



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
GRUPO KATTAN “UNIDAD ADMINISTRATIVA”**

**SUSTENTADO POR:**

**JOSE FERNANDO NUÑEZ CARTAGENA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C. A.**

**FECHA: (ENERO, 2021)**

## Índice de Contenido

<b>Dedicatoria:</b> .....	VIII
<b>Agradecimientos:</b> .....	IX
<b>1. CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
1.1. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....	1
1.2. Objetivo general.....	1
1.3. Objetivos específicos .....	1
1.4. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	1
1.4.1. Reseña Histórica.....	1
1.4.2. Misión.....	2
1.4.3. Visión.....	2
1.4.4. Valores.....	2
1.4.5. Organigrama.....	3
1.4.6. Empresas que conforman Grupo Kattan:.....	4
<b>2. CAPITULO II</b> .....	<b>5</b>
2.1. Planeación Financiera mediante el análisis de datos .....	5
2.1.1. Captación de datos.....	5
2.1.2. Comparación de costos.....	6
2.1.3. Análisis de logística.....	6
2.1.4. Análisis Financiero.....	6
2.1.5. Facturación y revisión de los documentos.....	7
2.2. Actividades realizadas.....	8
2.2.1. Suplir solicitudes de compra.....	8
2.2.2. Recolección de documentos.....	8
2.2.3. Liquidación de ordenes de compras exentas.....	8
2.2.4. Facturación de los productos y servicios. ....	8
<b>3. CAPITULO III</b> .....	<b>10</b>
3.1. Propuesta de mejora: .....	11
3.1.1. Plan de Alianzas Estratégicas .....	11
3.1.1.1. Antecedentes.....	11
3.1.1.2. Descripción de la propuesta.....	12
3.1.1.3. Planteamiento del plan de Alianzas Estratégicas.....	12

3.1.1.4. Impacto de la propuesta .....	16
3.2. Propuesta de mejora .....	19
3.2.1. Indicadores claves de desempeño para evaluar los departamentos asociados a la unidad administrativa y capacitación para una mayor eficiencia en los procesos. ....	19
3.2.1.1. Antecedentes.....	19
3.2.1.2. Descripción de la propuesta .....	20
3.2.1.3. Impacto de la propuesta .....	21
<b>4. CAPITULO IV .....</b>	<b>24</b>
4.1. Conclusiones.....	24
4.2. Recomendaciones .....	25
4.2.1. Recomendaciones para la empresa. ....	25
4.2.2. Recomendaciones para la institución. ....	25
4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes.....	25
<b>Bibliografía .....</b>	<b>26</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>27</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>28</b>

## Índice de Figuras

<b>Ilustración 1.</b> <i>Flujograma de compra de artículos.</i> .....	14
<b>Ilustración 2.</b> <i>Flujograma de compra de servicios.</i> .....	14

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Organigrama de Grupo Kattan</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Tabla 2.</b> <i>Impacto de las alianzas estratégicas.</i> .....	29
<b>Tabla 3.</b> <i>Indicadores claves de desempeño.</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Tabla 4.</b> <i>Costos estimados de la ineficiencia.</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Tabla 5.</b> <i>Costo del desarrollo, aplicacion y estudio de los indicadores.</i>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Tabla 6.</b> <i>Proyeccion de ahorro anual.</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Índice de anexos

- Anexo 1.** *Diccionario de datos proyectado en Tableau.....Error! Bookmark not defined.*
- Anexo 2.** *Base de datos en Excel.....Error! Bookmark not defined.*
- Anexo 3.** *Equivalencia de datos en formato SQL a SAP.....Error! Bookmark not defined.*

**Dedicatoria:**

Se dedica este logro a Lisseth Cartagena y Herson Nuñez por el increíble sustento y apoyo incondicional brindado hacia Jose F. Nuñez Cartagena, por las palabras de aliento cuando el camino parecía ir cuesta arriba, y por siempre acompañar en los retos y metas que han aparecido a lo largo de los años. Sin ustedes, este camino hubiese sido imposible. El eterno agradecimiento y cada uno de los logros obtenidos, serán poco en comparación con lo que ustedes han hecho a lo largo de su vida y el afecto que han brindado en la mía.

*Jose F. Nuñez Cartagena*

## **Agradecimientos:**

El autor de esta tesis quiere agradecer:

A Dios, por brindar siempre su espíritu en cada experiencia nueva y aprendizaje que el autor ha vivido.

A toda la Familia Cartagena, por haber sido siempre una fuente de sabiduría y respaldo.

A los docentes que marcaron tanto las actitudes y aptitudes desarrolladas en cada clase, así como el fortalecimiento de puntos débiles.

A los miembros y estudiantes de UNITEC, que hicieron de este periodo de la vida una experiencia que supero mis expectativas.

Al Lic. Abel Guevara quien superviso el trabajo realizado y brindó su tiempo.

Al Lic. Karlo Pineda, la Lic. Claudia Murillo y a los miembros de Grupo Kattan que han otorgado su respeto, bienvenida y paciencia en la empresa.

## Resumen Ejecutivo

La tesis de práctica profesional presentada se ha realizado con la finalidad de cubrir la necesidad de profesionales capacitados en áreas específicas dentro de la “Unidad administrativa” de Grupo Kattan, en la cual se crean los presupuestos, se crean y aplican los controles necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa y se procesan las entradas y salidas que existen, específicamente en las áreas de “Compras” y “Contabilidad”, y como el cubrir esta necesidad mejoraría no solo el flujo de tareas asignadas y responsabilidades compartidas entre las áreas previamente mencionadas, si no la optimización del rendimiento del personal de trabajo. Es por esto que la practica profesional consiste en dos puestos, cada uno en las áreas mencionadas anteriormente, el primero como “auxiliar de contabilidad” que consiste en el procesamiento de las facturas mediante el programa “SAP Business One”, almacenamiento de datos, análisis y creación de estados de cuenta y de resultados, así como la priorización de los datos recibidos para una mayor agilidad en los procesos subsecuentes y el segundo como “ejecutivo de compras” buscando nuevos proveedores, estrechando relaciones con los existentes, creando ordenes de compra para su ejecución y procesando la entrada de productos o servicios en la empresa. La principal premisa de la que se partirá serán las dificultades que presenta la “estructura matricial” la cual es utilizada en Grupo Kattan que, aunque presenta innumerables ventajas en su aplicación, como todo también conlleva sus según Robbins (2009) desventajas, entre las mismas se encuentran la confusión entre departamentos, luchas de poder y énfasis en los individuos (pp.564) y el impacto financiero que estas desventajas representan para la empresa. Así como las ventajas que tendrá el suplemento de estos puestos de trabajo generando equipos de trabajo de alto rendimiento (Rabouin et al.,2013) ya que la necesidad de liderazgo y sinergia en ambas áreas es visible, debido a la falta de roles que conecten las mismas para una colaboración importante que llevara a la empresa a una mayor productividad y agilidad con los socios de negocios tanto existentes como los más recientes, evidenciando así el retorno positivo de una inversión en personal nuevo, fresco y capaz que pueda discernir entre las mejores rutas de decisión no solo desde el enfoque practico y a corto plazo, si no a la mas asertiva y productiva a largo plazo. Ya que la empresa cuenta con características que la perfilan como un socio de negocios muy cortejado, debido a su fortaleza, robustez, capacidad y prestigio generando oportunidades en las áreas de negociación, calidad y relación con los proveedores tanto como con los clientes por esto las áreas de oportunidad encontradas fueron extensivas desde la organización y procesamiento hasta la principal que es la creación de los dos

puestos de trabajo indicados. También, es importante mencionar que Grupo Kattan se divide en 6 áreas: Inmobiliaria, telecomunicaciones, motores y partes, transformación de metales, plásticos y vestimenta, cada área con proyectos innovadores y constantes tanto en el presente como en el pasado. El área de trabajo se centraliza en las oficinas de INHDELVA (Inmobiliaria Hondureña del Valle) parte de la división inmobiliaria del grupo Kattan con un personal de alrededor de 40 personas dedicadas solamente a la administración de algunas de las empresas del grupo.

## **Introducción**

En Grupo Kattan el periodo de duración de la práctica profesional ha sido de once semanas desde el Cinco de Octubre de dos mil veinte, que consistía en cinco semanas en la posición de auxiliar contable y cinco semanas como ejecutivo de ventas y en la semana número once y ultima se realizo el presupuesto de la empresa para el año dos mil veintiuno que consistió en planificar financieramente los flujos de efectivo, compras y ventas, así pudiendo hacer ajustes a los años anteriores y tener un mejor uso del efectivo disponible y el entrante.

En los siguientes capítulos se espera ilustrar los objetivos perseguidos en la práctica profesional, los objetivos alcanzados, el funcionamiento de la empresa en la cual se desarrolló el practicante, así como un poco de lo que ha hecho de la misma lo que significa para sus colaboradores, sus socios de negocios y el país. Las actividades realizadas se detallan de manera que se pueda apreciar la distinción entre las mismas para una mejor comprensión y revisión de estas, así como los departamentos con los que se relacionan y el flujo de información que estas toman. Siguiendo, se detallaron las propuestas de mejora con sus antecedentes, las descripciones de cada una de las propuestas y el impacto que esta tiene tanto en el departamento como la empresa y como ayudaron al ambiente de todos los colaboradores en general, por último son evaluados los resultados obtenidos con sus respectivas pruebas y la aportación que esta tiene al campo de estudio de la carrera, así como recomendaciones para la empresa en la que se realizó la práctica profesional, para la institución educativa UNITEC y para otros estudiantes que quieran hacer la practica en Grupo Kattan. Esperando que todos y cada uno de los puntos queden enteramente claros para el lector.

## 1. CAPÍTULO I

### 1.1. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

#### 1.2. Objetivo general

Incrementar el conocimiento sobre las habilidades profesionales requeridas en un ambiente de trabajo, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Finanzas obteniendo así resultados que sean beneficios para la experiencia personal del individuo como para la empresa como un colectivo.

#### 1.3. Objetivos específicos

- A. Conocer los procesos y actividades de la Unidad Administrativa de Grupo Kattan para crear nuevos u optimizar procesos ya existentes llevados a cabo dentro de la unidad.
- B. Crear comunicación y sinergia entre los departamentos de contabilidad y compras para un mejor funcionamiento y cohesión de la unidad.
- C. Proponer la implementación de un plan de alianzas estratégicas con los socios de negocios durante los proyectos.

### 1.4. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

#### 1.4.1. Reseña Histórica

Un gran hito en Honduras comenzó en 1914 con la llegada de Jacobo David Kattan. Su visión empresarial le permitió reconocer el potencial comercial de la región norte del país. Así se fundó La Sampedrana alrededor del año 1920. La empresa se dedicaba a la fabricación de uniformes y textiles para los empleados de las empresas bananeras, industria que también se estaba desarrollando rápidamente en Honduras.

Después de un tiempo, y gracias al genio emprendedor de Jacobo D. Kattan, La Sampedrana evolucionó a Jacobo D. Kattan Industrial SA A medida que avanzaba y crecía, comenzó a introducir gigantes de la época como Royal y presidente Paz en su portafolio de marcas. La visión de Jacobo D. Kattan se expandió rápidamente por toda Centroamérica cuando obtuvo un contrato para fabricar y distribuir la marca Van Heusen en Honduras en 1965, dando lugar a la Van Heusen de Centroamérica S. de R.L. En 1978, Jacobo D. Kattan llegó a una alianza con la

empresa Cluett Peabody para fabricar camisetas de la marca Arrow y exportarlas al mercado estadounidense. Debido a este éxito, la primera inversión conjunta del grupo, Manufactureras Industriales S.A. (MISA), fue creada en Honduras en 1985. En 1988 Inmobiliaria Hondureña del Valle S.A. inició su construcción como la primera Zona Franca del país. Se fijó para abrir en 1991 con siete edificios e innumerables hitos para el país, como la primera empresa de asociaciones chinas y hondureñas llamada Dragón Maya S.A. Con el cambio de siglo, el grupo decidió cambiar su estrategia comercial de fabricación, adquiriendo el control total de Protexsa en 2002. A lo largo de los años siguientes, Kattan Group decidió invertir en otros sectores como: telecomunicaciones (Apolo SA DE CV, 2003), fabricación de plásticos (Plastinova 2008), distribución de motocicletas y repuestos (Motoauto, 2012), generación de energía limpia (Inversa, Hidromos, Beco, 2014) e hidromecánica (IIA Tech, 2014).

#### 1.4.2. **Misión**

Somos un grupo empresarial experimentado, diverso y dinámico que promueve inversiones en empresas rentables y socialmente responsables.

#### 1.4.3. **Visión**

Convertirnos en un grupo empresarial líder a nivel centroamericano con vocación de responsabilidad social y creación de valor para nuestros accionistas, colaboradores y clientes.

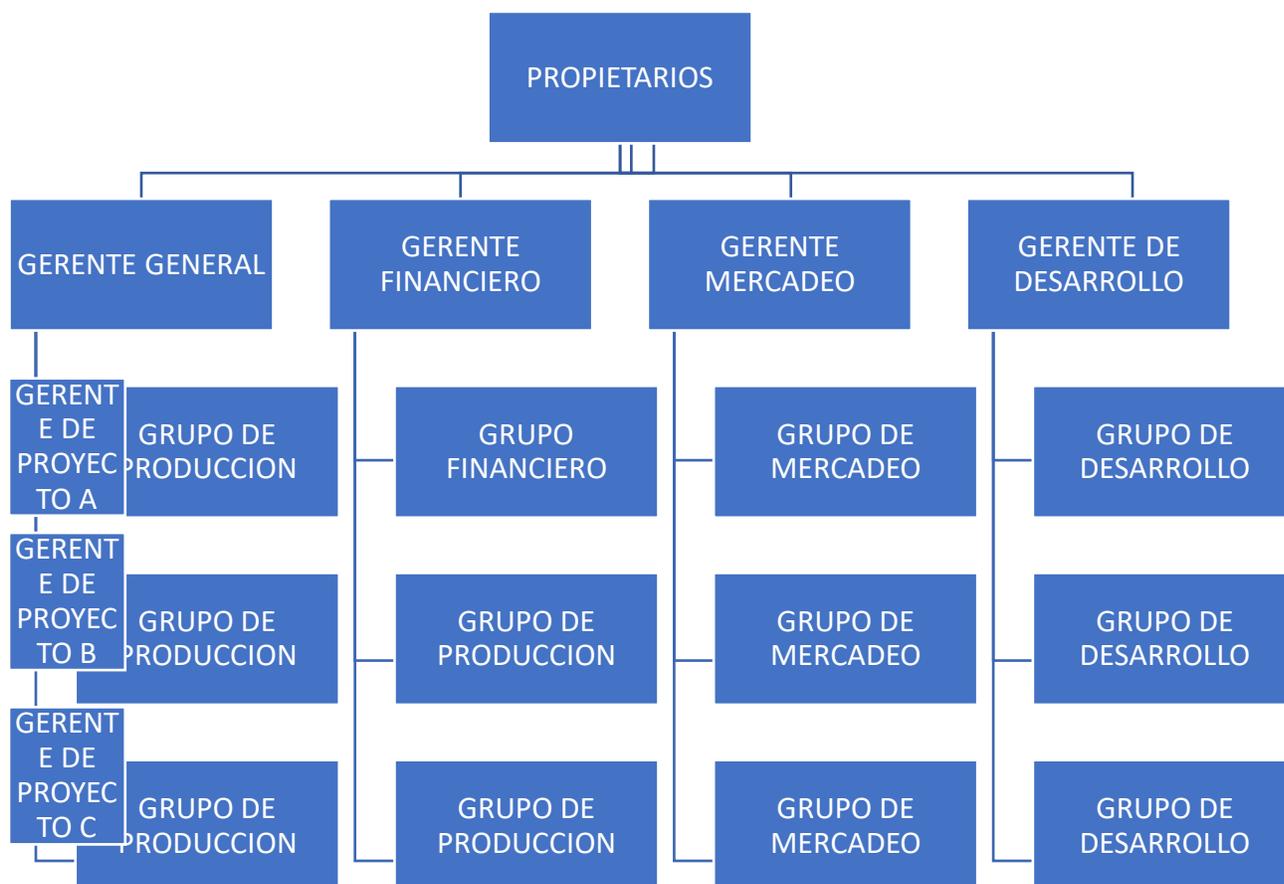
#### 1.4.4. **Valores**

- A. Transparencia
- B. Pasión
- C. Creación de Valor

### 1.4.5. Organigrama

**Tabla 1:**

*Organigrama de Grupo Kattan*



*Fuente: Elaboración propia.*

#### 1.4.6. **Empresas que conforman Grupo Kattan:**

División de vestimenta:

- Protexsa
- Van Heusen
- Wellcut

División Inmobiliaria:

- Inmobiliaria Hondureña del Valle S.A.
- Condominios Torres del Valle S.A.
- Umán Parque Industrial S.A.
- Plaza Comercial el Centro S.A.
- Promotora de Desarrollos Inmobiliarios S.A.
- Bodegas y Naves Industriales S.A.

Otros:

- Moto Auto
- IIA Tecnologías Especializadas
- Plastinova Industrial

## 2. CAPITULO II

El presente capítulo detalla las actividades llevadas a cabo por la Unidad Administrativa de Grupo Kattan y los trabajos llevadas a cabo durante el proceso que es la práctica profesional.

La Unidad Administrativa es el departamento que se encarga de analizar, proyectar y ejecutar los proyectos llevados a cabo por cada una de las empresas bajo la autoridad de esta rama del grupo, dando así apoyo al desarrollo técnico y propuestas que presenten los miembros de cada una, asimismo provee a los gerentes y jefes de proyecto de una perspectiva financiera mediante la cotización de los materiales y contratistas que serán necesarios, así como crear un presupuesto e informe de todo lo que respecta a la parte financiera del negocio. La información emitida desde el departamento es la decisiva para tomar las decisiones en cada paso de los proyectos, desde la planeación de la solución hasta la estrategia y ejecución que serán llevadas a cabo, tanto como la venta y la posventa de los productos y servicios brindados.

La finalidad del departamento es optimizar los procesos y acelerar los mismos mediante el apoyo y la cohesión de distintos individuos y capacidades para formar sinergia entre todas las empresas del grupo y asegurar la mejor funcionalidad de estas.

### 2.1. Planeación Financiera mediante el análisis de datos

#### 2.1.1. Captación de datos

La principal función de la unidad es “predecir” el futuro utilizando el historial de datos obtenidos por proyectos y periodos pasados y combinarlos con las nuevas condiciones dadas por el análisis técnico de los miembros necesarios del equipo generando así, una colaboración entre ambas partes para obtener mejores resultados en el futuro, en la empresa se prioriza la no ociosidad de los recursos, tanto como un buen flujo de las inversiones, es por esto que mediante meticolosos análisis y combinación de los recursos es posible reducir los datos “flotantes” de la empresa y plasmarlos en utilidad para las mismas. Esta homogeneidad de las empresas se logra mediante la utilización de programas como SAP Business One, Google Drive, Google Sheets y un programa elaborado para la empresa que se conecta con SAP, ya que desde este se crean las solicitudes, las órdenes y se autorizan dando al personal una conexión más rápido sin dejar lagunas de información

ya que todo estará documentado, es así como los documentos que se crean y reciben son subidos al Google Drive en el cual todos los colaboradores con acceso son libres de ver los procesos que están siendo llevados a cabo y así ayudarse mutuamente en estos.

### 2.1.2. **Comparación de costos**

Esta función se lleva a cabo tanto comparando el historial de compras de los artículos mediante los registros del sistema SAP, así como con una comparación del menos tres proveedores diferentes ofertando el mismo producto o servicio, en caso de que la calidad de los oferentes sea distinta se hace una evaluación técnica de estos para evaluar si el ahorro compensa la diferencia de calidades que existen.

### 2.1.3. **Análisis de logística**

La logística y sus complejidades dependerán del tipo de proveedor con el que se esté tratando ya que existen extranjeros, nacionales o entrega en bodega y entrega a almacén de la empresa, asimismo dentro de la empresa las entregas se puede hacer a personal de la empresa o contratistas, por lo tanto se debe de hacer una evaluación de los tiempos de entrega y la urgencia de los mismos, que es lo que dará una pauta para la planeación, interrupción o continuación del proyecto, renovaciones, reparaciones o cambios que se hagan y los costos que estos implicaran para el proyecto, ya que una pieza de un valor infinitesimal en comparación al proyecto puede detener la labor en el mismo y causar pérdidas millonarias tanto como para la empresa como para los contratistas y demás interesados, aquí es donde se evalúa si el ahorro en un presupuesto va de la mano con las actividades a realizar o si es mejor la compra a un proveedor nacional en caso de grandes compras.

### 2.1.4. **Análisis Financiero**

El análisis financiero se basa en la capacidad de la empresa de adquirir obligaciones, así como el presupuesto y sus límites, el flujo de dinero y los límites que son dictados por la empresa para no caer en mora con los proveedores por lo que se evalúan los límites de crédito, las formas de pago e inclusive la presión de los proveedores por los pagos para así crear un mejor sistema de pagos, tomando en cuenta las variables intangibles que se puedan establecer.

### 2.1.5. **Facturación y revisión de los documentos**

Es aquí donde se revisan los procesos anteriormente ejecutados, ya que estos deben ser hechos paso por paso, con las debidas firmas y autorizaciones para llevar controles sobre las actividades, compras y desembolsos que se estarán haciendo o se hicieron, ya que se tiene que verificar si la entrega de las mercancías se haya hecho completa, que los anticipos hayan dado el resultado que se esperaba y que los productos y servicios fueron los acordados en los anteriores documentos.

## 2.2. Actividades realizadas

Las siguientes son las actividades realizadas en la práctica profesional:

### 2.2.1. **Suplir solicitudes de compra**

Las solicitudes de compra realizadas por el personal del proyecto se suplen mediante la cotización a los proveedores, previa autorización de las debidas autoridades, en este caso el gerente financiero (primera autorización) y el gerente general (segunda autorización) de la empresa, ya que sin la primera el gerente general no podrá aprobarla y sin la del gerente general es denegada, ya sea porque no está dentro del presupuesto, no se considere necesario o porque necesita una mayor justificación de los solicitantes. Luego de la autorización se emite una orden de compra de parte de la empresa y en caso de que sea de parte de una de las Zonas Libres que forman parte de la empresa de emitirá mediante el uso del sistema gubernamental SARA WEB una orden de compra exenta lo que permite la compra libre de impuestos sobre la venta y estas se entregan al proveedor para que entreguen en los respectivos lugares.

### 2.2.2. **Recolección de documentos**

Esta se hará mediante la colaboración tanto de los demás asociados del departamento, así como el proveedor y los colaboradores de cada almacén o contratistas asignados para la recepción de mercancías, así se hará la primera verificación de la documentación y se arreglará para su posterior paso al área de contabilidad.

### 2.2.3. **Liquidación de ordenes de compras exentas**

Al tener todos los documentos se ingresará al SARA WEB para liquidar las facturas con sus órdenes de compra exenta, así realizando el ciclo completo para la exención fiscal del impuesto sobre la venta.

### 2.2.4. **Facturación de los productos y servicios.**

En la facturación la principal labor será verificar que cada documento se haya redactado de la manera correcta, que el nombre de la empresa en las facturas emitidas por los proveedores sea la correcta, que la fecha de la orden de compra exenta y la factura sean acordes entre sí, que

sea hayan cumplido los procesos de cotización y que todos los pasos estén en concordancia con lo exigido por la administración. Una vez verificados se pasarán a tesorería para que en concordancia con la programación de pagos este se efectúe.

### 3. CAPITULO III

El plan de mejora consiste en crear nuevos procesos o mejorar los existentes, mediante propuestas que generan valor a la empresa, ya sea acortando ciclos de tiempo, mejorando la organización o aumentando la eficiencia y eficacia de los recursos para lograr un crecimiento en la empresa. Sin duda hoy en día, con los avances tecnológicos y los cambios bruscos de los mercados, sumando una crisis sanitaria global, es crítico, que estemos en un proceso de mejoras continuas en todas las empresas a nivel mundial sin importar el tamaño que tengan, ya que en estos momentos de crisis es cuando mas salen a la superficie las deficiencias de todo tipo de organizaciones, desde las cadenas de suministros hasta la utilización de los mismos, los cobros de una empresa, los niveles de riesgo que esta maneja, etc.

Es indudable que los procesos de mejora son interminables por eso son continuos, ninguna empresa llegara nunca a la perfección, y es solo mediante estas mejoras que la empresa podrá crecer y desarrollarse hasta puntos que llegaran más allá de la planeación.

Para identificar los procesos de mejora que se pueden aplicar, es importante analizar las dificultades, deficiencia, estancamientos y debilidades en los procesos, así como, la transformación de la misma no por que presente una deficiencia como tal, sino porque su readecuación representara un cambio organización tanto cultural como en la eficiencia del trabajo, un proceso puede ser “perfecto” sin fallos ni debilidades, pero esto no quiere decir que es irremplazable, ya que la innovación muchas veces sustituye procesos que ni siquiera sabíamos que presentaban un problema.

Por lo descrito anteriormente se presentan las siguientes propuestas de mejora para la Unidad Administrativa de Grupo Kattan, según las necesidades observadas por el practicante durante su práctica profesional, tomando el impacto que estas tendrán para la organización:

### **3.1. Propuesta de mejora:**

#### **3.1.1. Plan de Alianzas Estratégicas**

##### **3.1.1.1. Antecedentes**

Los proyectos gerenciados por la unidad administrativa de Grupo Kattan son múltiples, desde proyectos inmobiliarias hasta estructuras metálicas, debido a las grandes y diversas demandas del grupo cuentan con una amplia gama de proveedores en distintos sectores, por ende los socios de negocios son críticos para la empresa, sin embargo, las relaciones proveedor-comprador necesitan de un compromiso mayor en grandes proyectos, debido a esta necesidad de compromiso para servicios de mejor calidad y atención, se plantea la solución de las alianzas estratégicas entre empresas.

Este plan consistiría en la priorización de la compra de ciertos productos a proveedores seleccionados previamente con la base de una mejor colaboración y precios, además que mediante la promoción de los proyectos en vigencia el proveedor se vera beneficiado siendo mostrado como un importante y vital colaborador que proporciona servicios y productos de calidad para los proyectos desarrollados por el grupo, esto desde el inicio de obras con presencia de la mayores licitantes y menciones honorificas a los mismos, hasta promoción en el sitio desarrollado, así estos podrán decir presente en los proyectos desarrollados.

Funcionando como una carta de presentación para los socios de negocios, siendo parte de grandes proyectos y dándole valor a sus empresas, generando así sinergia y compromiso para la presente y futuras colaboraciones.

Se desarrollará así un plan compartido de alianzas y mercadeo en el cual se verán favorecidos todos los participantes, uniendo los objetivos estratégicos de los socios de negocios socializando lo que se puede lograr mediante el apoyo de empresas comprometidas por el desarrollo de los proyectos.

### 3.1.1.2. **Descripción de la propuesta.**

El plan identificara las áreas en las que se dividirá el proyecto y priorizara los socios de negocios críticos para el proyecto, se procederá entonces a generar un sistema de división por área, subdivisiones en las mismas y las partes más importantes del proyecto.

Al tener identificada la información anterior se procederá a negociar las condiciones y términos de la propuesta, dejando claro lo que se les exigirá y lo que se espera de ellos no solo como proveedores, si no como parte del proyecto, ya que tanto su imagen como la del proyecto se verán afectadas si los plazos y pruebas de calidad no alcanzan las metas de calidad exigida, tanto en términos de tiempo como la valoración de las obras finales.

El siguiente paso será otorgar las debidas autorizaciones a cada socio de negocios para que publicite su desarrollo asignado en la medida que la empresa crea conveniente, tomando en cuenta la estrategia de mercadeo que tome el socio de negocios se le será designada un área en la que podrá poner publicidad visual y su respectiva área de trabajo en la cual podrá ser explotada su imagen como la gerencia del proyecto y los colaboradores vean pertinente.

La generación real de valor de la propuesta es dar a la empresa un mayor poder de negociación a las empresas y que los términos, condiciones, líneas de tiempo y calidad favorezcan la mejor y más eficiente administración de los proyectos llevados a cabo, debido al compromiso creado por la imagen que el proveedor estará promoviendo de si mismo, es decir, su imagen y los resultados obtenidos estarán íntimamente ligados, por ende, su esfuerzo será mayor.

### 3.1.1.3. **Planteamiento del plan de Alianzas Estratégicas**

El plan cuenta con dos interesados que negociarán y promoverán la colaboración de ambas empresas para mejores resultados y mayor eficiencia en los mismos, que serán Grupo Kattan y el proveedor, contando estos con dos elementos: el mercadeo y la negociación.

Mercadeo: Este se definirá como un esfuerzo conjunto entre ambas empresas, Grupo Kattan generando la propuesta de valor que dará al proveedor al presentarse como parte del proyecto y el colaborador que propondrá su propuesta, medios y estrategia de mercadeo para su beneficio.

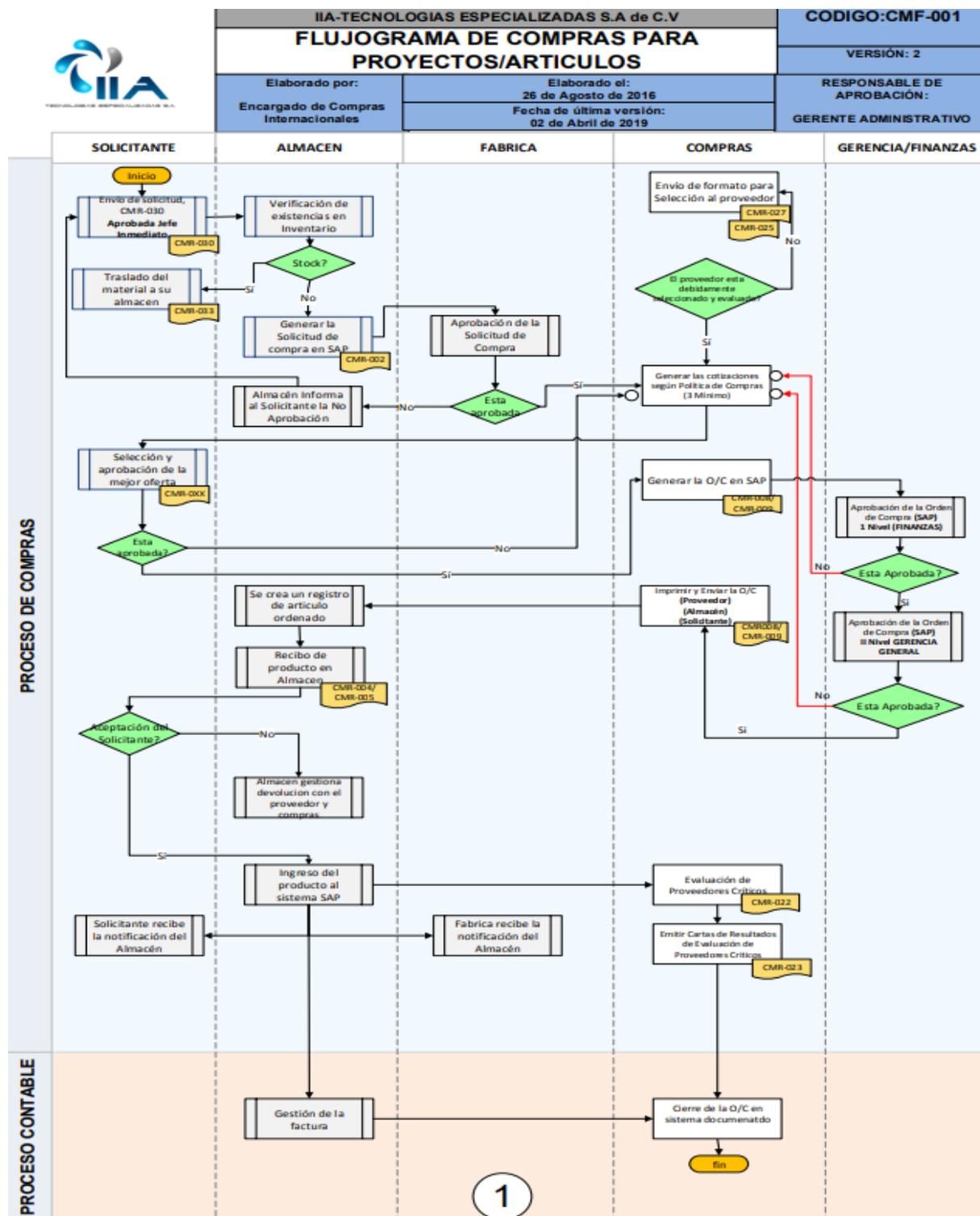
Negociación: Esta parte es la que se definirá entre las partes administrativas de cada empresa, mediante las exigencias y expectativas que propondrá la empresa a los colaboradores, y los últimos deberán de evaluar si estas son convenientes para ellos y si estarán dispuestos a cumplir con lo propuesto por la empresa.

Mas allá de estos dos elementos tenemos los factores a considerar tanto para la empresa como para los colaboradores, que serán los siguientes: publico final, imagen de la empresa, servicio o producto ofrecido, comunicación y comprensión del mercado.

- Publico final: son las personas que verán la promoción de los proyectos, tomando en cuenta el tipo de proyecto que será.
- Imagen de la empresa: este factor se vera considerado por los socios de negocios, ya que la aceptación de los términos propuestos por la empresa, serán más fácilmente aceptados si esta tiene una buena imagen en cuanto a la calidad de los proyectos.
- Servicio o producto ofrecido: es necesario verificar que los productos y servicios ofrecidos por los colaboradores sean de alta calidad para una mejor imagen al público, tanto para el proveedor como para el proyecto y así crear un beneficio ambivalente.
- Comunicación: para que tanto el proyecto como la relación de negocios produzca beneficios deberán de tener una constante comunicación, controles de calidad y mutua colaboración en cada etapa.
- Comprensión del mercado: es de gran importancia que tanto la empresa como el proveedor comprendan lo que el proyecto busca, tomando en cuenta la calidad, tiempos e imagen de este, para un mayor aprovechamiento de los recursos.

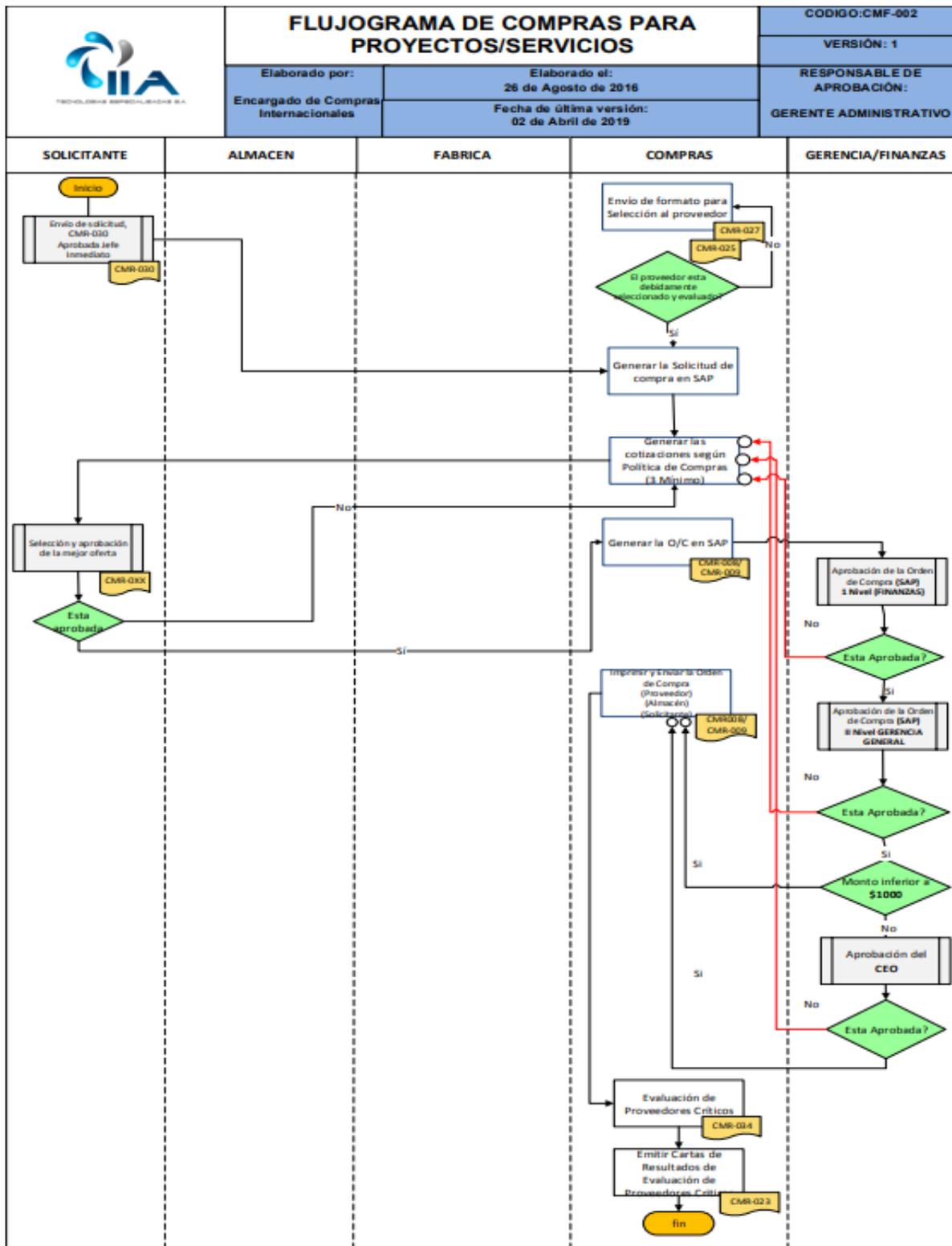
Para esto se deberá agregar un paso al actual sistema de compras que será aplicada en simultáneamente con las cotizaciones en la cuarta columna y segundo cuadro seguido del rombo del cuadro siguiente ya que esto dará una mayor ventaja en el proceso de negociación, tanto en la compra de productos como en la de servicios.

**Ilustración1.**  
*Flujograma de compra de artículos.*



Fuente: Encargado de Compras/ Unidad Administrativa/ Abril, 2019.

**Ilustración2.**  
*Flujograma de compra de servicios.*



Fuente: Encargado de Compras/ Unidad Administrativa/ Abril, 2019.

#### 3.1.1.4. **Impacto de la propuesta**

El impacto de la propuesta es sin duda tan importante para los proveedores como para el proyecto y todos los involucrados en el mismo, es por esto por lo que la unidad administrativa deberá de esclarecer las ventajas de esta colaboración conjunta.

Para un mejor aprovechamiento de esta colaboración es importante tomar en cuenta la prioridad de los socios de negocios en cuanto a varios criterios como: la cantidad de recursos destinados, la importancia de su rol en el proyecto y la sensibilidad que tenga su rol en el desarrollo de este.

Tomando en cuenta los factores anteriores y una buena priorización de estos, el impacto se vería reflejado bilateralmente en los siguientes aspectos:

- Mayor alcance: no solo llegarán a más personas, sino a empresas, que puedan estar interesadas en formar parte del proyecto o inclusive crear otros en el mismo rubro que se desempeñe o que ofrecerán sus servicios con mayor calidad y mejor precio.
- Nueva audiencia: podrá llegar también a nuevos mercados que se puedan ver beneficiados con una alianza o colaboración de negocios.
- Autoridad de la empresa: se vera percibida como un referente en el mercado no solo por los proyectos que están bajo su administración, sino por su visibilidad y alianzas estratégicas.
- Costos y trabajo: los recursos destinados a esta propuesta serán mínimos, ya que consistirán mayormente en crear el plan de mercadeo con la empresa aliada y la mención de esta mediante los medios de comunicación de la empresa, mientras que los costos reales de la publicidad serán transmitidos a la empresa aliada.

Para poder llevar a cabo con éxito esta propuesta también se deberá evaluar el impacto que tendrá en la organización, como se menciona en el planteamiento de la propuesta, se vera modificado el proceso de compras añadiendo un paso conjunto con las cotizaciones, sin embargo, el impacto que esta tendrá en el proceso involucra los siguientes factores: tiempo, protocolo y convenio.

Tiempo: esto involucrara no solo el planteamiento de la propuesta de mercadeo, sino la evaluación de la contra propuesta que pueda tener el socio de negocios o la afinación de los detalles de esta, así como la aprobación de los detalles acordados.

Protocolo: como se menciona anteriormente el protocolo se vera modificado lo que podría causar un desajuste en el proceso que deberá de ser monitoreado de cerca, así como la discusión del plan acordado con las respectivas autoridades para dar el visto bueno.

Convenio: este es el mencionado anteriormente y es el que se vera afectado por la afinación de detalles, contrapropuestas y aprobaciones, por esto se deberá crear un convenio predeterminado y preaprobado que dará ciertos parámetros de holgura, para que el encargado de compras pueda agilizar los procesos de este paso.

Los anteriores fueron los impactos intangibles y cualitativos, sin embargo, cuantitativamente hablando el impacto de esta con un porcentaje de ahorro basado en pronósticos pesimistas observando el comportamiento de algunos proveedores y su interés en colaborar con la empresa se puede decir que se obtendrá un ahorro de al menos un por ciento del total del presupuesto anual de compras que es de trescientos millones de lempiras para el departamento, según el gerente Financiero, Karlo Pineda.

A continuación, se presenta el impacto esperado en las finanzas del grupo Kattan:

**Tabla 2.***Impacto de las alianzas estratégicas.*

IMPACTO DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS			
AÑO 2020		AÑO 2021	
COMPRAS TOTALES/MES:	25,000,000.00	COMPRAS TOTALES/MES:	25,000,000.00
COMPRAS HECHAS A PROVEEDORES CRITICOS:	20,000,000.00	COMPRAS HECHAS A PROVEEDORES CRITICOS:	20,000,000.00
DESCUENTO META POR ALIANZAS:	0%	DESCUENTO META POR ALIANZAS:	2.50%
AHORRO MENSUAL:	-	AHORRO MENSUAL:	500,000.00
AHORRO ANUAL:	-	AHORRO ANUAL:	6,000,000.00
EGRESOS TOTALES	300,000,000.00	EGRESOS TOTALES	294,000,000.00

*Fuente: Elaboración propia.*

## 3.2. Propuesta de mejora

### 3.2.1. **Indicadores claves de desempeño para evaluar los departamentos asociados a la unidad administrativa y capacitación para una mayor eficiencia en los procesos.**

#### 3.2.1.1. **Antecedentes**

Actualmente se utilizan los indicadores clave para evaluar el departamento de compras y su desempeño en sus labores, lo que genera metas, objetivos y mediciones por las cuales se evalúa al equipo de compras, sin embargo, la necesidad de medir su relación con los demás departamentos y de estos con el equipo es evidente, sin embargo, actualmente no se está evaluando el desempeño de los siguientes asociados al equipo: solicitante de compra, almacén de la empresa y contabilidad.

La necesidad de esta evaluación se da mayormente por la tendencia de los solicitantes y almacén de afectar del desempeño del equipo de compras, por tanto, quienes sufren, las consecuencias de los defectos en los saltos de procesos y tiempos considerados prudentes para la realización de las compras son los responsables de estas, sin embargo, se podría controlar y mejorar más en estos procesos si se observa y analiza las fallas y puntos de mejora en estos.

La creación y análisis de estos indicadores no será lo único que cause una mejora en los procesos es por esto por lo que se propone también una capacitación, retroalimentación y autoevaluación de los procesos tanto para los solicitantes como para los miembros de cada una de las empresas.

Una capacitación debe ser la más productiva posible por esto deberán de ser las más ágiles, accesibles y dinámicas posibles, con puntos claros, concisos y precisos que permitan abordar los temas de mayor importancia que se identificaron previamente a las capacitaciones, es de suma importancia que los que las reciban tengan también un espacio para comentar que los haga sentir que la empresa valora sus participaciones, por esto se les concederá un tiempo considerable para que expresen sus dudas o sugerencias.

### 3.2.1.2. Descripción de la propuesta

Esta consiste primeramente en crear los indicadores clave de desempeño que sean lo mas comprensible y directos posibles como se ven en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Indicadores claves de desempeño.*

#	DETALLE	RESPUESTAS		INDICADOR
		SI	NO	
1	DESCRIPCIONES SON PRECISAS	SI	NO	SI
				TOTAL DE SOLICITUDES
2	SOLICITUD ES EMITIDA CON EL TIEMPO DEBIDO	SI	NO	SI
				TOTAL DE SOLICITUDES
3	ENTRADA CONFORME	SI	NO	SI
				TOTAL DE SOLICITUDES
4	SALIDA DE LOS MATERIALES FUE CONFORME A LO SOLICITADO	SI	NO	SI
				TOTAL DE SOLICITUDES
5	DOCUMENTACION CORRECTA, CON FIRMAS CORRESPONDIENTES	SI	NO	SI
				TOTAL DE SOLICITUDES

*Fuente: Elaboración propia.*

El primer indicador se refiere a el producto o servicio solicitado, en este caso se evaluará que las descripciones sean exactas sin necesidad de correcciones, aclaraciones posteriores a la solicitud, especificaciones corregidas, etc. El producto solicitado será justamente lo que se comprará sin ninguna modificación posterior.

El segundo indicador será utilizado para verificar que el departamento de compras haya recibido la solicitud con un tiempo prudente para así realizar la mejor compra posible y sin precipitaciones que podrán causar un impacto en el costo de los productos o servicios afectando las finanzas de la empresa.

El tercer indicador significa el correcto procedimiento en cada una de las entradas de productos al almacén desde la verificación de una orden de compra existente en el sistema hasta la verificación de los productos solicitados y que estos estén en las condiciones esperadas.

Este cuarto indicador es clave para evaluar los solicitantes ya que las solicitudes deben de representar una utilidad, sin embargo, esta utilidad deberá de verse reflejada en la utilización de este en el tiempo indicado para evitar compras innecesarias.

El ultimo y quinto indicador muestra la recepción de los documentos oportunos, la verificación de que los productos recibidos son destinados para ese almacén y las firmas y sellos de todos los involucrados y autorizados para entregar y recibir los productos.

Al tener estos indicadores se procederá a explicarles a los solicitantes como mejorar los procesos que se están realizando, mediante una capacitación en el uso de SAP Business One, además de cómo pueden utilizar este mismo para aclarar sus necesidades y de ser necesario esclarecer de manera mas extensa su solicitud, para que propuesta genere las expectativas creadas se deberá también dar un espacio de retroalimentación tanto de los solicitantes como los demás involucrados, para crear sinergia entre estos. Asimismo, se hará con los distintos miembros de los almacenes.

### 3.2.1.3. **Impacto de la propuesta**

El principal impacto que la propuesta tendrá será la mejora en la comunicación entre departamentos, lo que acortará los periodos de tiempo y mejorará tanto los indicadores del equipo de compras como los creados recientemente, lo que se vera reflejado en un aumento generalizado de la productividad. Este aumento en la productividad mejorara tanto la funcionalidad de la empresa como el estado anímico de los colaboradores, ya que los procesos serán mas eficientes y

menos engorrosos. También al tener esa comunicación generalizada y autoevaluaciones se podrán identificar nuevos puntos de mejora de los cuales anteriormente no se tenía conocimiento.

Al acortar estos periodos de tiempo y hacer mas eficientes los procesos se puede tener una mejor planificación de los procesos, por tanto, se harían menos pedidos, se cometerían menos errores y habría menos productos ociosos en el almacén.

A continuación, se presentan los costos incurridos por Grupo Kattan y el pronóstico de la aplicación de las propuestas:

**TABLA 4.**

*Costos estimados de la ineficiencia.*

COSTO	PRECIO (Lempiras)
COSTO POR PEDIDO	220.00
PEDIDOS MENSUALES (PROMEDIO)	270.00
PEDIDOS ERRONEOS MENSUAL (PROMEDIO)	76.00
COSTO DE LOS PEDIDOS ERRONEOS MENSUAL	16,720.00
COSTO DE LOS PEDIDOS ERRONEOS ANUAL	200,640.00

*Fuente: Elaboración Propia.*

**TABLA 5:**

*Costo del desarrollo, aplicación y estudio de los indicadores.*

COSTO	PRECIO (Lempiras)
<b>Desarrollo y estudio de los indicadores Trimestrales</b>	2,000.00
<b>Inclusión de los parámetros al sistema (Pago Único)</b>	12,000.00
<b>Capacitaciones Trimestrales</b>	10,000.00
<b>Costo Trimestral</b>	34,000.00
<b>Costo Anual Año 1</b>	100,000.00

*Fuente: Elaboración Propia.*

**Tabla 6:**

*Proyección de ahorro anual.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Costo	100,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	452,000.00
Ahorro	200,640.00	200,640.00	200,640.00	200,640.00	200,640.00	1,033,200.00
Beneficio Total	100,640.00	112,640.00	112,640.00	112,640.00	112,640.00	581,200.00

*Fuente: Elaboración Propia.*

## 4. CAPITULO IV

### 4.1. Conclusiones

- Grupo Kattan es un representante mayoritario en el sector de desarrollos inmobiliarios, proyectos a gran escala e industria fortaleciendo la competitividad y desarrollo de los sectores mencionados.
- La identificación de la necesidad de alianzas estratégicas se debe a la necesidad de socios comprometidos con la empresa, para contar con mayor apoyo crediticio, laboral y ético en el desarrollo de los proyectos llevados a cabo.
- La implementación de los nuevos indicadores de desarrollo requerirá de una baja inversión, mayormente en mano de obra, por la que se puede utilizar la ya contratada, lo que generaría un ahorro de alrededor del 50% en pedidos erróneos y reprocesos de este.
- Los conocimientos académicos previamente adquiridos sumado a las experiencias propias y el aprendizaje obtenido en el transcurso de la practica profesional han dado como resultado un practicante capaz y hábil para realizar las labores asignadas beneficiando a la empresa y al practicante generando un profesional financiero.

## 4.2. Recomendaciones

### 4.2.1. **Recomendaciones para la empresa.**

- Creación de un plan de capacitación, labores asignadas y calendarización tanto para los empleados actuales como para contrataciones futuras y otros practicantes, implementando la mejora del practicante para medir los rendimientos de las distintas áreas de la empresa y mediante las capacitaciones mitigar estas.
- Permitir mayor desarrollo de las relaciones con los proveedores e implementación del plan de alianzas estratégicas propuesto por el practicante.
- Otorgar ayuda financiera por la labor del practicante.

### 4.2.2. **Recomendaciones para la institución.**

- Crear actividades prácticas en las cuales los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos en casos reales, con personas del mundo laboral y que puedan evaluar el impacto de sus acciones.
- Crear oportunidades de pasantía a lo largo de la carrera estudiantil y no solo al finalizar las mismas.
- Capacitar a los docentes en temas actuales, con conocimiento no solo teórico sino práctico.

### 4.2.3. **Recomendaciones para los estudiantes**

- Es crucial aprovechar cada momento que se vive tanto dentro del aula como fuera de la misma en las distintas actividades, para así, sacar provecho de los conocimientos que están a la disposición del alumno.
- Siempre mostrar disposición tanto en la vida estudiantil como la laboral, ya que esto determinará las oportunidades que recibimos en todo momento de nuestra vida profesional.
- Buscar el conocimiento y mejora de aptitudes en cada momento, sin duda la mejora continua personal siempre será la mejor y mayor herramienta en los obstáculos que se presenten.

## Bibliografía

*Africa, A. (Febrero de 2007). Alianzas estratégicas: Opciones para el crecimiento de la empresa. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>*

*Gitman, L. J., & Zutter, C. (2012). Principios de Administracion Financiera. Mexico: Pearson Educacion.*

*IIA Tecnologías Especializadas. (OCTUBRE de 2020). IIA TECH. Obtenido de <http://www.iaa-tech.com/?lang=es>*

*Inmobiliaria Hondureña del Valle. (Octubre de 2020). INHDELVA FREE TRADE ZONE. Obtenido de <https://www.inhdelva.com/?lang=es>*

*Kattan Group. (Octubre de 2020). Kattan Group. Obtenido de History: <https://www.kattangroup.com/history>*

*Kattan Group. (Octubre de 2020). Kattan Group . Obtenido de About us: <https://www.kattangroup.com/about-us>*

*Martnez, E. P. (Julio de 1998). UANL. Obtenido de Alianzas estrategicas de las empresas: <http://eprints.uanl.mx/630/1/1020123099.PDF>*

*Promotora de Desarrollos Inmobiliarios. (Octubre de 2020). Promotora de Desarrollos Inmobiliarios. Obtenido de <https://pdi.hn/>*

*Rivera Martinez, F., & Hernandez Chavez, G. (2010). Administracion de Proyectos. Guia para el aprendizaje. Mexico: Pearson Educacion.*

*Santos, B. (Octubre de 2018). Hotmart Blog. Obtenido de <https://blog.hotmart.com/es/co-marketing/>*

## Glosario

1. Sarah Web: Es el Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras en el cual se crean, cancelan y liquidan las órdenes de compra exenta.
2. Orden de compra Exenta: es la orden de compra autorizada por la secretaria de finanzas de Honduras para eximir del impuesto sobre la venta en las compras de productos y servicios a nivel nacional.
3. Liquidar: es la acción de finalizar el proceso de las ordenes de compra exenta en el cual se presentan las facturas y documentos firmados para que la Secretaria de Finanzas tenga control de las compras de los exonerados.
4. SAP Business One: Es un software desarrollado para grandes empresas que necesitan un riguroso registro de todas las compras, ventas y movimientos que afecten las finanzas de la empresa.
5. Solicitudes de compra: Es un documento digital creado por los colaboradores para que el personal del departamento de compras supla la necesidad previa aprobación de las autoridades.
6. Indicadores claves de desempeño: es un indicador que mide el nivel de rendimiento o calificación que tiene un proceso.
7. Zona Libre: todo el territorio nacional de Honduras, en donde pueden establecerse y funcionar empresas comerciales e industriales, nacionales y extranjeras, que se dediquen básicamente a la exportación y actividades conexas o complementarias.
8. Flujograma de compras: es la representación grafica de los procesos llevados acabo para el inicio y la finalización de una compra.
9. Unidad Administrativa: es la unidad donde se llevan a cabo los procesos administrativos para las operaciones.

## Anexos

### Anexo 1:

*Oficinas Unidad Administrativa de Grupo Kattan. INHDELVA Choloma.*



### Anexo 2:

*Indicadores ISO de la empresa.*

#### Unidad Administrativa Grupo Kattan Indicadores ISO - Compras

	Detalle del Indicador	Frecuencia	Meta	Base de Indicador
**	Eficacia del pedido	Mensual	≤ 20%	$\frac{\text{\# de pedidos incorrectos}}{\text{\# Total de pedidos}}$
	Eficacia de Compras	Mensual	≥ 95%	$\frac{\text{\# Ordenes de compra}}{\text{\# solicitudes de compra}}$
	Tiempo de Ejecución de compra	Mensual	15 días	<b>( # días en proceso de compras )</b> < a 3 días entre 4 a 7 días Mayor a 7 días y menor a 30 días Sin OC

**Anexo 3:**

*Resultados ISO de la empresa. De Agosto 2019 a Abril 2020.*

<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>	<b>ene-20</b>	<b>feb-20</b>	<b>mar-20</b>	<b>abr-20</b>
<b>14%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>	<b>45%</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>50%</b>
10	10	0	14	33	1	9	9	20
71	60	49	54	74	67	85	83	40
<b>123%</b>	<b>102%</b>	<b>98%</b>	<b>96%</b>	<b>110%</b>	<b>114%</b>	<b>118%</b>	<b>115%</b>	<b>104%</b>
166	167	183	206	218	254	289	199	57
135	164	187	214	198	222	244	173	55
<b>100%</b>	<b>101%</b>							
76%	59%	82%	64%	62%	65%	70%	62%	41%
14%	11%	13%	14%	11%	11%	14%	2%	14%
2%	23%	3%	1%	16%	15%	12%	21%	26%
8%	7%	2%	21%	11%	9%	4%	15%	20%

**Anexo 4:**

*Resultados ISO de la empresa. De Mayo 2019 a Noviembre 2020.*

<b>may-20</b>	<b>jun-20</b>	<b>jul-20</b>	<b>ago-20</b>	<b>sep-20</b>	<b>oct-20</b>	<b>nov-20</b>
<b>40%</b>	<b>63%</b>	<b>35%</b>	<b>54%</b>	<b>36%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>
29	39	20	37	34	5	1
72	62	57	68	94	86	46
<b>144%</b>	<b>122%</b>	<b>123%</b>	<b>127%</b>	<b>110%</b>	<b>128%</b>	<b>116%</b>
226	192	144	228	224	254	159
157	157	117	179	203	199	137
<b>100%</b>						
66%	49%	75%	66%	74%	82%	64%
3%	6%	5%	15%	9%	13%	14%
21%	31%	11%	7%	13%	3%	2%
10%	14%	9%	12%	4%	2%	20%