



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROYECCIÓN DE LA RENTABILIDAD DE “PUPUSAS EL
CATRACHO” PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
COMPETITIVA**

SUSTENTADO POR:

**ALEXANDRE GUERRERO CALIDONIO
WALTER ALEXANDER PORTILLO IRÍAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON
ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

ENERO, 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERRECTORA DE OPERACIONES

ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**PROYECCIÓN DE LA RENTABILIDAD DE “PUPUSAS EL
CATRACHO” PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
COMPETITIVA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

CINTHIA CANO ACOSTA

ASESOR TEMÁTICO

PERLA ROCÍO CALIDONIO AGUILAR

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA
JACOBO SANTOS**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROYECCIÓN DE LA RENTABILIDAD DE “PUPUSAS EL CATRACHO” PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA.

AUTORES:

Alexandre Guerrero Calidonio y Walter Alexander Portillo Irias

RESUMEN

El presente documento muestra una investigación para la empresa Pupusas El Catracho, desarrollada mediante una proyección de la rentabilidad para una planificación estratégica competitiva. El objetivo general de dicha investigación fue analizar la situación actual y futura de la empresa, con el fin de presentar estrategias, mediante las cuales se pudiera desarrollar un plan de acción que permita corregir y mejorar aspectos económicos que pudiesen constituir un riesgo para la empresa. Se realizó una valoración en la consistencia de las cifras presentadas por la empresa, desarrollando un análisis de sensibilidad y la proyección de los estados financieros, flujo de caja neto, balance general y estado de resultados. Dicha información se manipuló para determinar métodos de evaluación financiera, ciclos de conversión de efectivo, razones financieras, entre otros. Con los resultados obtenidos se hizo una recopilación de datos para determinar las mejores opciones de financiamiento y la instauración de estrategias competitivas mediante un análisis FODA estructurado, el cual sirvió como base para establecer oportunidades de mejora. Se pudo observar que los flujos proyectados son positivos, incluso si se tomase como base un escenario pesimista, con mayor inflación e incremento en costos, es un negocio

operativamente rentable. Debido a que la industria es muy volátil y existe una fuerte competencia, se considera necesario un apalancamiento financiero el cual disminuya el riesgo operativo y proporcione mayor seguridad al momento de tomar futuras decisiones. Realizar un estudio acerca de la rentabilidad actual de una empresa y a su vez, desarrollar una proyección, requiere de información financiera básica como el balance general y los estados de resultados, documentos proporcionados de forma confidencial por la empresa Pupusas El Catracho únicamente con fines académicos.

Palabras clave: Rentabilidad, evaluación financiera, análisis FODA, estados financieros, estrategias empresariales.



GRADUATE SCHOOL

PROJECTED PROFITABILITY OF “PUPUSAS EL CATRACHO” FOR A
COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING.

AUTHORS:

Alexandre Guerrero Calidonio and Walter Alexander Portillo Irías

ABSTRACT

This document presents an investigation of the company Pupusas El Catracho developed by projecting its profitability to achieve a competitive strategic planning. The overall objective of this research was to analyze the current and future situation of the company, in order to present strategies by which they could develop a plan of action to correct and improve some economic factors that could potentially become a risk to the company. A review was performed on the consistency of the figures presented by the company, developing a sensitivity analysis and the projection of its financial statements, net cash flow, balance sheet and income statement. This information was manipulated to determine financial indicators such as cash conversion cycles and financial ratios, among others. With the results obtained information was made to determine the best financing options and the introduction of competitive strategies through a structured SWOT analysis, which served as the basis for improvement opportunities. It was observed that the projected flows are positive, even if taken as a basis a pessimistic scenario, with higher inflation and increased costs is an operationally profitable business. Because the industry is very volatile and there is strong competition, financial leverage which decrease operational risk and provide

greater security when making future decisions deemed necessary. Conduct a study on the current profitability of a company and in turn, develop a projection requires basic financial information such as balance sheets and income statements, confidential documents provided by the company Pupusas El Catracho for academic purposes only.

Keywords: Profitability, financial assessment, SWOT analysis, financial statements, business strategies.

ÍNDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO	2
1.2.1 HISTORIA DE LAS PUPUSAS	2
1.2.2 HISTORIA DE PUPUSAS EL CATRACHO.....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE ESTUDIO	¡Error! Marcador no definido.
1.6 JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1 INTRODUCCIÓN	11
2.2 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES	11
2.3 EL NEGOCIO DE LAS PUPUSAS EN HONDURAS	12
2.4 RENTABILIDAD E INDICADORES FINANCIEROS	15
2.4.1 COSTO DE CAPITAL.....	16
2.4.2 RAZONES FINANCIERAS.....	20
2.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FINANCIERA	22
2.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	23
2.7.1 TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.8 CASOS DE ÉXITO	27
2.8.1 Caso El Fogoncito	27
2.8.3 Caso Pollos y Parrilladas Roky's	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	32
3.1 INTRODUCCIÓN	32
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	32

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.3.1 ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	33
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	34
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	37
4.1 INTRODUCCIÓN	37
4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE PUPUSAS EL CATRACHO	37
4.3 ANÁLISIS FINANCIERO DE SENSIBILIDAD	43
4.4 CAPITAL DE TRABAJO	46
4.5 PLANIFICACIÓN DE FINANCIAMIENTO.....	49
4.6 PROYECCIONES FINANCIERAS	52
4.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES COMPETITIVAS.....	55
4.7.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	55
4.7.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA	55
4.7.3 INDICADORES	56
4.7.4 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	59
4.7.5 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	59
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
5.1 INTRODUCCIÓN	63
5.2 CONCLUSIONES	63
5.3 RECOMENDACIONES	64
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	65
6.1 INTRODUCCIÓN	65
6.2 PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DE PUPUSAS EL CATRACHO	65
6.2.1 Primera etapa: Recopilación de datos e información.....	65
6.2.2 Segunda etapa: Implementación de herramientas.....	66
6.2.3 Tercera etapa: Ejecución	66
6.2.4 Cronograma de actividades, presupuesto y restricciones.....	67
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables del Problema en Estudi	7
Figura 2. Propuesta de valor al cliente.....	24
Figura 3. Pirámide de transformación estratégica.....	25
Figura 4. Desarrollo del proceso de la investigación.....	33
Figura 5. Propuesta de valor al cliente.....	59
Figura 6. Cotización de equipo de cómputo.....	73
Figura 7. Elaboración de las pupusas	74
Figura 8. Cocina	74
Figura 9. Plato de pupusas	75
Figura 10. Servicio en el restaurante	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de variables y unidades de investigación	8
Tabla 2. Producción de maíz, según año agrícola	14
Tabla 3. Oferta interna de maíz.....	14
Tabla 4. Balance general de Pupusas El Catracho (2011-2013).....	37
Tabla 5. Estado de resultados de Pupusas El Catracho (2011-2013)	39
Tabla 6. Flujo de efectivo anual de Pupusas El Catracho (2011-2013).....	40
Tabla 7. Resumen de los principales indicadores financieros de Pupusas El Catracho (2011-2013).....	43
Tabla 8. Cuadro de cálculo del punto de equilibrio de Pupusas El Catracho (2011- 2013).....	45
Tabla 9. Ciclo de conversión de efectivo.....	45
Tabla 10. Principales indicadores financieros de Pupusas El Catracho (2011-2013)	46
Tabla 11. Planificación de los requerimientos financieros de Pupusas El Catracho	49
Tabla 12. Nivel de utilidades por acción.....	50
Tabla 13. Cálculo del VPN de acuerdo a diferentes escenarios	51
Tabla 14. Proyección de los estados financieros proforma a 5 años plazo (en miles de Lempiras)	52
Tabla 15. Balance general proyectado a 5 años plazo.	53
Tabla 16. Proyección financiera sobre ventas 5 años plazo	54
Tabla 17. Presupuesto de implementación de un estudio financiero.....	69

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad Honduras afronta una época complicada a nivel económico en la que la inversión privada y la generación de empleos se ve afectada profundamente por las secuelas que ha dejado la crisis política y económica que impactó al país. Uno de los principales rubros que puede potenciar la recuperación económica y el desarrollo local son las MIPYMES ya que permiten el consumo de una amplia variedad de productos propios del país.

En esta tesis se muestra una evaluación de los conceptos fundamentales para un análisis financiero, así como las oportunidades de mejora y estrategias para el crecimiento de la empresa Pupusas El Catracho. Desde una perspectiva lógica, cualquier empresa con iniciativa propia puede desarrollar un análisis o autoevaluar su negocio, es decir, involucrarse en la proyección de su propia empresa. Sin embargo, la problemática radica en el simple hecho que muchas empresas carecen del conocimiento necesario que sustente el funcionamiento actual y futuro de su operación, y mucho menos componentes estructurales como los riesgos y amenazas que estas enfrentan, y por último, se desconoce la forma de proyectar eficazmente un negocio con el uso de herramientas fundamentales que contribuyan al mejoramiento del mismo.

En este marco, el gerente general de Pupusas El Catracho, empresa dedicada al rubro alimenticio, pretende ampliar sus operaciones con el fin de hacer crecer su empresa. Por lo que, con el propósito de utilizar los recursos disponibles de manera eficiente, ha solicitado un estudio de rentabilidad y de gestión de estratégica para el mejoramiento de la empresa, cuyo contenido es el que se aborda a continuación.

1.2 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

1.2.1 HISTORIA DE LAS PUPUSAS

Aún cuando existe una evidente disyuntiva en relación al origen de las pupusas ¿El Salvador u Honduras? (Aguirre, 2003), sin duda han llegado a formar parte de los alimentos típicos preferidos por la población en general. (XPlor Honduras, 2012).

Para conocer cuál es realmente el origen de este platillo es necesario entender su etimología. Su nombre viene del Nahuatl (pupushawa), que significa hinchado, es decir, tortilla con relleno. (Panameño, 2013). De esta manera, se observa que este platillo ha sido consumido desde la época precolombina, en la región que abarca El Salvador, Honduras y parte de Guatemala.

El éxito de este platillo puede radicar en la incorporación misma de varios ingredientes producidos y de uso común en Honduras, como ser el maíz, cerdo, frijol y lácteos, entre otros.

Las pupusas forman parte de la comida típica hondureña y existe una gran cantidad de negocios que las incluyen dentro de su menú, ya que es un alimento de bajo costo y muy accesible para la población en general.

En la zona de Tegucigalpa existen 3 restaurantes fuertemente posicionados, los cuales se dedican al rubro de las pupusas, entre ellos se destacan:

- Pupusas El Catracho (4 locales)
- Pupusas Camino del Valle (3 locales)
- Pupusas La Cabaña (2 locales)

Los dos primeros ya constituidos como una cadena de restaurantes a lo largo y ancho de la ciudad. Algo muy importante que se puede observar es que estos negocios han logrado incorporar un mayor abanico de platos típicos hondureños, logrando de esta forma una gran variedad en sus comidas, brindando mejores opciones para sus clientes.

Pupusas El Catracho es una de la principales empresas dedicadas a la venta de pupusas en la ciudad, ya que cuentan con una importante presencia, teniendo 4 restaurantes y más de 40 empleados; cubriendo de esta manera un 60% del mercado capitalino (tomando como indicador la cantidad de restaurantes con que cuentan en relación a su competencia más directa).

Parte del éxito de estos restaurantes, radica en gran medida en la sencillez de su receta. Existen varias formas de hacer Pupusas, las más conocidas son las que se hacen con masa de Maíz o de arroz, después se rellenan con ingredientes como chicharrón, queso, frijoles, loroco, etc. A partir de lo antes mencionado surgen diferentes tipos de combinaciones, las cuales dan nombre a diferentes tipos de Pupusas muy queridas por el mercado nacional. (Cocina del mundo, 2013)

Actualmente, dentro del rubro de las pupusas existe una gran cantidad de personas que buscan posicionarse en empresas que cubran con las necesidades y expectativas de los clientes, sin embargo, muchas de estas empresas no realizan análisis ni proyecciones financieras que les sirvan como un parámetro para tomar decisiones que contribuyan al desarrollo sostenible de su negocio.

Toda empresa debe considerar dichas proyecciones ya que son herramientas que prácticamente sirven para predecir el futuro y conocer si la empresa será rentable en un periodo de tiempo determinado. Esto también sirve para conocer si es necesario invertir más capital ó apalancar el negocio. (Rincón, 2013)

Se debe tomar en consideración todo este tipo de información ya que puede afectar rápidamente la vida útil y sostenibilidad del negocio. Existen una serie de factores ajenos a la empresa como la inflación y la devaluación que pueden afectar negativamente la rentabilidad del negocio si no son tomados en cuenta (mayores costos de materia prima, servicios públicos, etc.)

1.2.2 HISTORIA DE PUPUSAS EL CATRACHO

En entrevista con el gerente propietario de la empresa, este manifestó que Pupusas El Catracho es un negocio familiar, netamente hondureño, que surge a raíz de la gran demanda que genera este plato en la ciudad de Tegucigalpa.

La empresa nace con el propósito de ofrecer un producto de consumo típico / tradicional de la cultura hondureña en el mercado capitalino. El principal objetivo del proyecto es establecer una empresa cuya misión fundamental es elaborar y ofrecer un producto de alta calidad, utilizando los mejores ingredientes así como recetas tradicionales Hondureñas. Todo con el fin de satisfacer y crear nuevas necesidades en el consumidor local, de igual forma generar nuevas fuentes de empleo para la sociedad hondureña, apoyando de este modo la actividad industrial del país, continuó manifestando.

La empresa cuenta actualmente con 4 restaurantes y una amplia cuota del mercado capitalino. Igualmente, han agregado a lo largo de su historia una gran variedad de opciones en su menú, satisfaciendo de esta manera un mayor abanico gustos en beneficio de su clientela. En sus inicios centraban sus operaciones en la colonia Miraflores en la ciudad de Tegucigalpa, zona a la cual la empresa le debe su nombre.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Pupusas El Catracho cuenta con una gran presencia en el mercado, la empresa presenta grandes limitaciones a nivel de planeación debido a la falta de instrumentos con que cuenta la alta gerencia.

Cuentan con información financiera actual e histórica adecuadamente recopilada, como ser estados de resultados, balances generales, cuentas corrientes y de cheques, etc. Pero la misma se utiliza únicamente como un cumplimiento de los requisitos que exigen los entes contralores hondureños, sin dársele un uso real a beneficio de la organización.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Pupusas El Catracho carece de estrategias a largo plazo que le permitan definir el camino que debe seguir como organización. Como primer paso, es necesario contar con proyecciones financieras que permitan vislumbrar las posibles inversiones, financiamientos y rendimientos que podrían esperar a futuro, basándose en su situación actual e histórica.

Al no contar con esta información, cualquier plan es incierto, por lo que, en apoyo a la creación de estrategias bien fundamentadas y estructuradas se realizará el análisis y proyección de los estados financieros de la empresa con el fin de promover estudios de este tipo en nuestro país para permitir el desarrollo exitoso de nuestras empresas.

Por todo lo anterior, la empresa se ve expuesta al riesgo que representa la incertidumbre de no tener estrategias a largo plazo en la organización y dada la elevada competencia en el rubro es necesario contar con la mayor cantidad de herramientas que le permitan a la empresa mantenerse un paso delante de sus

competidores. Siendo un estudio financiero avanzado una primera y fundamental etapa, misma que esta tesis abarcará.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del presente documento se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados se podrán obtener mediante el análisis de sensibilidad de acuerdo diferentes panoramas?
- ¿Cuál será el rendimiento económico de Pupusas El Catracho a 5 años?
- ¿Qué método de financiamiento es el más eficiente para las actividades de empresa?
- ¿Qué estrategias competitivas puede tomar la empresa para mejorar sus posibilidades de crecimiento?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual y futura de la empresa para presentar herramientas y estrategias con las cuales se pueda crear un plan de acción que permita corregir o mejorar aquellos factores económicos que pudiesen representar un riesgo para la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estimar la consistencia de las cifras presentadas por la empresa, realizando un análisis de sensibilidad, estableciendo como estructura de inversión los estados financieros de dos empresas del mismo rubro.
2. Definir la alternativa de financiamiento más eficiente, desde la proyección de los estados financieros.
3. Elaborar la proyección de los estados financieros, flujo de caja neto, balance general y estado de resultados.
4. Determinar estrategias competitivas para la empresa.

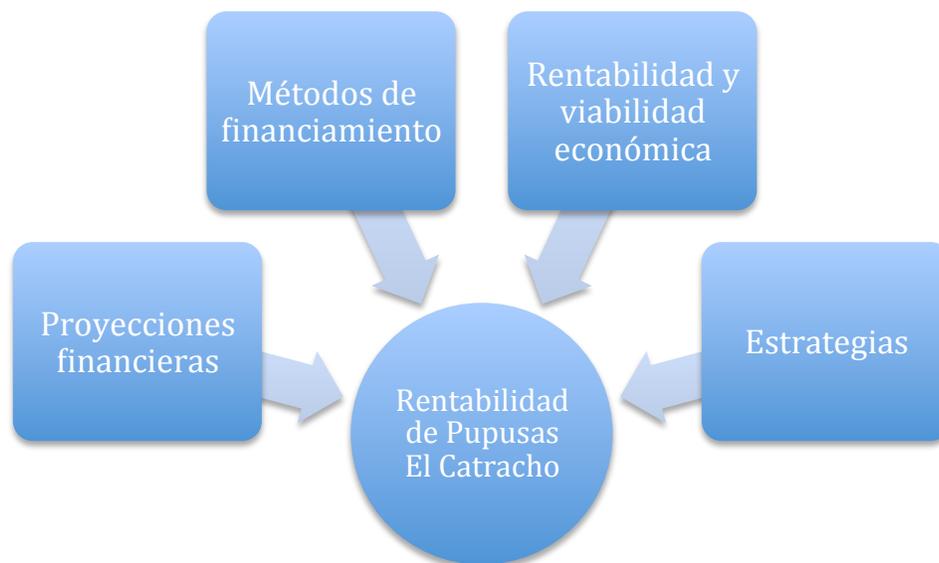


Figura 1. Variables del Problema en Estudio

Las variables que se determinaron para la investigación se representan en la Figura 1. En la Tabla 1 se definen cada una de las variables utilizadas para dar validez a la hipótesis a largo de la presente investigación.

Tabla 1. Definición de variables y unidades de investigación

Variable	Definición Conceptual	Unidad de Análisis y medición	Indicador
Proyecciones de los estados financieros	Análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial.	Desempeño a futuro de la inversión.	Costo de capital, pruebas de sensibilidad.
Métodos de financiamiento adecuado	Es la manera de como una entidad puede allegarse de fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.	Fuente de financiamiento adecuada para el proyecto, sean fondos propios o externos.	Requerimiento de financiamiento.
Rentabilidad y viabilidad económica	Hace un análisis del estado actual de la empresa e intenta predecir el eventual éxito o fracaso del proyecto.	Desempeño actual de la inversión y valores de retorno esperados.	EBITDA, VPN.
Estrategias empresariales competitivas	Es la delimitación del tipo de respuesta que la empresa debe dar para prosperar dentro	Propuesta de estrategias que estén fundamentadas en los resultados del	Apalancamiento, razones financieras, factoraje

	del ámbito de la administración empresarial.	análisis financiero realizado.	
--	--	-----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de dar respuesta al problema y cumplir con los objetivos de la investigación, se formulan las siguientes hipótesis:

H₁: El negocio es viable desde un punto de vista económico y se mantendrá así en los próximos años.

Ho: El negocio inviable desde un punto de vista económico y fracasará los próximos años.

H₂: Utilizar fondos externos para la inversión es una estrategia que minimiza los riesgos de la misma.

Ho: Utilizar fondos externos para la inversión es una estrategia que aumenta los riesgos de la misma.

H₃: El uso de proyecciones financieras permite la creación de estrategias empresariales competitivas para esta empresa.

Ho: El uso de proyecciones financieras impide la creación de estrategias empresariales competitivas para esta empresa.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El fortalecimiento al sector informal de la economía de Honduras, mejor conocido como la MIPYME, es una alternativa para lograr mejorar los niveles de vida de la sociedad, es por dicha razón que empresas como Pupusas El Catracho contribuyen al desarrollo de la economía con la generación de empleos necesarios para sostenibilidad de las familias de todas las personas que ahí laboran.

Con el presente estudio, se pretende ofrecer un panorama financiero de los próximos cinco años a Pupusas El Catracho, por lo que es necesario llevar a cabo un análisis de la rentabilidad del negocio, mediante pruebas de sensibilidad y proyecciones financieras. De esta manera se obtendrá información relevante que permita a Pupusas El Catracho realizar una toma de decisiones más objetiva y de igual forma le ayude vislumbrar el rendimiento financiero que puede esperar.

De igual forma, es necesario sentar un precedente que permita a Pupusas El Catracho entender la necesidad de realizar estudios financieros que les servirán como base para mejorar sus posibilidades de éxito. Todo mediante la presentación de una evaluación concreta que permita a la empresa analizar sus estados financieros, considerando las características del mercado y las variaciones en la economía del país; situaciones que intervienen significativamente en el desarrollo de cualquier organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

El capítulo II está constituido por el marco teórico. Incluye información esencial relacionada con la investigación. Aquí se aborda la historia del negocio de las pupusas en Honduras, la situación del mercado en la actualidad así como la descripción de las etapas más relevantes de un estudio financiero y estratégico.

2.2 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

- Razón financiera: Es un valor relativo o con una base común. Es el resultado de dividir una partida de estado financiero entre otra, que facilita su interpretación y comparación. (Cadenas, 2012)
- Razones de liquidez: Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez o efectivo con que cuenta la empresa. (Duarte, 2013)
- Razones de actividad: Estas permiten analizar el ciclo de rotación del elemento económico seleccionado (P.Ej. Rotación de inventarios) y por lo general son expresados en días. (Zona Económica, 2011)
- Razones de deuda: Muestra qué proporción de los activos han sido financiados con deuda. Desde el punto de vista de los acreedores, equivale a la porción de activos comprometidos con acreedores no dueños de la empresa. (Huanaco, 2009)
- Razones de rentabilidad: Se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos en que

debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades. (Harris, 2013)

- Razones de mercado: Son indicadores que reflejan la situación de una empresa a través de sus valores contables. Sirven a los inversionistas para realizar un mejor análisis de la situación de la empresa de la cual desean comprar o vender acciones. (Harrup, 2009)

2.3 EL NEGOCIO DE LAS PUPUSAS EN HONDURAS

Para entender el porqué del éxito de este platillo se debe estudiar su evolución desde sus orígenes. Desde sus primeras etapas hasta su transformación en lo que es hoy en día. Aunque muchos autores parecen coincidir en que sus orígenes se remontan a épocas precolombinas, muchos parecen discernir sobre el origen etimológico de la palabra. Según el Dr. Ramón Rivas, esta tiene su origen en el dialecto Náhuatl, donde se denominó a la pupusa “Pupushawa”, es decir, hinchazón o tortilla rellena (Panameño, 2013).

Así mismo, el Dr. Manuel Bonilla Alvarado sostiene que efectivamente la palabra proviene del Náhuatl, pero tiene dos acepciones etnolingüísticas. “Pup” que significa revuelto y “Tsa”, revuelto. Es decir revoltijo abultado.

Este origen etnolingüístico ha llevado al desarrollo de un fuerte movimiento que afirma que las pupusas vieron su origen en El Salvador ya que se dieron muchos movimientos migratorios, que llevaron a esta etnia hasta este país. Y si la palabra proviene de esta etnia, se puede deducir ellos fueron sus precursores, llegando a catalogarse hoy en día como uno de los platos más famosos y exquisitos de la sociedad salvadoreña. (Panameño, 2013)

Esta etnia tuvo cierta influencia en Honduras, por lo que ninguno de los dos países ha logrado probar a ciencia cierta su origen. Incluso ha habido ciertos roces en

ese sentido, siendo el más reciente por las negociaciones del Tratado de libre comercio (TLC) dónde se retomó el tema con el fin de darle a este producto su denominación de origen. Sin embargo, la delegación hondureña que asistió al evento admitió que no se busca tener la originalidad sobre el producto y que El Salvador podría registrarlo libremente (Gómez, 2003)

Lo que permite afirmar, que tanto a nivel de patentes como de estudios históricos, todo parece indicar que las pupusas vieron sus orígenes en el país hermano de El Salvador, llegando al punto de diferenciarse enormemente unas de otras, tanto en sabor como en presentación. (Padilla, 2013)

Su larga historia ha llevado a la creación de un sin número de variedades y combinaciones de ingredientes para las pupusas, su receta se basa en la utilización de harina de maíz para crear la masa básica, que posteriormente será rellena con diferentes ingredientes, según lo solicite el comensal. (Cocina del mundo, 2013)

Y es quizá justamente uno de los factores que más ha influido en la popularidad de este platillo en Honduras ya que el maíz es uno de los principales granos producidos en el país, como se puede comparar en las tablas 2 y 3. Históricamente, esto ha permitido que la materia prima para la elaboración de las pupusas este ampliamente disponible para su utilización, tal como lo demuestran los datos del Instituto Nacional de Estadística de Honduras. (INE Honduras, 2010).

Tabla 2. Producción de maíz, según año agrícola

Producción de maíz, según año agrícola			
(Producción en quintales oro)			
Año agrícola	Producción		
	Total	Ciclo de primera	Ciclo de postrera
2007-2008	13,967,375	11,286,460	2,680,915
2008-2009	11,798,092	9,724,095	2,073,997
2009-2010*	12,919,166	10,204,276	2,714,890

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE, 2010)

Tabla 3. Oferta interna de maíz

Oferta interna de maíz	
(Miles de quintales oro)	
Año agrícola	Oferta interna
2007	22,724
2008	21,489
2009	21,506

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE, 2010)

2.4 RENTABILIDAD E INDICADORES FINANCIEROS DE RENDIMIENTO

En los negocios, lo único constante es el cambio, por lo que es vital adaptarse y estar preparados para cualquier cambio en el mercado. Siempre hay que estar un paso frente a la competencia, generando nuevos océanos azules. Esto se logra haciendo periódicamente un análisis de la situación actual, con vista al futuro, de la empresa, del mercado y de la industria, actuando consecuentemente con los resultados obtenidos. (Hernández, 2007)

Toda empresa que alcanza el éxito es rápidamente seguida por sus competidores, por lo que tiene que saber aprovechar mientras sean los únicos en esta posición, sabiendo utilizar todas las herramientas disponibles.

Véase el siguiente ejemplo: Para un piloto es vital tener a la vista todo el cuadro de mando de su aeronave. Si este no tuviera esta herramienta, dependiendo de la situación, podría llegar a aterrizar o estrellarse sin siquiera darse cuenta de cómo sucedió. El no tener esta herramienta provoca incertidumbre y los resultados pueden llegar a ser los requeridos o no. O desde otro punto de vista, si un piloto de fórmula uno toma el mando de la aeronave, por muy sofisticado que sea el tablero de control, este no podrá pilotarla adecuadamente, aunque su auto deportivo tuviese uno similar. Esto no significa que el corredor de fórmula uno no pueda pilotar una aeronave, de hecho, todos pueden hacerlo, sin embargo esto requiere de aprendizaje, empeño y análisis. (Fernández Terricabras, 2004)

Así como ocurre en vuelo, así ocurre en las organizaciones: objetivos claros, un plan estratégico bien implementado, y el uso adecuado de herramientas que vayan acorde a nuestras necesidades ayuda a mejorar las probabilidades de un "aterrizaje" exitoso.

Parte de estas herramientas son los indicadores y razones financieras, como los ciclos de conversión de efectivo, rotación de inventarios, costos de capital, etc., que permiten a la empresa hacer un análisis real de su situación actual y futura, y

por ende elaborar estrategias que les permitan crecer. Sin embargo, muchos de estos no son de utilidad por si solos, por lo que es necesario recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que abarque todos los pormenores de la organización y que conforman su realidad financiera. (Gerencie, 2013)

2.4.1 COSTO DE CAPITAL

Tal como menciona Donadelli, el costo de capital es la tasa que tiene como objetivo el conseguir el mayor rendimiento posible al menor riesgo sobre las inversiones y que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras, es por ello que los inversores necesitan un punto de referencia que les permita determinar cuando un proyecto de inversión genera una rentabilidad superior a dicha referencia y cuando no. (Donadelli, 2009)

Tomando en cuenta lo anterior, es posible afirmar que una empresa luego de ejecutar sus operaciones internas logra obtener una utilidad igual al capital de costo entonces su valor de mercado se mantiene, mientras que si la empresa logró incrementar las utilidades por encima del valor del costo de capital como resultado habrá generado un “valor agregado” económico, en caso contrario si la empresa logra un rendimiento inferior al costo de capital establecido se podría determinar que la empresa está perdiendo valor. (Macario, 1988)

Según Manuel Rubio, en su texto publicado en el año 2010, otro factor importante que influye directamente en el costo de capital es valor del “beta” el cual nos representa un coeficiente de riesgo con el fin de poder representar una ponderación al costo de capital; este factor de riesgo está influenciado por los siguientes indicadores:

- Tasa de inflación
- El cambio en el nivel de desempleo
- Incremento en la producción industrial

- Cambios en las tasas de interés
- Cambios de la cotización del dólar.
- Cambios en la diferencias en las tasas de corto y largo plazo.

El costo de capital tiene una gran importancia en la toma de decisiones financieras que se puedan ejecutar a largo plazo ya que:

- Determina la referencia de la rentabilidad mínima que debe obtener la empresa con sus inversiones, ya que la citada rentabilidad debe superar el coste de los recursos empleados para financiar la misma.
- Es un elemento clave para determinar la estructura financiera de la empresa, o combinación entre las diferentes fuentes financieras.
- Permite relacionar las decisiones de inversión y financiación.

O dicho de otra manera, el costo de capital es lo que le cuesta a la empresa cada lempira que tiene invertido en activos, lo que permite analizar las fuentes de financiamiento que resulten más provechosas para la empresa.

2.4.1.1 FACTORES IMPLÍCITOS FUNDAMENTALES DEL COSTO DE CAPITAL

- El grado de riesgo comercial y financiero.
- Las imposiciones tributarias e impuestos.
- La oferta y demanda por recursos de financiamiento

Una vez definido el costo de capital, se procede a seleccionar la fuente financiera con la que se desarrollará el proyecto. Las fuentes principales de fondos a largo plazo son el endeudamiento a largo plazo, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, cada una asociada con un costo específico y que lleva a la consolidación del costo total de capital. (Rubio, 2010)

2.4.1.2 CONSIDERACIONES ESPECIALES

- El costo de financiarse con el crédito de los proveedores es el costo de oportunidad que implica no tener los descuentos por pronto pago que estos ofrecen.
- El patrimonio es la fuente más costosa para la empresa. Está dado por su costo de oportunidad.
- En el cálculo del costo de capital no se consideran los pasivos corrientes. Se calcula con base a la estructura de largo plazo o estructura de capital.
- Generalmente el costo de capital se calcula como un costo efectivo después de impuestos.

La evaluación del costo de capital informa respecto al precio que la empresa paga por utilizar el capital. Dicho costo se mide como una tasa: existe una tasa para el costo de deuda y otra para el costo del capital propio; ambos recursos forman el costo de capital. (Rubio, 2010)

Cabe resaltar que el capital de una empresa está formado por el capital contable externo que se obtiene a través de la emisión de acciones comunes en oposición a las utilidades retenidas, el capital contable interno proveniente de las utilidades retenidas, las acciones preferentes y el costo de la deuda (antes y después de impuestos). (Bu, 1981)

Es decir, a la hora de determinar el citado costo y también de analizar el capital en profundidad debemos llevar a cabo el establecimiento y estudio de cuestiones tan sumamente importantes en la materia como sería el caso la deducibilidad fiscal de los intereses, la tasa de rendimiento que los accionistas requieren sobre las

acciones preferentes, el nivel de apalancamiento o el rendimiento mínimo de las acciones en países que no tienen mercado de valores.

La aplicación más importante del costo de capital radica en el presupuesto de capital, pero también se usa para otros propósitos. Por ejemplo, el costo de capital es un factor fundamental en las decisiones de arrendamiento versus las de compra, en las decisiones de reembolso de bonos y en las decisiones que se relacionan con el uso de deudas versus capital contable. (Brealey, 2010)

Es posible financiar totalmente una empresa con fondos de capital contable. El costo de capital que se use para analizar las decisiones de presupuesto de capital debería ser igual al rendimiento requerido sobre el capital contable. Sin embargo, la mayoría de las empresas obtienen una porción sustancial de su capital como deuda a largo plazo, y muchas de ellas también usan acciones preferentes.

En el caso de estas empresas, su costo de capital debe reflejar el costo promedio de las diversas fuentes de fondos a largo plazo que se usen, no únicamente el costo del capital contable de la empresa. El capital es un factor necesario para la producción y, al igual que cualquier otro factor, tiene costo. El costo de cada componente se conoce como el costo componente de este tipo específico de capital. (Eugene F. Brigham, 2005)

Las fuentes principales de fondos a largo plazo son el endeudamiento a largo plazo, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, cada una asociada con un costo específico y que lleva a la consolidación del costo total de capital. La razón por la cual se debe asignar un costo de capital a las utilidades retenidas se relaciona con el principio del costo de oportunidad. Las utilidades de la empresa después de impuestos pertenecen literalmente a sus accionistas.

Los tenedores de bonos se ven compensados por los pagos de intereses y los accionistas preferentes por los dividendos preferentes, pero las utilidades que quedan después de los intereses y de los dividendos preferentes pertenecen a los accionistas comunes, estas utilidades sirven para compensar a los accionistas por el uso de su capital. La administración puede pagar sus utilidades bajo la forma de dividendos o puede retenerlas y reinventarlas dentro del negocio.

Si la administración decide retener las utilidades, existirá un costo de oportunidades implícito, los accionistas podrían haber recibido las utilidades como dividendos y podrían haber invertido este dinero en otras acciones, bonos, bienes raíces o cualquier otro activo. Por lo tanto, la empresa debería ganar sobre sus utilidades retenidas por lo menos tanto como lo que sus accionistas podrían ganar sobre inversiones alternativas de riesgo comparable. (Lawrence J. Gitman, 2003)

El administrador de las finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones a realizar y por ende las que más le convengan a la organización.

2.4.2 RAZONES FINANCIERAS

Los estados financieros informan acerca de un punto en el tiempo y de las operaciones con relación a un período anterior. Para que cumplan con su finalidad se requiere que sean analizados e interpretados para una adecuada toma de decisiones. (Burgos, 2009)

En base a estos, se obtienen las razones financieras, que son una ayuda muy importante para la toma de decisiones. Es poco inteligente poner demasiada confianza en una sola razón o grupo de razones. Es necesario que el análisis se realice evaluando un gran número de razones durante varios años para elegir tendencias y puntos decisivos, sin embargo, para fines prácticos e ilustrativos se puede escoger un año en particular. (Villegas Hernández, 2010)

Tipos de comparaciones:

- Comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma empresa.
- Comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o promedios de la industria en el mismo punto en el tiempo.

Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de la empresa frente a sus rivales.

Al terminar el análisis de las razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros, para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarlos en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de la organización. (Burgos, 2009)

Según Burgos, las razones financieras se clasifican en:

- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de deuda
- Razones de rentabilidad
- Razones de mercado

2.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FINANCIERA

Tal como lo plantean Zaldívar y Fuentes, otras de las herramientas que se utilizan para analizar la rentabilidad de un proyecto son los métodos de evaluación financiera que utilizan procedimientos de actualización y que por lo tanto toman en cuenta la cronología de los flujos de efectivo son:

- Valor Presente Neto (VPN)
- Tasa Interna de Rendimiento (TIR)
- Valor Presente Neto Ajustado (VPN Ajustado)

El método a aplicar se debe elegir y llevar a cabo de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa. Un proyecto de inversión se evalúa con el objeto de decidir su aceptación o rechazo, es ahí donde entran en función la TIR y el VPN ya dan orientación cuando se utilizan para evaluar un proyecto, si todos los flujos negativos preceden a los positivos y si el proyecto es aislado. (Santiesteban Zaldívar, 2011)

Sin embargo, en algunos casos estos indicadores pueden entrar en conflicto, por ejemplo:

- Inversiones retrasadas: flujos positivos preceden los negativos
- La TIR no existe: no hay una r que haga $VPN=0$
- TIR múltiple: hay tantos valores de TIR como cambios de signo de los flujos de efectivo

La regla de la TIR tiene limitaciones para la toma de decisiones de inversión, pero es útil ya que mide la rentabilidad promedio de la inversión y la sensibilidad del VPN a cualquier error de estimación en el costo del capital. (Burgos, 2009)

2.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las estrategias son uno de los pilares fundamentales para cualquier organización. La palabra procede de los términos griegos: stratos, ejército y agein, guía. Es decir, el arte de dirigir las operaciones militares. (Significado, 2013)

Actualmente, las estrategias no solo se utilizan en el ámbito militar sino que también se utiliza en el ámbito administrativo y empresarial, definiéndose así como los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar, distinguiéndose tres tipos de estrategias según el horizonte temporal: corto, mediano y largo plazo.

La estrategia de una organización, debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas y la táctica en un todo cohesivo y se debe basar en realidades del negocio. Asimismo, Contreras menciona que la Estrategia de una empresa o negocio debe conectar la Visión, con la Misión y las probables tendencias futuras. (Culqui, 2010)

La formulación y la puesta en práctica de las Estrategias, es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma continuas. La gerencia estratégica es dinámica e implica un patrón complejo de acciones y de reacciones. (Culqui, 2010)

Dichas estrategias deben ser plasmadas en un Plan Estratégico, que es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años.

Así mismo debe crearse una propuesta de valor al cliente para maximizar las utilidades e incrementar la rentabilidad de la empresa a nivel internacional.

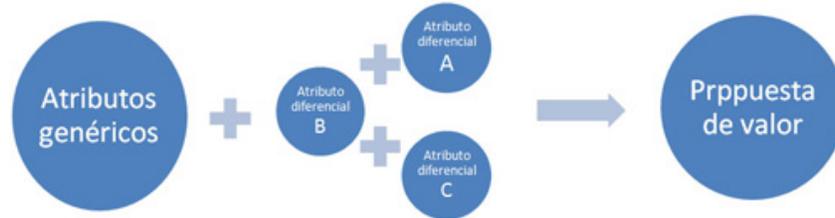


Figura 2. Propuesta de valor al cliente.

Fuente: ISOTools Excellence, 2013

Toda empresa debe plantearse retos estratégicos, se trata simplemente de enfrentarse a los cambios como si fuera una situación normal que debemos afrontar.

2.7.1 TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Para llegar realmente a transformar una empresa, como menciona Arango en su artículo publicado en el 2010, es necesario tomar en consideración cinco elementos:

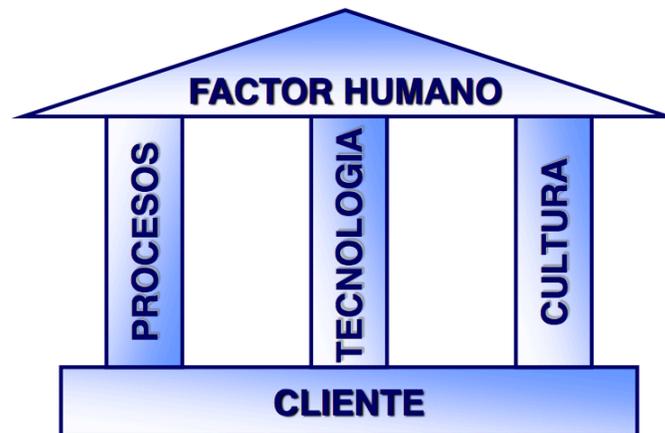


Figura 3. Pirámide de transformación estratégica.

Fuente: El reto estratégico, Ing. Arango, 2009.

- Procesos

Para lograr un eficiente mejoramiento de los procesos se deben llevar a cabo dos fases: Análisis a nivel de la empresa y análisis operacional

Una vez analizado el nivel de la empresa deben definirse los procesos que están bien, los que necesitan mejorarse y los que deben reestructurarse.

- Tecnología

La revolución tecnológica se está combinando con los resultados de la aldea global, para alcanzar y transformar todos los negocios del planeta. Para lograr una plataforma competitiva se deben integrar todos los datos, para que actúen en todos los procesos (Información a toda la organización). En síntesis, se debe crear

una estructura de información que permita un flujo constante de la misma por toda la organización, que sea útil en todos los niveles y sobre todo sea oportuna .

- Cultura

Es el patrón general de conducta, ideas, lenguaje, creencias, actitudes, mitos y valores compartidos que tienen en común los miembros de una organización, es decir, su propia personalidad. Todas las organizaciones tienen cultura, algunas más que otras, pero su punto común es que todas son dinámicas. Es importante no ir en contra de la misma, el hacerlo puede generar un choque y llevar cualquier intento por generar cambio directo al fracaso.

- El Cliente

La atención al cliente empieza desde el mismo momento que este llama o llega a nuestra empresa, no se puede perder esta primera oportunidad para causar la mejor impresión.

- Factor humano

Este proceso es el más descuidado y el más olvidado, aquí esta el más frecuente de los fracasos en las transformaciones ya que cuando el ser humano debe cambiar lo más natural es que se resista el cambio. Se deben desplegar todas las iniciativas para convencer al ser humano que debe cambiar su forma de trabajar, mediante un proceso de fortalecimiento individual. (Arango, 2009).

2.8 CASOS DE ÉXITO

2.8.1 Caso El Fogoncito

El Fogoncito es una cadena de Taquería-Restaurantes fundada en el año 1968, en la ciudad de México. Conformado por 20 unidades de venta o restaurantes de los cuales 6 eran propias y 14 son franquicias. En el año 2003, El Fogoncito inició, en sus unidades propias, un análisis estratégico por medio del cual pretendía mejorar el nivel de satisfacción de sus colaboradores (empleados) y a través de esta acción, generar una mayor fidelidad entre ellos y la empresa. Así mismo pretendía lograr un mejor y más personalizado servicio hacia para sus clientes, provocando que se cumpliera el objetivo final que perseguía este análisis, que era lograr la satisfacción del cliente. (Roberts, 2012)

Para lograr este objetivo se desarrollaron una serie de análisis, con el objetivo de encontrar cuáles eran las debilidades del restaurante y como poder mejorarlas. Concluyó mediante un análisis financiero que la rotación de su personal era muy elevada y el pago de prestaciones junto con el costo que implica contratar nuevo personal estaba ocasionando que los números al final de cada mes no fueran los esperados. De igual forma el objetivo de brindarle una satisfacción plena al cliente tampoco se estaba cumpliendo. (Harvard Business, 2011)

Se desarrolló un proceso estratégico como resultado del análisis previo, en donde se crearon metas previas del proceso hacia la satisfacción del colaborador. Entre las cuales se destacan:

- Cumplir con un total de cuarenta horas de capacitación, por persona: Esta meta intentaba lograr que todos los colaboradores de la empresa contaran con niveles completos de escolaridad de primaria y secundaria.
- Aumentar el nivel de satisfacción del colaborador: Se estableció como meta un indicador de satisfacción del cliente que no pasara del 69.8%.

- Lograr un nivel mayor de satisfacción reduciendo al rotación de personal de 110% a 60%
- Ofrecer un valor agregado al servicio que pudiese satisfacer al cliente mediante el ofrecimiento de un servicio de calidad mundial.
- De igual forma una mayor satisfacción de los colaboradores, generara una mayor productividad de los mismos.

Finalmente, manifiesta Roberts, esta serie de metas y/o actividades fueron generando una respuesta positiva tanto en colaboradores como en los clientes. Lograron generar un sentimiento de pertenencia en cada colaborador, este hecho dio como resultado un mejor servicio al cliente, el cual, se fue intensificando con el pasar de los años. Algunos de los resultados del análisis y el proceso se citan a continuación:

- Resultados relacionados con el programa de capacitación dirigido al colaborador: El Fogoncito estaba llegando gradualmente a su meta, por medio del convenio con INEA, más del 35% de los colaboradores habían obtenido certificados de primaria ó secundaria por parte del instituto. A marzo del 2005 un 93.24% del total de sus colaboradores operativos.
- Mejoras en el nivel de satisfacción, esto reflejó una mejora muy significativa mostrando un valor de 75.5% alrededor de siete puntos porcentuales por encima del valor reflejado en el indicador del 2003.
- Nivel de rotación de personal, el indicador de 110% se redujo considerablemente a un 75.7% sin embargo no logró alcanzar la meta del 60%.

- Nivel de satisfacción de los Huéspedes, el 94% de los encuestados contestaron en una encuesta que les gustaría ser atendidos por el mismo anfitrión.
- Efecto de la implementación del cambio en el nivel de productividad de los colaboradores, incrementó un 12.67% con respecto al valor reflejado en el año 2003. Así mismo el indicador estimado para finales del año 2005 presentaba un crecimiento de 4.65% con respecto al resultado obtenido en el 2004.

2.8.3 Caso Pollos y Parrilladas Roky's

Armando Kiyán es peruano de ascendencia japonesa. No estudió ninguna carrera profesional, pero comenzó desde niño a interiorizarse en los asuntos de negocios. Siempre tuvo la inquietud de formar su propia empresa. Por eso, no perdía oportunidad de aprender de cada persona y situación. Su primer emprendimiento fue un negocio de transportes, y luego, gracias a la experiencia obtenida durante varios años en la pollería de unos amigos, creó en 1985 su propio pollo a las brasas. (León, 2013)

Según explica Kiyán: “Estuve metido en la pollería de mis amigos por mucho tiempo. Veía la rotación de mesas, la cantidad de pollos que se vendían... eso me dio una idea de cuánto se podía ganar en este negocio, además vi que no era muy complicado de controlar. Durante ese tiempo, logré aprender aspectos claves de la gestión del negocio: la administración de recursos, manejar el flujo del dinero y la mercadería... pero principalmente me di cuenta que este negocio se basa en la relación con el cliente, éste es su motor principal”

Su empresa ha crecido constantemente desde entonces, siendo preferida por los clientes por su buena calidad y sus precios, así como por los servicios adicionales que le agregan valor. Actualmente Roky's cuenta con más de 40 locales a nivel

nacional y tres en Bolivia. Pero este emprendedor nato ha querido ir más lejos, aventurándose en otros rubros como cadenas de churrascos, karaokes, y un centro de convenciones.

En su artículo del 2013, Adriana León explica que en los últimos años el Perú y el mundo han sido testigos de la revaloración y crecimiento extraordinario de la gastronomía peruana. Gracias a la mezcla de razas y culturas, la particular geografía y biodiversidad con que cuenta el país, y a la visión de emprendedores nacionales, hoy es posible que la cocina peruana sea considerada como una de las mejores del mundo. En ella se mezcla la herencia pre-inca, incaica y española (la cual tiene fuerte influencia musulmana), a las que se suma la contribución de los inmigrantes de raíces africanas, francesas, chinas, japonesas, alemanas e italianas, entre otras. Así como cada región del Perú conserva su riqueza culinaria ancestral, también se hace presente la mezcla de colores y de productos alimenticios, fruto de la fusión entre lo nativo y lo ajeno.

Estrategia comercial

El éxito de Roky's radica en que a lo largo de los años ha sabido identificar aspectos claves y oportunidades de mejora ha tiempo debido a que se adelanta al mercado. La actitud proactiva de Armando y su deseo por conocer la rentabilidad de sus negocios a futuro han convertido a Roky's en una de las cadenas de restaurantes de comida más exitosos de Perú y le han hecho merecedor de preferencias del público, además del incomparable sabor de su pollo y su dedicación en el servicio.

La estrategia de negocios fue simplemente hacer lo que otros no hacen. En la época en que abre la pollería nadie se preocupaba por los niños, entonces colocaron juegos y shows infantiles los domingos. Luego los demás nos imitaron. También visualizaron que los fines de semana la gente no sólo quiere ir a comer sino también a divertirse, es por ello que colocaron música en vivo. Una de las medidas implementadas en Roky's para disminuir las deficiencias que el servicio pueda presentar en este sentido, es que los clientes tienen acceso a servicios

adicionales como karaoke, shows musicales, caritas pintadas, fiestas y juegos para los niños. En resumen, el Sr. Armando Kiyán se preocupó en no ofrecer únicamente la comida sino un espacio donde puedan disfrutar.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo corresponde a la metodología, destacando el método utilizado el cual es inductivo, desarrollándose de lo particular a lo general con un enfoque cuantitativo y con investigación de tipo exploratoria, caracterizado por la flexibilidad y versatilidad de los métodos.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo el enfoque del método deductivo cuantitativo que parte de lo específico a lo general. El proceso de investigación y análisis en este informe se dividió en tres secciones:

1. Análisis de la situación financiera actual de “Pupusas El Catracho”
2. Análisis de las proyecciones financieras a 5 años plazo
3. Propuesta de estrategias fundamentadas en los análisis anteriores

El acercamiento buscado a través de los tres ítems antes mencionados es de enfoque cuantitativo, que permite explorar y calcular las variables económicas inherentes a un análisis financiero.

Así mismo, el alcance de la investigación es descriptivo ya que se pretendió explorar la situación actual de la empresa mediante los principales indicadores económicos así como proyecciones a 5 años plazo para avizorar su futuro financiero; todo con el fin de brindar alternativas a seguir para la implementación de estrategias empresariales competitivas.

También se utilizó un proceso de investigación no experimental, ya que para determinar los indicadores y las proyecciones de “Pupusas El Catracho”, no se realizó ninguna manipulación intencional ni asignación al azar sobre las variables o los sujetos observados, los cuales fueron analizados en su ambiente natural.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Después de realizado el planteamiento del problema, se identificó la manera más práctica para responder las preguntas de investigación, cumpliendo los objetivos establecidos.

A continuación se establecen las etapas más importantes en la realización del proceso de investigación:

3.3.1 ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN



Figura 4. Desarrollo del proceso de la investigación

Primera Etapa: Determinación del alcance de la investigación.

Segunda Etapa: Análisis y recolección de información relacionada concretamente a la investigación para la elaboración del marco teórico, esto permite obtener una mejor perspectiva con respecto al problema de la investigación.

Tercera Etapa: Depuración y procesamiento de la información recolectada en la segunda etapa.

Cuarta Etapa: Análisis de los resultados de la información obtenida a través de los cálculos realizados, entrevistas y documentos referentes al tema de investigación.

Quinta Etapa: Propuesta de implementación de mejoras/cambios en las estrategias empresariales de “Pupusas El Catracho” basados en determinaciones sobre sus indicadores financieros actuales y proyectados.

3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El sujeto del presente estudio es la empresa Pupusas El Catracho. Por lo tanto, la población de estudio se reduce a la organización misma y no se requieren cálculos para determinar la muestra, puesto que no la hay.

Para el desarrollo de la investigación se abordan principalmente los cuadros financieros de la empresa Pupusas El Catracho, correspondientes a los estados de resultados, flujos de efectivo y balances generales de los dos últimos años.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para cada uno de los procesos que sustentan la metodología y el análisis en el proceso de investigación se siguieron técnicas específicas y se aplicaron instrumentos diseñados para alcanzar los objetivos de investigación, a continuación una descripción de la implementación.

1. Análisis de la situación financiera actual de “Pupusas El Catracho”

Se realizó un análisis cuantitativo mediante la implementación de indicadores financieros como ser razones financieras y de costo de capital.

2. Análisis de las proyecciones financieras a 5 años plazo.

El análisis se realizó sobre los resultados de pruebas de sensibilidad mediante herramientas que se utilizan para analizar la rentabilidad de un proyecto así como diversos métodos de evaluación financiera.

3. Propuesta de estrategias fundamentadas en los análisis anteriores

Los resultados de los análisis financieros revelan un mapa que indica claramente el estado actual y futuro de la empresa a nivel económico, lo que permite la formulación de estrategias que puedan prevenir posibles fallos y facilitar el desarrollo saludable de la empresa. De esta manera se evalúan de mejor manera aquellas que permitan asegurar un mejor futuro a la empresa.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes primarias contienen información original del producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Son fuentes destinadas a comunicar los resultados del conocimiento y de la creación. (Romanos de Tiratel, 2000)

Fuentes primarias: Para el desarrollo de la presente investigación se recurrió a la investigación a través de fuentes primarias, entre las cuales tenemos:

- Estados de resultados
- Balances generales
- Flujos de caja netos
- Entrevista con directiva de la empresa

Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias utilizadas se resumen en las herramientas utilizadas para la realización de todos los cálculos, mismas que se obtuvieron a lo largo del programa académico de la Maestría en Dirección Empresarial con enfoque financiero de UNITEC.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo corresponde a resultados y análisis. Aquí se analiza la información obtenida de la empresa, su estado actual y sus proyecciones. Así mismo se realiza un estudio basado en criterios financieros y de mercado, que presenta algunas de las estrategias que resultarían más convenientes y competitivas para la empresa.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE PUPUSAS EL CATRACHO

Para evaluar la situación actual de la empresa es necesario realizar un análisis de sus estados financieros más recientes. A continuación se presenta el balance general de la misma correspondiente a los años 2011, 2012 y parte del 2013. Cabe destacar que sólo se utilizaron los datos de los años 2011 y 2012 para la realización del presente estudio ya que la empresa no tenía preparados los del 2013.

Tabla 4. Balance general de Pupusas El Catracho (2011-2013)

Pupusas El Catracho S. de R.L.		Preparado: 09:53, 16/09/2013	
Balance general detallado - Real y %		Montos impresos en: Miles	
Clasificación de sector: CIIU Código G		MMAS (6.2.1.0)	
Fecha del período	31/12/2011	31/12/2012	31/03/2013
Meses cubiertos	12	12	3
Método de auditoría	Preparado por empresa	Preparado por la empresa	Preparado por la empresa
Tipo de período	Anual	Anual	Anual
Norma de contabilidad			

Moneda original: HNL Lempira de Honduras Moneda de destino: HNL Lempira de Honduras

ACTIVO CIRCULANTE						
Efectivo	1,350	11.8	950	6.9	1,105	7.9
Inventario de productos elaborados y almacén	2,200	19.3	2,601	19.0	2,745	19.6

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	3,550	31.1	3,551	25.9	3,850	27.5
ACTIVOS NO CIRCULANTES						
Terrenos	2,100	18.4	2,350	17.1	2,350	16.8
Edificios y mejoras	1,750	15.3	2,900	21.2	2,900	20.7
Maquinaria y equipo	2,050	17.9	2,940	21.4	2,940	21.0
Muebles y equipo	51	0.4	60	0.4	63	0.5
Equipos de transporte	2,500	21.9	2,650	19.3	2,650	18.9
Activo fijo bruto	8,451	74.0	10,900	79.5	10,903	77.8
Deprec y afectación acum(-)	578	5.1	744	5.4	744	5.3
Total activo fijo - Neto	7,873	68.9	10,156	74.1	10,159	72.5
TOTAL ACTIVOS NO CIRC	7,873	68.9	10,156	74.1	10,159	72.5
TOTAL ACTIVOS	11,423	100.0	13,707	100.0	14,009	100.0
PASIVO CIRCULANTE						
Ctas x pagar-Comerciales	1,946	17.0	3,980	29.0	3,980	28.4
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	1,946	17.0	3,980	29.0	3,980	28.4
PASIVOS NO CIRCULANTES						
Deuda bancaria LP	675	5.9	601	4.4	601	4.3
TOTAL PASIVOS NO CIRC	675	5.9	601	4.4	601	4.3
TOTAL PASIVO	2,621	22.9	4,581	33.4	4,581	32.7
CAPITAL CONTABLE						
Capital exhibido	5	-	5	-	5	-
Utilidades retenidas	8,797	77.0	9,121	66.5	9,423	67.3
TOTAL CAP CONTABLE	8,802	77.1	9,126	66.6	9,428	67.3
TOTAL PASIVOS Y CAP CONTABLE	11,423	100.0	13,707	100.0	14,009	100.0
Capital de trabajo	1,604	14.0	(429)	(3.1)	(130)	(0.9)
Cap cont tangible(Valor)	8,802	77.1	9,126	66.6	9,428	67.3

Los activos no circulantes de la empresa corresponden al capital no líquido que tiene, se puede observar que del 2011 al 2012 existió aumento significativo en los mismos debido a que se hicieron algunas inversiones en equipo y remodelaciones de locales, mientras que en el 2013 hay una ligera disminución dado que no se proyectó realizar más inversiones de este tipo.

Se observa que la política utilizada dada la orientación del rubro es la de ventas al contado, por lo que el balance general no detalla cuentas por cobrar.

Dada la tendencia al incremento de los activos no circulantes, será necesario considerar una fuente de financiamiento para los mismos. Esto se hace más

notorio debido a la caída del activo circulante (2011-2012: -5%), esto indica que la empresa tiene poca liquidez para hacer frente a sus necesidades de efectivo.

Tabla 5. Estado de resultados de Pupusas El Catracho (2011-2013)

Pupusas El Catracho S. de R.L.		Preparado: 09:53, 16/09/2013				
Estado de resultados detallado - Real y %		Montos impresos en: Miles				
Clasificación de sector: CIIU Código G		MMAS (6.2.1.0)				
Fecha del período	31/12/2011	31/12/2012	31/03/2013			
Meses cubiertos	12	12	3			
Método de auditoría	Preparado por la empresa	Preparado por la empresa	Preparado por la empresa			
Tipo de período	Anual	Anual	Anual			
Norma de contabilidad						
Moneda original: HNL Lempira de Honduras Moneda de destino: HNL Lempira de Honduras						
Ventas/Ingresos	39,168	100.0	44,989	100.0	12,443	100.0
Costo de ventas/Ingresos	25,478	65.0	25,926	57.6	7,402	59.5
UTILIDAD BRUTA	13,689	35.0	19,063	42.4	5,041	40.5
Gastos de venta	1,408	3.6	2,538	5.6	458	3.7
Gastos generales y administrativos	2,168	5.5	3,983	8.9	790	6.3
Gastos de operación	7,338	18.7	9,530	21.2	2,688	21.6
TOTAL GASTO OPERACION	10,914	27.9	16,051	35.7	3,936	31.6
UT NETA DE OPERACION	2,776	7.1	3,012	6.7	1,105	8.9
Gasto x interés (-)	24	0.1	123	0.3	72	0.6
Otros gastos (-)	45	0.1	175	0.4	76	0.6
TOTAL OTROS (GTO) INGRESOS	(69)	(0.2)	(298)	(0.7)	(148)	(1.2)
UTILIDAD NETA	2,706	6.9	2,715	6.0	957	7.7
Ut antes impto e int	2,730	7.0	2,837	6.3	1,029	8.3
EBITDA	2,730	7.0	2,837	6.3	1,029	8.3
Ut antes int, depr y amort	2,730	7.0	2,837	6.3	1,029	8.3
Ajuste a utilidades retenidas	2,046		(2,391)		(655)	

El EBITDA es un indicador financiero que se utiliza para medir el desempeño bruto de una empresa, en el caso de Pupusas el Catracho, como se observa en la Tabla 5, hubo un incremento del año 2012 en relación al año 2011 (L. 107,000.00), por lo que es posible afirmar que la empresa posee una tendencia al crecimiento. Dicha tendencia se ve igualmente reflejada en el aumento de las utilidades (42%), pero a su vez, hubo un incremento en el gasto operativo debido a la modernización que

se realizó en varios locales (instalación de aires acondicionados, servicios a domicilio, mayor cantidad de personal etc.). Sin lugar a dudas este aumento en el gasto operativo provocó que el Ebitda no reflejase un aumento tan significativo como el de las utilidades obtenidas.

Esta serie de indicadores muestran que la empresa es y mantiene una tendencia a ser rentable con las políticas y procesos financieros que maneja actualmente, sin embargo es posible mejorar este rendimiento mediante la implementación de algunas estrategias como la reducción de sus costos operativos como: ahorro de energía, mejor control de sus activos fijos, mejor manejo del personal entre otras, la cuales se detallan más adelante en este documento.

El Ebit evidencia si un proyecto en principio puede ser o no rentable, y una vez este sea positivo, el que el proyecto sea rentable o no depende de la gestión que la gerencia realice respecto a las políticas de financiamiento, de impuestos, de amortización y depreciación. Como todos los indicadores financieros, por sí solos no son una medida suficiente para determinar si un proyecto es o no rentable, sino que se debe evaluar junto con otros indicadores que evalúen otros aspectos sensibles de un proyecto.

En el siguiente cuadro (Tabla 6) se muestra el flujo de efectivo de la empresa, mismo que detalla todos los ingresos y egresos de la misma.

Tabla 6. Flujo de efectivo anual de Pupusas El Catracho (2011-2013)

Pupusas El Catracho S. de R.L.

Flujo de efectivo detallado

Clasificación de sector: CIU Código G

Preparado: 09:53, 16/09/2013

Montos impresos en: Miles

MMAS (6.2.1.0)

Fecha del período	31/12/2011	31/12/2012	31/03/2013
Meses cubiertos	12	12	3
Tipo de período	Anual	Anual	Anual
Norma de contabilidad			
Ventas/Ingresos		44,989	12,443
Efectivo recaudado x ventas		44,989	12,443
Costo de ventas/Ingresos		(25,926)	(7,402)
Cambio Inventario de productos elaborados y almacen		(401)	(144)
Cambio Ctas x pagar-Comerciales		2,034	-

Efectivo pagado a proveedores	(24,293)	(7,546)
EFVO DE ACT MERCANTILES	20,696	4,897
Gastos de venta	(2,538)	(458)
Gastos generales y administrativos	(3,983)	(790)
Gastos de operación	(9,530)	(2,688)
Efectivo pagado por costo de operaciones	(16,051)	(3,936)
EFFECTIVO DESPUES DE OPERACIONES	4,646	961
Otros gastos (-)	(175)	(76)
Otros ingresos(Gasto) e impuestos pagados	(175)	(76)
EFFECTIVO NETO DESPUES DE OPERACIONES	4,471	885
Gasto x interés (-)	(123)	(72)
Efectivo pagado por dividendos e interés	(123)	(72)
INGRESO DE EFFECTIVO NETO	4,348	813
Porción circulante de deuda a LP	-	-
EFFECTIVO DESPUES DE AMORT DE DEUDA	4,348	813
Cambio Terrenos	(250)	-
Cambio Edificios y mejoras	(1,150)	-
Cambio Maquinaria y equipo	(890)	-
Cambio Muebles y equipo	(9)	(3)
Cambio Equipos de transporte	(150)	-
Cambio Deprec y afectación acum(-)	166	-
Cambio Activo neto fijo	(2,283)	(3)
Efectivo pagado x invers y planta	(2,283)	(3)
EXCESO (REQUISITO) DE FINANCIAMIENTO	2,065	810
Cambio Deuda a largo plazo	(74)	-
Ajuste a utilidades retenidas	(2,391)	(655)
Financiamiento total externo	(2,465)	(655)
EFFECTIVO DESPUES FINANCIAMIENTO	(400)	155
Añadir: Efectivo	1,350	950
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES FINALES	950	1,105

De las ventas totales de la empresa (L. 44,989,000.00) el 44% corresponde a costo de ventas, inventarios y cuentas por pagar, mientras que 36% corresponde a

gastos de venta, administrativos y de operación. Luego de sus operaciones la empresa mantiene un 11% del efectivo percibido por las ventas y un 5% corresponde al efectivo pagado por las inversiones realizadas en propiedades planta y equipo (el 4% restante corresponde al pago de impuestos y otros gastos).

Dicha información deja en evidencia un margen neto de ganancias de alrededor de un 7%, sin embargo, el margen nominal estándar para este tipo de industria es de un 30%. Esta diferencia notoriamente marcada, de alrededor de un 23%, se debe a las fuertes inversiones que ha realizado la empresa en relación a la apertura de nuevos locales, crecimiento de la empresa y a la mejora en sus servicios. A pesar de las fuertes inversiones realizadas la empresa se mantiene rentable, es muy probable que dicha rentabilidad crezca debido a las mejoras en sus servicios y la nueva captación de mercado. Para corroborar dicha teoría se deberá realizar una proyección financiera con el objetivo de vislumbrar su futuro financiero.

4.3 ANÁLISIS FINANCIERO DE SENSIBILIDAD

A continuación se presenta un resumen detallado de los principales indicadores financieros de la empresa mencionados anteriormente.

Tabla 7. Resumen de los principales indicadores financieros de Pupusas El Catracho (2011-2013)

Resumen	Internos 31/12/2011 12	Internos 31/12/2012 12	Internos 31/03/2013 3
Estado de Resultados			
Ventas netas /Ingresos	L. 39,167,545.00	L. 44,989,460.00	L. 12,443,428.00
Margen bruto	34.95	42.37	40.51
E B ITDA	L. 2,730,366.00	L. 2,837,448.00	L. 1,028,851.00
Cobertura servicio de la deuda	114.16	23.10	14.35
Otros ingresos	L. -	L. -	L. -
Utilidad/Perdida	L. 2,706,450.00	L. 2,714,589.00	L. 957,151.00
Margen neto	6.91	6.03	7.69
Punto de Equilibrio (veces)	1.29	1.21	1.29
Flujo de Efectivo			
Despues de Operaciones Neto	L. -	L. 4,470,672.00	L. 884,751.00
Efectivo despues de amortizar deuda	L. -	L. 4,347,813.00	L. 813,051.00
Cobertura flujo de efectivo UCA	-	36.39	12.34
Balance General			
Total activos	L. 11,423,080.00	L. 13,706,500.00	L. 14,009,000.00
Total pasivos	L. 2,620,876.00	L. 4,581,000.00	L. 4,581,000.00
Total Patrimonio	L. 8,802,204.00	L. 9,125,500.00	L. 9,428,000.00
CSP	L. 5,000.00	L. 5,000.00	L. 5,000.00
Indicadores Financieros			
Activo Circulante /Total pasivo	1.35	0.78	0.84
Endeudamiento/Patrimonio	0.30	0.50	0.49
Endeudamiento/Capital	524.18	916.20	916.20
Endeudamiento/ÉBITDA	0.96	1.61	1.11
Deuda Bancaria	675,000.00	601,000.00	601,000.00
Deuda Bancaria como % de Vtas	2%	1%	5%
Deuda Bancaria/ÉBITDA	0.25	0.21	0.15
Deuda Bancaria-Caja /ÉBITDA	-0.25	-0.12	-0.49
Apalancamiento	0.23	0.33	0.33
Liquidez	1.82	0.89	0.97

El gerente general de la empresa, manifestó que decidieron realizar parte de las inversiones en mejoras con fondos propios, lo que se evidencia como una caída del margen neto del año 2012 en relación al 2011, así como una considerable disminución de la deuda. Así mismo, esta decisión se ve reflejada con la caída de casi un punto en la liquidez (cantidad de efectivo disponible) de la empresa, pasando de 1.82 en el 2011 a 0.89 en el 2012.

El flujo de efectivo permitió hacer el análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

Otro factor importante es la relación entre los gastos fijos y las ventas de la empresa, que da como resultado otro indicador financiero conocido como el punto de equilibrio. Esta relación presenta el equilibrio entre ingresos y egresos de una empresa como nivel en el cual los ingresos igualan a los egresos y que por lo tanto no arroja ni ganancia ni pérdida. En el caso de Pupusas El Catracho sus ventas logran cubrir sus gastos fijos (ver Tabla 8), aunque este margen no es tan alto (menor al 30% de la industria), es suficiente para lograr mantener una rentabilidad sostenible y la operación de la empresa.

Tabla 8. Cuadro de cálculo del punto de equilibrio de Pupusas El Catracho (2011-2013)

Descripción	31/12/2011	31/12/2012	31/03/2013
GASTOS DE OPERACIÓN	L. 9,505,434.00	L. 13,512,926.00	L. 3,478,289.00
PAGO DE INTERESES	L. 23,916.00	L. 122,859.00	L. 71,700.00
AMORTIZACION PROGRAMADA	L. -	L. -	L. -
TOTAL GASTOS FIJOS	L. 9,529,350.00	L. 13,635,785.00	L. 3,549,989.00
VENTAS	L. 39,167,545.00	L. 44,989,460.00	L. 12,443,428.00
OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN	L. -	L. -	L. -
COSTO DE LO VENDIDO	L. 25,478,221.00	L. 25,926,321.00	L. 7,402,193.00
GASTO DE VENTAS	L. 1,408,387.00	L. 2,537,865.00	L. 458,027.00
CONTRIBUCION VENTAS	L. 12,280,937.00	L. 16,525,274.00	L. 4,583,208.00
MARGEN DE CONTRIBUCION	31%	37%	37%
Punto de Equilibrio crediticio	L. 30,391,919.20	L. 37,122,930.84	L. 9,638,234.29
Ventas / Punto de Equilibrio Crediticio	1.29	1.21	1.29

Tabla 9. Ciclo de conversión de efectivo

Descripción	31/12/2011	31/12/2012	31/03/2013
Días cartera neta	0	0	0
Días de Inv	32	37	34
Días x pagar a proveedores	28	56	49
Ciclo Operativo	4	-19	-15

El ciclo de conversión del efectivo (Tabla 9), muestra cómo para el cierre del 2011, los inventarios fueron financiados por 4 días con fondos propios de la empresa, para los siguiente años, la empresa negoció con su proveedores más días para pago de insumos, dando una holgura de 19 días de financiamiento adicional con fondos de los proveedores. Estas nuevas políticas de cobro permitieron a la empresa obtener un crédito extendido, situación que mejoró significativamente su ciclo de conversión de efectivo (recuperan el efectivo mucho antes de tener que pagar sus deudas).

Siendo esta una de las principales estrategias que deben de tomarse en cuenta y mejorar cuando se busca aumentar la disponibilidad de efectivo.

4.4 CAPITAL DE TRABAJO

Como se observa en la Tabla 10, el capital de trabajo de la empresa se ha visto fuertemente reducido durante el 2012 y el 2013 (pasó de 1.6 millones en el 2012 a un déficit de L. 429,000) debido a las inversiones realizadas por la empresa, siendo esta una situación delicada ya que la empresa no cuenta con recursos para sus actividades a corto plazo, situación que debe ser atendida con urgencia. Es necesario buscar fuentes adicionales de capital de trabajo o disminuir sus pasivos de corto plazo. Una de las salidas podría ser acceder a un préstamo a largo plazo para cubrir sus necesidades de corto plazo y mantener sus riesgos operativos bajos, opción que será analizada como estrategia para la empresa.

Tabla 10. Principales indicadores financieros de Pupusas El Catracho (2011-2013)

Pupusas El Catracho S. de R.L.		Preparado: 09:53, 16/09/2013		
Índices financieros detallados		Montos impresos en: Miles		
Clasificación de sector: CIIU Código G		MMAS (6.2.1.0)		
Fecha del período	31/12/2011	31/12/2012	31/03/2013	
Meses cubiertos	12	12	3	
Tipo de período	Anual	Anual	Anual	
Norma de contabilidad				
LIQUIDEZ				
Capital de trabajo	1,604	(429)	(130)	
Prueba del ácido	0.69	0.24	0.28	
Índice de liquidez	1.82	0.89	0.97	
Ventas netas / Capital de trabajo	24.42	(104.85)	(382.87)	
Apalancamiento				
Capital contable(Valor),	8,802	9,126	9,428	
Cap cont tangible(Valor)	8,802	9,126	9,428	
Cap cont tang real(Valor)	8,802	9,126	9,428	
Deuda/Cap cont	0.30	0.50	0.49	
Deuda/Cap cont tang	0.30	0.50	0.49	
Deuda menos Deuda sub-Pasivo/CCT real	0.30	0.50	0.49	
Financiamiento/CCT real	0.08	0.07	0.06	
Deuda LP/Activo fijo neto	0.09	0.06	0.06	
Total pasivos/Total activos	0.23	0.33	0.33	
Deuda a Capital en libros	0.07	0.06	0.06	
COBERTURA				
Cobertura de intereses	114.16	23.10	14.35	
Ing neto + Depr + Amort-Divs/PCPLP	N/A	N/A	N/A	
Ing neto + Depr + Amort-Divs/PCPLP per ant		N/A	N/A	

Cobertura de flujo de efectivo de entrada	-	-	-
Cobertura flujo Efvo UCA		36.39	12.34
Flujo efvo UCA/PCPLP per ant		36.39	12.34
Ut antes de impto, int, depr y amort/Gto Int + PCPLP	114.16	23.10	14.35
Ut antes de impto, int, depr y amort/Gto int + PCPLP per ant		23.10	14.35
UT antes impto, int depr y amort	2,730	2,837	1,029
Ut antes int, depr y amort	2,730	2,837	1,029
Cobertura de cargos fijos	114.16	23.10	14.35
(Fondos de operaciones + Interés) / Gasto x interés	N/A	23.10	14.35
Tasa de cobertura de deuda	N/A	7.23	5.41
Funded Debt/EBITDA	0.25	0.21	0.15
RENTABILIDAD (%)			
Rendimiento sobre activos	23.69	19.81	27.33
Rendimiento sobre capital	30.75	29.75	40.61
Margen bruto	34.95	42.37	40.51
% margen bruto (más Depr)	34.95	42.37	40.51
Gastos de operación %	27.86	35.68	31.63
Gastos de operación (sin Depr) %	27.86	35.68	31.63
Margen de utilidad de operaciones	7.09	6.70	8.88
Margen de Ut de operación (Más depr) %	7.09	6.70	8.88
Margen de utilidad neta	6.91	6.03	7.69
Tasa de pago de dividendos	-	-	-
Tasa de impto real	-	-	-
Margen de ut antes int, impto y amort %	6.97	6.31	8.27
ACTIVIDAD			
Inventario de productos elaborados y almacen Días de inventario	31.52	36.62	33.84
Días inventario (sin Depr)	31.52	36.62	33.84
Días cuentas x pagar	27.88	56.03	49.06
Días ctas x pagar (sin Depr)	27.88	56.03	49.06
Ventas netas / Total activo	3.43	3.28	3.55
Ventas netas / Capital contable	4.45	4.93	5.28
Ventas netas / Activo fijo neto	4.97	4.43	4.90
Ut antes impuestos/Total activos (%)	23.69	19.81	27.33
Inversión de capital / Gasto de depreciación	N/A	N/A	N/A
Efectivo a ventas netas	0.03	0.02	0.02
Registro 10(Ventas netas)	7.59	7.65	7.70
(%) CRECIMIENTO			
Crecimiento total activos		19.99	2.21
Crec total pasivo		74.79	-
Crec capital contable		3.67	3.31
Crec ventas netas		14.86	10.63
Crec ut de operación		8.53	46.72
Crecimiento de utilidad neta		0.30	41.04
Crec sostenible	44.40	42.34	68.38
FLUJO DE EFECTIVO			
Flujo de efectivo retenido / Deuda ajustada		4.52	6.37
Flujo de efectivo retenido / Deuda neta ajustada		(7.78)	(7.60)
(Flujo de efectivo retenido - Inversión de capital) / Deuda ajustada		0.72	6.35
Flujo de efectivo libre / Deuda ajustada		3.16	5.41
Flujo de efectivo libre / Deuda neta ajustada		(5.44)	(6.45)
Fondos de operaciones / Deuda ajustada	N/A	4.52	6.37
Fondos de operaciones / Deuda neta ajustada	N/A	(7.78)	(7.60)
Inversión de capital / Flujo de efectivo generado por operaciones	N/A	0.52	-
Flujo de efectivo generado por operaciones / Utilidad antes de partidas extraordinarias	N/A	1.60	0.85

En vista que la empresa no posee cuentas por cobrar, no se logró determinar el margen crediticio. Que es otra de las herramientas utilizadas para mejorar la captación de efectivo en las empresas. Sin embargo, considerando la necesidad de capital de trabajo y el endeudamiento que presenta la empresa, se hace atractiva para el financiamiento bancario, y un potencial recurso para su estrategia de crecimiento.

Se considera que la empresa debe poner énfasis en sus políticas de inventarios, las cuales conducirían a conseguir una alta rotación, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles. Esto los llevaría a ofrecer mejores opciones para ser más atractivos hacia los proveedores y de esta manera obtener mayores beneficios de parte de ellos.

Otro factor importante es que entre más alta sea la rotación significa que los insumos permanecen menos tiempo en el almacén, lo que evidenciaría una buena administración y gestión de los inventarios. Así mismo, entre menor sea el tiempo de almacenaje en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios.

La política de manejo de capital de trabajo que se puede utilizar es la restrictiva ya que a través de ella se reducen los costos administrativos, manejo de inventarios, seguros etc. Estos costos vienen a incrementar la necesidad de capital de trabajo al momento de realizar una compra a un proveedor, por esa razón se deben reducir lo más que se pueda manteniendo una buena rotación de inventario la cual no orille a la empresa a incrementar sus costos.

4.5 PLANIFICACIÓN DE FINANCIAMIENTO

Los activos como porcentajes de las ventas representan el 30% y el aumento espontáneo del pasivo es del 10%; al obtener la diferencia únicamente el 20 % se está financiando mediante sus activos. Según proyección al cierre del 2013 las ventas crecerán a 50 millones lo que requerirá aumentar sus activos a 716,000. Esto hace evidente la necesidad de recurrir a una fuente externa de financiamiento (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Planificación de los requerimientos financieros de Pupusas El Catracho

Activo como porcentaje de venta				
Total activo	13707			
Ventas	44989	30%		
Aumento espontaneo del pasivo				
Pasivos	4581			
Ventas	44989	10%		
Porcentaje de las ventas a financiar		20%		
Incremento en las ventas				
Actual	44989	5011	20%	1016
Futuro	50000			
Margen neto		5011	6%	301
Requerimiento final				716

Siendo Pupusas El Catracho una empresa familiar, esta cuenta con una junta directiva cuya participación en la empresa está definida por el número de acciones de los miembros de dicha directiva. De existir una necesidad de efectivo, como en el caso actual de la empresa, se puede recurrir a diferentes opciones, una de ellas es solicitar capital a los socios, emitir más acciones para ser vendidas a ofertantes fuera del círculo de accionistas o recurrir a financiamiento externo. Para definir si se debe recurrir a fondos propios o ajenos para las actividades de la empresa, se realizó el siguiente análisis para determinar el efecto de las alternativas de

financiamiento sobre las utilidades por acción (UPA) para determinar cuál es la mas adecuado para la situación.

Tabla 12. Nivel de utilidades por acción

Datos		Fondo propios	Deuda
UAII		2,837	2,837
interes		0	123
UAI		2,837	2,714
IMP	25%	709.25	678.5
U.Neta		2,128	2,036
Dividendos Acc. Preferentes		0	0
Dividendos Acc. Comunes		0	0
N. Acciones		200	150
UPA		10.6	13.6

Del análisis anterior se observa que en el primer escenario se requiere emitir más acciones por lo tanto un desembolso de efectivo por parte de los accionistas. A mayores utilidades por acción, mayor es la rentabilidad y menor es el riesgo de la opción. En el caso de Pupusas El catracho, financiar sus actividades con fondos propios presenta un UPA de 10.6, mientras que al hacerlo mediante un financiamiento externo se obtiene 13.6. Considerando estos resultados lo más recomendable es recurrir al financiamiento externo. Cabe notar que cuando hay captación de efectivo por préstamos el requerimiento por parte de los accionistas se mantiene y a su vez se disminuye el gasto a razón de pago de impuestos.

Otro de los indicadores importantes para definir estrategias para la empresa es el valor presente neto de la inversión. Este se utilizara para medir la rentabilidad de la inversión y al mismo tiempo vislumbrar el rendimiento futuro de misma para determinar si se mantendrá rentable. Para este estudio se tomaron como base tres escenarios diferentes: uno pesimista, uno esperado y uno optimista. Se cambiaron variables como los ingresos por ventas, costos de operación, precio unitario de los combos (pupusa más refresco) de acuerdo a cada escenario.

Tabla 13. Cálculo del VPN de acuerdo a diferentes escenarios

Datos		Pesimista	Esperado	Optimista				
Tamaño del mercado		5,000.0	5,000.0	5,000.0				
Cuota de mercado		0.0	0.1	0.1				
Precio unitario		30.0	35.0	40.0				
Costo variable	18%	5.4	6.3	7.2				
Costo fijo		22.0	22.0	22.0				
	VAN	393.0	3,194.4	13,101.6				
Inversion	716							
Ingresos		4,500.0	10,500.0	18,000.0				
Costo variable		810.0	1,890.0	3,240.0				
Costo fijo		3,300.0	6,600.0	9,900.0				
Depreciacion		-	-	-				
UAI		390.0	2,010.0	4,860.0				
Impuestos	25%	97.5	502.5	1,215.0				
UAI		292.5	1,507.5	3,645.0				
Depreciacion		-	-	-				
Flujo de caja neto		292.5	1,507.5	3,645.0				
							VAN	
Esperado	-	715.8	1,370.5	376.9	1,132.6	94.2	936.0	3,194.4
Pesimista	-	715.8	265.9	241.7	219.8	199.8	181.6	393.0
Optimista	-	715.8	3,313.6	3,012.4	2,738.5	2,489.6	2,263.3	13,101.6

En los 3 escenarios el Valor Presente Neto es positivo, es decir que independientemente del escenario, la empresa continuará siendo rentable para los Inversionistas.

La tasa que se utilizó fue el coste medio ponderado del capital de la empresa. Este criterio mide la repercusión económica del proyecto a través de la variación de riqueza de la empresa que va a producir el nuevo proyecto. Por lo que es posible afirmar que el proyecto es rentable, es decir que el valor actualizado de los flujos es superior a la inversión realizada.

Considerando que el valor presente neto es superior a cero se puede concluir que la empresa es autosostenible y a su vez puede optar a fuentes de financiamiento externo. Es importante mencionar que Pupusas El Catracho debe solicitar financiamiento bancario para que el riesgo sea compartido. Puede utilizar de garantía un activo como hipoteca que respalde la obligación contraída con el banco.

4.6 PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones financieras se utilizan como base para la toma de decisiones a largo plazo en las organizaciones ya que permiten vislumbrar el panorama económico de la empresa en los próximos años. En el caso de Pupusas El Catracho se realizó una proyección a 5 años plazo de sus estados financieros proforma mediante el procesamiento de los correspondientes a los años 2011 y 2012 en el programa informático Microsoft Excel. Se utilizó el modelo estadístico de regresión que dicho programa provee (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Proyección de los estados financieros proforma a 5 años plazo (en miles de Lempiras)

ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA					
	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	55,247	60,261	65,582	70,698	75,951
COSTO DE MERCADERIA VENDIDO	33,148	36,157	39,349	42,419	45,571
UTILIDAD BRUTA	22,099	24,104	26,233	28,279	30,380
GASTOS OPERATIVOS	6,630	7,231	7,870	8,484	9,114
DEPRECIACION	-744	-744	-744	-744	-744
UAI	14,725	16,129	17,619	19,051	20,522
INGRESO DE GASTOS FINANCIERO	2,994	2,277	1,623	1,029	489
UAI	11,731	13,852	15,996	18,022	20,033
IMPUESTO	2,933	3,463	3,999	4,506	5,008
UTILIDAD NETA	8,798	10,389	11,997	13,517	15,025

Se determinó que la empresa tendrá la capacidad de generar el efectivo para cumplir con sus obligaciones (como lo son sus costos fijos y variables) y proyectos de inversión y expansión (con un crecimiento de alrededor de 20% en sus utilidades netas anuales). Adicionalmente, estos datos dan paso al diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente. Para los fines de este estudio se decidió indagar

sobre los efectos de la introducción de una nueva variable de inversión: la apertura de un nuevo restaurante.

Tabla 15. Balance general proyectado a 5 años plazo.

Balance Proyectado						
(Expresado en miles de Lempiras)						
		1	2	3	4	5
Activo						
Activo Corriente Neto						
Capita de Trabajo Neto	5,000	11,690	20,112	30,276	42,088	55,529
Activo No Corriente						
Activo Fijo	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Depreciacion Acumulada		744	1,488	2,232	2,976	3,720
TOTAL ACTIVO	20,000	25,946	33,624	43,044	54,112	66,809
PASIVO						
Pasivo No Corriente						
Deuda		12,000	9,000	6,000	3,000	-
PATRIMONIO						
Capital		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Utilidad		8,798	19,187	31,183	44,701	59,726
Rentabilidad Nominal		148	438	861	1,411	2,083
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		25,946	33,625	43,044	54,112	66,809

Las proyecciones anteriores demuestran que existe una marcada tendencia al crecimiento, por lo que los inversionistas pueden esperar rendimiento positivo pero conservador de su inversión. Como parte de las estrategias para aumentar el rendimiento de la empresa se proyectó dentro del análisis, la compra de un terreno y maquinaria para la apertura de un nuevo local.

La incidencia de esta inversión sobre las ventas se detalla en la Tabla 16 que se muestra a continuación:

Tabla 16. Proyección financiera sobre ventas 5 años plazo

Proyecciones financieras sobre las Ventas						
		1	2	3	4	5
Fuente de Fondos						
Ingreso por operaciones		55,247	60,261	65,582	70,698	75,951
Financiamiento	15,000					
Capital	5,000					
Total fuentes	20,000					
USO DE FONDOS						
Local y Terreno	13,000					
Maquinaria	4,000					
Capital Neto de Trabajo	3,000					
Total Usos	20,000					
Costo de Material Vendida		33,148	36,157	39,349	42,419	45,571
Utilidad Bruta		22,099	24,104	26,233	28,279	30,380
Gastos Operativos		6,630	7,231	7,870	8,484	9,114
Depreciacion		744	744	744	744	744
UAI		14,725	16,129	17,619	19,051	20,522
Ingresos de Gastos Financiero		2,994	2,277	1,623	1,029	489
UAI		11,731	13,852	15,996	18,022	20,033
Impuestos		2,933	3,463	3,999	4,506	5,008
Utilidad Disponible		8,798	10,389	11,997	13,517	15,025
Mas depreciacion		744	744	744	744	744
Menos capital de trabajo		-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
Flujo de fondos bruto		6,542	8,133	9,741	11,261	12,769
Menos amortizacion Deuda		2,852	2,711	2,577	2,449	2,328
Flujo de fondos Neto	5,000	3,690	5,422	7,164	8,812	10,441

Otro indicador positivo que refleja el análisis de proyecciones financieras es la relación entre las utilidades antes de intereses e impuestos contra los flujos de

fondos netos, se muestra que no existe una variación tan grande después del pago de las obligaciones por lo que esto se traduce en un mayor porcentaje de utilidades para la empresa. Es importante que la misma tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de esta manera podrá realizar sus proyecciones y tomar decisiones que vayan acorde con su verdadera capacidad de liquidez. Dependiendo del objetivo del gerente, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro proyecto.

4.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES COMPETITIVAS

4.7.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La industria alimenticia y de servicio ha experimentado una serie de cambios a través de los años. Las estrategias en las ventas han variado desde una simple comercialización del producto a una personalización definida. Cabe considerar que los perfiles de los clientes no son los mismos ya que existe una variedad de opciones que pueden satisfacer el deseo o la necesidad del consumidor. Tomando en con este hecho Pupusas El Catracho decidió incrementar su inversión para elevar la producción y el nivel de servicio en cada uno de sus locales. El objetivo primordial fue ofrecer una amplia variedad de platillos que se traduce en una nueva e innovadora experiencia para los clientes. Con un equipo de trabajo de trabajo comprometido con la satisfacción de sus clientes, le permite a la empresa tener un buen posicionamiento en el mercado.

4.7.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA

- ✓ Ubicación
- ✓ Puntos de venta
- ✓ Calidad de la comida
- ✓ Servicio al cliente

- ✓ Imagen de marca
- ✓ Variedad de platillos
- ✓ Precios
- ✓ Promociones

Tendencia favorable en la demanda: Los consumidores buscan en este tipo de productos por el sabor como elemento fundamental en la decisión de su compra, además el tema de la higiene y calidad en el servicio.

Fuerte diferenciación del producto: Los ingredientes utilizados para la elaboración de la pupusa son de muy buena calidad, lo que permite dar un toque delicioso y diferente.

4.7.3 INDICADORES

A nivel nacional se han identificado diferentes competidores, los cuales podemos mencionar a continuación:

Principales competidores directos:

- Pupusas Camino del Valle
- Pupusas La Cabaña
- Pupusas Paseo Universitario

Competencia indirecta:

- Asados El Gordo
- Las Tejitas
- Criollos
- El Patio

Productos sustitutos:

- Burger King
- Pizza Hut

- Mcdonalds
- Popeyes
- Subway
- Chili´s

Proveedores

- La cervecería hondureña
- Embotelladora la Reina
- Pricesmart
- Walmart

Sucursales ó Restaurantes

Pupusas El Catracho cuenta con los siguientes restaurantes:

- Pupusas El Catracho Boulevard Suyapa.
- Pupusas El Catracho en la Miraflores.
- Pupusas El Catracho en la Kennedy.
- Pupusas El Catracho en la 15 de Septiembre (Aeropuerto).

Fortalezas

1. Posicionamiento de la marca
2. Calidad de los ingredientes
3. Variedad de platillos
4. Ambiente familiar
5. Precios accesibles
6. Ubicación geográfica
7. Personal amable y educado
8. Compromiso con el servicio al cliente.
9. Servicio a domicilio.

Debilidades

1. Tiempo de espera de la comida
2. No maneja un sistema de gestión empresarial
3. No existe un control real de los inventarios.

Oportunidades

1. Expansión (Apertura de nuevos locales)
2. Creación de nuevos platillos.
3. Adquisición de tecnología.
4. Alianzas con los Proveedores.
5. Certificaciones de calidad en sus alimentos y locales.
6. Altos precios en los productos sustitutos
7. Nuevos clientes.

Amenazas

1. Inseguridad
2. Nuevos competidores
3. Aumento de precios de los ingredientes
4. TLC (Tratado de Libre Comercio), entrada de nuevas marcas
5. Variación en la economía (Fluctuación de la Moneda)
6. Factores ambientales
7. Nuevas leyes estatales (Impuestos)

4.7.4 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

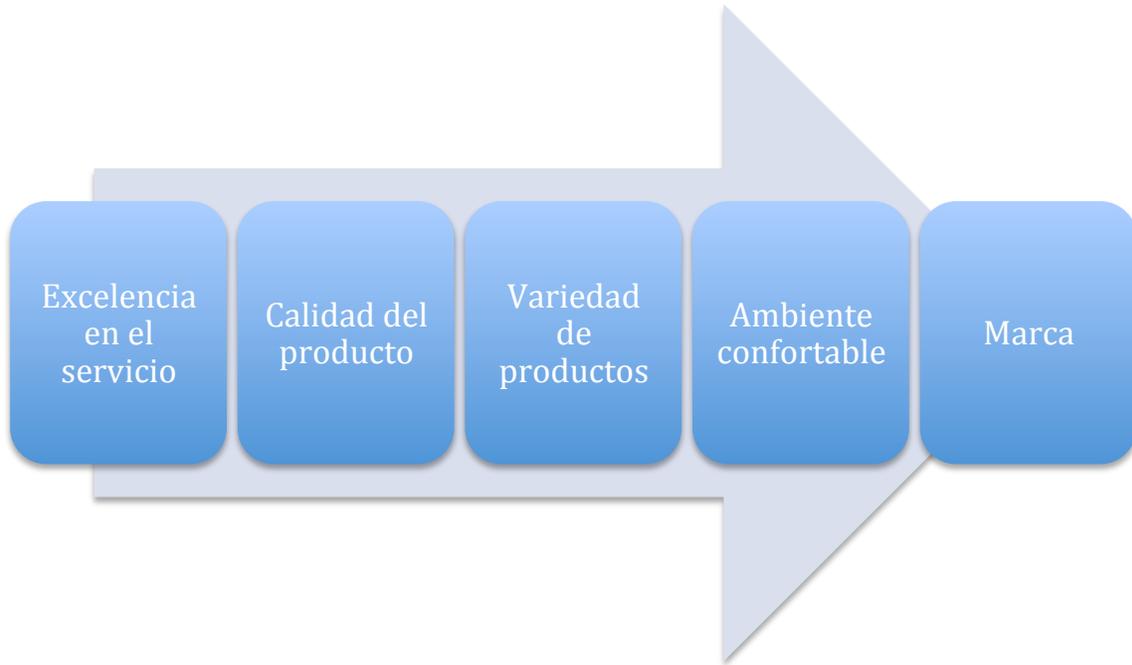


Figura 5. Propuesta de valor al cliente

4.7.5 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

P	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Actividad Estratégica	Meta
Financieras	Incrementar los Ingresos	Nivel de Ingresos de la Empresa en un año	Apertura de un nuevo restaurante	Crecimiento del 15%
	Incrementar el ingreso de nuevos clientes	# de clientes	Negociaciones con empresas de mercadeo	Crecimiento del 10%
	Crear un Departamento de Contabilidad propio de la empresa	Oficina de Contabilidad	Establecer procesos y contratación del personal	Oficina creada a finales del 2014

	Obtener eficiencia en los costos y gastos	Margen de Utilidad	Disminuir costos operativos (ahorro de energía, gestión de personal, etc)	Disminuir los costos en un 5%
Clientes	Implementar nuevos planes de financiamiento con el fin de reducir el riesgo de la inversión	Número de planes ofrecidos	Establecer alianzas con bancos y emisoras de tarjetas de crédito	3 planes de financiamiento con bancos
	Ser reconocidos como la marca de mayor calidad	Posicionamiento de la marca a nivel nacional	Publicidad	80% de reconocimiento en el mercado
	Mejora en los tiempos de espera de la comida	Tiempo de espera	Revisión de procesos	Disminuir los tiempos 12 minutos

P	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Actividad Estratégica	Meta
Procesos Internos	Brindar servicio de excelencia	Satisfacción del cliente	Mejorar la atención a los clientes	Llegar a un 90% de satisfacción del cliente
	Realizar campañas de concientización en el uso de equipo de protección	# de campañas	Implementar las campañas de concientización	Realizar 1 campaña trimestral
	Generar mayores ventas	Ventas anuales	Buscar nuevos clientes y mercados	Incrementar las ventas en un 10%

	Documentación de procesos internos de la organización	# de procesos documentados	Contratación de consultoría externa (ver el presupuesto para la implementación del plan de mejora)	Documentar todos los procesos al final del 2014
	Aplicación de medidas ambientales enfocadas a la conservación del medio ambiente	Medidas tomadas	Capacitaciones sobre reciclaje y adquisición del equipo necesario	Implementadas 2 medidas de conservación ambiental en el 2014
	Implementación de un plan de reforestación como parte de un proceso de acreditación como ESR	Árboles plantados	Adquisición y Plantación de árboles	Plantar 100 árboles mensuales

P	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Actividad Estratégica	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar en los colaboradores un sentido de pertenencia hacia el logro de los objetivos y los resultados propuestos	Desempeño de los empleados	Impartir charlas motivacionales	4 charlas motivacionales durante el año.
	Capacitar al personal en temas de servicio al cliente	Personal capacitado	Capacitar al personal del área de ventas	Capacitar al 100% del personal de ventas para el año 2014

	Establecer un flujo continuo y eficiente de la información entre los niveles de la organización	Procedimientos definidos para la comunicación interna	Contratar consultoría para definir los procedimientos de comunicación	Diagramación de procesos de comunicación establecidos en 2014
--	---	---	---	---

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan las conclusiones, que no son más que las deducciones obtenidas de la problemática investigada y las recomendaciones sugeridas.

5.2 CONCLUSIONES

- Se evidencia un panorama aceptable con algunas oportunidades de mejora. En los flujos proyectados se puede observar que son flujos positivos, incluso tomando como base un escenario pesimista, con mayor inflación e incremento en costos, es posible concluir que Pupusas El Catracho es un negocio operativamente rentable, con la capacidad de invertir en la búsqueda de una mejora continua, en beneficio de todos sus asociados.
- De acuerdo a los resultados obtenidos mediante los flujos de efectivo y los métodos de evaluación financiera, es necesario un apalancamiento financiero. Dicha estrategia disminuiría el riesgo de una pérdida en el capital social y a su vez proporcionaría una mayor seguridad en la toma de decisiones.
- La industria alimenticia en la actualidad conlleva una serie de implicaciones debido a su volatilidad y a la competencia. Parte del éxito que ha mantenido la rentabilidad de la operación de Pupusas El Catracho es la variedad en sus platillos y el servicio ofrecido a los clientes, esto le ha permitido obtener un buen posicionamiento en el mercado.

- Según al análisis de los flujos de efectivo se pudo concluir que Pupusas El Catracho, mediante un apalancamiento financiero estructurado puede optar a la apertura de un nuevo local, con el cual pueda expandir su mercado e incrementar en rendimiento del negocio manteniendo la calidad y el servicio que caracteriza a la empresa como la número uno en su rubro.

5.3 RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones de los diferentes análisis realizados a la situación Pupusas El Catracho, se recomienda lo siguiente:

- A pesar de que la empresa se mantiene rentable se considera necesario realizar evaluaciones periódicas que permitan tener un panorama actualizado cada vez que sea necesario, con el fin de mantener abierta una vía de retroalimentación y de esta manera cambiar o ajustar las estrategias tomadas.
- Dada la necesidad de efectivo de la empresa para financiar sus estrategias de crecimiento y mejora es importante que la misma tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, para poderse proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez.
- Implementar, según las posibilidades de la empresa, y dada la alta volatilidad del mercado, un plan de mejora continua que permita la realización frecuente de estudios como los presentados en este documento. Todo con el fin de tomar medidas preventivas y/o correctivas en los casos dónde el estudio demuestre que existen algunas fallas.
- Para lograr expandir su mercado e incrementar el rendimiento del negocio, se recomienda la creación de una base de datos que permita un acceso fácil y rápido a los datos históricos financieros de la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo el desarrollo práctico de los resultados obtenidos del análisis, mediante la elaboración de una proyección financiera, que tiene como objetivo medir la rentabilidad de la empresa y la implementación de estrategias de ejecución que contribuyen a la búsqueda del éxito de la misma. A continuación, se presenta una breve descripción del proceso por orden de precedencia con su respectivo presupuesto y cronograma de actividades.

6.2 PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DE PUPUSAS EL CATRACHO

La finalidad principal de este documento es proporcionar una guía de referencia a la cual pupusas el catracho pueda acudir en el momento de realizar sus propios estudios estratégicos. Con esta finalidad, y para que la empresa se pueda preparar para la realización de los mencionados estudios, se propone el siguiente plan de acción a seguir para la preparación y futura ejecución del proyecto:

6.2.1 Primera etapa: Recopilación de datos e información

Se debe recopilar la mayor cantidad de información como balances y estados de resultados tomando en consideración los 3 últimos años de operación. Se debe evaluar la sostenibilidad de la empresa Pupusas El Catracho, proyectando a 5 años plazo sus estados financieros históricos. Esto permitirá la implementación de un sistema de gestión de negocios controlado. Así mismo, se aprovecharán directamente las oportunidades del mercado, adoptando estrategias que se traduzcan en beneficios económicos tangibles.

6.2.2 Segunda etapa: Implementación de herramientas

Con la información obtenida se procede a ilustrar en forma clara y ordenada lo siguiente:

- Flujos de efectivo
- Ciclos de conversión de efectivo
- Razones financieras
- Valor presente neto

Esta serie de herramientas proyecta información básica para el análisis de una esperada rentabilidad de la empresa y servirá como punto de partida para la toma de decisiones y selección de estrategias que coadyuven con su desarrollo. Con el fin de obtener mejores resultados deberá ejecutarse un análisis del VPN en tres diferentes tipos de escenarios (pesimista, esperado, optimista). El análisis debe ser realizado acorde a los datos obtenidos en la primera etapa, procurando no sobrepasar los valores de crecimiento máximos y mínimos de la industria.

6.2.3 Tercera etapa: Ejecución

Revisar los datos obtenidos, y se procede a la toma de decisiones basándose en los resultados. El gerente general deberá recibir capacitación en finanzas para lograr comprender de una mejor manera los próximos estados financieros y proyecciones, de esta manera sostener una rutina estratégica, donde en un periodo determinado de tiempo realice los análisis correspondientes.

Examinar la posible contratación de una persona que maneje de forma directa los estados financieros de la empresa, de esta forma se evitará pagar el servicio de un analista cada vez que se requiera.

Con la aplicación de estos estudios sería posible que la empresa se autorregulase y tuviera la oportunidad de reaccionar oportunamente a cualquier cambio en el

mercado, permitiendo un mayor orden y mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

6.2.4 Cronograma de actividades, presupuesto y restricciones

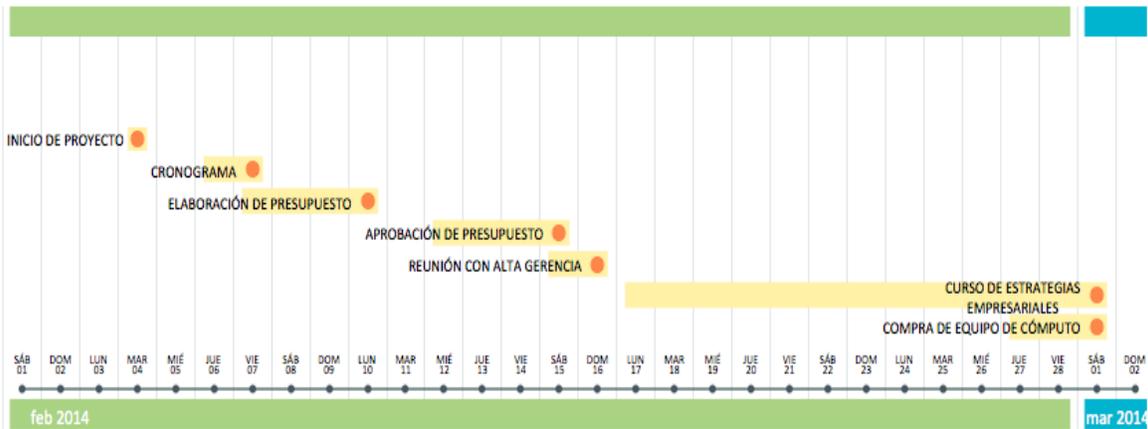


Tabla 17. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	INICIO	FIN
Inicio De Proyecto	04/02/14	
Cronograma	06/02/14	07/02/14
Elaboración de presupuesto	07/02/14	10/02/14
Aprobación de presupuesto	12/02/14	15/02/14
Reunión con alta gerencia	15/02/14	16/02/14
Curso de estrategias empresariales	17/02/14	01/03/14
Compra de equipo de cómputo	27/02/14	01/03/14
Contratación del asesor	03/03/14	10/03/14
Elaboración de cuadros financieros	13/03/14	15/03/14
Estudio de los resultados obtenidos	14/03/14	19/03/14
Elaboración de estrategias y planes de acción	18/03/14	28/03/14
Aplicación	28/03/14	

A continuación se describe el presupuesto para la implementación del estudio (Ver Tabla 18), este incluye la contratación de un asesor financiero para que realice los cálculos y estimaciones necesarios y los presente de una forma clara y útil. Así mismo incluye un curso de estrategias empresariales para que el gerente de la empresa sepa cómo utilizar efectivamente la información presentada por el asesor. Y finalmente la compra del equipo de cómputo que se utilizaría para llevar a cabo todos los procesos necesarios para la correcta formulación de las estrategias que se estimen convenientes. Todos los gastos deberían de realizarse una sola vez, a excepción del correspondiente al asesor financiero, que deberá hacerse mensualmente mientras dure su contrato.

Tabla 18. Presupuesto de implementación de un estudio financiero

DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO UNITARIO	IMPORTE
Asesor financiero	1	L. 20,000.00	L. 20,000.00
Curso de estrategias empresariales	1	L. 15,000.00	L. 15,000.00
PC con software de Microsoft Office	1	L. 13,000.00	L. 13,000.00
Total Presupuesto		L. 47,000.00	L. 47,000.00

Restricciones:

La certeza del análisis está muy ligada a la veracidad de la información que proporcione Pupusas El Catracho. Cabe mencionar que toda información debe manejarse de manera confidencial ya que es sumamente delicada debido a la gran competencia del rubro.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, L. (2003). Pobladores prehispánicos inventaron las pupusas. De El Salvador: <http://www.elsalvador.com/noticias/2003/10/31/nacional/nacio7.html>

Arango, R. N. (2009). El reto estratégico.

Brealey, R. (2010). Principios de Finanzas Corporativas. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Bu, R. C. (1981). Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Limusa.

Burgos, B. (2009). Análisis e interpretación de estados financieros. El Cid Editor | apuntes.

Cadenas, O. (2012). Scribd. De UNED 214 Estados Financieros y Razones: <http://es.scribd.com/doc/152602133/UNED-214-Estados-Financieros-y-Razones>

Cocina del mundo. (2013). Centroamérica - Caribe. De Cocina del mundo: <http://cocinadelmundo.com/receta-pupusas>

Culqui, T. R. (2010). Estrategia & Estrategia Organizacional. De Romiveniavanti: http://romiveniavanti.com/2010_10_01_archive.html

Donadelli, J. F. (2009). Método de evaluación de inversiones de capital. De Oocities: <http://www.oocities.org/es/jehutdonadelli/EINVER/trab4ver2.htm>

Duarte, C. (2013). Razones financieras. De Gerencie: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Eugene F. Brigham, J. F. (2005). Fundamentos de administración financiera. Cengage Learning Editores.

General, G. (Octubre de 2013). Historia de Pupusas El Catracho. (A. Guerrero, Interviewer)

Gerencie. (2013). ¿Qué es el análisis financiero? De Gerencie: <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

Gómez, I. (2003). Honduras insiste con pupusas. De El Salvador: <http://www.elsalvador.com/noticias/2003/12/08/nacional/nacio4.html>

Harvard Business. (2011). From IESE Publishing: wwwa.iese.com

Huanaco, I. (2009). Análisis financiero. De BBV: <http://www.bbv.com.bo/archivos/GesFIN3.pdf>

INE Honduras. (2010). Granos básicos. De Instituto Nacional de Estadística de Honduras: <http://www.ine.gob.hn/drupal/node/90>

ISOTools. (2013). Como crear una propuesta de valor ganadora. De ISOTools: <http://isotools.org/como-crear-una-propuesta-de-valor-ganadora/>

Lawrence J. Gitman, E. N. (2003). Principios de administración financiera. Pearson.

Macario, A. J. (1988). Evaluación de proyectos y costo de capital. Argentina.

Padilla, R. (2013). El Salvador Vs Honduras. (W. Portillo, Interviewer)

Panameño, L. A. (2013). Historia de la pupusa Salvadoreña (platillo nacional). De Red Islam: www.redislam.net

Rincón, M. (2013). Proyecciones financieras y su importancia. De Finanzas CEIPA: www.finanzasceipa.com

Roberts, C. (2012). El Fogoncito. From Fillgap Soluciones de Gestión Empresarial: fillgap.com

Rubio, M. C. (2010). La creación de valor en las finanzas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Santiesteban Zaldívar, E. F. (2011). Análisis de la rentabilidad económica: tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial. Editorial Universitaria .

Significado. (2013). Significado de estrategia. From Significado: <http://significado.de/estrategia>

Temas de clase. (2013). Razones de rentabilidad. De Temas de tareas: <http://www.temasdeclase.com/>

Villegas Hernández, A. E. (2010). Administración de inversiones. McGraw-Hill Interamericana .

XPIor Honduras. (2012). Comida típica de Honduras. De XPIor Honduras: <http://www.xplorhonduras.com/comida-tipica-de-honduras/>

Zona Económica. (2011). Ratios de actividad. De Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-actividad>

ANEXOS



Computadora Portátil
SVF-14211CLB
Lps 12,995.00



Computadora Portátil
1000-1422LA
Lps 12,995.00

Marca	VAIO	HP
Sistema Operativo	Windows 8	Windows 8
Procesador	Pentium 2117U 1.80GHz	Intel® Core™ i5-3230M de 2,6 GHz con tecnología Turbo Boost hasta 3,2 GHz
Memoria RAM Instalada GB	4	4
Memoria RAM expandible GB	8	4
Cap. Disco Duro (5400 RPM) GB	750	500
Tarjeta Gráficos Compartida MB	762	1696
Tamaño pantalla LCD Pulg.	14	14
Tipo de Pantalla (Laptop)	Fija	Fija
Unidad Óptica	Súper Multi	Súper Multi
Cámara Web (MP)	HD Webcam EXMOR	HP TrueVision HD con micrófono digital integrado
Tv Turner	No	No
Audífonos	No	No
Tarjeta de Red	Si	Si
Tarjeta de Red Inalámbrica MHz	802.11b/g/n	802.11b/g/n
Lector de Huellas Digitales	No	No
Garantía (años)	1	1
Control Remoto (Laptop)	No	No
Lector de Tarjetas (Laptop)		digitales multiformato para tarjetas Secure Digital
Bluetooth (Laptop)	Si	No
Memoria Ram Instalada MHz	1600	1333
Conectividad 3G	NO	NO
Beneficios	Productividad, capacidad de Disco, Entretenimiento	Productividad, Alta Definición, Entretenimiento
Tecnología WiDi	No	Si
Beats Audio	No	No
Garantizable	SI	SI

Figura 6. Cotización de equipo de cómputo

Fuente: Tienda Jetstereo



Figura 7. Elaboración de las pupusas

Fuente: tastebook.com



Figura 8. Cocina

Fuente: tastebook.com



Figura 9. Plato de pupusas

Fuente: tastebook.com



Figura 10. Servicio en el restaurante

Fuente: ethoslog.com