



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA GENERAR LIQUIDEZ  
FINANCIERA PARA “GRUPO TECA” UBICADA EN LA  
CIUDAD DE COMAYAGUA**

**SUSTENTADO POR:**

**CRISTIAN ARMANDO FLORES PERALTA**

**GREYSI ELIZABETH VALLECILLO AGUILAR**

**PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.**

**04 DE FEBRERO 2022**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTINEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA GENERAR LIQUIDEZ  
FINANCIERA PARA “GRUPO TECA” UBICADA EN LA  
CIUDAD DE COMAYAGUA**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CINTHIA ISELA CANO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARCELO FLORES SANCHEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MARLON JAVIER MEJÍA**

**ALBERTINA NAVARRO**

**JOSÉ MARCELO FLORES**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **Plan estratégico para generar liquidez financiera para “Grupo TECA” ubicado en la ciudad de Comayagua**

**Cristian Armando Flores Peralta  
Greysi Elizabeth Vallecillo Aguilar**

#### **Resumen**

El presente estudio se orientó a una propuesta de plan estratégico para generar liquidez financiera para “Grupo TECA” ubicado en la ciudad de Comayagua, que tuvo como objetivo la mejora de la situación financiera de la empresa. Se desarrolló un estudio con enfoque mixto, con un alcance descriptivo, que permitió describir la situación actual de la empresa. Se determinó que se debe mejorar la situación financiera, ya que se encuentra en estado crítico de endeudamiento, la empresa no cuenta con liquidez ni objetivos estratégicos definidos. Por lo cual, se recomienda a la empresa, la ejecución de la propuesta del plan estratégico. Se realizó una versión entregable del plan estratégico sugerido, el cual contiene los objetivos estratégicos, estrategias sugeridas, metas y las iniciativas que pretenden el logro de los objetivos planteados.

Palabras clave: Liquidez, situación financiera, plan estratégico, razones financieras, objetivos estratégicos



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **Strategic plan to generate financial liquidity for “Grupo TECA” located in the city of Comayagua**

**Cristian Armando Flores Peralta  
Greysi Elizabeth Vallecillo Aguilar**

#### **Abstract**

The present study was oriented to a strategic plan proposal to generate financial liquidity for "TECA Group" located in the city of Comayagua, which had as its objective the improvement of the financial situation of the company. A study with a mixed approach was developed, with a descriptive scope, which allowed describing the current situation of the company. It was determined that the financial situation must be improved, since it is in a critical state of indebtedness, the company does not have liquidity or defined strategic objectives. Therefore, it is recommended to the company, the execution of the proposed strategic plan. A deliverable version of the suggested strategic plan was made, which contains the strategic objectives, suggested strategies, goals and initiatives that seek to achieve the stated objectives.

Keywords: Liquidity, financial situation, strategic plan, financial ratios, strategic objectives

## **DEDICATORIA**

A Dios por siempre darme sabiduría y la fuerza para no rendirme, a mis padres por haberme dado la vida y ser mi guía para siempre buscar ser lo mejor en la vida, a mi esposa Luisa y mis hijos Lucia y Emanuel que son la fuerza en mi vida, ya que sin ellos no hubiera sido posible culminar esta nueva etapa de mi vida, a mi hermano Francisco Flores por siempre alentarme a seguir y no desfallecer.

**CRISTIAN ARMANDO FLORES PERALTA**

A Dios por su infinita misericordia, por darme la sabiduría y fortaleza para culminar esta tesis, a mis padres, a quienes debo todo lo que soy, son el pilar fundamental de mi vida, mi apoyo incondicional, quienes me ayudaron a construir mis sueños, y me mostraron que con trabajo duro y dedicación puedo alcanzar todo lo que me proponga. A Daniel, Oscar, Daniela y Yamileth, por soportar los momentos difíciles y animarme siempre, y finalmente a mis amigos que siempre estuvieron ahí para alentarme a seguir adelante y así alcanzar esta meta.

**GREYSI ELIZABETH VALLECILLO AGUILAR**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su infinita bondad, quien nos ha guiado y nos ha dado la sabiduría para alcanzar con éxito esta meta profesional.

A UNITEC, por sus docentes altamente capacitados que nos brindaron sus conocimientos a lo largo de la maestría, por sus recursos tecnológicos que nos facilitaron el adaptarnos al modelo de teledocencia.

A la Lic. Cinthia Cano, quien nos guio y apporto su conocimiento por medio de sus clases magistrales y recomendaciones para poder culminar con éxito nuestra investigación.

A Lic. Marcelo Flores, por su tiempo, aportes y apoyo oportuno en el desarrollo de la investigación.

A Grupo TECA, por confiar en nosotros y permitirnos desarrollar la investigación, facilitándonos la información y el acceso a su personal, para tener conocimiento sobre la empresa y sus actividades.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
1.2. Antecedentes del problema .....	3
1.2.1. Antecedentes de “Grupo TECA” .....	3
1.2.2. Antecedentes del problema .....	4
1.3. Definición del problema.....	4
1.3.1. Enunciado del problema.....	4
1.3.2. Formulación del Problema .....	5
1.4. Objetivos del proyecto .....	5
1.4.1. Objetivo general .....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. Justificación.....	6
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. Análisis de la situación actual .....	7
2.1.1. Análisis macroentorno .....	7
2.1.2. Análisis microentorno .....	9
2.1.2.1. “Grupo TECA” .....	9
2.2. Bases teóricas .....	13
2.2.1. Planeación estratégica .....	13
2.2.1.1. Ambiente externo .....	14
2.2.1.2. Ambiente interno.....	15
2.2.1.3. FODA .....	15
2.2.1.4. Mapa estratégico .....	17
2.2.1.5. Estrategias .....	20
2.2.1.6. Plan estratégico .....	20
2.2.1.7. Tipos de estrategias .....	22
2.2.1.7.1. Estrategia corporativa.....	23
2.2.1.7.2. Estrategia de unidad de negocios .....	23
2.2.2. Liquidez financiera.....	23
2.2.2.1. Planeación financiera .....	24
2.2.2.2. Razones financieras.....	25
2.2.2.2.1. Razones de liquidez.....	26

2.2.2.2.2.	Razones de apalancamiento .....	27
2.2.2.2.3.	Razones de actividad.....	28
2.2.2.2.4.	Razones de rentabilidad .....	29
2.2.3.	Evaluación financiera.....	31
2.2.3.1.	Indicadores de evaluación financiera .....	31
2.3.	Marco referencial .....	35
2.4.	Marco conceptual .....	36
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>38</b>	
3.2.	Operacionalización de las variables .....	38
3.3.	Alcance de la investigación.....	39
3.3.1.	Tipo de investigación .....	39
3.3.2.	Enfoque de investigación .....	40
3.4.	Población y muestra .....	40
3.5.	Instrumentos .....	40
3.6.	Fuentes de información .....	41
3.6.1.	Fuentes primarias .....	41
3.6.2.	Fuentes secundarias.....	41
<b>CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>	
4.1.	Resultados del censo .....	42
4.2.	Análisis FODA.....	46
4.3.	Análisis de estados financieros .....	48
4.4.	Hallazgos.....	51
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>	
5.1.	Conclusiones .....	53
5.2.	Recomendaciones.....	54
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>55</b>	
6.1.	Propósito estratégico .....	55
6.1.1.	Declaración de misión.....	55
6.1.2.	Declaración de visión.....	55
6.1.3.	Valores .....	55
6.1.4.	Objetivos estratégicos .....	56
6.2.	Análisis de ambiente externo .....	56
6.3.	Análisis del ambiente interno.....	57
6.4.	Revisión del FODA.....	58

6.5.	Factores claves de éxito.....	59
6.6.	Objetivos estratégicos revisados .....	61
6.7.	Mapa estratégico .....	63
6.8.	Objetivos estratégicos finales.....	63
6.9.	Estrategias sugeridas .....	65
6.10.	Tablero de control .....	73
6.11.	Análisis financiero.....	75
6.12.	Impacto de la propuesta.....	81
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables .....	38
Tabla 2: Analisis FODA de "Grupo TECA" .....	47
Tabla 3: Revisión del FODA .....	58
Tabla 4: Objetivos estratégicos revisados.....	62
Tabla 5: Tablero de control.....	74
Tabla 6: Inversión inicial .....	76
Tabla 7: Costos por productos .....	76
Tabla 8: Ingresos proyectados .....	77
Tabla 9: Proyección de gastos por año .....	77
Tabla 10: Estado de resultado proyectado .....	78
Tabla 11: Flujos netos.....	79
Tabla 12: Evaluación financiera .....	79
Tabla 13: Balance General Proyectado.....	80
Tabla 14: Calculo del ROA y ROE.....	80

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estado de situación financiera de "Grupo TECA" .....	10
Figura 2: Estado de Resultado de "Grupo TECA" .....	11
Figura 3: Estado de flujos de efectivo "Grupo TECA" .....	12
Figura 4: Formulación de planteamientos sobre el ámbito externo e interno .....	16
Figura 5: Diagrama de causa-efecto .....	17
Figura 6: Fases del plan estratégico .....	21
Figura 7: Tipos de estrategias .....	22
Figura 8: Planeación estratégica y planeación financiera .....	25
Figura 9: Razones de liquidez .....	26
Figura 10: Razones de apalancamiento .....	28
Figura 11: Razones de actividad .....	29
Figura 12: Razones de rentabilidad .....	30
Figura 13: Formula para el cálculo de Valor Presente Neto (VPN) .....	32
Figura 14: Calculo de la TIR .....	33
Figura 15: Formula calculo costo-beneficio .....	34
Figura 16: Esquema de variables de estudio .....	39
Figura 17: Mapa estratégico de "Grupo TECA" .....	63

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

La estrategia es una serie de acciones que busca alcanzar uno o varios objetivos definidos. En la actualidad es necesario que las empresas conozcan dónde están y que metas quieren alcanzar, por lo cual, el diseño de un plan estratégico es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Ya que en él se definen los objetivos de la empresa y se diseña la ruta para alcanzar los mismos, estableciendo las acciones a seguir, los recursos necesarios, los responsables de cada actividad a realizar, indicadores para medir el cumplimiento de cada una de estas actividades.

La finalidad de esta investigación fue diseñar un plan estratégico que serviría de guía para la empresa, estableciendo la misión y visión, valores, objetivos estratégicos, situación actual, análisis de fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, identificando los factores claves de éxito, situación del ambiente externo e interno de la empresa. Y definiendo estrategias sugeridas para el alcance de los objetivos estratégicos, también se realizó la evaluación financiera proyectada a 5 años, para determinar su tasa interna de retorno (TIR) y su valor actual neto(VAN) esperado por los socios.

“Grupo TECA” significa Grupo de Tecnología, Comercio Exterior y Aduanas, surge como una empresa proveedora de servicios y soluciones para instituciones, organizaciones y(o) empresas que buscan desarrollar e implantar sistemas de información a la medida y a través de la automatización de procesos a la medida; así como el asesoramiento y consultoría en el área de aduanas, comercio exterior y gestión de proyectos. Esta investigación incluye seis capítulos que se describen a continuación:

- Capitulo I. Planteamiento de la Investigación, donde se describen los antecedentes, definición del problema, objetivos del proyecto y la justificación
- Capitulo II. Marco Teórico, aborda un análisis macroentorno, microentorno, bases teóricas que incluyen planeación estratégica y liquidez financiera, un marco referencial, culminando con la conceptualización.
- Capitulo III. Metodología, se expone la operacionalización de las variables de investigación, el alcance, tipo y enfoque de la investigación, las técnicas de recolección de datos, población y muestra, los instrumentos de investigación utilizados en el estudio y finalmente las fuentes de información.
- Capitulo IV. Resultados y Análisis, aquí se presenta la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos de ambos instrumentos, para la entrevista de la cual se realizó un análisis de cada pregunta y análisis FODA y el análisis de los estados financieros con el cálculo de las razones financieras.
- Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones, las primeras contestan las preguntas de investigación, y las segundas sirven como aporte para sugerir que hacer con los resultados de la investigación.
- Capítulo VI. Aplicabilidad, se elaboró el plan estratégico para la generación de liquidez financiera en “Grupo TECA”.

Finalmente se presenta el listado de referencias bibliográficas que sustentan la investigación y los anexos utilizados durante la misma.

## 1.2. Antecedentes del problema

### 1.2.1. Antecedentes de “Grupo TECA”

“Grupo TECA” significa Grupo Tecnologías de Centroamérica, fundada en la ciudad de Comayagua en febrero del año 2020, con un capital social de L 10,000.00, los 4 actuales dueños de la empresa decidieron unirse y formar una sociedad. El talento humano de la empresa lo constituyen 4 empleados permanentes y la subcontratación de empleados temporales según los proyectos a realizar. Su visión “ser la empresa líder en la región Centroamericana en temas tecnológicos, comercio exterior y empresarial” y misión “proveer soluciones de automatización y mejoramiento de procesos empresariales”. (Grupo TECA, 2021)

Los directivos de “Grupo TECA” vieron la necesidad de asesoramiento en el conocimiento de leyes, reglamentos aduaneros y tratados de libre comercio, de los transportistas, depositarios, importadores, exportadores y agencias aduaneras. También vieron lo difícil que es el proceso de presentación de declaraciones aduaneras, y que no existía una herramienta tecnológica que facilitara esta labor, así es como surgió la idea de fundar “Grupo TECA”. “Grupo TECA” surge como una empresa proveedora de servicios y soluciones para instituciones, organizaciones y empresas, los principales servicios ofrecidos por “Grupo TECA”, son en el área de tecnología y procesos aduaneros.

En el área de tecnología han trabajado todo tipo de desarrollo de sistemas, como ser: administrativos y contables, registro y control de microempresas y también la venta de hardware. En el área aduanera, ofrecen asesoramiento, estudios de mercado relacionados al establecimiento de depósitos aduaneros, capacitaciones en temas de aduanas y comercio como ser: llevar un proceso de exportación e importación, legislación aduanera, valoración aduanera, clasificación arancelaria que es la que determina lo que corresponde pagar según la mercancía, tratados de libre comercio y todo lo relacionado con importación y exportación de mercancía. Los clientes de la empresa son los agentes aduaneros, importadores,

exportadores, personal que labora en aduanas y depósitos aduaneros, instituciones educativas como ser Universidad Metropolitana y Universidad Tecnológica de Honduras.

### 1.2.2. Antecedentes del problema

Al no contar con un ingreso mensual constante, los directivos de “Grupo TECA” se vieron obligados a buscar otras alternativas para generar ingresos, como por ejemplo la búsqueda por parte de los socios de trabajos como consultores independientes en lugar de postularse como “Grupo TECA”. La empresa no tiene objetivos financieros definidos, ya que se restó importancia a la planificación, dejándola en segundo plano, todavía no cuenta con una cartera de clientes estables, lo que provoca que no existan ingresos mensuales constantes, por lo cual la empresa no cuenta con liquidez financiera, que le de sostenibilidad en el tiempo. Los servicios ofrecidos no son de primera necesidad para las empresas, por lo que “Grupo TECA” está en constante búsqueda de nuevos proyectos y clientes.

### 1.3. Definición del problema

La definición del problema incluye el enunciado y la formulación del problema, que hablan sobre los inconvenientes que se pueden presentar en las empresas al no contar con plan estratégico, y finalmente las preguntas de investigación, que tratan sobre el impacto de la planificación estratégica, liquidez financiera y situación actual de “Grupo TECA”.

#### 1.3.1. Enunciado del problema

El problema en que se basara esta investigación, es la falta de liquidez financiera en “Grupo TECA”. Las empresas que no cuentan con planificación estratégica y operativa, no realizan sus actividades con eficiencia, se pueden perder oportunidades, hacer una inadecuada asignación de los recursos, incumplimiento de metas, ya que no se trazó un plan para alcanzarlas. Lo que puede ocasionar el fracaso de la empresa debido a que esta no cuenta con la solvencia financiera para

cumplir con las obligaciones en el corto plazo. “Grupo TECA” al ser una empresa de reciente fundación, aún no cuenta con un plan estratégico para generar liquidez financiera, no se ha realizado un análisis de la situación actual de la empresa, ni se han establecido los objetivos que se quieren alcanzar, los cuales deben estar plasmados en el plan operativo anual de la empresa, que hagan pensar a los directivos en un plan estratégico de 3 a 5 años, anticipándose a los cambios o eventos inesperados, y así reducir efectos negativos en la empresa. Al no contar con planificación estratégica, no han identificado el servicio o producto que les genere mayor rentabilidad o en el que se puedan especializar, y así dar un rumbo a la institución, en la actualidad ofrecen gran variedad de servicios para diferentes áreas, por lo cual no han identificado el servicio más rentable que les permita un mayor crecimiento y desarrollo de la empresa.

### 1.3.2. Formulación del Problema

#### 1.3.2.1. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo un plan estratégico puede ayudar en la toma de decisiones?
2. ¿Cuál es situación financiera actual de Grupo TECA?
3. ¿Cómo se puede generar liquidez financiera en Grupo TECA?

### 1.4. Objetivos del proyecto

A continuación, se presentan se presenta el objetivo general y los objetivos específicos mismos que serán ejecutados en el transcurso de la investigación.

#### 1.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para la generación de liquidez financiera en la empresa “Grupo TECA” mediante el análisis de la situación financiera actual con el fin de proporcionar estrategias para el crecimiento sostenido de su rentabilidad.

#### 1.4.2. Objetivos específicos

1. Explicar cómo un plan estratégico puede ayudar en la toma de decisiones.
2. Analizar la situación financiera actual de Grupo TECA
3. Proponer estrategias que permitan generar liquidez financiera en “Grupo TECA”.

#### 1.5. Justificación

Sin importar el tamaño de la organización se debe contar con planeación estratégica, donde estén plasmados los objetivos y metas a alcanzar en un tiempo definido de 3 a 5 años, siempre buscando el desarrollo de la organización, por lo cual el estudio propone realizar un plan estratégico a la empresa “Grupo TECA”, con lo que se demostrara que mediante la planificación estratégica se pueden tomar mejores decisiones.

La elaboración del plan estratégico le permitirá a la empresa establecer el plan de negocios a futuro, lo que dará claridad a sus gerentes al momento de tomar decisiones sobre la dirección que debe seguir la empresa, para asegurar su crecimiento y rentabilidad en el tiempo. “Grupo TECA” no cuenta con un plan estratégico definido, con una misión y visión, valores, objetivos estratégicos, análisis de fortalezas, oportunidades que tiene la empresa, y debilidades y amenazas a las que se enfrenta, que los lleven a encontrar los factores claves de éxito que determinaran las estrategias a seguir para garantizar el aumento de su liquidez y rentabilidad.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis de la situación actual

En los párrafos siguientes se describe la situación actual de “Grupo TECA” comenzando con el análisis de macroentorno, en el cual se analiza la competencia directa de la empresa y finaliza con microentorno donde se detallan los servicios prestados por esta, así como su situación financiera actual.

#### 2.1.1. Análisis macroentorno

A través de la creación de políticas y firma de acuerdos comerciales Honduras ha estado en búsqueda de mejorar la inversión en el país, mediante estos espacios de oportunidades para el crecimiento de sus exportaciones y el incremento de socios comerciales; actualmente cuenta con 14 acuerdos de libre comercio y 1 acuerdo comercial preferencial, con Reino Unido, Corea, Perú, México entre otros, además es miembro de la Organización Mundial de Comercio y del Mercado Común Centroamericano desde diciembre del 1960. Honduras espera que para el año 2034, la tasa de crecimiento de la inversión extranjera se habrá triplicado y diversificado, con presencia en todas las regiones del país. Lo que provocará que el Estado se convierta en un socio colaborador de la ciudadanía para apoyar los emprendimientos productivos y comerciales de todo tamaño. (SICA, 2021)

El área de tecnología representa oportunidades para invertir en servicios y productos, ya que en la actualidad el uso de aplicaciones, software, telefonía móvil, acceso a internet y conexiones de banda ancha crece constantemente, y son necesarios en casi todos los comercios; desde finales de 2020 y principios de 2021, se ha visto el crecimiento de la inversión en materia de transformación digital, lo cual representa una gran oportunidad de desarrollo para Honduras; Se proyecta que el porcentaje del PIB en TI va a pasar de ser el 5%, a representar un 10% a nivel

mundial, y Honduras no es ajeno a esta tendencia. El IDC (Internet de las Cosas) estima que el sector crecerá al doble de la velocidad del PIB global. (CNI, 2021)

“Grupo TECA” al ser una empresa que se dedica a las aduanas, comercio exterior y tecnología, siendo los dos primeros sus puntos más fuertes, debido a la experiencia de su personal en el manejo de tratados de libre comercio y convenios internacionales, se puede decir que tiene ventaja con respecto a las agencias aduaneras que se consideran como su competencia directa. Según datos en la página de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa(CCIT) existen trece agencias aduaneras registradas, cuyos servicios son tramitología de aduanas, aplicación de regímenes especiales, servicio de agente aduanero a nivel nacional, asesoría en comercio internacional, manejo y consolidación de carga, capacitaciones en materia logística, entre otros (Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, 2021).

Como se mencionó anteriormente otro de los servicios ofrecidos por la empresa es en el área de tecnología, misma que se está desarrollando con velocidad en el país, ya debido a la pandemia la tecnología se ha vuelto un medio necesario para realizar las labores desde la educación (escuelas, colegios, universidades), los pequeños negocios hasta las grandes corporaciones (Bancos, Instituciones gubernamentales, telecomunicaciones, entre otros). Lo cual para una empresa como “Grupo TECA” es un mercado al cual puede acceder ofreciendo sus servicios en esta área. Hay algunas empresas o consultores independientes que se dedican a los trámites aduaneros y transporte, mientras que otras al área de tecnología, sin embargo “Grupo TECA” cubre las dos áreas, y cuenta con experiencia sobre comercio exterior, aduanas, tratados de libre comercio y convenios internacionales.

## 2.1.2. Análisis microentorno

### 2.1.2.1. “Grupo TECA”

“Grupo TECA” es una empresa de servicios, consultores en tecnología, comercio exterior y aduanas, en la actualidad cuenta con cuatro empleados permanentes, cuyos puestos son: gerente general, gerente de operaciones, gerente de proyecto y gerente de tecnología. Los servicios ofrecidos por “Grupo TECA” se encuentra, análisis y desarrollo de sistemas, outsourcing e infraestructura tecnológica; en cuanto a capacitaciones, ofrecen legislación y procedimientos aduaneros, facilitación de comercio, nomenclatura arancelaria, valoración aduanera, regímenes especiales, procedimientos aduaneros de origen contenidos en los tratados de libre comercio e infracciones y sanciones aduaneras, entre otras. (Grupo TECA, 2021)

Asesorías en gestión de proyectos, análisis de viabilidad, planificación, seguimiento y control de proyectos, tecnológicos, aduaneros, de desarrollo y de infraestructura; en inteligencia de negocios con soluciones tecnológicas para la toma de decisiones, estadísticas empresariales. Su misión es proveer soluciones de automatización y mejoramiento de procesos empresariales. y su visión es ser la empresa líder en la región Centroamericana en temas tecnológicos, comercio exterior y empresarial. (Grupo TECA, 2021)

Actualmente “Grupo TECA” está en proceso de desarrollo de sistema de gestión de riesgos de comercio exterior, el cual realizara análisis y extracción de datos, también da asesoría constante a la empresa aduanera Henry Arévalo Zuniga; es una de las empresas registradas por la Embajada Americana para la asesoría a inversionistas, en cuanto a comercio exterior, importaciones y exportaciones. Debido a su reciente fundación la empresa no cuenta con políticas o procesos definidos, durante su primer año sus proyectos fueron capacitaciones sobre gestión aduanera y

## 2.2. Bases teóricas

Los siguientes párrafos describen las bases teóricas del estudio, como ser, la planeación estratégica, la cual habla del propósito de una empresa, ambiente externo e interno, análisis FODA, y técnicas para análisis de causa y efecto. La liquidez financiera, en la cual se describen las razones financieras utilizadas para análisis de la situación financiera de la empresa.

### 2.2.1. Planeación estratégica

En todas las organizaciones la planeación estratégica es importante, porque es el proceso mediante el cual sus directivos ordenan las acciones que deben seguir para alcanzar sus objetivos, establecer sus propósitos, políticas y estrategias básicas, como nos dice (Thompson, Gamble, Peteraf, & A.J., 2012, pág. 5) “La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer”. Es importante conocer lo que se debe hacer y lo que no, ya que de esta forma se hará un mejor manejo y administración de los recursos con los que cuenta la empresa, también ayuda a los directivos a tomar decisiones más acertadas.

La estrategia como la define la Real Academia Española “En un proceso regulable, conjunto de las reglas de buscan una decisión óptima en cada momento” (Española, 2021), por lo que las empresas deben de realizar no de forma estática, si no, dinámicas que vaya de acuerdo al mundo cambiante, lo que llevara a la toma de mejores decisiones para cualquier situación que se presente en el transcurso de la vida de la empresa. En estas decisiones también se establecen los recursos que la empresa utilizara para realizar las actividades, que le permitirán alcanzar los objetivos, y financieramente las partidas en las que se asignaran estos recursos.

Los propósitos estratégicos son donde se definen la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, es decir la dirección, el propósito, las creencias y normas, y las metas que se quieren alcanzar. Como lo menciona (Doyle, 2012) Analizar los propósitos y los objetivos organizativos, la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Es importante la definición de los propósitos ya que mediante estos se visualizan las metas propuestas por los directivos de la empresa, hacia dónde va la organización y como alcanzara estas metas.

Mediante la visión se muestra en pocas palabras hacia donde se está dirigiendo la empresa, según (Thompson, Gamble, Peteraf, & A.J., 2012, pág. 23) la visión “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. Lo que da a todos los colaboradores la orientación de hacia dónde quieren llegar, en un determinado momento, impulsando a todos a seguir la misma dirección. La misión es la descripción de lo que hace la empresa, a quienes se dirige, y lo que aporta a la sociedad y sus clientes, según (Thompson, Gamble, Peteraf, & A.J., 2012, pág. 26) afirman que la misión “describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”.

#### 2.2.1.1. Ambiente externo

El ambiente externo está conformado por las fuerzas que están fuera de la empresa, y que afectan su funcionamiento y desarrollo, como ser: política, pobreza, desempleo, economía, clientes, tecnología, aspectos sociales y naturales, la competencia, por lo tanto la empresa debe monitorear y vigilar estos factores, como lo afirma (Doyle, 2012) “Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las

oportunidades y amenazas en el entorno”. Esto permite aprovechar las oportunidades y convertirlas en ventaja competitiva para la empresa. Conocer el ambiente externo, también permitirá adelantarse a los posibles inconvenientes que se puedan presentar, identificando las amenazas y visualizando la forma en que estas se pueden enfrentar.

#### 2.2.1.2. Ambiente interno

El ambiente interno está conformado por todos los factores que se encuentran dentro de la organización, y que se pueden controlar directamente, como ser: La cultura organizacional, talento humano, clima organizacional, recursos de la empresa entre otros, el análisis de este según (Doyle, 2012) ayuda a identificar las fortalezas y las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en una industria. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. El ambiente interno a diferencia del externo, es algo que se puede controlar, y realizar los cambios a lo interno de la organización, para la correcta administración de los recursos; como por ejemplo: Con el desarrollo de una cultura organizacional donde se motive a todo el talento humano, se capacite, que conozcan su papel dentro de la organización y los objetivos que se quieren alcanzar, facilitara el alcance de las metas planteadas por los directivos, ya que toda la organización se dirige hacia el mismo lugar.

#### 2.2.1.3. FODA

FODA son las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, utilizar esta herramienta de análisis en las empresas es importante para conocer el estado actual de las mismas. Las empresas tienen fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas; maximizando las fortalezas identificadas es posible convertirlas en la ventaja sobre la competencia aprovechando las oportunidades que se presenten. Para realizar este análisis

(Medianero Burga, pág. 7) indica que el análisis FODA se puede sintetizar en cinco pasos. Si estos se cumplen satisfactoriamente permitirán la elaboración de objetivos estratégicos.

PASO 1: Formulación de planteamientos sobre el macro y microambiente.

PASO 2: Ordenamiento de la información de acuerdo a grandes ideas-fuerza.

PASO 3: Priorización, jerarquización y codificación de las ideas-fuerza, según su importancia relativa.

PASO 4: Dinámica de la matriz, vinculando la información desde el sector interno hacia el externo.

PASO 5: Selección de los objetivos estratégicos.

<p><b>F</b>      <b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacidades distintas.</li> <li><input type="checkbox"/> Ventajas naturales.</li> <li><input type="checkbox"/> Recursos superiores.</li> </ul>	<p><b>O</b>      <b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cambios en el entorno social, económico, político.</li> <li><input type="checkbox"/> Nuevas tecnologías y procesos productivos.</li> <li><input type="checkbox"/> Debilitamiento de los competidores.</li> <li><input type="checkbox"/> Necesidades insatisfechas de los usuarios.</li> <li><input type="checkbox"/> Tamaño, localización y posicionamiento estratégico.</li> </ul>
<p><b>D</b>      <b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> "Talones de Aquiles".</li> <li><input type="checkbox"/> Desventajas.</li> <li><input type="checkbox"/> Recursos y capacidades escasas.</li> </ul>	<p><b>A</b>      <b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Resistencia al cambio.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de interés o motivación.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de compromiso.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de flexibilidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Altos riesgos y grandes obstáculos.</li> </ul>

**Figura 4: Formulación de planteamientos sobre el ámbito externo e interno**

Fuente: (Medianero Burga)

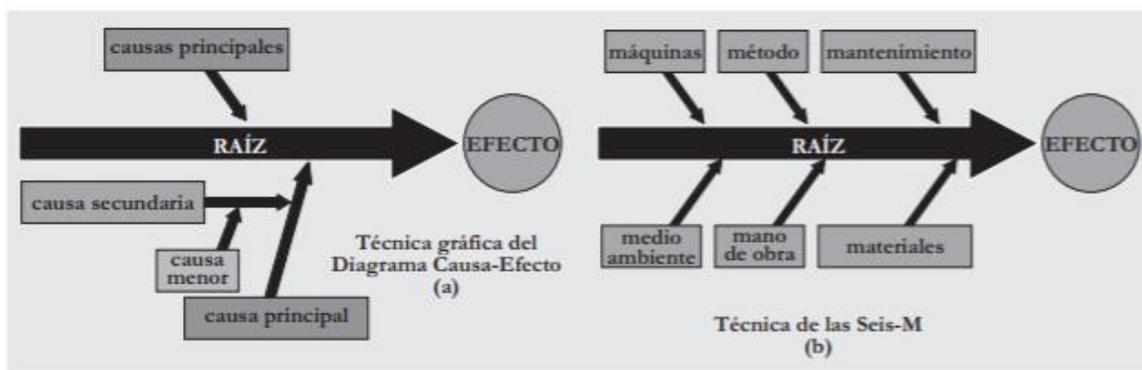
Con el análisis FODA la empresa podrá desarrollar mejor su plan estratégico con miras al futuro, ya que después de realizar análisis de la situación y sobre toda la información importante

de “Grupo TECA” tendrá un panorama más amplio de cómo realizarlo y hacia dónde dirigirlo. El beneficio del análisis FODA, es que para realizarlo solo se necesita de buen conocimiento y análisis de la empresa, así como del mercado en que se desarrolla, lo que lleva a realizarse con cierta rapidez y a través de su interpretación genera muy buenas ideas a los gerentes y administradores.

#### 2.2.1.4. Mapa estratégico

##### Diagrama de Causa-Efecto

Esta es una herramienta de análisis para el análisis de problemas, en la cual se puede ver de manera gráfica cuales son las causas de un problema, por su forma se le llama también diagrama de espina de pez o cola de pescado, según (Carro Paz & Gonzáles Gómez, pág. 26) El uso del diagrama ayuda a entender los problemas complejos de calidad. La utilización de esta técnica permite realizar análisis del problema y hace posible, el planteamiento de las soluciones más idóneas para las causas principales y secundarias más importantes. A continuación, se presenta la figura 5, la cual muestra un ejemplo de diagrama causa-efecto, donde se observa raíz, causas principales, causas menores y efecto:



**Figura 5: Diagrama de causa-efecto**

Fuente: (Carro Paz & Gonzáles Gómez, pág. 27)

## Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite describir la situación de la empresa y los objetivos, muestra una visión general de la situación de la empresa mediante indicadores; tiene 4 perspectivas distintas como ser: financiera, del cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, el cuadro de mando integral permite dar seguimiento a estos indicadores para visualizar la evolución de la estrategia, y por lo tanto ayuda en la toma de decisiones. Como se mencionó anteriormente el cuadro de mando integral tiene cuatro fases, según (Kaplan & Norton, 2000, págs. 39-42):

### Las perspectivas financieras

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución. están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

### La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente.

### La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

### La perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Estas perspectivas permiten organizar y relacionar los objetivos, en la perspectiva financiera se encuentran datos económicos y contables, el estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados, los flujos de efectivo, de las razones financieras, también de la generación de liquidez financiera, aumento de la rentabilidad, reducción de costos, entre otros. En la de cliente, se encuentra información del segmento de mercado al que se dirige la empresa, los objetivos en esta serán la satisfacción del cliente, fidelización, el marketing, el valor agregado de los servicios.

En la perspectiva de proceso interno se identifican los procesos críticos para la empresa, los que permiten atender las necesidades de los clientes, aquí se habla de mejorar los servicios ofrecidos manteniendo la calidad. La perspectiva de formación y crecimiento está orientado a

mejorar las capacidades y herramientas con las que cuenta la empresa, aquí se habla del talento humano, capacitando al personal y desarrollando sus habilidades, motivándolos, implementando herramientas como por ejemplo tecnológicas que faciliten la realización de sus labores.

#### 2.2.1.5. Estrategias

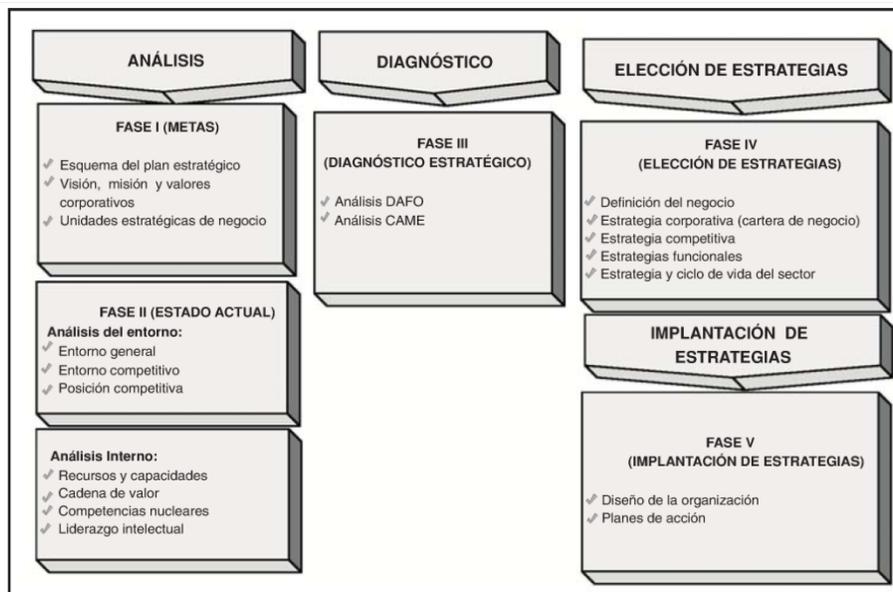
Las estrategias son una serie de actividades que se realizan para poder sobresalir en el mercado, teniendo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo lo que los lleva a posicionarse sobre los demás en su rubro. La formulación y ejecución de una estrategia son actividades de prioridad para los directivos de las empresas, principalmente porque una estrategia bien definida y pensada es la guía de la administración para llegar a la ventaja competitiva, su plan para mejorar su desempeño financiero y obtener mayor rentabilidad sostenible en el tiempo. según (Steiner & Miner, 2013, pág. 164) La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

#### 2.2.1.6. Plan estratégico

El plan estratégico es un documento que permite conocer mejor la empresa, saber en dónde están y a hacia donde se dirigen, da las directrices para tomar las mejores decisiones en la organización. Obliga al directivo de la empresa a tener una visión en el futuro, y asignando correctamente los recursos disponibles, anticipándose a los cambios, minimizando el impacto financiero que puede afectar la rentabilidad de la institución. De acuerdo a (Dess & Lumpkin, 2003) “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

La planificación es esencial para empresas pequeñas, ya que se vuelve una herramienta de poder que permite optimizar mejor los recursos, escoger objetivos que guiaran a la misma, los problemas que se presenten y como resolverlos, así como también sirve para analizar la situación actual de cómo se encuentra y le da las directrices de que rumbo seguir, ya que los gerentes pueden tomar las decisiones más adecuadas, la planificación estratégica es de mejora continua no estática, ya que la empresa debe ir analizando los cambios que se vayan presentando a nivel nacional como internacional.

Como hemos mencionado al no ser la planificación estratégica estática, por lo que la dirección estratégica debe comprometerse no solo para tener más altos niveles de eficacia y eficiencia y alta productividad, si no para estar seguros de disminuir los riesgos del fracaso mediante la investigación, la innovación y planificación. Por tanto, el proceso de planeación estratégica requiere de un proceso continuo de toma de decisiones por adelantado, de cómo hacer, que hacer, cuando hacerlo y quien lo realizara. (Acero, 2010). A continuación, se presentan las fases del plan estratégico:

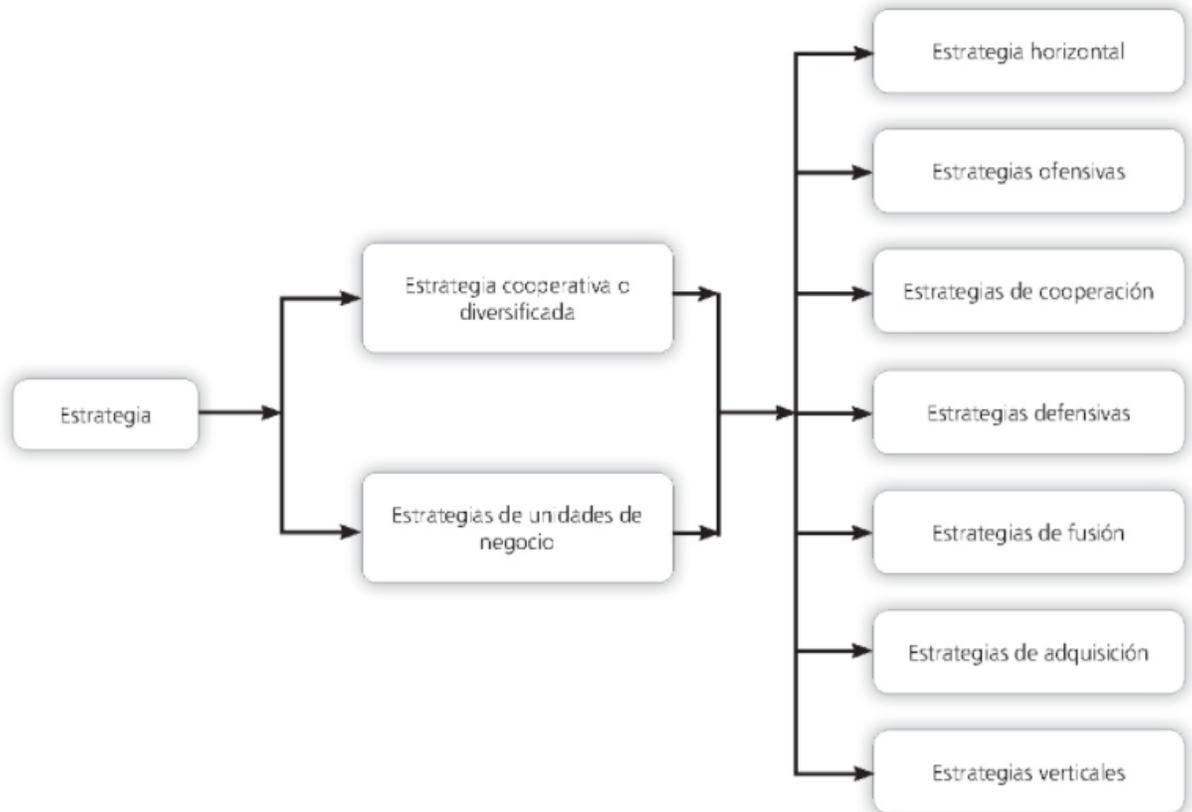


**Figura 6: Fases del plan estratégico**

Fuente: (Doyle, 2012, pág. 13)

### 2.2.1.7. Tipos de estrategias

Una de las fases en la formulación de un plan estratégico, es la elección del tipo de estrategia a implementar, hay estrategias en los distintos niveles de la organización y estas se dividen en estrategias corporativas o diversificada y estrategias de unidades del negocio. La estrategia corporativa abarca todos los niveles de la organización y la estrategia de unidades del negocio es el plan formulado por los directivos para el buen desempeño de cada departamento o línea del negocio específica. (Luna Gonzales, 2015)



**Figura 7: Tipos de estrategias**

Fuente: (Luna Gonzales, 2015)

#### 2.2.1.7.1. Estrategia corporativa

Como se mencionó anteriormente, las estrategias corporativas están relacionadas con los objetivos de la organización, estas abarcan de forma global a la empresa, se indica en que negocio se está y cómo gestionarlo, se fijan las políticas para alcanzar las metas planteadas. Estas son formuladas por los directivos y vienen de las acciones recomendadas por los jefes o administradores de niveles inferiores, y finalmente revisadas por los accionistas y directivos de la empresa que son quienes aprueban las principales decisiones estratégicas. En estas se define la inversión de capital, recursos asignados a las unidades o departamentos, el alcance de las operaciones de la empresa, acciones para fortalecer las posiciones de los negocios existentes, posicionamiento en nuevas industrias, entre otras. (Luna Gonzales, 2015)

#### 2.2.1.7.2. Estrategia de unidad de negocios

La idea básica de la estrategia de unidad de negocios es, idear, crear y reforzar la competitividad de la empresa en el mercado a largo plazo, dando respuesta a los cambios, buscando ventajas competitivas, ideando competencias valiosas para el negocio que lo coloquen sobre los competidores, en esta estrategia se vincula las estrategias del resto de la empresa, logrando unión entre las estrategias de las distintas unidades o departamentos para alcanzar los objetivos institucionales, logrando valor agregado en los productos o servicios ofrecidos. (Luna Gonzales, 2015)

#### 2.2.2. Liquidez financiera

La liquidez en los negocios es la facilidad de un activo para ser convertido en dinero y así hacer frente a las obligaciones en corto plazo. (Herrera & Betancourth, 2016) señalan que “la liquidez de una empresa representa la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas alcancen su vencimiento.” (p. 157), por lo cual la falta de liquidez en el

negocio puede traer graves consecuencias, ya que es necesaria para cumplir con obligaciones como el pago de la nómina, servicios públicos, entre otras a corto plazo, que puede generar problemas para la empresa si esta no se cumple con el pago de las mismas. Entre las acciones a realizar para obtener liquidez en el negocio están: solicitar crédito con la banca o financieras, vender activos de la empresa, liquidar inventarios.

Como se menciona en el párrafo anterior existen acciones para buscar mejorar la liquidez de la empresa, ya que si no se realizan esos ajustes se puede llegar al riesgo de la no sostenibilidad de la misma, por lo que es necesario buscar que las entradas y salidas estén siempre bien equilibradas y lo cual debe de realizarse mediante una buena estructura para la conducción y control de las fuentes de ingreso como ser; contar con buen sistema de información contable, y un buen consejo de administración el cual le dé seguimiento a la misma.

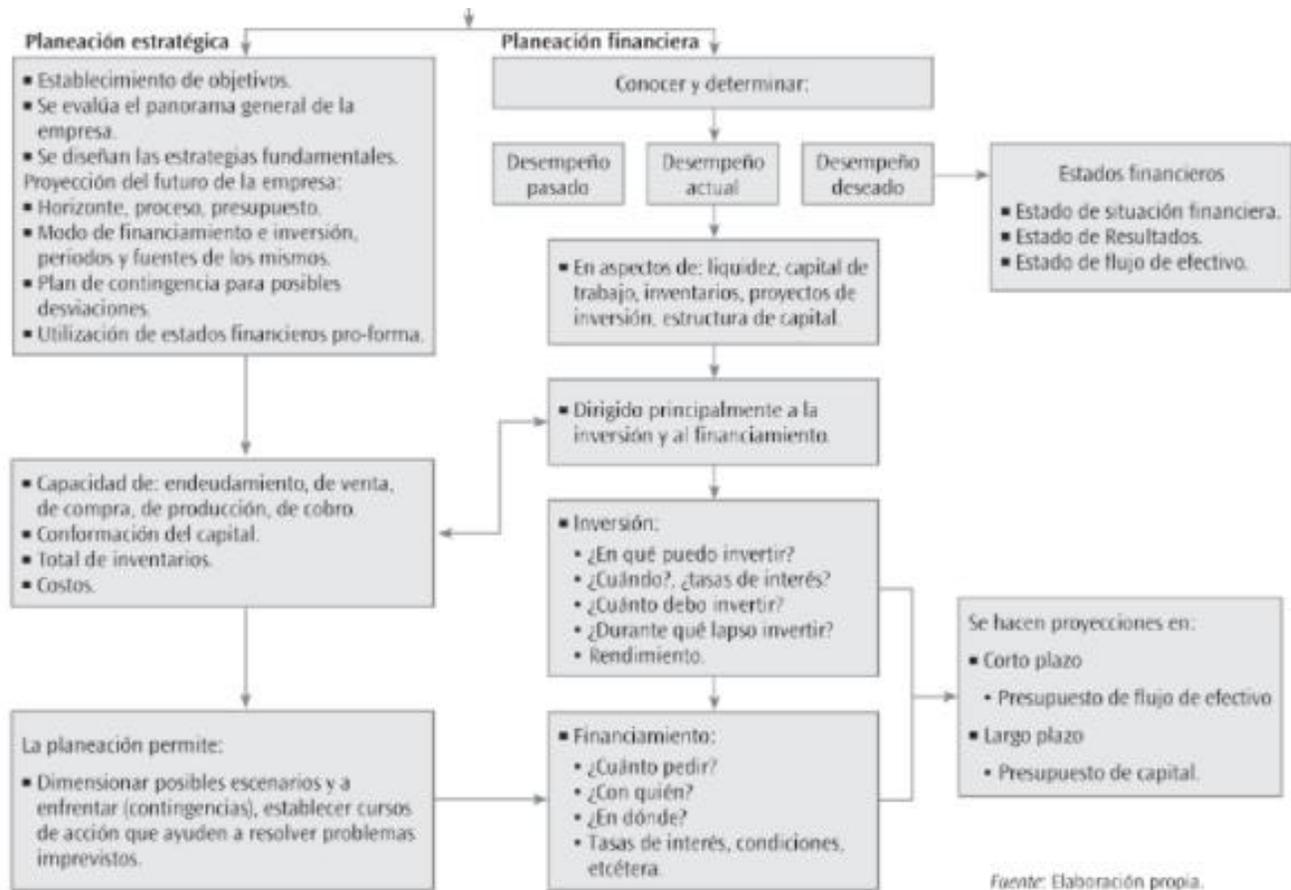
#### 2.2.2.1. Planeación financiera

La planeación financiera es una herramienta útil para las organizaciones, es una guía para coordinar la actividad económica de la empresa, permite establecer las acciones a realizar visualizando las necesidades que se pueden presentar en el futuro. Como lo afirma (Gitman, 20017, pág. 102) “Dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma.” En la planeación financiera se realiza el análisis de flujos de efectivo de una empresa, se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento.

La idea es conocer la capacidad financiera de la empresa, la situación actual y la dirección hacia donde se desea orientar. la empresa debe de contar un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera a tiempo en caso de requerirlo. El análisis de la situación financiera actual de

la empresa y el establecimiento de objetivos ayudan en la toma de decisiones a los directivos.

(Morales Castro & Morales Castro, Planeación financiera, 2015)



**Figura 8:Planeación estratégica y planeación financiera**

Fuente: (Morales Castro & Morales Castro, Planeación financiera, 2015, pág. 17)

#### 2.2.2.2. Razones financieras

Las razones financieras son indicadores que permiten comprender la situación financiera actual de la empresa, las cifras para elaborar estas razones son obtenidas de los estados financieros de la empresa, tomando activos, pasivos, capital, y el estado de resultado, estas razones van desde la liquidez hasta la rentabilidad, lo cual permite tomar decisiones en cuanto a solicitar un préstamo en caso de no tener suficiente liquidez en la institución, mayor rotación de inventarios, en base a los resultados detallados en las cifras obtenidas, dar seguimiento a las cuentas por cobrar en caso de que sea necesario, entre otros.

Como nos menciona (Weston, 1995) en un mundo actual en el que vivimos, no podemos dejar de compararnos con la competencia, con el sector comercial al que pertenecemos, o sencillamente con períodos anteriores, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que nos informen sobre: Liquidez, Apalancamiento, Rentabilidad, Productividad, Crecimiento y Actividad del negocio. Por lo tanto, el cálculo de estas razones es imprescindible para seguir vigentes y ver cómo es nuestra situación con respecto a la competencia, y poder obtener una ventaja competitiva sobre la de ellos.

#### 2.2.2.2.1. Razones de liquidez

La liquidez es contar con el efectivo suficiente para suplir las necesidades a corto plazo, como ser pago de sueldos y salarios, pago de servicios públicos, pago a proveedores, pago de servicios a subcontrataciones como ser: seguridad, limpieza, según (Morales Castro & Morales Castro, Planeación financiera, 2015, pág. 164) “La liquidez de las empresas mide la capacidad para cumplir con sus obligaciones corrientes o de corto plazo de manera oportuna, por lo cual el análisis se centra en el estudio de los activos y pasivos circulantes.” Las razones financieras utilizadas para el análisis de liquidez de una empresa se describen en el siguiente cuadro:

Razón financiera	Fórmula
Liquidez corriente	$\frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Activo circulante}}$
Liquidez ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$
Cobertura de deuda total	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo total}}$
Liquidez inmediata	$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$

**Figura 9: Razones de liquidez**

Fuente: (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, pág. 164)

La liquidez corriente, mide la rapidez con la que los activos se convierte en efectivo en un corto plazo, así como la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. La liquidez acida, mide la capacidad de la empresa de pagar con activos de manera inmediata las obligaciones a corto plazo. La cobertura de deuda total, indica la capacidad que tiene la empresa de enfrentar sus deudas con sus activos de corto plazo y finalmente la liquidez inmediata, es la capacidad de la empresa, de realizar el pago en efectivo de sus pasivos a corto plazo.

#### 2.2.2.2. Razones de apalancamiento

El apalancamiento es el nivel de endeudamiento que tiene la empresa, y la capacidad que tiene para pagar a sus acreedores. Es una estrategia utilizada por las empresas para tener liquidez, y saber utilizar de forma correcta el efectivo facilitado por las entidades crediticias. Como nos hacen mención (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, pág. 164) “El apalancamiento es la cantidad de deudas que se usa en el financiamiento de las empresas El principal riesgo que presentan las empresas con un nivel alto de apalancamiento es la posibilidad de insuficiencia de recursos para pagar deudas, en caso de que lo exigieran en un momento determinado los acreedores.”

La razón de apalancamiento financiero o Pasivo total a activo total, mide el porcentaje de fondos totales aportados por los acreedores en relación a la inversión total, la razón de pasivo total a capital contable, representa el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa, en relación con lo aportado por los socios; pasivo en moneda extranjera, mide la capacidad de los pasivos en moneda extranjera que se han utilizado para el financiamiento de la empresa. El pasivo a largo plazo a activo fijo, esta razón mide la cantidad de deudas a largo plazo que ha utilizado la empresa para adquirir activos fijos. Cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para pagar con utilidades, los intereses que se producen por los créditos adquiridos y finalmente la cobertura de deuda con ventas, mide la capacidad de la empresa para pagar créditos totales

adquiridos con los ingresos obtenidos de las ventas. Las razones de apalancamiento miden los fondos obtenidos de los acreedores, su participación en la empresa en relación con los accionistas, cantidad de deuda a largo plazo, la capacidad de la empresa de hacer frente a sus acreedores con las utilidades y las ventas.

En la tabla siguiente se enumeran las razones financieras utilizadas para el cálculo de apalancamiento:

Razón financiera	Fórmula
Pasivo total a activo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Pasivo total a capital contable	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$
Pasivo en moneda extranjera	$\frac{\text{Pasivo en moneda extranjera}}{\text{Pasivo total}}$
Pasivos a largo plazo a activo fijo	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo fijo}}$
Cobertura de intereses	$\frac{\text{Resultado de operación}}{\text{Intereses pagados}}$
Cobertura de deudas con ventas	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Pasivo total}}$

**Figura 10: Razones de apalancamiento**

Fuente: (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014)

#### 2.2.2.2.3. Razones de actividad

La razón de actividad mide la eficiencia con la que la empresa, mueve los inventarios y cobra las cuentas a crédito para convertirlo en efectivo. También mide el costo que maneja por el apalancamiento obtenido con las instituciones crediticias. Como lo menciona (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, pág. 165) A las razones de actividad también se les conoce como razones de ciclo, eficiencia o intensidad con que se utilizan los activos para producir ingresos en la empresa. Muestran

la destreza con la cual los administradores utilizan o administran los diferentes activos para la obtención de ventas y utilidades de la empresa. En la tabla siguiente se describen las razones financieras utilizadas para el cálculo de la de actividad:

Razón financiera	Fórmula
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Resultado de operación}}$
Costo de los pasivos	$\frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Pasivo total con costo}}$

**Figura 11: Razones de actividad**

Fuente: (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, pág. 165)

La rotación de activos, mide el uso de los activos totales para generar ventas; la razón de rotación de activos fijos, mide el uso que se realizó de los activos fijos para generar ventas; la rotación de inventarios, mide el número de veces que los inventarios entran y salen en los procesos productivos de la empresa y finalmente el costo de los pasivos, mide cuánto cuestan las deudas que utiliza la empresa, en términos de intereses pagados por créditos adquiridos.

2.2.2.2.4. Razones de rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad que tiene la administración para aprovechar los recursos de la empresa pagando deudas, generando ingresos y obteniendo utilidades, una mayor generación de ingresos y poca generación de gastos, llevará al negocio a ser más rentable, como nos dicen

(Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, pág. 166) “La rentabilidad es el resultado de la actuación de la administración en la empresa en su gestión por dirigirla adecuadamente. Las razones de rentabilidad miden el resultado de la administración en la obtención de utilidades.”. En la tabla siguiente se describen las razones financieras que se utilizan para evaluar la rentabilidad:

Razón financiera	Fórmula
Margen de utilidad	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Ventas netas}}$
Rentabilidad del capital contable	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Capital contable}}$
Rentabilidad de la inversión	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Activo total}}$
Dividendos pagados	$\frac{\text{Dividendos en efectivo}}{\text{Resultado neto del ejercicio anterior}}$

**Figura 12: Razones de rentabilidad**

Fuente: (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, pág. 167)

El margen de utilidad mide la utilidad obtenida por cada lempira de ventas, la rentabilidad del capital contable, muestra el rendimiento producido por las aportaciones de cada socio; la rentabilidad de la inversión, mide el rendimiento que produce la inversión de los activos totales de la empresa y finalmente los dividendos pagados, mide la cantidad de utilidades pagadas como dividendos a los socios.

Como se han mencionado los autores citados anteriormente, tanto la planeación estratégica y la planeación financiera dan guías y pautas para realizar de forma eficiente las actividades de la empresa, lo que nos lleva a que, como nos dicen (Moreno Fernandez, 2002, pág. 419) de la planeación estratégica se desprende la planeación financiera, donde esta última ayuda a diseñar el financiamiento para la compra de activos y medir la rentabilidad de las inversiones. La planeación

financiera es un proceso de tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos definidos: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se realizó.

### 2.2.3. Evaluación financiera

La evaluación financiera, sirve a los directivos de las empresas para tomar decisiones sobre el rumbo que seguirá la misma, ya que ofrece un panorama sobre el rendimiento, inversiones y los riesgos que estas pueden representar para la organización, según (Fornero, 2017), la administración de las finanzas de las empresas trata sobre la identificación del curso de las acciones que impactan de manera positiva el valor de la empresa para sus propietarios, estableciendo el valor de la organización en este momento y los caminos que pueden seguir para incrementar el mismo. Lo que les permitirá tomar decisiones estratégicas y de gestión sobre este, ya que el análisis financiero les permitirá aportar valor corporativo ya que vendrá a determinar si la empresa ha generado riqueza y así tomar mejores decisiones del efecto esperado que tienen estas.

Lo que les permitirá tomar decisiones estratégicas y de gestión sobre este, ya que el análisis financiero les permite visualizar la medida del efecto esperado que tienen estas decisiones.

#### 2.2.3.1. Indicadores de evaluación financiera

Además de las razones financieras mencionadas en la sección anterior, de las cuales se obtiene el estado de liquidez, rentabilidad, actividad y apalancamiento de la empresa, también, se deben tomar en cuenta ciertos indicadores o técnicas para la evaluación financiera de proyectos o empresas. Las cuales ayudaran en la toma de decisiones sobre las acciones a realizar, para alcanzar los objetivos planteados en plan estratégico, visualizando las proyecciones de lo que se espera obtener en el futuro. A continuación, se detallan estos indicadores:

En primer lugar, se deben calcular los flujos de efectivo o de caja, mediante estos flujos se realiza una proyección de un periodo a otro, de cómo fluye el efectivo, todas las empresas tienen ingreso de efectivo y desembolsos que ocurren durante un tiempo, las mismas constituyen un flujo de efectivo, en el cual los flujos positivos representan ingresos y los negativos representan salidas de dinero, estos flujos incluyen: costos de inversión, costos de operación, ingresos por venta de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. (Fernandez, 2010, pág. 146).

Una vez calculados los flujos, se puede obtener el valor presente neto o VPN, este es el valor del dinero que resulta de comparar el valor presente de los ingresos con el valor presente de los gastos en términos concretos, el valor presente neto es la diferencia de las entradas y las salidas en la misma fecha (Meza Orozco, 2010). Para las empresas no basta con que se generen utilidades, ya que no garantizan su estabilidad en el tiempo, por sí solas las utilidades no son una medida de eficiencia, las empresas que sobreviven en los grandes mercados mundiales en la actualidad son aquellas que son rentables y cuentan con suficiente liquidez. Al utilizar la fórmula de valor presente neto de los flujos de efectivo descontados y traídos a valor presente, con lo que se podrá determinar qué tan rentable es la empresa actualmente. A continuación, se presenta la fórmula para el cálculo del Valor Presente Neto:

$$VPN = -I_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \frac{F_4}{(1+i)^4} + \frac{F_5}{(1+i)^5} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

- $I_0$  = Inversiones iniciales
- $F_1$  = Flujo neto del período 1
- $i$  = Tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad (TIO)
- $F_n$  = Flujo neto del último período de análisis

**Figura 13: Fórmula para el cálculo de Valor Presente Neto (VPN)**

Fuente: (Ramirez Díaz, 2019)

Para que un negocio sea rentable, el valor presente neto siempre debe ser mayor que cero, ya que esto indicara que se puede recuperar la inversión en un plazo estimado. Otro cálculo relacionado a los flujos de efectivo es Tasa Interna de Retorno o TIR, es la rentabilidad de una empresa o proyecto de inversión, matemáticamente, es la tasa de interés que iguala a cero el valor presente neto (VPN). (Ramirez Díaz, 2019), se puede decir que es la tasa que no ofrece toda inversión y que sirve para evaluar si el proyecto es rentable o no. Es la tasa de interés a la cual se recupera la inversión inicial en un negocio cuanto menor sea el valor de la TIR indicara que el negocio o proyecto es más rentable, en otras palabras, esta es la tasa de interés de oportunidad, donde el proyecto es aceptado. A continuación, se presenta la fórmula para el cálculo de la TIR:

$$\sum_{t=0}^T \frac{BN_t}{(1+i_{op})^t} = 0$$

**Figura 14: Calculo de la TIR**

Fuente: (Mokate, 2004)

La tasa de oportunidad será aquella tasa que se deja de percibir por no invertir en el proyecto. Por lo tanto, la tasa relevante es una tasa de colocación de fondos a una tasa de productividad, que refleje las oportunidades sacrificadas al tomar la decisión de invertir en un proyecto. El proyecto será rentable solo si como mínimo genera una tasa de rendimiento equivalente a la tasa de interés de oportunidad, solamente así se compensará el costo de oportunidad del dinero invertido. (Mokate, 2004).

El indicador de costo-beneficio mide la cantidad de los flujos de efectivo que se obtienen después de recuperar la tasa de interés exigida en el proyecto de inversión. Cuando los flujos de efectivo superan el monto de inversión, estos representan la ganancia en porcentaje de la inversión; en cambio, si los flujos de efectivo actualizados son menores que el monto de la inversión, muestran en porcentaje el faltante de inversión por recuperar. En caso de que exista un excedente de flujos de efectivo relacionado con la inversión, se lee como el beneficio porcentual logrado con la inversión. En la medida que este indicador sea mayor será el beneficio. Cuando la fórmula de costo-beneficio arroja un valor menor a cero se interpreta como el porcentaje de inversión faltante que no crearon los flujos netos de efectivo. Por lo cual este es el costo que no se cubre de la inversión. (Morales Castro & Morales Castro, Proyectos de inversión, evaluación y formulación, 2009) a continuación se muestra la fórmula de Costo-Beneficio:

$$CB = \left[ \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \left( \frac{VS}{(1+i)^n} \right)} - 1 \right] * 100$$

*IR* = Índice de rendimiento  
*FNE* = Flujo neto de efectivo  
*IIN* = Inversión inicial neta  
*VS* = Valor de salvamento  
*i* = Tasa de interés

**Figura 15: Formula calculo costo-beneficio**

Fuente: (Morales Castro & Morales Castro, Proyectos de inversión, evaluación y formulación, 2009)

### 2.3. Marco referencial

Caso de Éxito: Cómo administró Walmart su cadena de valor para obtener una enorme ventaja de costos sobre su competencia.

Walmart consiguió una ventaja en costos y precios muy sustancial sobre las cadenas de supermercados rivales tanto al renovar sectores de la cadena de valor del menudeo de abarrotes como al vencer a sus competidores en el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor.

Su ventaja de costos proviene de una serie de iniciativas y prácticas:

- Compartir con los distribuidores el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que retransmiten las ventas en cuanto se realizan directamente a los proveedores de los artículos, con lo que se le da información en tiempo real de la demanda y preferencias del cliente (lo cual crea un estimado de 6% de la ventaja de costos).
- Procurar la adquisición global de algunos artículos y centralizar la mayoría de las actividades de compra para aprovechar el poder de negociación de la empresa (lo cual crea un estimado de 2.5% de la ventaja de costos).
- Invertir en la automatización de vanguardia de sus centros de distribución, con la operación eficiente de una flotilla de camiones que hace entregas diarias a las tiendas de Walmart y poniendo en marcha otras prácticas ahorradoras de costos en su oficina matriz, centros de distribución y tiendas (lo que genera un estimado de 4% de la ventaja de costos).
- Esforzarse por optimizar la mezcla de productos y conseguir una mayor rotación de ventas (lo que genera cerca de 2% de la ventaja de costos).
- Instalar sistemas de seguridad y procedimientos operativos en las tiendas que bajan las tasas de merma (lo que genera cerca de 0.5% de la ventaja de costos).

- Negociar tasas de renta y alquiler con opción a compra preferenciales con corredores de bienes raíces y propietarios para sus tiendas (lo que rinde 2% de la ventaja de costos).
- Administrar y compensar a su personal de manera que produzca menores costos laborales (lo que genera un estimado de 5% de la ventaja de costos).

En conjunto, estas iniciativas de la cadena de valor dan a Walmart más o menos 22% de ventaja de costos sobre Kroger, Safeway y otras cadenas importantes de supermercados. Con esa ventaja tan considerable, Walmart pudo bajar sus precios más que sus rivales para convertirse en el líder mundial de supermercados. (Thompson, Gamble, Peteraf, & A.J., 2012, pág. 170)

#### 2.4. Marco conceptual

- Estado de situación financiera: (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015, pág. 65) indican que: se refiere a las aportaciones (capital) que realizaron los accionistas o propietarios y que se convirtieron en bienes y derechos (activos); en tanto que cuando se dice situación financiera se refiere específicamente a los financiamientos (pasivos) contraídos con terceras personas, llámense proveedores, acreedores o el mismo gobierno a través de las contribuciones no pagadas.
- Activo: “Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundadamente beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.” (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015, pág. 83)
- Pasivo: “Un pasivo es una obligación presente de la entidad virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas

en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.” (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015, pág. 84)

- Patrimonio: “Es el valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos los pasivos.” (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015, pág. 84).
- Estado de resultado: “llamado también desde su origen como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un documento contable básico y dinámico que muestra y representa, detallada y ordenadamente, la utilidad o pérdida del ejercicio.” (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015, pág. 69).
- Ventas brutas: “Representa el valor de los ingresos de un ejercicio determinado, obtenidos por la empresa durante el desarrollo de las operaciones contempladas en el objeto social del ente económico.” (Ayala Cárdenas & Fino Serrano, 2015)
- Resultado del ejercicio: “Refleja la utilidad o pérdida obtenida por el ente económico durante el desarrollo de sus operaciones, la cual es la misma reflejada por el P y G o estado de resultados” (Ayala Cárdenas & Fino Serrano, 2015)

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

### 3.2. Operacionalización de las variables

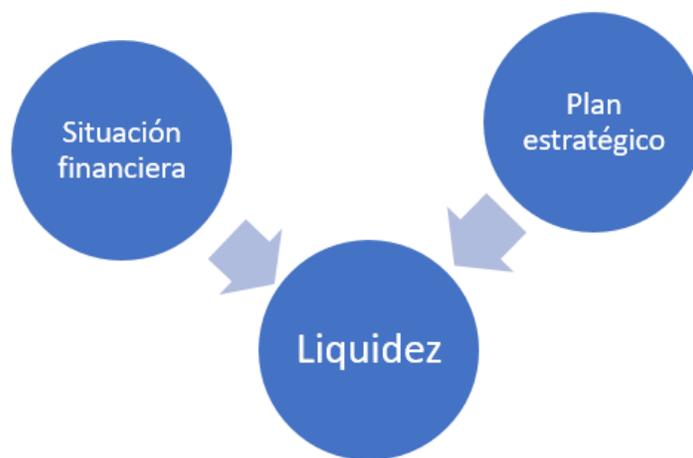
La operacionalización de las variables muestra la alineación que existe entre las preguntas de la investigación y los objetivos; las variables definidas fueron extraídas de las preguntas de la investigación, estas son: plan estratégico, situación financiera y liquidez, en la tabla siguiente se describe la operacionalización de las variables:

**Tabla 1: Operacionalización de variables**

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
Tema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables	Instrumentos
<b>Plan estratégico para la generación de liquidez financiera de “Grupo TECA” ubicado en la ciudad de Comayagua</b>	¿Cómo un plan estratégico puede ayudar en la toma de decisiones?	Explicar cómo un plan estratégico puede ayudar en la toma de decisiones	Plan estratégico	Censo  Estudio Financiero
	¿Cuál es la situación financiera actual de “Grupo TECA”?	Analizar la situación financiera actual de “Grupo TECA”	Situación Financiera	
	¿Cómo se puede generar liquidez financiera en “Grupo TECA”?	Proponer estrategias que permitan generar liquidez financiera en “Grupo TECA”	liquidez	

En el esquema siguiente, se muestra la relación que existe entre las tres variables de estudio definidas en la operacionalización, se seleccionó la que representa el centro de estudio y en el caso

de la presente investigación es la liquidez, por lo cual en el esquema se representa que el plan estratégico y la situación financiera influyen en la liquidez. Se desea comprobar como el análisis de la situación financiera de la empresa dará las pautas de cómo se encuentra actualmente, para el desarrollo de un plan estratégico que ayude en la mejor administración y toma de decisiones, lo que provocará generación de liquidez en la empresa.



**Figura 16: Esquema de variables de estudio**

### 3.3. Alcance de la investigación

A continuación, se define el alcance de la investigación, es decir el enfoque y tipo de investigación para el presente estudio. La cual es mixta de tipo descriptivo.

#### 3.3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, ya que se realizó una recolección de información en un solo momento y se describieron las variables de estudio en su situación actual. Los diseños descriptivos tienen como objetivo investigar la incidencia de las características de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un

grupo de personas u otros seres vivos, objetos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. (Hernández Sampieri, 2014)

### 3.3.2. Enfoque de investigación

La investigación se basó en un enfoque mixto, según (Hernández Sampieri, 2014) “el enfoque mixto de la investigación, implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. Es cuantitativo debido a los resultados que se análisis de los estados financieros de la empresa, para conocer su situación financiera actual y cualitativo se considera del análisis de la información obtenida a través de un censo a los directivos y empleados de “Grupo TECA”.

### 3.4. Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por los socios y colaboradores que son contratados por proyecto en “Grupo TECA”. Para la investigación el tipo de muestra es probabilístico, del tipo aleatorio simple ya que participaron los 4 socios y 8 empleados que conforman “Grupo TECA”, en la recolección de los datos.

### 3.5. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron un censo (Anexo 2) con los colaboradores y socios de la empresa, realizada por medio de la plataforma para videoconferencias *Zoom*, con la finalidad de conocer y profundizar en la situación de la empresa, y los proyectos que consideran a futuro y también se realizó el análisis del balance general y estado de resultado al 31 de diciembre de 2020.

### 3.6. Fuentes de información

#### 3.6.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias fueron los datos obtenidos del censo a los colaboradores de “Grupo TECA”, y el análisis de los estados financieros al 31 de diciembre de 2020.

#### 3.6.2. Fuentes secundarias

Se utilizaron el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), libros virtuales, documentos de sitios web, tesis, revistas digitales y *Google* académico.

## CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se presenta el análisis del censo realizado a los socios y colaboradores de “Grupo TECA”, en las cuales se conoció el punto de vista de cada uno, con respecto a la situación financiera de la empresa, las estrategias que pensaban utilizar para el incremento de las ventas, el crecimiento esperado para el próximo año, cual consideran que es recurso más valioso de la empresa. Para la parte cuantitativa del estudio, se realizó el análisis de las razones financieras para poder determinar el estado financiero actual de la empresa.

### 4.1. Resultados del censo

#### 1. ¿Cuál es la situación financiera actual de “Grupo TECA”?

Los entrevistados conformados por los colaboradores y socios de la empresa, dieron su punto de vista sobre la situación financiera actual, los colaboradores indicaron que desconocen la situación financiera actual de la empresa, algunos consideraron que era estable o buena, esto debido a que los colaboradores no son permanentes sino contratados de forma temporal o por proyecto, por lo tanto, no conocen la situación en su totalidad. Los socios expresaron su opinión, y la misma está dividida entre estable o mala, estable porque la empresa no tiene deudas con bancos o financieras, todo el efectivo ha sido aportado por los socios, sin embargo, no ha generado los ingresos esperados, por lo cual la situación financiera de la empresa en la actualidad es mala ya que no está generando ganancias.

#### 2. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento esperado para 2022?

Según lo indicado por los entrevistados, los colaboradores indicaron que esperan un crecimiento mínimo entre 10% hasta 100%, estos resultados son amplios ya que los colaboradores

desconocen la situación de la empresa, y no saben si se propusieron metas de crecimiento para el 2021 y si estas fueron alcanzadas, lo cual dificulta plantear un porcentaje de crecimiento para el próximo año. En cuanto a las respuestas de los directivos varían entre el 30% al 80%, para su primer año no se plantearon metas de crecimiento; una de las condiciones para que logren alcanzar este crecimiento, sería la adjudicación de las licitaciones de proyectos tecnológicos en las que están participando en la actualidad.

3. ¿Cuál es el porcentaje de nuevos clientes que se espera obtener?

Los colaboradores entrevistados indicaron que se esperaría entre un 25% a 100% de nuevos clientes para el próximo año, o que se dupliquen los que tienen en la actualidad, y esto dependería de la promoción y publicidad a sus servicios o las alianzas que realicen con universidades o instituciones que necesiten de sus capacitaciones. Por su parte los socios esperan obtener entre 50% a 100% clientes nuevos, sin embargo, no tienen una estrategia definida para el incremento de esa clientela, en la actualidad tenían un cliente para el asesoramiento en aduanas y comercio exterior, impartieron capacitaciones sobre aduanas en universidades, y por el lado de tecnología trabajaron en el desarrollo de 2 sistemas y la venta de hardware.

4. ¿Se ha considerado el financiamiento externo para inyectar más capital a “Grupo TECA”?

Los colaboradores entrevistados expresaron que desconocían si la empresa había considerado el financiamiento externo, debido a que este tipo de información son decisiones que toman los socios de la empresa. Ellos indicaron, que sí, se había considerado solicitar préstamos a la banca privada para inyectar capital a la empresa, al ser una empresa nueva, no cumple los requisitos debido a que no tiene antigüedad suficiente y sus estados financieros no reflejan que

tenga liquidez y rentabilidad para contraer este tipo de obligaciones, por lo tanto, todo el capital se ha obtenido de los socios.

5. ¿Qué estrategias a considerado para el incremento de las ventas?

Los entrevistados indicaron que la empresa debería considerar la promoción y publicidad a través de redes sociales, negociar con agencias aduaneras, empresas de importación y exportación y universidades, que tengan interés en temas impartidos en las capacitaciones o diplomados, también ampliar la variedad los temas impartidos en las mismas. Los socios expresaron, que para el incremento de las ventas han considerado las visitas a clientes potenciales para dar a conocer sus servicios, fortalecer sus productos insignia y la implementación de marketing digital a través de redes sociales. En la actualidad es importante que las empresas tengan presencia en redes sociales, lo que ayuda a dar a conocer los servicios ofrecidos, también la empresa debe considerar los temas que están en apogeo en su sector y que se vuelven necesarias, para incluirlo en las capacitaciones ofrecidas y así fortalecer uno de sus servicios con mayor demanda.

6. ¿Cuál es el recurso más valioso que posee la empresa?

Los entrevistados en su totalidad, indicaron que el recurso más valioso que posee la empresa es el talento humano, debido a la amplia experiencia y conocimiento con el que cuentan los colaboradores de “Grupo TECA”. En la actualidad la empresa no cuenta con personal contratado de forma permanente, solo realizan contrataciones temporales o por proyecto, por lo cual los empleados no conocen como está realmente la situación de empresa, la mayor parte del personal se ha contratado para capacitaciones en el área de aduanas y comercio exterior.

7. ¿Cómo un plan estratégico vendría a beneficiar a “Grupo TECA”?

Los entrevistados indicaron que un plan estratégico sería una guía a seguir, en la cual se plantearía los objetivos a corto y mediano plazo, y al tener claro los mismos se definen las tareas a realizar para alcanzarlos, también se analizarían los recursos con los que cuenta la empresa y los que hacen falta para lograr los objetivos planteados. Los socios indicaron que un plan estratégico aportaría solidez a la empresa, les permitirá conocer fortalezas y debilidades, y a ordenar las prioridades para asignar los recursos de mejor forma. En la actualidad no tienen claro los objetivos que quieren alcanzar, ni el camino a seguir para lograrlo.

8. ¿Qué aspectos internos considera ventaja para la empresa?

Los entrevistados indicaron que la ventaja interna que tiene la empresa, es el conocimiento y la experiencia en materia aduanera y comercio exterior. Esto debido a que todos los socios y la mayor parte de los colaboradores tienen varios años laborando en este sector, lo cual les ha permitido conocer el mercado en el que prestan sus servicios, las necesidades de los clientes y la forma en que se puede mejorar o facilitar los trámites requeridos en el mismo, para asesorarlos, al igual que compartir su conocimiento en las capacitaciones impartidas. Ya que en este sector se manejan muchos procesos y normas que deben ser tomados en cuenta al realizar trámites en aduanas.

9. ¿Qué aspectos internos considera desventaja para la empresa?

Los colaboradores entrevistados indicaron que consideran como desventaja para la empresa el hecho de ser de reciente creación o estar en etapa inicial y la carencia de promoción y publicidad, para que los clientes potenciales conozcan los servicios ofrecidos por la empresa, para los socios el capital financiero, en la actualidad no se puede pagar lo que debería ganar cada

empleado basado en sus conocimientos y experiencia, otra desventaja sería la cartera de clientes la cual no es tan amplia o estable como les gustaría, no tienen clientes permanentes, a pesar de conocer el mercado la empresa aun no es reconocida.

#### 10. ¿Cómo medirían el éxito de la empresa?

Los colaboradores entrevistados expresaron que el éxito de la empresa se puede medir, según el número de capacitaciones impartidas en un periodo determinado, el nivel de satisfacción de los clientes, conforme al incremento de los mismos y proyectos aprobados. Los socios indicaron que el éxito de la empresa lo medirían en base a número de clientes, ventas o ingresos, cantidad de proyectos alcanzados, y el haber llegado ser una empresa reconocida o de renombre en el sector. Una vez que se planteen los objetivos a alcanzar se podrán definir indicadores que reflejen el cumplimiento de estos objetivos, y así identificar si la empresa está logrando alcanzarlos o se deben realizar cambios.

#### 4.2. Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en “Grupo TECA”, estas fueron obtenidas a partir del censo realizado a empleados y socios de la empresa, así como toda la información que se ha recopilado a lo largo de la investigación, y que ha servido para tener conocimiento de la situación en la que se encuentra la empresa y el porqué de su situación financiera actual. Este análisis servirá para el desarrollo del plan estratégico para generación de liquidez financiera en “Grupo TECA” ubicada en la ciudad de Comayagua.

**Tabla 2: Analisis FODA de "Grupo TECA"**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento en materia de aduanera y comercio exterior.</li> <li>2. Conocimiento del mercado aduanero.</li> <li>3. Experiencia en el desarrollo y análisis de sistemas.</li> <li>4. Experiencia en la gestión de proyectos.</li> <li>5. Forma parte del directorio de empresas de la Embajada Americana para apoyo a inversionistas extranjeros.</li> <li>6. Adjudicación de licitaciones públicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevo gobierno con políticas de apoyo a PYMES.</li> <li>2. Asociación con centros educativos universitarios, para impartir diplomados o capacitaciones.</li> <li>3. Capacitaciones en línea</li> <li>4. Ampliar servicios en el área tecnológica.</li> <li>5. Participación en licitaciones públicas o privadas.</li> <li>6. Promoción y publicidad a través de redes sociales.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capital financiero</li> <li>2. Falta de ubicación física del negocio.</li> <li>3. Falta de publicidad y promoción.</li> <li>4. No cuentan con una cartera de clientes.</li> <li>5. No cuentan con activos fijos (equipo de cómputo, transporte).</li> <li>6. No cuentan con empleados permanentes, además de los socios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoridades del gobierno que impiden la adjudicación de proyectos.</li> <li>2. Cierre de acuerdos y tratados internacionales, por el gobierno.</li> <li>3. Cobro de extorsión.</li> <li>4. Aumento al salario mínimo</li> </ol>

### 4.3. Análisis de estados financieros

#### Razones de liquidez

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del cálculo de razones de liquidez, mismas que indican la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, para el análisis de los estados financieros de “Grupo TECA”, según la información que proporcionan en su estado de situación financiera o balance general, se realizó el cálculo de liquidez corriente, no se realizó el cálculo de prueba acida ya que “Grupo TECA” actualmente no maneja inventarios ni cartera de créditos por cobrar.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{37,092.07}{289,727.13} = 0.13$$

Como se mencionó anteriormente, con las razones de liquidez lo que se mide es el tiempo que se tarda la empresa en convertir sus activos en efectivo para cubrir sus deudas, la liquidez corriente indica la capacidad de la empresa de convertir sus activos en efectivo para pagar sus deudas en el corto plazo; Mientras más altos sea el valor reflejado, será mejor para la empresa, ya que indican que tienen suficiente liquidez para hacer frente a sus deudas. Según los resultados obtenidos, en el caso de “Grupo Teca” no es así, ya que apenas tiene una liquidez corriente de 0.13 lo que nos muestra que sus activos no tienen la capacidad de afrontar sus deudas. Ya que por cada lempira de deuda tiene 0.13 centavos para responder a sus deudas de corto plazo.

#### Razones de Apalancamiento

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de las razones de apalancamiento, las cuales indican el nivel de endeudamiento de la empresa para financiarse. Según los datos obtenidos del estado de situación financiera o balance general y el estado de resultados de “Grupo

TECA”, se calcularon la razón de pasivo total a activo total, pasivo total a capital contable y el de cobertura de deudas con ventas. Las razones de pasivo a largo plazo a activo fijo y el de cobertura de interés, no se calcularon ya que la empresa actualmente no cuenta con deudas a largo plazo ni activos fijos.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{289,727.13}{37,092.07} = 7.81$$

La razón de pasivo total a activo total, mide los fondos aportados por los acreedores en relación a la inversión total, muestra el grado de apalancamiento de la empresa, es decir, el porcentaje de deuda con el que está operando la empresa, esta información es de interés para los socios, ya que con ella se puede determinar el nivel de participación de los acreedores en las operaciones de “Grupo TECA”, del valor del pasivo total L 218,666.67 corresponden a sueldos, salarios y bonificaciones a los 4 socios de la empresa, y L 64,647.40 corresponde a provisión de impuesto sobre la renta a pagar. Al realizar el cálculo de esta razón se puede observar la empresa tiene una deuda del 7.81, lo que significa que la empresa debe L 7.81 por cada L 1 que utiliza.

$$\text{Pasivo Total a Capital Contable} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{289,727.13}{-252,635.06} = -115\%$$

La razón de pasivo a capital contable, muestra el porcentaje de deuda que tiene una empresa con relación a la aportación de los socios, es decir la participación de los acreedores en la empresa en relación con la aportación de los socios, según los resultados obtenidos para “Grupo TECA”, el pasivo total con respecto al capital contable es de -115% lo que significa que tiene un sobre endeudamiento por encima del capital contable, y que los acreedores han financiado en un 115% la empresa.

## Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad, miden la capacidad para pagar deudas, generar ventas y obtener ganancias o utilidades de la empresa. A continuación, se presentan las razones calculadas a partir de los estados financieros de “Grupo TECA”, a excepción de la razón de dividendos pagados ya que al no generar utilidades no hay distribución de dividendos en la empresa.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{-110,044.30}{899,419.18} = 0.12$$

El margen de utilidad, indica la utilidad obtenida por cada lempira de las ventas realizadas por la empresa, “Grupo TECA” tiene margen de utilidad negativo de -0.12, ya que el valor de las pérdidas al 31 de diciembre de 2020 ascendía a L -110,044.30, la empresa no generó utilidades, ya que no se están realizando ventas suficientes, esto podría ser debido a que la empresa es de reciente creación, por lo cual no es muy reconocida en la actualidad, lo que provoca la poca generación de ingresos.

$$\text{Rentabilidad del Capital Contable (ROE)} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Capital Contable}} = \frac{-110,044.30}{-252,635.06} = 0.44$$

La rentabilidad del capital o ROE, mide el rendimiento que se produce por aportación de los socios, según los resultados obtenidos para “Grupo TECA”, que tiene un ROE de 0.44 se puede observar que el ROE su valor no llega a la unidad, lo que muestra que los socios no están obteniendo rentabilidad por su capital aportado.

$$\text{Rentabilidad de la Inversión (ROA)} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Activo Total}} = \frac{-110,044.30}{37,092.07} = -297\%$$

La rentabilidad de la inversión o ROA, indica la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos, mide la efectividad de los mismos para poder generar ingresos en la empresa, según

el resultado obtenido de -297% en “Grupo TECA” y como se muestra el valor es negativo, lo que significa que la empresa está invirtiendo una gran cantidad de capital y recibiendo pocos ingresos.

#### 4.4. Hallazgos

- La empresa forma parte del directorio de empresas de la embajada americana para apoyo a inversionistas del exterior.
- Recurso humano con alto grado de experiencia y conocimientos en el área de aduanas, comercio exterior y tecnología.
- Se han adjudicado licitaciones públicas a su favor.
- Cuentan con alianzas con Universidad Metropolitana y UTH para impartir capacitaciones y diplomados.
- “Grupo TECA” no tiene liquidez.
- La empresa no tiene objetivos ni estrategia definidos, para aumentar su cartera de clientes y así generar más ventas.
- La empresa tiene un alto apalancamiento financiero, pero esta deuda es a los socios.
- Los socios no conocen con exactitud la situación financiera de la empresa.
- Se espera un crecimiento en ventas entre un 30% a un 80%.
- Se espera entre un 50% a 100% de nuevos clientes para el 2022.
- La empresa no cuenta con publicidad por ningún medio de comunicación.
- La empresa no cuenta con activos fijos.
- La empresa no tiene ubicación física.
- El personal contratado solo es temporal o por proyecto por lo que no genera pasivo laboral.

- El recurso más valioso de “Grupo TECA” es el conocimiento y la experiencia de su personal.
- “Grupo TECA” tiene sobreendeudamiento del capital contable.
- La empresa no está generando utilidades porque no se están realizando ventas suficientes.
- De acuerdo a las cifras presentadas al 31 de diciembre de 2020, para los socios la empresa no es rentable.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se detallan las conclusiones y recomendaciones del estudio plan estratégico para generar liquidez financiera para “Grupo TECA”, fundamentado en el análisis y resultado de las herramientas aplicadas y enfocados con los objetivos de estudio.

### 5.1. Conclusiones

1. En “Grupo TECA” no se cuenta con objetivos definidos, ni con un panorama claro de lo que quieren alcanzar, ni como lo van a lograr, ya que, según las respuestas obtenidas en las entrevistas, cuando se consultó sobre la situación actual de la empresa no coinciden sus respuestas, lo que muestra que el equipo no va en la misma dirección, por lo tanto se necesita de un plan que les sirva como guía , que muestre lo que se quiere alcanzar y la forma en que se logrará, y así los directivos tomen mejores decisiones, para alcanzar los objetivos financieros que la empresa necesita para seguir operando, mismo que será presentado en el Capítulo VI.
2. Según los resultados obtenidos del análisis financiero, la empresa se encuentra en situación crítica, con un alto grado de apalancamiento de 7.81, lo que significa que la empresa debe L 7.81 por cada lempira que utiliza y no cuenta con liquidez, ya que la misma es de 0.13, es decir, por cada lempira de deuda solo cuenta con 13 centavos para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
3. Para la generación de liquidez financiera, la empresa necesita incrementar sus ingresos, esto mediante el aumento de las ventas, lo cual lograra invirtiendo en promoción y publicidad, permitiendo así que se den a conocer sus productos y servicios, por lo tanto, se ampliará su cartera de clientes.

## 5.2. Recomendaciones

1. Elaborar un plan estratégico, en el cual se definan los objetivos que se quieren alcanzar, como se alcanzarán y cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa para lograrlo.
2. Para mejorar la situación financiera actual, se debe capitalizar el apalancamiento actual, ya que el mismo es adeudado a los socios, lo que fortalecerá el patrimonio y eliminará este pasivo, mejorando así el nivel de liquidez de “Grupo TECA”.
3. Para generar liquidez, la empresa debe de realizar alianzas con universidades, agencias aduaneras o instituciones que requieran de capacitaciones o asesoría en el área de aduanas y comercio exterior, el cual es el principal servicio ofrecido por la empresa, así como también, disponer de un porcentaje de capital, para campaña publicitaria mediante redes sociales, en la cual se promocionen los servicios ofrecidos por “Grupo TECA”.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

### 6.1. Propósito estratégico

#### 6.1.1. Declaración de misión

Brindar soluciones integrales, eficaces y de calidad en servicios de consultoría aduanera, comercio exterior y tecnologías innovadoras, que contribuyan con nuestros clientes a fortalecer sus sistemas de gestión de negocios.

#### 6.1.2. Declaración de visión

Posicionarnos a nivel nacional y en Centroamérica como una empresa en consultoría aduanera y de comercio exterior y que se distinga por la prestación de servicios tecnológicos especializados, innovadores y con alto valor agregado que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, creando relaciones de valor duraderas con nuestros contratantes.

#### 6.1.3. Valores

- Profesionalismo: Para el cumplimiento de nuestro trabajo con dedicación y altos estándares de calidad.
- Compromiso: Dando el máximo de nuestras capacidades, compartiendo experiencias y conocimientos para ofrecer los mejores servicios.
- Calidad: Ofreciendo servicios con excelencia, para satisfacer al máximo las expectativas de nuestros clientes.
- Innovación: constante, indispensable para proporcionar nuevos productos y servicios a nuestros clientes.

#### 6.1.4. Objetivos estratégicos

1. Generar liquidez financiera
2. Mejorar la rentabilidad financiera
3. Mantener un nivel de apalancamiento adecuado
4. Satisfacer al cliente con servicios de calidad
5. Administrar recursos en forma eficiente
6. Crear una cultura institucional de autoformación

#### 6.2. Análisis de ambiente externo

##### Clientes:

- Agencias aduaneras
- Exportadores
- Universidades
- Empresas que requieran automatización de procesos.

##### Competencia

- Agencias aduaneras
- Consultores independientes
- Empresas de desarrollo de software

##### Gobierno:

- Administración aduanera de Honduras
- Servicio de Administración de Rentas (SAR)
- Alcaldía Municipal de Comayagua

### 6.3. Análisis del ambiente interno

Asamblea de Socios: Conformado por cuatro socios.

Gerencia General: Dirigido por uno de los Socios, con la capacidad de liderazgo, conocimientos en la industria y la experiencia necesaria para dirigir de forma, eficaz y eficiente y tomar las acciones correctivas cuando lo requiera.

Empleados: Persona adecuada, calificado que cuenten con la formación académica requerida según el puesto.

#### Ambiente General

Consiste en las fuerzas que conforman los ambientes específicos y que afectan la capacidad de todas las empresas, en un ambiente en específico para obtener capitales.

- Fuerzas Económicas: “Grupo TECA” como una empresa consultora en aduanas, comercio exterior y tecnología tiene la capacidad y los conocimientos en la buena, administración y dirección de recursos económicos. Y en la actualidad busca mantener niveles de eficiencia competitivos en el uso de los mismos, y el rendimiento de sus activos.
- Fuerzas Tecnológicas: En cuanto a innovación y modernización tecnológica “Grupo TECA” cuenta con profesionales con gran experiencia en la creación de sistemas administrativos, contables, proyectos y gestión de riesgos, siempre buscando la atención a las prioridades de sus clientes en busca de la mejora de los servicios a las empresas y soporte de procesos clave, entre otros.
- Fuerzas Políticas y Ambientales: “Grupo TECA” está regulado por el Código de Comercio, Ley Impuestos Sobre Ventas, Impuesto Sobre la Renta entre otros.

- Fuerzas Demográficas, Culturales y Sociales: “Grupo TECA” por los momentos no cuenta con sucursales en las ciudades más importantes de nuestro país: Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba y Choluteca, pero cuenta con personal con la disposición de transportarse a todas estas ciudades si los clientes lo ameritan para prestar sus servicios en consultoría aduanera, comercio exterior y servicios en tecnología.

#### 6.4. Revisión del FODA

Una de las herramientas utilizadas para el proceso de planificación estratégica es el análisis FODA, para conocer las principales fortalezas y debilidades internas de “Grupo TECA”, además de las Oportunidades y Amenazas del exterior o entorno que los rodea, durante el desarrollo del plan, se realizó una revisión del FODA, con el objetivo de interrelacionar los elementos e identificar las posibles acciones estratégicas para “Grupo TECA”, en la tabla 4, se muestran los resultados obtenidos de las interrelaciones.

**Tabla 3: Revisión del FODA**

<p><b>Fortalezas/Oportunidades (FO)</b> <b>(Maximizar tanto F como O)</b></p>	<p><b>Debilidades/Oportunidades (DO)</b> <b>(Minimizar D y Maximizar O)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1/O2, O3:</b> Desarrollo de capacitaciones en línea sobre temas aduaneros y comercio exterior pregrabados para estudiantes universitarios.</li> <li>• <b>F2/O2:</b> Crear alianzas estratégicas con centros educativos para impartir diplomados o capacitaciones sobre comercio exterior y aduanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D1/O1:</b> Conocer los beneficios económicos promovidos por el gobierno para aprovechar el financiamiento a las PYMES.</li> <li>• <b>D2/O3:</b> Ampliar catálogo de capacitaciones para impartir en línea.</li> <li>• <b>D3/O6:</b> Elaborar campaña de promoción y publicidad digital a través de redes sociales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F3/O4:</b> Desarrollo de sistemas básicos para su venta por licencia.</li> <li>• <b>F4/O5:</b> Participación en licitaciones para gestión de proyectos.</li> <li>• <b>F5/O1, O5:</b> Aprovechar los beneficios otorgados por el gobierno a PYMES, para asesorar inversionistas extranjeros en temas de aduanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D4/O2, O6, O5:</b> Crear ofertas especiales para el acercamiento con Universidades, también la participación en licitaciones públicas para crear una cartera de clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas/Amenazas(FA)</b> <b>(Maximizar F y minimizar A)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades/Amenazas(DA)</b> <b>(Minimizar tanto D como A)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F2/A2:</b> Mantener actualizados permanentemente los conocimientos en temas de acuerdos y tratados internacionales.</li> <li>• <b>F5/A6:</b> Establecer contacto con inversores extranjeros, que tengan relación con la embajada americana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D1/A4:</b> Contratación de personal idóneo para cada puesto, mediante una agencia de selección de talento humano.</li> <li>• <b>D2/A3:</b> Ubicar el local en un centro comercial o edificio de oficinas, para tener contacto únicamente con el arrendatario.</li> </ul>

### 6.5. Factores claves de éxito

Los Factores Claves del Éxito (FCE) de la estrategia, son los que permite identificar los elementos (atributos), competencias, habilidades competitivas esenciales que debe de tener para poder permanecer con éxito en el entorno cambiante al que se enfrenta “Grupo TECA”. A continuación, se detallan los factores claves de éxito que se identificaron:

- **Desarrollo de Competencias para la Gestión Estratégica:** Desarrollar las capacidades fundamentales que el personal clave de la institución requiere para gestionar de manera eficiente el PEI. (donde se aplican conocimientos, habilidades, destrezas, carácter, valores de manera integral, alineados a la estrategia).
- **Normas y políticas de gobierno:** representan un fuerte factor de cambio, en especial en Honduras en donde el cambio de un funcionario clave y estabilidad política puede influir en lo que el gobierno realice en la industria.
- **Credibilidad institucional:** cualquier intento de garantizar el éxito de estrategias o políticas en materia aduanera, comercio exterior y tecnología se basa en parte de la credibilidad o confianza que los clientes puedan tener de las empresas responsables en brindar la información necesaria para realizar los trámites de forma completa y correcta.
- **Innovación:** Es fundamental innovar constantemente para satisfacer las principales necesidades de los clientes internos y externos a nivel de productos, servicios, procesos, mercados.
- **Tecnología:** Es uno de los factores esenciales que más ha sobresalido en la actualidad, debido a su gran aporte en relación a la manera de comunicarnos, crear mecanismos que faciliten procesos y almacenamientos de los mismos, creando así una gran diversidad de elementos importantes.
- **Solidez:** Es uno de factores que genera confianza a nivel de empleados como clientes o usuarios. Es importante que las empresas de hoy en día cuenten con solidez a nivel financiero.
- **Talento Humano:** Se ha convertido en un factor clave para el éxito, ya que, sin él, sería prácticamente imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del entorno.

Es por ello importante, considerar en la estrategia elementos fundamentales para retener y atraer talento humano competente. (sueldos competitivos, bonificaciones, incentivos, instalaciones atractivas para la estimulación de creatividad, entre otros que permitan comprometer al personal con la institución).

- Outsourcing: Uno de los elementos claves, a la hora de obtener resultados en lo que a procesos de incorporación de personal se refiere. Sea por necesidades de asesoramiento o de Outsourcing de servicios, las empresas ven en las consultoras en selección y desarrollo de personal, ya no a un proveedor, sino a un "aliado estratégico", donde la cooperación y el trabajo en conjunto, empresa-consultora, configuran elementos indispensables para el desarrollo de cualquier política en materia de recursos humanos.

Si se consideran e implementan estos factores claves de éxito en la planificación estratégica y los planes operativos anuales, entonces se podrá contar con una mayor probabilidad de éxito en el crecimiento esperado.

#### 6.6. Objetivos estratégicos revisados

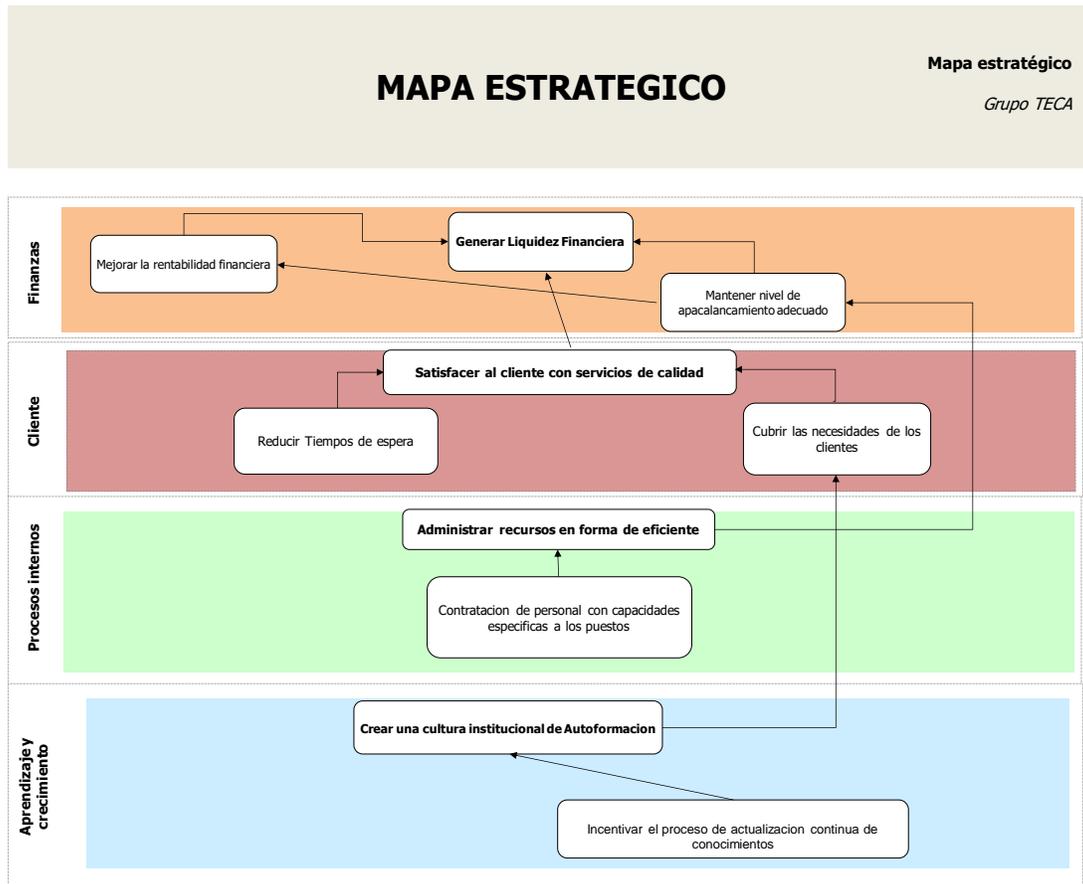
Estos objetivos están vinculados con la Misión, Visión y Valores Institucionales con la finalidad de asegurar su cumplimiento. Cada objetivo cuenta con iniciativas estratégicas, las cuales de manera integral se vinculan entre sí para generar valor agregado a “Grupo TECA”. Con la finalidad de clasificar de una manera precisa y clara para la gestión de seguimiento y cumplimiento de dichos objetivos, se clasificaron de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje.

**Tabla 4: Objetivos estratégicos revisados**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>
<b>FINANCIERA</b>	Generar liquidez financiera	Incremento de las ventas
	Mejorar la rentabilidad financiera	Aumentar la rentabilidad en los activos de la empresa.
	Mantener un nivel de apalancamiento adecuado	Fortalecer el patrimonio.  Buscar y valorar diferentes fuentes de financiamiento.
<b>CLIENTES</b>	Satisfacer al cliente con servicios de calidad	Reducir tiempos de espera.  Cubrir las necesidades de los clientes.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Administrar recursos en forma eficiente	Contratación de personal con capacidades específicas a los puestos
<b>APRENDIZAJE</b>	Crear una cultura institucional de autoformación	Incentivar el proceso de actualización continua de conocimientos.

## 6.7. Mapa estratégico

Una vez definidos los objetivos estratégicos, así como las iniciativas que le permitirán a “Grupo TECA” alcanzar cada uno de ellos, a continuación, se presenta de manera gráfica, y bajo las diferentes perspectivas el mapa estratégico de “Grupo TECA”:



**Figura 17: Mapa estratégico de "Grupo TECA"**

## 6.8. Objetivos estratégicos finales

- **Generar liquidez financiera**
  - Incremento de las ventas
    - Ampliar cartera de clientes.
    - Invertir en promoción y publicidad.
    - Alianzas con universidades.

- **Mejorar la rentabilidad financiera**
  - Aumentar la rentabilidad en los activos de la empresa
    - Establecer un número de mínimo de participantes por capacitación.
    - Establecer una lista de precios según tipo de licencia de software o proyecto.
    - Establecer políticas de caja chica, viáticos y gastos de representación.
  
- **Mantener un nivel de apalancamiento adecuado**
  - Fortalecer el patrimonio
    - Capitalizar la deuda que tiene la empresa a los socios.
  - Buscar y valorar diferentes fuentes de financiamiento.
    - Ver opciones de financiamiento a través de instituciones financieras.
  
- **Satisfacer al cliente con servicios de calidad**
  - Reducir tiempos de espera
    - Elaborar una base de software con módulos básicos.
    - Determinar distintos niveles de alcance segmentados por proyecto.
    - Ofrecer cursos online pregrabados.
  - Cubrir las necesidades de los clientes
    - Caja de sugerencias o evaluación de satisfacción.
    - Dar seguimiento posterior a la venta.
    - Definir políticas de garantías de calidad.

- **Administrar recursos en forma eficiente**
  - Contratación de personal con capacidades específicas a los puestos
    - Contratación de empresa especializada en selección de personal.
  
- **Crear una cultura institucional de autoformación**
  - Incentivar el proceso de actualización continua de conocimientos
    - Crear un plan de capacitación para los empleados.

#### 6.9. Estrategias sugeridas

A continuación, se presentan las estrategias sugeridas, para cada objetivo estratégico, en el cual se detalla el meta objetivo, la sugerencia estratégica, el alcance que tendrá cada iniciativa y los recursos que se requieren.

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Generar liquidez financiera	<b>Meta del objetivo:</b>	Incremento de las ventas
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Ampliar cartera de clientes		
<b>Alcance de la iniciativa:</b>	Realizar estudio de mercado sobre demanda de asesoría en aduanas y comercio exterior, servicios de tecnología y gestión de proyectos, para mejorar la oferta frente a la competencia gestionando el desarrollo de nuevos servicios orientados a la necesidad del mercado.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	Los recursos que se destinen debe ser en común acuerdo de los socios y provisionados en el presupuesto anual de la empresa.		
<b>Administrativos:</b>	Si, viáticos en el caso de traslado a otras ciudades		
<b>Tecnológicos:</b>	Conexión a internet, computadora		
<b>Responsable:</b>	Gerente general		
<b>Indicador</b>	Número de clientes nuevos		
<b>Medio de verificación:</b>	Cartera de clientes		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Generar liquidez financiera	<b>Meta del objetivo:</b>	Incremento de las ventas
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Invertir en promoción y publicidad		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Desarrollar una campaña de marketing en redes sociales, y medios de comunicación tradicionales (periódicos)		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	No		
<b>Financieros:</b>	Si		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	No		
<b>Responsable:</b>	Gerente general		
<b>Indicador</b>	Incremento de los ingresos mensuales		
<b>Medio de verificación:</b>	Ingresos por venta en estado de resultados		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	<b>Generar liquidez financiera</b>	<b>Meta del objetivo:</b>	<b>Incremento de las ventas</b>
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Alianza con universidades		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Gestionar alianzas con universidades para que incluyan dentro de sus ofertas de capacitación, los diplomados y capacitaciones en materia aduanera y comercio exterior.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	Si		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Laptop, proyector		
<b>Responsable:</b>	Gerente de operaciones		
<b>Indicador</b>	Cantidad de alianzas firmadas		
<b>Medio de verificación:</b>	Cartera de clientes		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar la rentabilidad financiera	<b>Meta del objetivo:</b>	Aumentar la rentabilidad en los activos de la empresa
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Establecer un número mínimo de participantes por capacitación		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Definir un número mínimo de participantes según el tipo de capacitación, para garantizar el ingreso planificado.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	No		
<b>Financieros:</b>	No		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	No		
<b>Responsable:</b>	Gerente de operaciones		
<b>Indicador</b>	Cantidad capacitaciones impartidas		
<b>Medio de verificación:</b>	Ingresos mensuales		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar la rentabilidad financiera	<b>Meta del objetivo:</b>	Aumentar la rentabilidad en los activos de la empresa
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Establecer una lista de precios según tipo de licencia de software o proyecto.		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Definir tipos de programas o proyectos básicos o hecho a la medida para establecer precios por tipo de licencia de software o proyecto.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	No		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Si		
<b>Responsable:</b>	Gerentes de tecnología y proyectos		
<b>Indicador</b>	Lista de precios		
<b>Medio de verificación:</b>	Base de datos con sistemas y proyectos estandarizados		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar la rentabilidad financiera	<b>Meta del objetivo:</b>	Aumentar la rentabilidad en los activos de la empresa
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Establecer políticas de caja chica, viáticos y gastos de representación		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Elaborar reglamento de caja chica, viáticos y gastos de representación, con valores mínimos y máximos a desembolsar.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	No		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Si		
<b>Responsable:</b>	Gerente general		
<b>Indicador</b>	Política o reglamento de caja chica		
<b>Medio de verificación:</b>	Desembolsos de acuerdo a la política o reglamento establecido		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mantener un nivel adecuado de apalancamiento	<b>Meta del objetivo:</b>	Fortalecer el patrimonio
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Capitalizar la deuda que tiene la empresa a los socios		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Los socios deberán tomar la decisión de si convierten o no, la deuda que tiene la empresa hacia ellos en patrimonio, por medio de asamblea de socios y registrado en acta.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	No		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Si		

<b>Responsable:</b>	Asamblea de socios
<b>Indicador</b>	Patrimonio
<b>Medio de verificación:</b>	Estados financieros

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mantener un nivel adecuado de apalancamiento	<b>Meta del objetivo:</b>	Buscar y valorar fuentes de financiamiento
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Ver opciones de financiamiento a través de instituciones financieras		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Realizar investigaciones y asesorarse a través de la banca privada, por medio de fondos BANHPROVI y demás instituciones financieras, sobre el posible financiamiento a PYMES.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	Si		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Si		
<b>Responsable:</b>	Gerente general		
<b>Indicador</b>	Ingresos		
<b>Medio de verificación:</b>	Estados financieros		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>CLIENTE</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Satisfacer al cliente con servicios de calidad	<b>Meta del objetivo:</b>	Reducir tiempos de espera
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Elaborar una base de software básicos.		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Analizar para posteriormente desarrollar software con características básicas que más requieren los clientes.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		

<b>Financieros:</b>	Si
<b>Administrativos:</b>	Si
<b>Tecnológicos:</b>	Si (Equipo de cómputo)
<b>Responsable:</b>	Gerente de tecnología
<b>Indicador</b>	Cantidad de software en base de datos
<b>Medio de verificación:</b>	Inventario de software disponibles

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>CLIENTE</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Satisfacer al cliente con servicios de calidad	<b>Meta del objetivo:</b>	Reducir tiempos de espera
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Determinar distintos niveles de alcance segmentados por proyectos		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Establecer políticas para definir lineamientos de alcance por tipo de proyecto.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	No		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Equipo de computo		
<b>Responsable:</b>	Gerentes de proyectos, operaciones, tecnología		
<b>Indicador</b>	Niveles de proyecto		
<b>Medio de verificación:</b>	Política		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>CLIENTE</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Satisfacer al cliente con servicios de calidad	<b>Meta del objetivo:</b>	Reducir tiempos de espera
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Ofrecer cursos online pregrabados		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Realizar la grabación de las capacitaciones con mayor demanda, preparar la documentación para subirlo a la página oficial de la empresa, y así vender las capacitaciones por medio de suscripción.		

<b>Recursos Requeridos</b>	
<b>Humanos:</b>	Si
<b>Equipos y materiales:</b>	Si (audiovisual)
<b>Financieros:</b>	Si
<b>Administrativos:</b>	Si
<b>Tecnológicos:</b>	Si (Equipo de cómputo)
<b>Responsable:</b>	Gerente de operaciones
<b>Indicador</b>	Cantidad de cursos pregrabado
<b>Medio de verificación:</b>	Oferta de cursos online

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>CLIENTE</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Satisfacer al cliente con servicios de calidad	<b>Meta del objetivo:</b>	Cubrir las necesidades de los clientes
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Caja de sugerencias o evaluación de satisfacción		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Enviar a los clientes una encuesta o evaluación en la que puedan en pocos minutos, dar una retroalimentación sobre los servicios recibidos.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	No		
<b>Financieros:</b>	No		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Equipo de computo		
<b>Responsable:</b>	Gerente de operaciones		
<b>Indicador</b>	Cantidad de encuestas respondidas		
<b>Medio de verificación:</b>	Encuesta de satisfacción		
<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>CLIENTE</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Satisfacer al cliente con servicios de calidad	<b>Meta del objetivo:</b>	Cubrir las necesidades de los clientes
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Dar seguimiento posterior a la venta		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Desarrollar procesos complementarios al producto principal (actualizaciones, soporte, mantenimiento preventivo y correctivo, entre otros)		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		

<b>Equipos y materiales:</b>	Si
<b>Financieros:</b>	Si
<b>Administrativos:</b>	Si
<b>Tecnológicos:</b>	Si
<b>Responsable:</b>	Gerentes de operaciones, tecnología y proyectos
<b>Indicador</b>	Nivel de satisfacción de los clientes
<b>Medio de verificación:</b>	Encuesta de satisfacción

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>CLIENTE</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Satisfacer al cliente con servicios de calidad	<b>Meta del objetivo:</b>	Cubrir las necesidades de los clientes
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Definir política de garantías de calidad		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Asegurar al cliente que el producto cumplirá con sus expectativas, ofreciendo garantías de devolución de dinero, satisfacción y calidad, en caso de que el mismo no cumpla con sus requerimientos.		
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	Si		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Si		
<b>Responsable:</b>	Gerentes de operaciones, tecnología y proyectos		
<b>Indicador</b>	Nivel de satisfacción de los clientes		
<b>Medio de verificación:</b>	Encuesta de satisfacción		

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Administrar recursos de forma eficiente	<b>Meta del objetivo:</b>	Contratación de personal con capacidades específicas a los puestos.
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Contratación de empresa especializada en selección de personal		
<b>Alcance de la iniciativa:</b>	Asegurar la contratación del personal idóneo y con las capacidades para desarrollar las actividades y proyectos de la empresa.		

Recursos Requeridos	
<b>Humanos:</b>	Si
<b>Equipos y materiales:</b>	No
<b>Financieros:</b>	Si
<b>Administrativos:</b>	Si
<b>Tecnológicos:</b>	No
<b>Responsable:</b>	Gerente general
<b>Indicador</b>	Cantidad de empleados contratados
<b>Medio de verificación:</b>	Contrato con la empresa

<b>PERSPECTIVA:</b>	<b>APRENDIZAJE</b>		
<b>Objetivo estratégico:</b>	Crear una cultura institucional de autoformación	<b>Meta del objetivo:</b>	Incentivar el proceso de actualización continua de conocimientos
<b>Sugerencia estratégica:</b>	Crear un plan de capacitación para los empleados		
<b>Alcance de la iniciativa</b>	Elaborar un plan de capacitación que contenga los temas actuales relacionados con las actividades y proyectos de la empresa, y así aumentar la productividad y conocimiento de los colaboradores.		
Recursos Requeridos			
<b>Humanos:</b>	Si		
<b>Equipos y materiales:</b>	Si		
<b>Financieros:</b>	Si		
<b>Administrativos:</b>	Si		
<b>Tecnológicos:</b>	Si		
<b>Responsable:</b>	Gerente de operaciones		
<b>Indicador</b>	Cantidad de cursos recibidos por los empleados		
<b>Medio de verificación</b>	Diplomas por capacitación recibida		

#### 6.10. Tablero de control

El tablero de control permitirá medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a los objetivos. De esta forma, facilitara la toma de decisiones y aumentara su precisión, el mismo esta descrito en la tabla siguiente:

**Tabla 5: Tablero de control**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>
<b>FINANCIERA</b>	Generar liquidez financiera	Incremento de las ventas	Ampliar cartera de clientes	Número de clientes nuevos	Anual
			Invertir en promoción y publicidad	Incremento de los ingresos mensuales	Mensual
			Alianzas con universidades	Cantidad de alianzas firmadas	Mensual
	Mejorar la rentabilidad financiera	Aumentar la rentabilidad de los activos de la empresa	Establecer un número mínimo de participantes.	Cantidad de capacitaciones impartidas.	Mensual
			Establecer una lista de precios según tipo de licencia de software o proyectos.	Lista de precios.	Mensual
			Establecer políticas de caja chica, viáticos y gastos de representación.	Política o reglamentos.	Anual
	Mantener un nivel de apalancamiento adecuado	fortalecer el patrimonio	Capitalizar la deuda que tiene la empresa a los socios.	Patrimonio	Anual
		Buscar y valorar diferentes fuentes de financiamiento.	Ver opciones de financiamiento a través de instituciones financieras.	Ingresos	Anual
	<b>CLIENTES</b>	Satisfacer al clientes con servicios de calidad	Reducir tiempos de espera	Elaborar una base de software con	Cantidad de software en base de datos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
			modelos básicos		
			Determinar distintos niveles de alcance segmentados por proyectos.	Niveles de proyectos	Trimestral
			Ofrecer cursos online pregrabados.	Cantidad de cursos pregrabados.	Trimestral
		Cubrir las necesidades de los clientes.	Caja de sugerencias o evaluación de satisfacción.	Cantidad de encuestas respondidas.	Mensual
			Dar seguimiento posterior a la venta.	Nivel de satisfacción de los clientes.	Mensual
			Definir políticas de garantías de calidad.	Nivel de satisfacción de los clientes.	Anual
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Administrar recursos en forma eficiente	Contratación de personal de capacidades específicas a los puestos.	Contratación de empresa especializada en selección de personal.	Cantidad de empleados contratados.	Cuando lo amerite
<b>APRENDIZAJE</b>	Crear una cultura organizacional de autoformación	Incentivar el proceso de actualización continua de conocimientos.	Crear un plan de capacitación para los empleados.	Cantidad de cursos recibidos por los empleados.	Trimestral

#### 6.11. Análisis financiero

Inversiones iniciales la cual serán todos aquellos gastos en Activos Tangible como intangible que se necesitara realizar para instalar en la oficina.

**Tabla 6: Inversión inicial**

Inversion	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Torre Dell Precision 7910 / T7910 (Servidor)	1	39,500.00	L. 39,500.00
Router, Swich TP-Link	1	4,600.00	L. 4,600.00
laptop dell i7 ins 5502 intel core i7-1165g7 8gb 512gb	5	46,000.00	L. 230,000.00
laptop dell i7 ins 5502 intel core i5-1165g7 8gb 512gb	1	20,000.00	L. 20,000.00
Licencia de Office	6	2,000.00	L. 12,000.00
Licencia de Mcaffé	6	1,300.00	L. 7,800.00
Mobiliario y equipo de oficina			L. 212,000.00
Gastos de instalación de equipo, cableado			L. 100,000.00
Publicidad (Periodicos y Redes Sociales)			L. 9,000.00
Capital de Trabajo			L. 100,000.00
<b>Total Inversión Inicial por los Socios</b>			<b>L. 734,900.00</b>

En la tabla anterior se observa la inversión inicial que deberán de realizar los socios, misma que será recuperada en el segundo año de la empresa, todo este gasto es porque actualmente la empresa no cuenta con una oficina física para atender a su clientela.

### Estados financieros proyectados a cinco años

Los estados financieros de la empresa proyectados se utilizan para exponer la situación de los recursos económicos y financieros que invirtieron los socios.

**Tabla 7: Costos por productos**

Producto/Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones	L. 30,000.00	L. 31,350.00	L. 32,760.75	L. 34,234.98	L. 35,775.56
Proyectos	L. 350,000.00	L. 365,750.00	L. 382,208.75	L. 399,408.14	L. 417,381.51
Programas	L. 500,000.00	L. 522,500.00	L. 546,012.50	L. 570,583.06	L. 596,259.30
<b>Total</b>	<b>L. 880,000.00</b>	<b>L. 919,600.00</b>	<b>L. 960,982.00</b>	<b>L. 1,004,226.19</b>	<b>L. 1,049,416.37</b>

Los precios de las capacitaciones, proyectos y programas a vender fueron extraídos de reportes de ventas proporcionados por “Grupo TECA, que son los que actualmente ofrecen a los clientes, con un aumento anual esperado de un 4.5% de acuerdo al índice de inflación que presenta el Banco Central de Honduras y que se ha venido generando los últimos años.

**Tabla 8: Ingresos proyectados**

Ingresos Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones	L. 810,000.00	L. 1,227,352.50	L. 1,859,745.88	L. 2,817,979.94	L. 4,269,944.10
Proyectos	L. 700,000.00	L. 1,060,675.00	L. 1,607,187.79	L. 2,435,291.30	L. 3,690,075.15
Capacitaciones	L. 500,000.00	L. 757,625.00	L. 1,147,991.28	L. 1,739,493.79	L. 2,635,767.96
<b>Total Ingresos</b>	<b>L. 2,010,000.00</b>	<b>L. 3,045,652.50</b>	<b>L. 4,614,924.95</b>	<b>L. 6,992,765.03</b>	<b>L. 10,595,787.21</b>

Para elaborar la proyección de ventas de los 4 años siguientes se utilizó la tasa media de porcentaje de crecimiento esperada por los socios, en base a las respuestas obtenidas en la entrevista realizada, la cual es de un 45%. Como se puede observar en cuadro anterior las ventas proyectadas para el segundo año son de L.3,045,652.50, lo cual representa un crecimiento que los socios esperan alcanzar, tanto en capacitaciones como proyectos y programas para los clientes.

El costo para el primer año con la nueva inversión de los socios, se estima en más de L.2,943,000.00, en la tabla siguiente se detalla año por año la proyección de los mismos:

**Tabla 9: Proyección de gastos por año**

Gastos	Mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de Local	L. 20,000.00	L. 240,000.00	L. 250,800.00	L. 262,086.00	L. 273,879.87	L. 286,204.46
Sueldos de capacitadores	L. 34,000.00	L. 408,000.00	L. 426,360.00	L. 658,726.20	L. 688,368.88	L. 1,063,529.92
Sueldo de Programador	L. 18,000.00	L. 216,000.00	L. 225,720.00	L. 461,597.40	L. 482,369.28	L. 745,260.54
Sueldo Personal de Admon y ventas	L. 94,500.00	L. 1,323,000.00	L. 1,382,535.00	L. 1,444,749.08	L. 1,509,762.78	L. 1,577,702.11
Viaticos, Alimentacion y Hospedaje	L. 25,000.00	L. 300,000.00	L. 313,500.00	L. 327,607.50	L. 342,349.84	L. 357,755.58
Servicios Publicos	L. 24,000.00	L. 288,000.00	L. 300,960.00	L. 314,503.20	L. 328,655.84	L. 343,445.36
Publicidad	L. 9,000.00	L. 108,000.00	L. 112,860.00	L. 117,938.70	L. 123,245.94	L. 128,792.01
otros gastos	L. 5,000.00	L. 60,000.00	L. 62,700.00	L. 65,521.50	L. 68,469.97	L. 71,551.12
<b>Gastos Totales</b>	<b>L. 229,500.00</b>	<b>L. 2,943,000.00</b>	<b>L. 3,075,435.00</b>	<b>L. 3,652,729.58</b>	<b>L. 3,817,102.41</b>	<b>L. 4,574,241.09</b>

Las proyecciones de los gastos del segundo al quinto año de “Grupo TECA”, fueron calculadas incrementando a los costos del año anterior la tasa de inflación proyectadas para cada año y que presenta Banco Central de Honduras, derivado de que los precios de los bienes y servicios de la canasta básica son afectados directamente por el aumento o variación de mencionada tasa de inflación. Como se puede observar en el tercer como el quinto año en el sueldo de capacitadores como en los sueldos de programador se incluye un empleado más, que debe de

hacerse para poder cubrir las necesidades de mano de obra extra debido al aumento, tanto en capacitaciones como ventas de software como de proyectos.

### Estado de resultado proyectado

En la siguiente tabla, se presenta el estado de resultados proyectado a 5 años, en el cual se muestran los ingresos por ventas de capacitaciones, proyectos y software, así como los gastos que se generan en un periodo determinado y se detalla a continuación:

**Tabla 10: Estado de resultado proyectado**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	L. 2,010,000.00	L. 3,045,652.50	L. 4,614,924.95	L. 6,992,765.03	L. 10,595,787.21
Gastos					
Costo Variables de productos	L. 220,000.00	L. 229,900.00	L. 240,245.50	L. 251,056.55	L. 262,354.09
Gastos Administracion	L. 2,943,000.00	L. 3,075,435.00	L. 3,652,729.58	L. 3,817,102.41	L. 4,574,241.09
Gastos por Depreciación	L. 139,233.33	L. 139,233.33	L. 139,233.33	L. 41,200.00	L. 41,200.00
Total Gastos	L. 3,023,766.67	L. 3,166,101.67	L. 3,753,741.74	L. 4,026,958.95	L. 4,795,395.19
Utilidad antes del ISR	L. -1,013,766.67	L. -120,449.17	L. 861,183.21	L. 2,965,806.08	L. 5,800,392.03
Impuesto Sobre la Renta			L. 215,295.80	L. 741,451.52	L. 1,450,098.01
<b>Utilidad neta</b>	<b>L. -1,013,766.67</b>	<b>L. -120,449.17</b>	<b>L. 645,887.41</b>	<b>L. 2,224,354.56</b>	<b>L. 4,350,294.02</b>

El primer año de la proyección se elaboró tomando datos de los costos que la empresa ha tenido en su primer año de existencia, además se incluye la contratación de 4 empleados, para cubrir los puestos de secretaria, programador y 2 capacitadores, que se espera sean contratados al abrir la oficina principal en la ciudad de Comayagua, también los costos que se investigaron para la instalación de todo el equipo de cómputo, así como la compra de mobiliario y equipo de oficina.

Para el cálculo de la depreciación de los equipos de cómputo se hará en tres años, esto debido a los grandes cambios e innovaciones que van presentando todos los años, su deterioro es muy rápido, por eso en el cuarto año la única depreciación es la del mobiliario y equipo e instalaciones. Para el cálculo del impuesto se tomó como base 25% sobre las utilidades antes de impuesto, esto según la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Y como se puede observar se esperan utilidades a partir del tercer año, y para el quinto año se espera que la empresa esté generando

utilidades por valor de L. 4,350,294.02, lo que demuestra aumento en ventas y liquidez. Como se puede observar en la tabla siguiente la empresa estará generando flujo positivo desde el segundo año:

**Tabla 11: Flujos netos**

Flujos Netos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	L. -634,900.00					
Utilidad neta		L. -1,013,766.67	L. -120,449.17	L. 645,887.41	L. 2,224,354.56	L. 4,350,294.02
Depreciación		L. 139,233.33	L. 139,233.33	L. 139,233.33	L. 41,200.00	L. 41,200.00
Recuperación de K Trabajo						L. -100,000.00
<b>Flujos Netos</b>	<b>L. -734,900.00</b>	<b>L. -874,533.33</b>	<b>L. 18,784.17</b>	<b>L. 785,120.74</b>	<b>L. 2,265,554.56</b>	<b>L. 4,291,494.02</b>

**Tabla 12: Evaluación financiera**

<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	48%
<b>Valor presente Neto (VAN)</b>	L. 3,667,884.56

El valor presente neto (VAN) es el valor actual de un flujo de efectivo futuro o de una serie de flujo de efectivo, si un proyecto tiene un VAN positivo generará un rendimiento mayor que lo que necesita para reembolsar los fondos proporcionados por los inversionistas, y ese rendimiento excesivo se acumulará únicamente para uso de los socios de “Grupo TECA”. Y como se puede observar para “Grupo TECA” es positivo, así como su Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual está por encima de la tasa esperada de los socios que es de 12%, compuesta por el 4.5% que representa el promedio de la tasa de inflación anual y el 7.5% que es la tasa de interés máxima pagada por bonos del Banco Central de Honduras.

**Tabla 13: Balance General Proyectado**

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Disponibilidades	137,092.07	-737,441.26	-718,657.10	66,463.64	2,332,018.20	6,723,512.22
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>137,092.07</b>	<b>-737,441.26</b>	<b>-718,657.10</b>	<b>66,463.64</b>	<b>2,332,018.20</b>	<b>6,723,512.22</b>
Propiedad planta y equipo	506,100.00	386,866.67	267,633.33	148,400.00	127,200.00	106,000.00
Depreciacion		119,233.33	119,233.33	119,233.33	21,200.00	21,200.00
Activo Intangible	128,800.00	108,800.00	88,800.00	68,800.00	48,800.00	28,800.00
Amortizacion		20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
<b>Total Activos</b>	<b>771,992.07</b>	<b>-241,774.60</b>	<b>-362,223.76</b>	<b>283,663.64</b>	<b>2,508,018.20</b>	<b>6,858,312.22</b>
Pasivo a Corto Plazo						
Acreedores Varios	289,727.13					
<b>Total Pasivo</b>	<b>289,727.13</b>					
Capital Social	744,900.00	1,034,627.13	1,034,627.13	1,034,627.13	1,034,627.13	1,034,627.13
Resultados Acumulados	-262,635.06	-262,635.06	-1,276,401.73	-1,396,850.89	-750,963.49	1,473,391.07
Resultado del Periodo		-1,013,766.67	-120,449.17	645,887.41	2,224,354.56	4,350,294.02
Total Patrimonio	<b>482,264.94</b>	<b>-241,774.60</b>	<b>-362,223.76</b>	<b>283,663.64</b>	<b>2,508,018.20</b>	<b>6,858,312.22</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>771,992.07</b>	<b>-241,774.60</b>	<b>-362,223.76</b>	<b>283,663.64</b>	<b>2,508,018.20</b>	<b>6,858,312.22</b>

**Tabla 14: Calculo del ROA y ROE**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ROE</b>	4.19	0.33	2.28	0.89	0.63
<b>ROA</b>	4.19	0.33	2.28	0.89	0.63

Para elaborar el Balance General se empezó con la cifras de los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2020 y para el primer año se realizó la capitalización de la deuda que tiene "Grupo TECA" a los socios, lo que provocó que la empresa siguiera arrastrando ese apalancamiento por más tiempo y aumentara su capital social; como se puede observar la empresa muestra cifras negativas los dos primeros años de la nueva aportación de los socios pero ya en el tercero empieza a mostrar cifras positivas las cuales siguen a la alta hasta llegar al año cinco (5) que es cuando se muestra el mejor crecimiento para la empresa. Como se observa el cálculo de Rentabilidad de Capital (ROE) y Rentabilidad de los Activos (ROA), son iguales lo cual indica que la empresa no tiene apalancamiento externo, todos los activos se están financiando con fondos propios.

Además se realizó un análisis sensibilizado, en el cual se realizaron pruebas para determinar el porcentaje mínimo de crecimiento constante que debe tener Grupo TECA durante 5 años, para generar liquidez y obtener ganancias, el cual fue de por lo menos 31% en ventas, de no alcanzar este porcentaje en ventas no podrá obtener los ingresos deseados y por lo tanto esto afectara las utilidades, lo que provocará que la empresa no pueda sostenerse en el largo plazo.

#### 6.12. Impacto de la propuesta

La propuesta de plan estratégico para generación de liquidez financiera en Grupo “TECA”, tendrá un impacto cuantitativo, si tiene un crecimiento constante de un 45% en sus ventas, generando ingresos para el quinto año por un monto de L. 10,595,787.21, lo que vendrá a generar utilidades netas después de gastos por L. 4,350,294.02. También tendrá un impacto cualitativo, ya que los directivos podrán plasmar en un documento al alcance de todos los empleados los objetivos que se quieren alcanzar y como lo harán, logrando de esta forma que todos los colaboradores vayan en la misma dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá : Ecoe Ediciones.

Altair Consultores. (s.f.). *La elaboración del plan estratégico*. ECO3 Colecciones.

Álvarez Sánchez, F. (2017). *Técnicas para evaluar financieramente proyectos de inversión*. Colombia: Universidad Icesi, Facultad de Ciencias Administrativas.

Ayala Cárdenas, S., & Fino Serrano, G. (2015). *Contabilidad básica general*. Bogotá: Corporación Universitaria Republicana.

Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. (2021). *CCIT*. Obtenido de CCIT: [https://www.ccichonduras.org/website/app/socios.php?pageNum\\_SociosCCIC=0&totalRows\\_SociosCCIC=2195](https://www.ccichonduras.org/website/app/socios.php?pageNum_SociosCCIC=0&totalRows_SociosCCIC=2195)

Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (s.f.). Administración de la calidad total. *Administración de la calidad total*. Mar del Plata, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

CNI. (Septiembre de 2021). *Consejo Nacional de Inversiones*. Obtenido de Consejo Nacional de Inversiones: <https://cni.hn/>

Dess, & Lumpkin. (2003). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill.

Doyle, C. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Días de Santos.

Española, R. A. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>

Fernandez, L. (2010). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/72668?page=146>

- Fornero, R. (2017). *Análisis Financiero con Información Contable*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional Cuyo.
- Gitman, L. (20017). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Grupo TECA. (Octubre de 2021). *Grupo TECA*. Obtenido de Grupo TECA: <http://teca-group.com/>
- Guerrero Reyes, J., & Galindo Alvarado, J. (2015). *Contabilidad para administradores*. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39381?page=59>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, A., & Betancourth, V. (2016). Razones Financieras de la Liquidez en la Gestión Empresarial Para la Toma de Descisiones. *Revista de la Facultad de la Ciencias Contables*, 153-162.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Luna Gonzales, C. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Medianero Burga, D. (s.f.). Exposición sobre el proceso de planeación estratégica. *Revisas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 7.
- Meza Orozco, J. (2010). *Evaluación financiera de Proyectos*. Bogota: Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/69145?page=151>
- Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Colombia: Universidad de los Andes.

- Morales Castro, A., & Alcocer Martínez, F. (2014). *Administración financiera*. Grupo Editorial Patria.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2015). *Planeación financiera*. Grupo editorial patria.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. McGraw-Hill.
- Morales, C. (2010). *Estados Fiancieros Proyectados*. Medellin.
- Moreno Fernandez, J. (2002). *Las finanzas en la empresa*. México: CECSA.
- Ramirez Díaz, J. (2019). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogota: De la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/127094?page=139>
- SICA. (Noviembre de 2021). *Sistema de Integración Centroamericano*. Obtenido de Sistema de Integración Centroamericano: <https://www.sica.int/miembros/hn/economia.aspx>
- Steiner, & Miner. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estrategica. *Pensamiento y Gestión*, 152-181.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & A.J., S. (2012). *Administración estratégica*. McGraw-Hill Interamerucada Editores S.A. de C.V.
- Weston, F. (1995). *Finanzas en administración. T.I*. México, México: Mc Graw-Hill.

## Anexo 2: Entrevista a socios y colaboradores temporales de “Grupo TECA”

1. ¿Cuál es la situación financiera actual de “Grupo TECA”
2. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento esperado para 2022?
3. ¿Cuál es el porcentaje de nuevos clientes que se espera obtener?
4. ¿Se ha considerado el financiamiento externo para inyectar más capital a “Grupo TECA”?
5. ¿Qué estrategias se han considerado para el incremento de las ventas?
6. ¿Cuál es el recurso más valioso que posee la empresa?
7. ¿Cómo un plan estratégico vendría a beneficiar a “Grupo TECA”?
8. ¿Qué aspectos internos considera ventaja para la empresa?
9. ¿Qué aspectos internos considera desventaja para la empresa?
10. ¿Cómo medirían el éxito de la empresa?