Carrera 16A No. 78-55 Piso 6  
 CONOCE MÁS INMUEBLES DE ESTA INMOBILIARIA

FAVORITO
REPORTAR
IMPRIMIR

Compartir [f](#) [t](#) [e](#)

## ANEXO 9

anexo 9 (Contrato en Consignacion Recylo final) - Word
Henry Cuevas

Archivo Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista

**CONTRATO EN CONSIGNACION**

Entre los suscritos a saber:

**i. CENTROACERROSS.A.**, Sociedad legalmente constituida con domicilio principal en Sabaneta- Antioquia, con NIT800.021.013-8, representada en este acto por Juan Felipe Moreno Jaramillo, mayor de edad, domiciliado en Medellín, identificado con la cédula de ciudadanía número 71.788.890 expedida en Medellín, quien obra en su calidad de Representante Legal, tal y como consta en el Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Aburra Sur–Antioquia, que se anexa, a quien en lo sucesivo se le denominará **“EL CONSIGNANTE”**

**ii. REYCLO**, sociedad legalmente constituida con domicilio principal en \_Santa fe de Bogotá, representada en este acto por Henry Cuevas, mayor de edad, domiciliado en Cali\_, identificado con la cédula de ciudadanía número \_14951375 expedida en \_Cali\_, quien obra en su nombre y representación, tal y como acredita con certificado de existencia y representación legal que se anexa, a quien en lo sucesivo se le denominará como **“ELCONSIGNATARIO”**,

Manifiestaron que han decidido celebrar un contrato de consignación, en adelante el “Contrato”, el cual se rige por las siguientes cláusulas, previos los siguientes:

Página 1 de 5    1850 palabras    Español (España)    4:14 p.m.    7/11/2017

anexo 9 (Contrato en Consignacion Recylo final) - Word

Henry Cuevas

Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos

1850 palabras Español (España)

Página 1 de 5

4:15 p.m. 7/11/2017

anexo 9 (Contrato en Consignacion Recylo final) - Word

Henry Cuevas

Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos

1850 palabras Español (España)

Página 5 de 5

4:15 p.m. 7/11/2017

Arbitramento, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la ocurrencia del hecho, el Tribunal de Arbitramento será designado por la Cámara de Comercio de Medellín, mediante sorteo entre los árbitros inscritos en las listas que lleva el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantiles de dicha Cámara.

El Tribunal se regirá por las disposiciones y reglamentaciones establecidas en la ley y se ceñirá a las siguientes reglas:

- (i) El Tribunal estará integrado por un número de árbitros de acuerdo con lo establecido en la ley de acuerdo con el valor de las pretensiones, o los árbitros serán ciudadanos colombianos y abogados en ejercicio;
- (ii) La organización interna del Tribunal y las tarifas se sujetarán a las reglas previstas para el efecto por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantiles de la Cámara de Comercio de Medellín;
- (iii) El Tribunal decidirá en derecho; y
- (iv) El Tribunal funcionará en Medellín en el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantiles de la Cámara de Comercio de esta ciudad.

Para constancia se firma por las partes en Medellín, a los 29 días del mes de 08 de 2017

CENTRO ACEROS S.A. (CONSIGNANTE)

Nombre: Henry Cuevas Ramirez  
Cargo: Representante Legal  
(CONSIGNATARIO)

# ANEXO 10

anexo 10 (comisiones agosto 2017) - Excel

Henry Cuevas

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Calibri 11 A A A Ajustar texto Contabilidad

Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

N15 =N14\*O15

si es la propuesta sin coato				si quedaria el coato supera 100 millones			
Yusay Coato	\$ 61,260.073			Yusay Coato	\$ 100,000,000		
Recadoo Credito a menos de 120 dias	\$ 114,076.014			Recadoo Credito a menos de 120 dias	\$ 114,076.014		
Recadoo a mas de 120 dias	\$ 41,362.272			Recadoo a mas de 120 dias	\$ 41,362.272		
Total recadoo mas	\$ 155,978.286			Total recadoo mas	\$ 155,978.286		
Recadoo Zona Zaid	\$ 68,012.617	peso	alt	se paga	\$ 68,012.617	peso	alt
	\$ 51,759.463	75%	0.80%	\$ 331,670	\$ 51,759.463	75%	0.80%
	\$ 17,253.154	25%	0.80%	\$ 155,278	\$ 17,253.154	25%	0.80%
Total Zona Zaid	\$ 1,086,343			\$ 1,086,343			
Recadoo Zona Juan Carlos	\$ 45,003.397	peso	alt	se paga	\$ 45,003.397	peso	alt
	\$ 33,752.548	75%	0.80%	\$ 607,546	\$ 33,752.548	75%	0.80%
	\$ 11,250.849	25%	0.80%	\$ 101,258	\$ 11,250.849	25%	0.80%
Total Zona JC	\$ 708,804			\$ 708,804			
Recadoo Zona Zaid	\$ 1,735,752			\$ 1,735,752			
Alberto Lozano	\$ 1,086,343	total	%	se paga	\$ 1,086,343	total	%
Zona Zaid	\$ 1,086,343			\$ 1,086,343			
Zona JC	\$ 708,804	\$ 1,735,752	80%	\$ 1,616,117	\$ 708,804	\$ 1,735,752	80%
total	\$ 1,735,752	Neuro Sueldo	Alberto	\$ 1,616,117	\$ 1,735,752	Neuro Sueldo	Alberto
Coato Total	\$ 100,000,000	peso	alt	se paga	\$ 100,000,000	peso	alt
	\$ 20,000,000	70%	0.80%	\$ 30,000	\$ 20,000,000	70%	0.80%
	\$ 10,000,000	30%	0.80%	\$ 30,000	\$ 10,000,000	30%	0.80%
Neuro sueldo	Zaid	\$ 1,735,752	\$ 1,735,752	\$ 1,735,752	Neuro sueldo	Zaid	\$ 1,735,752
Neuro sueldo	Alberto	\$ 1,616,117	\$ 1,616,117	\$ 1,616,117	Neuro sueldo	Alberto	\$ 1,616,117
bonificacioe	estorno	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	bonificacioe	estorno	\$ 30,000
forneado	forneado	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	forneado	forneado	\$ 30,000

anexo 10 (comisiones agosto 2017) - Excel

Henry Cuevas

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Calibri 11 A A A Ajustar texto Contabilidad

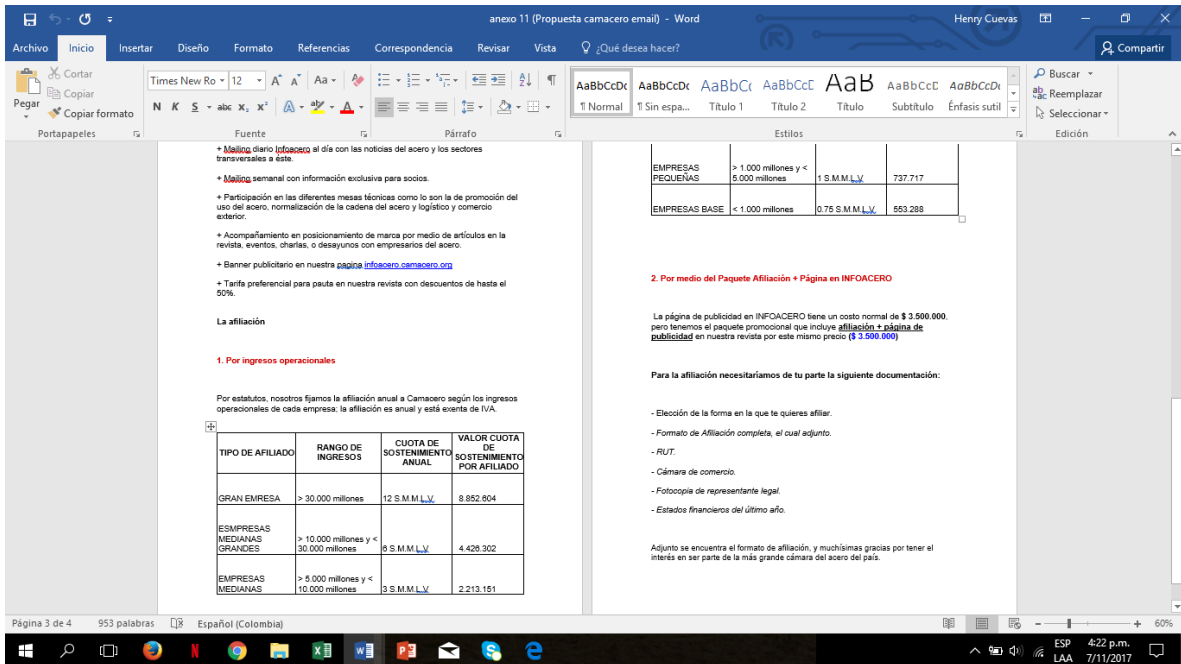
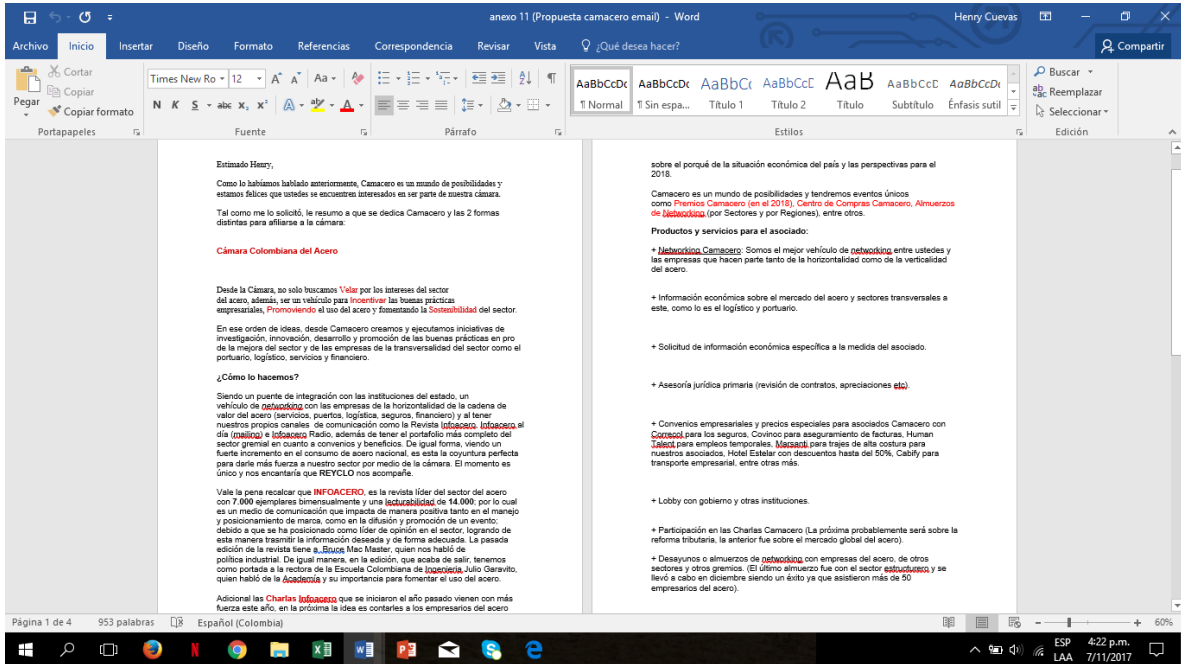
Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

N15 =N14\*O15

si es la propuesta sin coato				si es la propuesta sin coato				si quedaria el coato			
Yusay Coato	\$ 61,260.073			Yusay Coato	\$ 61,260.073			Yusay Coato	#####		
Recadoo Credito a menos de 120 dias	\$ 114,076.014			Recadoo Credito a menos de 120 dias	\$ 114,076.014			Recadoo Credito a menos de 120 dias	#####		
Recadoo a mas de 120 dias	\$ 41,362.272			Recadoo a mas de 120 dias	\$ 41,362.272			Recadoo a mas de 120 dias	#####		
Total recadoo mas	\$ 155,978.286			Total recadoo mas	\$ 155,978.286			Total recadoo mas	#####		
Recadoo Zona Zaid	\$ 68,012.617	peso	alt	se paga	\$ 68,012.617	peso	alt	se paga	\$ 68,012.617	peso	alt
	\$ 51,759.463	75%	0.80%	\$ 331,670	\$ 51,759.463	75%	0.80%	\$ 331,670	\$ 51,759.463	75%	0.80%
	\$ 17,253.154	25%	0.80%	\$ 155,278	\$ 17,253.154	25%	0.80%	\$ 155,278	\$ 17,253.154	25%	0.80%
Total Zona Zaid	\$ 1,086,343			\$ 1,086,343	Total Zona Zaid			\$ 1,086,343	Total Zo		
Coatoo Zaid	\$ 30,630.037	peso	alt	se paga	\$ 30,630.037	peso	alt	se paga	#####		
	\$ 15,315.019	50%	0.80%	\$ 275,870	\$ 15,315.019	50%	0.80%	\$ 157,835	\$ 45,003.397	peso	
	\$ 15,315.019	50%	0.80%	\$ 157,835	\$ 15,315.019	50%	0.80%	\$ 157,835	\$ 33,752.548	75%	
Total sueldo	Zaid	\$ 1,500,654			Total Zona JC			\$ 708,804	Total Zo		
Recadoo Zona Juan Carlos	\$ 45,003.397	peso	alt	se paga	\$ 45,003.397	peso	alt	se paga	#####		
	\$ 33,752.548	75%	0.80%	\$ 607,546	Alberto Lozano			\$ 1,086,343	total		
	\$ 11,250.849	25%	0.80%	\$ 101,258	Zona Zaid	\$ 1,086,343	total	%	se paga	\$ 1,086,343	total
Total Zona JC	\$ 708,804			\$ 708,804	Zona JC	\$ 708,804	\$ 1,735,752	80%	\$ 1,616,117	total	\$ 1,735,752
Neuro Sueldo Zaid	\$ 1,735,752			\$ 1,735,752	total	\$ 1,735,752	Neuro Sueldo	Alberto	\$ 1,616,117	Neuro su	
Alberto Lozano	\$ 1,086,343	total	%	se paga	\$ 1,086,343	total	%	se paga	#####	peso	
Zona Zaid	\$ 1,086,343			\$ 1,086,343	Neuro sueldo	Zaid	#####		#####		
Zona JC	\$ 708,804	\$ 1,735,752	80%	\$ 1,616,117	Neuro sueldo	Alberto	#####		#####		
total	\$ 1,735,752	Neuro Sueldo	Alberto	\$ 1,616,117	total	\$ 1,735,752	Neuro sueldo	Alberto	#####		
Coatoo Total	#####	peso			Coatoo Total	#####	peso		#####		
	#####	70%				#####	70%		#####		
	#####	30%				#####	30%		#####		
Neuro sueldo	Zaid	#####			Neuro sueldo	Zaid	#####		#####		
Neuro sueldo	Alberto	#####			Neuro sueldo	Alberto	#####		#####		
bonificacioe	estorno	#####			bonificacioe	estorno	#####		#####		
forneado	forneado	#####			forneado	forneado	#####		#####		



# ANEXO 11





# ANEXO 18

anexo 18 (1045 aceros col) - Excel

Henry Cuevas

FECHA: Octubre 22-2017

RECYCLO SAS  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
Henry Cuevas Escobar

ESTIMOS (Acero Col)

GRAD	ESTADO	PERFIL	DIMENSION	Unid.	VR/KG	VALOR TOTAL
1045	TOPEADO	RED 4"	3000	3.500	10.500.000,00	
1045	TOPEADO	RED 4 1/2"	2500	3.500	8.750.000,00	
1045	TOPEADO	RED 5"	2000	3.500	7.000.000,00	
1045	TOPEADO	RED 5 1/2"	1500	3.500	5.250.000,00	
1045	TOPEADO	RED 6"	3200	3.500	11.200.000,00	
1045	TOPEADO	RED 6 1/2"	2000	3.500	7.000.000,00	
1045	TOPEADO	RED 8"	3000	3.500	10.500.000,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
<b>FAVOR DESPACHAR EJES COMPLETOS</b>						
SUBTOTAL					60.200.000,00	
FAVOR ENVIAR CERTIFICADO DE CALIDAD CON PROCEDECENCIA DEL ACERO.						
IVA					11.438.000,00	
TOTAL					71.638.000,00	
Impuesto 20%					14.327.600	
Favor Despachar a RECYCLO SAS.						

# ANEXO 19

anexo 19 (1020 aceros col) - Excel

Henry Cuevas

FECHA: Octubre 22-2017

RECYCLO SAS  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
Henry Cuevas Escobar

ESTIMOS (Acero Col)

Calle 19 No. 2511 Polobueno  
PBX: 3112388  
BOGOTÁ D.C.

3395  
FECHA: Octubre 22-2017

GRAD	ESTADO	PERFIL	DIMENSION	Unid.	VR/KG	VALOR TOTAL
1045	TOPEADO	RED 4"	2400	3.400	3.360.000,00	
1045	TOPEADO	RED 5"	1500	3.400	5.100.000,00	
1045	TOPEADO	RED 5 1/2"	1000	3.400	3.400.000,00	
1045	TOPEADO	RED 6"	1600	3.400	5.440.000,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
<b>FAVOR DESPACHAR EJES COMPLETOS</b>						
SUBTOTAL					22.300.000,00	
FAVOR ENVIAR CERTIFICADO DE CALIDAD CON PROCEDECENCIA DEL ACERO.						
IVA					4.198.000,00	
TOTAL					26.498.000,00	
Impuesto 20%					5.299.600	
Favor Despachar a RECYCLO SAS.						

# ANEXO 24

Excel interface showing 'anexo 2 (estado de resultados)'. The spreadsheet displays financial data for 'REAL 2017' across months APR to DEC. The table includes columns for months and a 'Total' column. The data is organized into rows for various financial categories.

	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW
1	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	REAL 2017									
4	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
15	Margen Bruto	31,0%	29,7%	30,0%	34,1%	35,8%	37,5%			35%
16	Sueldos y Prestaciones					12.010.213	11.619.206			23.629.419
17	Bonificaciones									
18	Indemnizaciones						13.086.741			13.086.741
19	Suministro de maquina									
20	Suministro de bodega	638.168	216.749	996.332	212.634	52.589	2.010.467			12.347.238
21	Mantenimiento y repara	545.100	1.071.681	350.000	919.342	863.502	50.000			6.134.473
22	Depreciaciones	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333	433.333			3.899.997
23										
24										
25	Gastos de Bodega	1.616.601	1.721.763	1.779.665	1.565.309	13.359.637	27.199.747			59.097.868
26	% Ingresos	0,9%	0,9%	1,2%	1,0%	7,5%	17,2%			4%
27	Sueldos y Prestaciones	21.916.994	21.812.428	22.005.261	24.750.421	14.112.358	15.086.208			184.827.956
28	Bonificaciones	675.839	820.017	1.064.967	1.106.485	977.782	743.854			8.565.311
29	Indemnizaciones						12.390.595			12.390.595
30	Honorarios									
31	Impuestos	3.554.000	50.000	31.516.000	50.000	60.000				48.200.000
32	Arrendamientos	2.444.334			2.444.334					7.333.002
33	Contribuciones y Afiliac	853.150	989.826	826.340	1.310.335	764.063	885.514			8.562.940
34	Seguros					813.410	125.000			6.820.472

Excel interface showing 'anexo 2 (estado de resultados)'. The spreadsheet displays financial data for 'REAL 2017' across months APR to DEC. The table includes columns for months and a 'Total' column. The data is organized into rows for various financial categories.

	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW
1	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	REAL 2017									
4	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
52	Gastos Operacionales De V	37.609.660	33.455.615	#REF!	35.702.982	23.206.639	36.825.088			#REF!
53	% Ingresos	21,4%	18,4%	#REF!	21,7%	13,1%	23,4%			#REF!
54	Sueldos y Prestaciones	18.435.628	19.086.700	19.221.074	17.429.719	12.522.741	12.596.859			153.867.859
55	Bonificaciones			12.655.831						
56	Indemnizaciones									12.655.831
57	Honorarios	7.682.927	7.962.087	7.962.087	10.184.309	10.184.309	10.184.309			77.937.689
58	Impuestos	13.187.429	2.987.821	1.292.003	1.177.573	1.042.920	1.178.531			40.977.139
59	Seguros						463.010			18.947.748
60	Agua	26.726	27.567	31.561	23.573	27.567	23.910			225.595
61	Energia	403.234	371.822	460.091	390.148	407.425	502.973			3.601.943
62	Telefono	77.399	78.439	1.294.899	160.461	60.495	60.045			2.290.609
63	Aseo y Vigilancia	323.874	148.487	#REF!	34.273	128.295	127.828			#REF!
64	Gastos Legales	1.317.750								3.707.150
65	Mantenimiento y Repara	346.500	346.500	346.500	5.159.500	388.517	346.500			13.591.617
66	Adecuaciones e instalac		119.472	#REF!						#REF!
67	Depreciaciones	4.373.256	4.389.120	4.432.712	4.432.718	4.432.712	4.432.718			39.613.013
68	Papelaria	321.248				261.365				1.090.378
69	Gastos Diversos		147.054	362.700	15.633	7.357	58.765			3.036.596
70	Amortizaciones									
71										





# ANEXO 13

file:///C:/Users/Henry%20Cuevas/Desktop/final%20practica/anexo%2013%20(cuentas%20por%20pagar%20noviembre).pdf

C X P PROVEEDORES NOVIEMBRE DE 2017 REYCL0					
ACEROS MAPA SA	10780	5 de abril de 2017	5 de junio de 2017	\$ 11.310.746,00	
	10830	7 de abril de 2017	7 de junio de 2017	\$ 1.214.514,00	
	10866	10 de abril de 2017	10 de junio de 2017	\$ 1.214.514,00	
	10925	18 de abril de 2017	18 de junio de 2017	\$ 730.441,00	
	11047	27 de abril de 2017	27 de junio de 2017	\$ 463.100,00	
	11079	2 de mayo de 2017	2 de julio de 2017	\$ 1.419.868,00	
	11097	3 de mayo de 2017	3 de julio de 2017	\$ 6.737.780,00	
	11118	6 de mayo de 2017	6 de julio de 2017	\$ 413.966,00	
	11129	6 de mayo de 2017	6 de julio de 2017	\$ 3.498.100,00	
	11176	10 de mayo de 2017	10 de julio de 2017	\$ 3.282.972,00	
	11196	11 de mayo de 2017	11 de julio de 2017	\$ 692.772,00	
	11222	12 de mayo de 2017	12 de julio de 2017	\$ 779.888,00	
	11280	16 de mayo de 2017	16 de julio de 2017	\$ 620.430,00	
	11301	16 de mayo de 2017	16 de julio de 2017	\$ 3.373.506,00	
	11341	22 de mayo de 2017	22 de julio de 2017	\$ 1.480.838,00	
	11356	23 de mayo de 2017	23 de julio de 2017	\$ 3.528.410,00	
	11376	24 de mayo de 2017	24 de julio de 2017	\$ 389.198,00	
11408	26 de mayo de 2017	26 de julio de 2017	\$ 2.365.232,00		
11446	2 de junio de 2017	2 de agosto de 2017	\$ 794.118,00		
11529	5 de junio de 2017	5 de agosto de 2017	\$ 1.480.838,00		
11579	8 de junio de 2017	8 de agosto de 2017	\$ 747.612,00		
11647	8 de junio de 2017	8 de agosto de 2017	\$ 1.620.700,00		
				\$ 48.997.668,00	
ACEFER Y CIA LTDA	439723	11 de agosto de 2017	10 de octubre de 2017	\$ 6.666.147,00	
	439984	14 de agosto de 2017	13 de octubre de 2017	\$ 119.940,00	
	440105	16 de agosto de 2017	15 de octubre de 2017	\$ 316.316,00	
	440500	23 de agosto de 2017	22 de octubre de 2017	\$ 463.772,00	
	441429	4 de septiembre de 2017	3 de noviembre de 2017	\$ 1.620.903,00	
	441630	4 de septiembre de 2017	3 de noviembre de 2017	\$ 2.204.524,00	
	442599	10 de septiembre de 2017	10 de noviembre de 2017	\$ 207.316,00	
	442614	20 de septiembre de 2017	19 de noviembre de 2017	\$ 3.099.240,00	
	442618	20 de septiembre de 2017	19 de noviembre de 2017	\$ 350.000,00	
	442624	25 de septiembre de 2017	24 de noviembre de 2017	\$ 98.188,00	
443314	26 de septiembre de 2017	25 de noviembre de 2017	\$ 700.553,00		
443452	28 de septiembre de 2017	27 de noviembre de 2017	\$ 2.105.881,00		
				\$ 18.896.744,00	
ACEROSCOL SAS	81015	26 de agosto de 2017	27 de octubre de 2017	\$ 3.089.419,00	
	81452	1 de septiembre de 2017	1 de noviembre de 2017	\$ 1.624.966,00	
	83150	27 de septiembre de 2017	27 de noviembre de 2017	\$ 7.593.710,00	
				\$ 12.297.600,00	
ACEROS INDUSTRIALES	118035	8 de septiembre de 2017	4 de noviembre de 2017	\$ 10.654.866,00	
	118994	13 de septiembre de 2017	12 de noviembre de 2017	\$ 1.173.366,00	
	119118	19 de septiembre de 2017	18 de noviembre de 2017	\$ 1.278.387,00	
				\$ 13.106.440,00	
CENTROACEROS SAS	101888	1 de septiembre de 2017	31 de octubre de 2017	\$ 1.290.056,00	
	102232	29 de septiembre de 2017	28 de noviembre de 2017	\$ 17.285.940,00	
				\$ 18.575.996,00	
	60577412	22 de agosto de 2017	21 de octubre de 2017	\$ 4.936.388,00	
	60578088	26 de agosto de 2017	26 de octubre de 2017	\$ 5.332.267,00	
	60578971	1 de septiembre de 2017	31 de octubre de 2017	\$ 2.777.454,00	
60579274	1 de septiembre de 2017	31 de octubre de 2017	\$ 201.218,00		

file:///C:/Users/Henry%20Cuevas/Desktop/final%20practica/anexo%2013%20(cuentas%20por%20pagar%20noviembre).pdf

FERRACEROS SAS	11129	30 de agosto de 2017	28 de octubre de 2017	\$ 2.787.737,00	
	11213	18 de septiembre de 2017	16 de noviembre de 2017	\$ 653.846,00	
	11292	26 de septiembre de 2017	24 de noviembre de 2017	\$ 207.638,00	
	11283	26 de septiembre de 2017	24 de noviembre de 2017	\$ 607.987,00	
NC-52	28 de septiembre de 2017	26 de noviembre de 2017	\$ (21.339,00)		
				\$ 4.249.297,00	
FERROINDUSTRIAL SA	8565	16 de septiembre de 2017	16 de octubre de 2017	\$ 2.112.250,00	
	9443	20 de septiembre de 2017	20 de octubre de 2017	\$ 2.712.476,00	
	9169	21 de septiembre de 2017	23 de octubre de 2017	\$ 1.243.437,00	
				\$ 6.068.159,00	
GEN MIL SA	12837	28 de septiembre de 2017	28 de octubre de 2017	\$ 3.132.137,00	
				\$ 3.132.137,00	
SUMINOX ACEROS SAS	4207	2 de junio de 2017	1 de agosto de 2017	\$ 3.102.237,00	
	4370	8 de junio de 2017	7 de agosto de 2017	\$ 1.032.460,00	
	4450	16 de junio de 2017	15 de agosto de 2017	\$ 209.210,00	
	4450	17 de junio de 2017	16 de agosto de 2017	\$ 1.064.261,00	
	4711	21 de junio de 2017	20 de agosto de 2017	\$ 5.218.959,00	
	4769	23 de junio de 2017	22 de agosto de 2017	\$ 4.282.860,00	
	4881	26 de junio de 2017	27 de agosto de 2017	\$ 1.302.336,00	
	4860	29 de junio de 2017	28 de agosto de 2017	\$ 1.678.847,00	
	4923	30 de junio de 2017	29 de agosto de 2017	\$ 1.987.978,00	
	4948	1 de julio de 2017	30 de agosto de 2017	\$ 1.881.969,00	
	5069	7 de julio de 2017	6 de septiembre de 2017	\$ 636.801,00	
	5610	28 de julio de 2017	26 de septiembre de 2017	\$ 2.730.385,00	
	5713	2 de agosto de 2017	1 de octubre de 2017	\$ 2.140.009,00	
	5809	4 de agosto de 2017	3 de octubre de 2017	\$ 429.828,00	
	5829	6 de agosto de 2017	4 de octubre de 2017	\$ 1.785.176,00	
	5981	1 de septiembre de 2017	1 de octubre de 2017	\$ 1.997.183,00	
	6154	16 de agosto de 2017	17 de octubre de 2017	\$ 201.866,00	
	6221	23 de agosto de 2017	23 de octubre de 2017	\$ 460.968,00	
	6259	23 de agosto de 2017	23 de octubre de 2017	\$ 602.120,00	
6330	26 de agosto de 2017	27 de octubre de 2017	\$ 273.700,00		
				\$ 31.698.621,00	
SB SUMINISTROS LTDA	43101	23 de agosto de 2017	23 de octubre de 2017	\$ 1.068.214,00	
				\$ 1.068.214,00	
<b>Total \$ 183.601.892,00</b>					

# ANEXO 15

anexo 15 (MANUAL DE FUNCIONES) - Word

Henry Cuevas

Archivos Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Buscar Reemplazar Seleccionar

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos Edición

**REYCLO SAS.**  
**MANUAL DE FUNCIONES DEPTO DE CARTERA**  
**YOHANA VARELA TURRIAGO (Secretaria General y Depto. de Cartera)**

- PROGRAMACION MENSUAL DE COBROS A CLIENTES
- ELABORACION DE NOTAS CREDITO
- NOTAS DEBITO
- NOTAS BANCARIAS
- RECIBOS DE CAJA
- ESTADO DE CUENTA
- LLAMAR A CLIENTES A COBRAR, (DE LUNES A VIERNES DE ACUERDO A LOS HORARIOS ESTABLECIDOS POR EL CLIENTE, Y LOS PLAZOS ESTABLECIDOS POR REYCLO S.A.S)
- ELABORACION MENSUAL DE BALANCE DE CARTERA
- INFORME GENERAL MENSUAL CHEQUES DEVUELTOS DE CLIENTES
- ARCHIVO DE DOCUMENTOS RELACIONADOS CON CARTERA.

**MANEJO CAJA MENOR Y PAGOS POR CAJA EFECTIVO**

- ASEO
- CARPETERIA
- MANUTENIMIENTO GENERAL DE TODO LOS EQUIPOS DE TRABAJO E INSTALACIONES
- PROVEEDORES
- TODO FALTANTE EN CAJA DEBE SER INFORMADO A SU JEFE INMEDIATO, Y SERA ASUMIDO POR EL ENCARGADO DE LA MISMA.

**PAGOS EN CHEQUE**

- PROVEEDORES REYCLO Y CORTAMETALES SAS

**CORRESPONDENCIA**

- ENVIO DOCUMENTOS DIARIOS A DEPTO DE CONTABILIDAD CALI
- ARCHIVO (Doc. Enviados Rectificados) Y TODO LO RELACIONADO CON EL CARGO.

**OTROS INFORMES**

- INFORME DIARIO DE BANCOS
- INFORME DIARIO DE CAJA
- AFILIACION AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL DEL PERSONAL UNICITATIVO A REYCLO Y CORTAMETALES SAS

**PAGO IMPUESTOS REYCLO S.A.S. Y CORTAMETALES SAS**

- RETENCION EN LA FUENTE MENSUAL
- IVA BI-MENSUAL
- INDUSTRIA Y COMERCIO TRIMESTRAL

**SERVICIOS PUBLICOS**

- ACUEDUCTO BI-MENSUAL
- COCCENSA MENSUAL
- ETB. MENSUAL

Nota: La empresa dota este puesto de trabajo con todos los elementos necesarios para un buen desempeño de la labor asignada.  
 Su deber es cumplir la Jornada laboral establecida en el Reglamento Interno de Trabajo.  
 Se debe mantener en perfecto Orden y Aseo, esto con el fin de generar un ambiente laboral agradable tanto para el empleador como para el empleado.

RECIBE:

YOHANA VARELA TURRIAGO  
 C.C. No. 52.077.838 de Bogota.

FECHA:

Página 1 de 19 3640 palabras Español (Español)

# ANEXO 16

anexo 16 (ORGANIGRAMA REYCLO ENERO 2017) - Word

Henry Cuevas

Archivos Inicio Insertar Diseño Formato Referencias Correspondencia Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Buscar Reemplazar Seleccionar

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos Edición

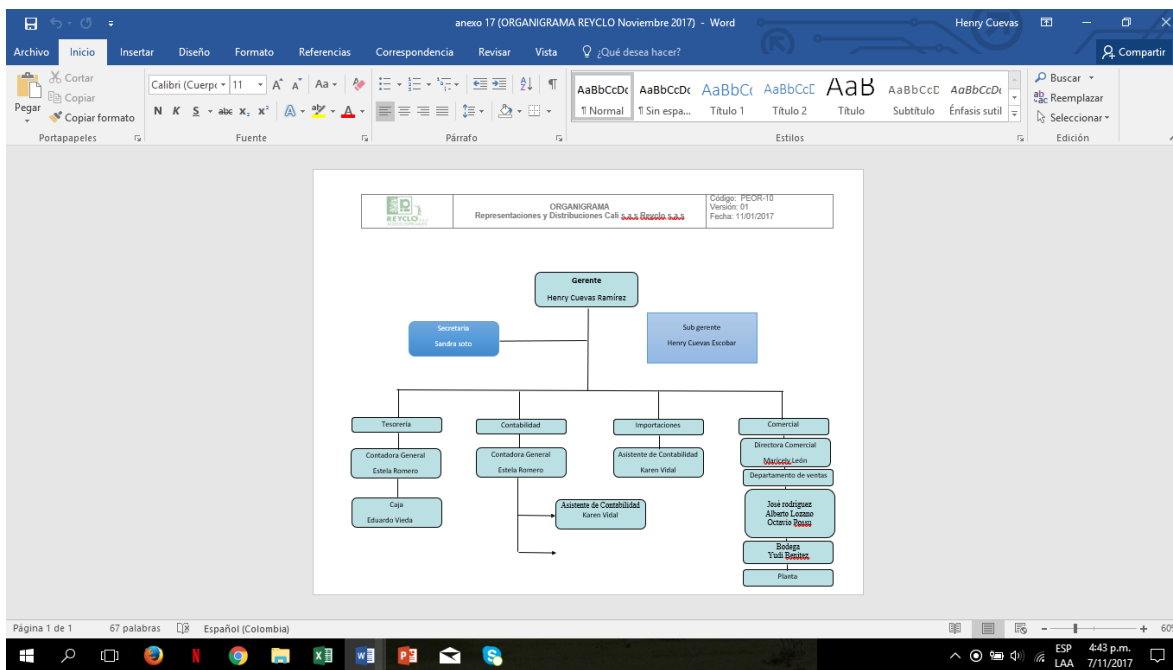
**ORGANIGRAMA**  
 Representaciones y Distribuciones Cali **S.A.S. REYCLO S.A.S.**  
 Código: PEOR-10  
 Versión: 01  
 Fecha: 17/01/2017

```

    graph TD
      Gerente[Gerente  
Henry Cuevas Ramirez] --> Secretaria[Secretaria  
Sandra Soto]
      Gerente --> Tesoreria[Tesoreria  
Contadora General  
Estela Romero  
Caja  
David Hernández]
      Gerente --> Contabilidad[Contabilidad  
Contadora General  
Estela Romero  
Asistente de Contabilidad  
Karen Vidal  
Auxiliar en contabilidad  
Mónica Fernández]
      Gerente --> Importaciones[Importaciones  
Asistente de Contabilidad  
Karen Vidal]
      Gerente --> Comercial[Comercial  
Directora Comercial  
Marcela León  
Departamento de ventas  
José Rodríguez  
Juan Carlos Salinas  
Alvaro Lozano  
Oscar Rojas  
Eduardo Vialta  
Bodega  
Yvett Reyes  
Planta]
    
```

Página 1 de 1 75 palabras Español (Colombia)

# ANEXO 17



## ECAES

The photograph shows a certificate of attendance from 'icfes SABER PRO' dated 'OCT - 2017'. The certificate is for 'HENRY CUEVAS ESCOBAR' and is part of the 'ADMINISTRACION DE EMPRESAS' program. The document includes a QR code, a barcode, and the following details:

NOMBRE	TIPO DOCUMENTO	DOCUMENTO	NÚMERO DE REGISTRO
HENRY CUEVAS ESCOBAR	CC	1118258442	EK20173-1043058

PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

