



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

PLAN DE RESCATE FINANCIERO PARA UNA PYME

CASO: ALIMENTOS A DOMICILIO (ADOM)

SUSTENTADO POR:

BELINDA LIZETH RODEZNO RUIZ

JOSE FERNANDO TORRES ALVARADO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

PLAN DE RESCATE FINANCIERO PARA UNA PYME

CASO: ALIMENTOS A DOMICILIO (ADOM)

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

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO:

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

ASESOR TEMÁTICO

ALEJANDRO DIAZ BARAHONA

MIEMBROS DE LA TERNA

SAMMY CASTRO

JUAN EMILIO AGUIRRE



FACULTAD DE POSTGRADO

**PLAN DE RESCATE FINANCIERO PARA UNA PYME
CASO: ALIMENTOS A DOMICILIO (ADOM)**

AUTORES:

Belinda Lizeth Rodezno Ruiz y José Fernando Torres Alvarado

Resumen

La distribuidora Alimentos a Domicilio (ADOM), se dedicaba a ofrecer y abastecer con productos de consumo masivo a todos los clientes del canal horizontal como ser: pulperías, mercaditos y glorietas en el departamento de Francisco Morazán. La empresa actualmente atraviesa un periodo de crisis, el cual provoca que la entidad sufra de insolvencia financiera. Por la situación anterior se estableció la necesidad de crear un plan de rescate financiero con el objetivo de diagnosticar los procesos que impactan negativamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa, mediante un análisis de los estados financieros y diferentes procesos de negocio. El estudio tiene un enfoque mixto ya que posee particularidades tanto cualitativas como cuantitativas, así mismo se caracteriza por ser no experimental y debido a que la variable se mide una sola ocasión se define como un estudio transversal. En donde los resultados reflejaron acciones estratégicas concretas que la distribuidora ADOM requiere para solventar la crisis tales como: aumento en margen de utilidad, contratación de un contador, capacitación del gerente, cambio de política salarial, negociar con los proveedores mejores precios y exclusividad en marcas, entre otras acciones. Por lo que se recomienda específicamente realizar las acciones contenidas en el plan estratégico.

Palabras clave: Plan estratégico, crisis, rescate financiero, rentabilidad, liquidez.



FINANCE RESCUE PLAN FOR PYME CASE: FOOD AT HOME (ADOM)

BY:

Belinda Lizeth Rodezno Ruiz y José Fernando Torres Alvarado

Abstract

The distributor Food at Home (ADOM), was dedicated to offer and to supply consumer products to all customers of the horizontal canal as: grocery stores, small markets and roundabouts in the department of Francisco Morazán. The company is currently experiencing a period of crisis, which causes the body suffers from financial insolvency. In the above situation the need for a bailout plan in order to diagnose the processes that negatively impact the profitability and liquidity of the company, through an analysis of the financial statements and different business processes was established. The study has a mixed approach since it has both qualitative and quantitative characteristics, so it is characterized as experimental and not because the variable is measured only once defined as a cross-sectional study. Where the results reflected specific strategic actions that the ADOM distributor required to solve the crisis such as increased profit margin, hiring an accountant, manager training, wage policy change, negotiating with suppliers best prices and exclusive brands among other actions. As specifically recommended actions contained in the strategic plan.

Keywords: Strategic Plan, crisis, bailout, profitability, liquidity.

DEDICATORIA

Nuestra tesis se la dedicamos a Dios, por darnos la vida y guiarnos por el buen camino, por darnos fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A nuestros padres, con todo nuestro cariño y amor les dejamos saber que son las personas que hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarnos y apoyarnos, a ustedes por siempre nuestro corazón y agradecimiento.

A nuestros hermanos, por su apoyo incondicional en todas las acciones que hemos emprendido.

A todas aquellas personas importantes en nuestra vida, que siempre estuvieron listas para brindarnos su ayuda, ahora nos toca regresar un poco de todo lo que nos han otorgado. Con todo nuestro cariño esta tesis se las dedicamos a ustedes: Kevin Mejía e Iris Varela.

A nuestras familias, ya que nuestros logros son fruto de su apoyo y porque siempre nos han inculcado la perseverancia y rectitud.

A nuestros amigos y compañeros que con sus palabras de ánimo y optimismo nos han transmitido el impulso para culminar con éxito este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Extendemos nuestro más sincero agradecimiento a las personas que hicieron posible la culminación exitosa de nuestra tesis, su apoyo incondicional fue determinante para lograrlo.

A Dios todopoderoso.

A la Universidad Tecnológica de Honduras UNITEC por ser parte de nuestra formación profesional y proveer de nuevas y mejores herramientas para crecer en conocimientos.

A nuestros docentes que durante estos años nos han enseñado el valor del conocimiento.

A nuestro Asesor Metodológico del Proyecto de Graduación, por sus precisas y excelentes directrices durante el desarrollo de nuestra tesis.

A nuestras familias, amigos y compañeros que nos han acompañado durante todo este arduo proceso y que hoy celebran junto a nosotros este triunfo.

A todos ellos, ¡Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	18
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	22
2.2 TEORÍAS	24
2.2.1 TEORÍA DEL SUSTENTO.....	24
2.2.2 TEORÍA DEL FINANCIAMIENTO PARA PYMES.....	25
2.2.3 TEORÍA EN LOS PROCESOS DE LAS PYMES	26
2.2.4 TEORÍA EN INDICADORES FINANCIEROS.....	26
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	31
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA	32
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	33

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	34
3.3 MATERIALES	34
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.4.1 POBLACIÓN	35
3.4.2 MUESTRA	36
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	36
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA	36
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	36
3.5.1 INSTRUMENTOS.....	37
3.5.2 TÉCNICAS.....	37
3.5.3 PROCEDIMIENTOS.....	38
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	38
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS	38
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	39
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	40
4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DIRECTIVA	40
4.2 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y RAZONES DE ESTADOS FINANCIEROS	45
4.3 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y PROCESOS DE NEGOCIO	57
4.3.1 DATOS DEMOGRÁFICOS.....	64
4.3.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	67
4.3.3 DEPARTAMENTO DE REPARTO.....	69
4.3.4 DEPARTAMENTO DE BODEGA	71
4.3.5 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	72
4.4 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y FINANCIAMIENTO	75
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79

5.1 CONCLUSIONES	79
5.2 RECOMENDACIONES	83
CAPITULO VI APLICABILIDAD	85
6.1 INTRODUCCIÓN	86
6.2 JUSTIFICACIÓN	88
6.3 VERIFICACIÓN DE CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN	89
6.4 OBJETIVO GENERAL	90
6.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	90
6.6 PLAN DE RESCATE FINANCIERO	90
6.6.1 GESTIÓN GERENCIAL.....	90
6.6.2 INDICADORES FINANCIEROS.....	94
6.6.3 PROCESOS DE NEGOCIO	97
6.6.4 FINANCIAMIENTO	100
6.7 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	103
6.7.1 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	103
6.7.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	104
6.7.3 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	105
6.7.4 RAZONES FINANCIERAS PROYECTADO.....	106
6.8 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	107
6.9 PRESUPUESTO	108
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Europa.....	9
Tabla 2. Clasificación de las empresas en América latina.....	13
Tabla 3. Clasificación de las empresas en Chile.....	14
Tabla 4. Clasificación de las empresas en El Salvador.....	14
Tabla 5. Obstáculos para las PYMES en Centro América.....	17
Tabla 6. Parámetros de clasificación de las PYMES en Honduras.....	19
Tabla 7. Total de empleos provistos por las PYMES.....	20
Tabla 8. Fortalezas y debilidades de las PYMES.....	21
Tabla 9. Matriz Metodológica.....	32
Tabla 10. Balance General de distribuidora ADOM.....	46
Tabla 11. Estado de Resultado Distribuidora ADOM.....	47
Tabla 12. Razón circulante.....	48
Tabla 13. Prueba acida.....	49
Tabla 14. Razón de deuda total.....	50
Tabla 15. Razón de deuda a capital.....	51
Tabla 16 Razón de deuda a L/p a capital.....	51
Tabla 17. Rotación de inventarios.....	52
Tabla 18. Razón de cuentas por pagar.....	53
Tabla 19. Rotación de activos.....	53
Tabla 20. Margen bruto.....	54
Tabla 21. Margen de operación.....	54

Tabla 22. Margen neto.....	55
Tabla 23. Rendimiento sobre activos.....	55
Tabla 24. Rendimiento sobre el capital.....	56
Tabla 25. Capital de trabajo neto.....	56
Tabla 26. Resultado sobre el tiempo de laborar en la empresa.....	57
Tabla 27. Resultado del departamento en que laboran.....	58
Tabla 28. Resultado con cuales departamentos se relaciona.....	59
Tabla 29. Resultado de cómo se siente laborando en la empresa.....	60
Tabla 30. Resultado de motivación de los empleados.....	61
Tabla 31. Resultado de la relación con el jefe inmediato.....	62
Tabla 32. Resultado de la opinión que tienen a cerca de la empresa.....	63
Tabla 33. Resultado de visualización del futuro en la empresa.....	64
Tabla 34. Resultado de genero del personal.....	64
Tabla 35. Resultado del nivel académico de los empleados.....	65
Tabla 36. Resultado del rango de edad de los empleados.....	66
Tabla 37. Obstáculos internos y externos del departamento de ventas.....	68
Tabla 38. Obstáculos internos y externos del departamento de reparto.....	70
Tabla 39. Beneficios adicionales que brindan las instituciones financieras.....	77
Tabla 40. Términos de financiamiento.....	78
Tabla 41. Cronograma de actividades.....	107
Tabla 42. Presupuesto de plan de acción.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de distribuidora ADOM.....	22
Figura 2. Diagrama de variables.....	33
Figura 3. Proceso de contratación de personal.....	44
Figura 4. Grafico circular del tiempo de laborar en la empresa.....	57
Figura 5. Grafico circular del departamento en que laboran.....	58
Figura 6. Grafico circular de la relación entre los departamentos.....	59
Figura 7. Grafico circular de cómo se sienten laborando en la empresa.....	60
Figura 8. Grafico circular de motivación de los empleados.....	61
Figura 9. Grafico circular relación con el jefe inmediato.....	62
Figura 10. Grafico circular opinión que tienen a cerca de la empresa.....	63
Figura 11. Grafico circular de cómo visualizan el futuro de la empresa.....	64
Figura 12. Gráfico de barra del genero del personal.....	65
Figura 13. Grafico circular del nivel académico de los empleados.....	66
Figura 14. Grafico circular del rango de edad de los empleados.....	67
Figura 15. Proceso del departamento de ventas.....	69
Figura 16. Proceso del departamento de reparto.....	71
Figura 17. Proceso del departamento de bodega.....	72
Figura 18. Proceso del departamento de administración.....	74
Figura 19. Grafico circular de instituciones financieras que dan financiamiento a las PYMES.....	75
Figura 20. Requisitos mínimos que solicitan las entidades financieras.....	77
Figura 21. Plan de rescate financiero Distribuidora ADOM.....	87

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de este capítulo se expone el proceso mediante el cual se dio forma a la investigación a través de lineamientos específicos como los antecedentes y definición del problema, descripción de los objetivos generales y específicos y la justificación del proyecto de investigación. Al momento de definir el problema de investigación, se dio a conocer la problemática que existe actualmente en la empresa, la cual necesita mediante un plan estructurado tomar decisiones que le permitan salir del período de crisis financiera en la que actualmente se encuentra.

Por lo tanto, este capítulo está destinado a mostrar los principales aspectos negativos que atraviesa la organización y de esta manera proporcionar una guía adecuada que oriente a los socios de la empresa para la toma de decisiones financieras adecuadas para dar solución al problema.

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad un tema de gran relevancia a nivel mundial, es la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) debido a la importancia que representan para la competitividad de la economía en cualquier país; pero a pesar de la importancia que las mismas representan, los números en cuanto a la vida operacional de las mismas es muy bajo ya que estas se enfrentan cotidianamente a riesgos tanto externos como internos.

Tal es el caso de la distribuidora ADOM, empresa que opera en el departamento de Francisco Morazán, y que actualmente atraviesa un periodo de crisis, el cual la está empujando a la insolvencia total, situación que no es positiva para el propietario y empleados de la empresa, así como para la economía en general.

El estudio a presentar, trata sobre la creación de un plan de rescate financiero para la distribuidora ADOM con el propósito que pueda superar la etapa de crisis que atraviesa y de esta manera seguir operando en la industria.

El estudio está dividido y ordenado en seis (6) capítulos con contenidos que brindan la información necesaria del caso a realizar.

En el capítulo I, se describe los antecedentes y definición del problema de investigación, los objetivos y la justificación que enmarcan dicho trabajo, el cual busca crear un plan de rescate para la Distribuidora ADOM.

El capítulo II describe el marco teórico, el cual define el origen, desarrollo, y retos que enfrentan las PYMES alrededor del mundo.

En el capítulo III se encuentra el marco metodológico, en el que se detalla la metodología aplicada en el estudio, utilizando el enfoque mixto y un diseño no experimental-transversal y de investigación-acción, en este mismo capítulo se describe la unidad de análisis, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el trabajo.

El capítulo IV consta del análisis de los resultados que se obtuvieron con la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión de los estados financieros de la empresa.

En el capítulo V se visualizan las conclusiones y recomendaciones respecto al estudio y sus resultados.

Finalmente en el capítulo VI se describe el plan de aplicabilidad, en el mismo se detallan y definen las acciones que debe llevar a cabo la gerencia de la distribuidora ADOM, así como el cronograma de ejecución y presupuesto necesario para realizar las mismas.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Distribuidora de Alimentos a Domicilio (ADOM) abre sus puertas en el mes de marzo del 2012 con el objetivo de distribuir productos de consumo masivo y así satisfacer las necesidades de los consumidores del canal horizontal (pulperías, mercaditos, y glorietas) del departamento de Francisco Morazán.

El proyecto se concibe al conocer algunas debilidades existentes en cuanto al abastecimiento y la falta de un buen servicio en los puntos de ventas. La visión de ADOM es ser en el 2018 la distribuidora líder en servicio especializado, logrando una cobertura de 20,000 puntos de ventas; reconocidos en el mercado por el servicio al cliente y distribución de productos líderes.

Su misión es capacitar e incentivar a cada empleado de la compañía como el recurso más importante, logrando la motivación, compromiso para ser parte del crecimiento y posicionamiento de cada una de sus marcas, alcanzando así la expansión de los recursos y equipo necesarios para el éxito del negocio.

La empresa en sus inicios contaba con una planilla de dos empleados, después de dos meses del inicio de operaciones y con las aportaciones de un nuevo socio, la empresa ensanchó sus operaciones y aumentó su cobertura de clientes, lo que permitió obtener una mayor demanda; en consecuencia, se recurrió a la contratación de 25 empleados más. La empresa no ha recurrido a financiamientos con instituciones bancarias por desconocimiento a los diferentes programas de financiación y además porque actualmente con las aportaciones de los socios y los créditos otorgados por los proveedores, las operaciones diarias se han llevado a cabo sin dificultades.

Los socios de ADOM no poseen conocimientos financieros, lo que dificulta la toma de decisiones, debido a que la realizan empíricamente a través de la experiencia. Esto no garantiza que las decisiones tomadas en los diferentes procesos sean las adecuadas para garantizar la rentabilidad esperada.

A través del tiempo, las ganancias percibidas no son lo suficientemente atractivas para los socios, lo que ocasiona descontento en el socio que se incorporó a la empresa y por ende está exigiendo su capital invertido con la intención de invertir en otros negocios con mayor retorno; esta acción desequilibrará totalmente a la organización, pues con la ausencia de este capital no podrá hacer frente a las obligaciones adquiridas con los proveedores.

Otra situación que ha afectado fuertemente a la empresa es que en los últimos 6 meses ha sido víctima de robos de mercadería y efectivo mantenido en las instalaciones, por un valor que asciende a L.800,000.00. Dichas acciones son influenciadas por empleados de la empresa que se han aliado para llevar a cabo dichos eventos.

La empresa se encuentra a un paso de declararse en bancarrota debido a la fuerte crisis financiera que afronta actualmente, para seguir operando necesita de financiamiento externo, además de correcciones en los procesos y toma de decisiones que le permitan adquirir mejores beneficios que puedan garantizar el bienestar del dueño y de todos los colaboradores que prestan sus servicios en la empresa.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Distribuidora ADOM se encuentra en una Profunda crisis financiera, debido a que sus socios carecen del conocimiento financiero idóneo, por ende sus decisiones se limitan al juicio empírico, lo cual ha significado beneficios reducidos, ocasionando el descontento de los socios.

La situación se agrava aún más, debido a que el socio mayoritario ha decidido retirar su aportación de un L.1, 000.000.00, acción que podría representar la insolvencia parcial o total del negocio, resultando así el cierre de operaciones.

La empresa necesita de un plan de rescate que le permita apalancarse financieramente, para así hacer frente a las obligaciones adquiridas, preservar la relación con sus proveedores y garantizar las marcas y productos exigidos por sus clientes finales.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Muchas son las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que en la actualidad atraviesan períodos de crisis y por falta de conocimientos de los propietarios terminan

liquidando la empresa. ¿Cuáles son las decisiones financieras que debe tomar la Distribuidora de Alimentos ADOM en los diferentes procesos para superar el período de crisis que atraviesa actualmente y seguir operando en la industria con el fin de obtener la rentabilidad deseada?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1 ¿Qué procesos están afectando la rentabilidad de la empresa?
- 2 ¿Qué opción de financiamiento sería la más recomendable para la empresa a fin de mejorar su capital de trabajo?
- 3 ¿El margen de ganancias de las mercaderías garantiza el retorno en utilidades exigidas para el desarrollo de la compañía?
- 4 ¿Cuál es el proceso sistemático que debería implementar una PYME en periodo de crisis?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los procesos que Impactan negativamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa, mediante un análisis de los estados financieros y diferentes procesos de negocio, con el propósito de crear un plan de contingencia que permita la continuidad de un negocio que atraviesa un período de crisis.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer los procesos de negocio de la empresa, así como los resultados que se visualizan en los estados financieros.
2. Analizar si los diferentes procesos son los adecuados, mediante una evaluación de los estados financieros.

3. Determinar si los diferentes gastos incurridos en la operación del negocio son necesarios para desarrollar su actividad y cuál es el financiamiento más conveniente para apalancar la empresa.
4. Proponer un plan de rescate de negocios, que permita superar el período de crisis actual, considerando las características propias de la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza con el objetivo de aportar un plan de acción financiero a las PYMES que se encuentran en una etapa de crisis financiera, debido a la importancia que reflejas estas empresas para la economía del país.

Tal como señala Jaques Fillion, (2011)

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 95% de las entidades económicas. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo. Además, a ellas se atribuyen el desarrollo económico de las naciones, la creación constante de empleos (el 80% de los nuevos puestos) y la generación de innovaciones (p. XI).

Cada día son más las entidades que se declaran en quiebra por distintas razones como ser: la mala administración de los dueños y socios, poco interés por desarrollar procesos óptimos que contribuyan al desarrollo de las organizaciones y decisiones erróneas que traen como consecuencia el cierre de una empresa y por ende incrementa el desempleo en el país.

Para el caso de la distribuidora ADOM, su situación es decadente y se encuentra propensa a caer en insolvencia debido a que el dueño no posee los conocimientos financieros necesarios para tomar decisiones acertadas en cuanto a su negocio. Es importante para la distribuidora ADOM, tomar decisiones financieras que le permitan salir del periodo de crisis en la que se encuentra, para ello se realizara un análisis de la situación financiera que revelará las principales deficiencias en cuanto al manejo de las operaciones del negocio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene los principales aspectos contenidos en el marco teórico y los elementos básicos para la preparación del mismo. El marco teórico se basa en la literatura que podría utilizarse como guía para la culminación de la investigación que se realiza; así como los términos utilizado en dicho estudio.

En el presente capítulo se presentan antecedentes sobre investigaciones pasadas en cuanto a las pequeñas y medianas empresas se refiere y que son de gran importancia y tomadas de referencia para la elaboración de la investigación. Por lo tanto el marco teórico proporciona al investigador una idea más clara a cerca del tema que se está tratando y presenta los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del proyecto.

El capítulo también hace referencia de las fuentes en las cuales fue obtenida, información de vital importancia para sustentar investigaciones pasadas.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

2.1.1.1 ORIGEN DE LAS PYMES

La economía en el mundo es un tanto crítica, en muchos países los índices de pobreza son altos mientras que en otros se observa que el poder adquisitivo es mayor, este hecho se torna en una oportunidad valiosa para las empresas.

El origen de la pequeña y mediana empresa (PYMES) se remonta desde tiempos antiguos, si bien es cierto los conceptos son nuevos de usarse en el mundo, no así su ejercicio. Durante miles de años se ha comercializado bienes y servicios a través de grupos organizados e individualmente (Sanchis P, Ribeiro J, Domingo, 2007). Las PYMES se han caracterizado por ser el motor de las transacciones de compra y venta a través de los tiempos.

La mayor parte de PYMES se mantienen en su tamaño original, son pocas las que se desarrollan y se convierten en grandes empresas. Cleri (2007) comenta “Las PYMES son entidades diferentes de las grandes empresas, no son una réplica enana, ni su etapa infantil. Solo algunas llegan a ser grandes, mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón” (p. 37).

Toda empresa nace con el objetivo de satisfacer las necesidades a través del tiempo a personas que residen en un lugar específico, y de esta manera obtener un retorno o utilidades para los dueños de la entidad.

En la actualidad, todos los países del mundo reconocen que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son de gran importancia para contar con una economía más competitiva, además de proveer empleos a los habitantes garantizan abundantes ingresos en el producto Interno Bruto (PIB), lo que impulsa la economía de cualquier país, razón por las cuales los gobiernos tienen la obligación de propiciar el ambiente idóneo para que las mismas puedan trascender tanto a nivel interno como externo.

En la actualidad la gestión de las PYMES no es nada sencillo, pues además de requerir de un papel activo por parte de los gobiernos de cada país, es imprescindible contar con administradores eficientes y eficaces en el manejo de los recursos de la empresa para ser competitivos en un macro entorno globalizado que día a día sufre cambios en todas las facetas, y por si fuera poco economías globales que continuamente atraviesan crisis financieras que afectan a todas las industrias de los diferentes países y continentes.

2.1.1.2 LAS PYMES EN PERIODO DE CRISIS EN EUROPA

Las PYMES constituyen el 99% de empresas de la mayoría de los países de Europa, convirtiéndose así en el motor de la economía europea, su importancia es vital para todos los sectores, pues son una fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo (Comisión Europea, 2006). Estas instituciones son de gran importancia para la competitividad de las economías de dicha zona.

La clasificación de las empresas en los países de Europa según la comisión europea es la siguiente:

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Europa

Categoría de Empresa	Calculo de plantilla (unidades de trabajo Anual UTA)	Volumen de Negocio Anual	Balance anual general
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros	≤ 43 millones de euros
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros	≤ 10 millones de euros
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros	≤ 2 millones de euros

Fuente: Comisión Europea 2006

El cálculo de la plantilla tiene que ver con el número de empleados con que cuenta la empresa en una año específico, los que trabajan a tiempo completo cuentan como una unidad y en el caso de los empleados temporales o parciales cuentan por fracción de una unidad, con respecto al volumen de negocio anual está determinado por el total de ingresos dado en el periodo específico, reduciendo todo tipo de descuento, el impuesto (IVA) y cualquier otro impuesto indirecto, y el valor del balance anual general se refiere al valor de sus principales activos.

La crisis mundial ha creado un entorno complicado para todo el mundo empresarial, pero aún más marcado en las pequeñas empresas debido a que estas no cuentan con los capitales y accesos a financiamiento en comparación con las grandes corporaciones. La Unión Europea (UE) reconoce que necesita incrementar la productividad del sector de las PYMES debido a que estas son las que podrán asegurar un mejor futuro para dicha comunidad.

Las pequeñas y medianas empresas de la UE mantienen una baja productividad con respecto a lo que se podría esperar, debido a que estas se enfrentan a deficiencias del mercado en ámbitos como las finanzas, la investigación, la innovación, el conocimiento, lo que socava las condiciones en que operan y compiten, por ejemplo: El acceso al financiamiento constituye un problema del 21% de las PYMES y este porcentaje puede ser más alto en algunos estados miembros, la situación se agrava más cuando el nivel

de dificultades estructurales persiste, entre las cuales se ve marcada la falta de cualificaciones técnicas y de gestión (Jaques Fillion, L, 2011).

Son muchas las empresas que se crean en un determinado año en cada uno de los estados miembros de la UE, pero de igual forma son muchas las que cierran en el mismo periodo por los obstáculos que estas atraviesan cotidianamente. Jaques Fillion comenta que en España se crean entre 350,000 y 400,000 empresas en cada año, pero de igual forma desaparece un número elevado de organizaciones, entre 250,000 anualmente.

Las dificultades a las que se enfrentan las PYMES en Europa son muchas, pero en algunos países los obstáculos son más marcados. (Rekowski, Marek, (2014) afirma: afirma: “En Alemania Las PYMES se han mantenido de manera más estable y esto como resultado de los programas existentes para el sector empresarial” (p. 128).

Al comparar el impacto que tiene la crisis en los países miembros de la Unión Europea, se puede notar que hay grandes diferencias entre los mismos, pues Alemania y Suecia que mantienen una economía más estable, han sufrido en el sector de las PYMES pero no de una manera tan estrepitosa; mientras que Grecia, Italia, España, Portugal e Irlanda, han sido perjudicadas mayormente debido a que estas economías han estado más sensibles, lo cual dificulta aún más el acceso al financiamiento otorgado a las pequeñas y medianas empresas, y esto se vuelve un peligro latente para los administradores porque la responsabilidad de tomar decisiones acertadas debe ser un hecho, en caso de no ser así, el resultado será el cierre de empresas y encadenado a esto se vienen muchos problemas para la economía interna de cada país.(CEPAL, 2011)

Es indudable el hecho de que el entorno económico influye directamente en la gestión de las pequeñas empresas, con más fuerza, si cabe incluso que en las grandes organizaciones. Así observamos que algunas empresas triunfan día a día, y que otras aparentemente idénticas, pero deficientemente gestionadas, fracasan estrepitosamente. (Maqueda Lafuente, F.J., 1990, p. 36)

Muchos expertos en negocio manifiestan que el problema más grande a los que se enfrentan las PYMES es el hecho de contar con el conocimiento para gestionar con excelencia todas las actividades de la empresa, pues a menudo se encuentran con empresas que no gestionaban bien las ventas, los gastos, la mano de obra, los cambios en el mercado, la innovación, los planes de marketing, en fin todas las operaciones se pueden ver afectadas en los resultados financieros, si no se hacen en el tiempo exacto y en la medida correcta.

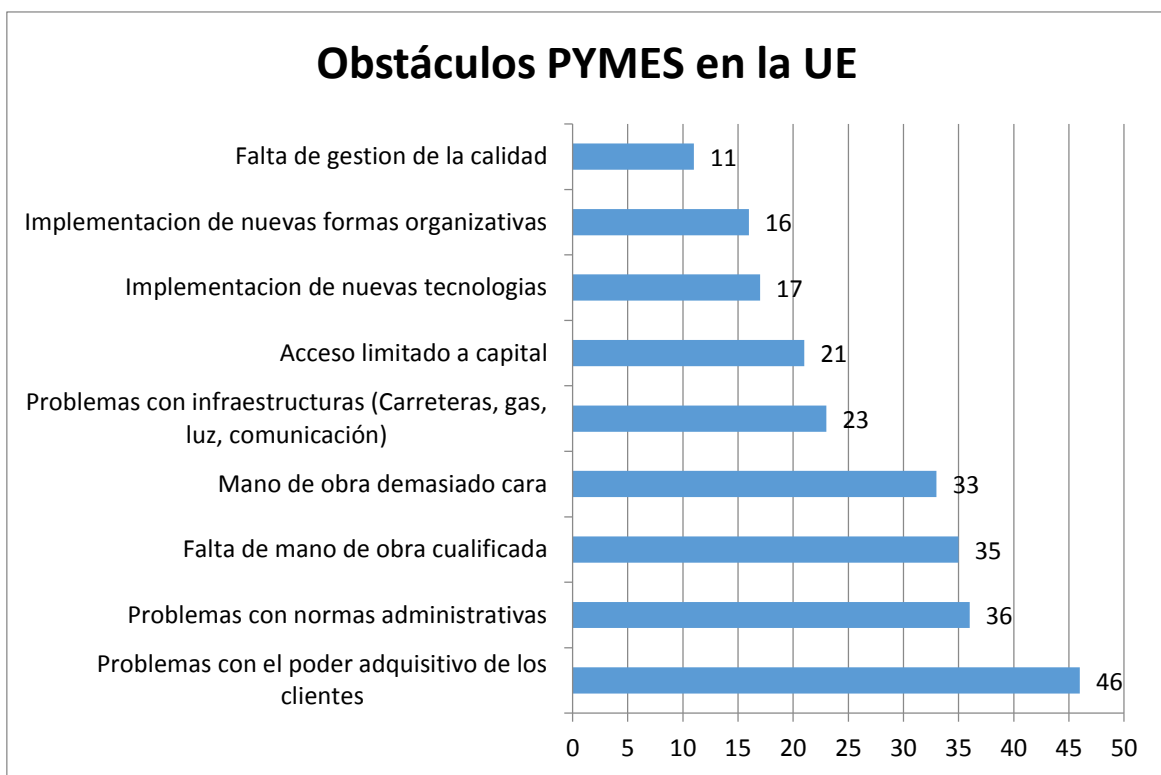
El reto más grande de los administradores de las PYMES pertenecientes a los países de Europa así como las que pertenecen a cualquier otro país, es manejar todas las operaciones que se realizan cotidianamente, reconociendo como afectan estas al área financiera de la empresa, pues la única manera de garantizar que la operación de la organización no se vea afectada en ningún momento es gestionando los recursos de forma eficaz y eficiente, de ahí la importancia que los directivos de estas empresas conozcan cómo gestionar los recursos de manera óptima a fin de no comprometer los retornos de la empresa y por ende la continuidad de la misma.

El área más delicada en una PYME es la financiera, porque cualquier decisión que se tome en cualquier otra área (Producción, Marketing, Recursos Humanos, Tecnología etc.) la misma repercutirá en el resultado financiero de toda la organización, por esta razón es importante que los administradores de estas empresas conozcan cómo interpretar los diferentes estados financieros, porque solo así podrá garantizar que las decisiones a tomar sean las idóneas para el buen desempeño de la operaciones de la misma.

Muchos son los ejemplos en España de PYMES que operan que aunque sus resultados se traducen en utilidades las mismas lanzan un flujo de efectivo negativo, y esto es perjudicial para cualquier empresa, pues puede hacerla caer en una situación donde no pueda hacer frente a las obligaciones con sus proveedores, y además invertir lo suficiente para mantener la capacidad de la compañía y así generar las utilidades aunque sean las mínimas.(Jaques Filion, L, 2011)

Por la razón anterior, muchos son los que concuerdan que una pequeña y mediana empresa, al menos debería de contar con los estados financieros básicos, los cuales son: El Balance General o Estado de Situación Financiera, El Estado de Resultados, y El Estado de Flujos de Efectivo, que los mismos son los que guían a los directores de las PYMES a mejorar la toma de decisiones con respecto a la inversión y financiación, así como a controlar de una manera óptima los gastos a los que incurre la compañía en realizar las operaciones cotidianas.

En general, en una encuesta realizada a los propietarios de las PYMES en Europa, en cuanto a los obstáculos y problemas que se presentan continuamente para su desarrollo, se encontraron los siguientes resultados:



Fuente: European Commission and the Gallup organisation 2007:17

(CEPAL, 2011) muestra en el gráfico anterior los problemas más complejos a los que se enfrentan la pequeña y mediana empresa en los países europeos, los cuales están influenciados mayormente por la crisis económica que ha bombardeado a todos los

habitantes, reduciendo su capacidad adquisitiva y limitándolo a consumir solamente lo necesario para sobrevivir, y esto afecta totalmente a las PYMES pues para lograr mejores resultados en la venta de bienes y servicios deben recurrir a realizar estrategias comerciales que sin conocimiento y pocas veces consientes, resultan en un retorno de utilidades muy bajo, el cual compromete la operaciones diarias de la empresa.

Otra dificultad que manifiestan es la ausencia de mano de obra cualificada y la que existe exige mayores salarios y prebendas incrementado los gastos operativos de la organización.

2.1.1.3 LAS PYMES EN PERIODO DE CRISIS EN AMÉRICA LATINA

La clasificación de las empresas en América latina depende en gran parte de cada país donde opera la misma. Pues en México las empresas suelen clasificarse por el número de empleados, y el sector de actividad donde operan las mismas.

Tabla 2. Clasificación de las empresas en América Latina

Categoría de Empresa	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	De 0 - 10	De 0 - 10	De 0 - 10
Pequeña	De 11 - 50	De 11 - 30	De 11 - 30
Mediana	De 51-250	De 31-100	De 31-100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2003

En cuanto a Brasil no existe una definición única sobre las MIPYMES aceptada por las diversas instituciones y estudios que sirva para realizar las aplicaciones de las políticas, cada institución utiliza una base en cuanto a empleados y el sector donde opera según sus propias consideraciones.

Al igual en Chile existen tres formas diferentes de clasificar a las empresas, la primera dada por el ministerio de economía el cual se rige por el nivel de ventas anuales, el segundo por el Instituto Nacional de Estadística el cual clasifica a las empresas según el

número de trabajadores y por último el Ministerio de planificación y Cooperación que de igual forma distingue a las empresas según el número de empleados.

Tabla 3. Clasificación de las empresas en Chile

	Ministerio de Economía (Ventas Anuales)	Instituto nacional de Estadística	Ministerio de Planificación y Cooperación
Categoría de Empresa	Unidades de Fomento (UF)	Número de Trabajadores	Número de Trabajadores
Microempresa	No contemplada	No contemplada	No contemplada
Pequeña	2400 y 25000	10 - 49 Personas	5 - 49 Personas
Mediana	25,001 y 100,000	50 - 199 Personas	50 - 199 Personas

Fuente: CEPAL 2010

En la definición de MIPYME adoptada por el Ministerio de Economía de El Salvador se consideran en forma simultánea tres aspectos: el número de ocupados, las ventas y el carácter fijo o ambulante del negocio.

En lo que respecta a la ocupación, la definición clasifica a las empresas según el número de trabajadores remunerados y permanentes que trabaja en ellas. Con respecto a las ventas se consideran las ventas brutas realizadas por la empresa, mientras que en la distinción entre el carácter fijo o ambulante del negocio se excluyen las actividades unipersonales realizadas en forma ambulante (Ferraro C, Stumpo Giovanni, 2010)

Tabla 4. Clasificación de las empresas en El Salvador

Ministerio de Economía de El Salvador			
Categoría de Empresa		No. de Ocupados	Ventas en \$\$\$
Locación Fija	Locación Fija o ambulante sin trabajadores remunerados		
	Cuenta Propia o Autoempleo	0	5,715
Microempresa		Hasta 10	100,000
Pequeña		Hasta 50	1,000,000
Mediana		Hasta 100	7,000,000

Fuente: CEPAL 2010

El sector de las PYMES en América Latina, es aún más frágil con respecto a las que pertenecen a la comunidad Europea, y esto debido a que las economías tienden a ser más inestables y frágiles, y las pequeñas y medianas empresas viven cotidianamente enfrentando grandes problemas los que van desde la crisis económica, altas tasas de impuestos, la falta de financiamiento por ser un sector de alto riesgo, la falta de conocimiento por parte de los propietarios para realizar una gestión de la empresa a fin de aprovechar correctamente los recursos de la misma, y como si fuera poco los altos índices de inseguridad y de extorsión lo que resulta difícil para empresas con un capital muy bajo, pues cuando sufren algún atentado o robo experimentan una descapitalización, lo que conlleva en la mayoría de los casos a que la empresa se declare en bancarrota o quiebra total.

A través de varias investigaciones también se ha notado que además de las dificultades anteriores, se agrega el hecho de que la mayoría de las PYMES son de propiedad familiar.

Chapa J, Gámez C, Ramírez K, Treviño M (2012) afirma:

Básicamente, las empresas obtienen recursos de dos fuentes: de los dueños o de terceras personas. Los recursos que provienen de los dueños es el dinero que estos invierten en el negocio, con la esperanza de obtener un beneficio futuro, ya sea como utilidades, dividendos, incrementos en el valor de la empresa, u otros. (p.20)

Es importante mencionar que según muchos estudios que se han realizado para conocer a las PYMES, estos han revelado que más del 70% de las mismas son de capital familiar, y que los mayores problemas que estas presentan es que no distinguen entre lo personal y los recursos de la empresa, además que cuando se presentan las utilidades las mismas no vuelven a ser invertidas de la mejor manera, estas operan a corto plazo, y eso es una dificultad pues no están preparados para manejar situaciones que se puedan presentar a mediano y largo plazo, es más cuando muere el dueño principal, las PYMES terminan cerrando la empresa.

Las cifras de pequeñas y medianas empresas que desaparecen cada año son muy fuertes, y es que la vida empresarial de las PYMES en América Latina está rodeada de muchos obstáculos internos y externos, los cuales son complejos y en la mayoría de las ocasiones se salen de las manos de los administradores por falta de conocimiento o simplemente porque las condiciones externas terminan por ahogar a la empresa, solo aquellos administradores capaces de entender y accionar en medio de los obstáculos, conseguirán que la empresa siga operando en el mercado por muchos años. “La expansión y consolidación de éstas, se halla condicionada por un conjunto de obstáculos, compuesto por las siguientes variables: El ambiente de negocios, la estrategia nacional de desarrollo, la financiación y los impuestos” (Locane G.L, 2004, p.25).

Las PYMES presentan deficiencias en su gobierno corporativo, en la administración y en la planeación financiera. La falta de administración profesional impide una correcta planeación y capacidad para interpretar variables económicas y financieras y una adecuada formulación de la visión y misión de la empresa, que se pierde en la operación diaria sin una visión de largo plazo. También surgen dificultades en la presentación de estados financieros y existe un alto componente de informalidad (Chapa J... et al. 2012, p.20)

Los resultados muestran como miles de empresas cierran sus operaciones año tras año a lo largo del continente americano, las crisis financiera no respeta a ninguna nación, si bien es cierto aquellas que mantienen una mejor economía interna presentan menos impacto, pero aun así son muchas las PYMES que terminan cerrado en un corto plazo, y qué decir de las economías que son muy débiles y donde el entorno afecta drásticamente a la empresa en general y mayormente a la pequeña y mediana empresa.

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al quinto año después de su apertura”. Finalmente, para no abrumar con más cifras, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., un estudio en el que se le dio seguimiento a

67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año (Soriano L.S, 2005)

Según el Informador Mx (2014) argumenta:

Las Pymes constituyen 97% de las empresas en México y generan alrededor de 79% de todos los empleos, por lo que la solidez de sus operaciones es vital para el funcionamiento del país. Sin embargo, 90% de ellas no cuentan con un seguro que los proteja financieramente. Por lo cual cerca de ocho de cada 10 Pequeñas y Medianas Empresas cierran durante su primer año.

En el caso de Centroamérica los estudios manifiestan que las PYMES juegan un papel importante, pues representan por arriba del 90% de las empresas constituidas lo cual permite una fuerte participación en las fuentes de empleo en dicha zona. Aunque es necesario remarcar que las PYMES tienen un periodo corto de vida. “Aunque son generadoras intensas de empleo, el 85 por ciento de las microempresas en México y Centroamérica desaparece dos años después de formadas” (Notimex, 2011).

(Condo A, 2004) manifiesta que los principales obstáculos para las PYMES en los países de Centroamérica según un estudio realizado son los siguientes:

Tabla 5. Obstáculos para las PYMES en Centro América

Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
Inestabilidad Política	Educación mano de obra	Acceso a financiamiento	Inestabilidad Política	Burocracia Ineficiente	Corrupción
Corrupción	Crimen y robo	Corrupción	Acceso a financiamiento	Infraestructura inadecuada	Burocracia Ineficiente
Crimen y robo	Burocracia Ineficiente	Burocracia Ineficiente	Burocracia Ineficiente	Acceso a financiamiento	Regulaciones laborales restrictivas

Educación mano de obra	Inestabilidad Política	Educación mano de obra	Corrupción	Tasa de Impuesto	Educación mano de obra
Burocracia Ineficiente	Acceso a financiamiento	Tasa de Impuesto	Tasa de Impuesto	Tasa de Inflación	Inestabilidad Política

Fuente: Global Competitiveness Report 2004-2005. World Economic Forum

La panorámica que se logra visualizar en Centroamérica de la vida de las PYMES es desesperanzadora para la economía, y se deben tomar medidas por parte de los propietarios y de los gobiernos con el fin de proveer herramientas y el ambiente idóneo para que estas empresas puedan superar los diferentes obstáculos que se presentan en el transcurso de sus operaciones y así ampliar la vida de las instituciones por muchos años.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

2.1.2.1 PYMES EN HONDURAS

Según el criterio utilizado por INCAE, el 92.4% de las empresas hondureñas son pequeñas o medianas, por lo que constituyen una de las fuentes principales de empleos y de inversión de capital a través de proyectos. (Sánchez Morales, 2004)

La CONAMYPE fue creada como un ente que regule, coordine, estimule, proteja y contribuya a resolver las necesidades y la problemática de las MYPES y constituye una importante fuente de información. La misión de esta Dirección General es coordinar y facilitar a través del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMYPE) un sistema integrado de servicios de asistencia técnica, capacitación, comercialización, y aspectos administrativos a fin de propiciar un aumento de la productividad de las unidades económicas. (Guaipatín, 2003, p. 22).

Cabe mencionar que en el territorio hondureño cada día se apertura más compañías denominadas pequeñas y medianas empresas (PYMES), pero debido a los desiguales

niveles de desarrollo en cada uno de los países, obligan a considerar diferentes parámetros para medir cada una de estas.

En la práctica, las variables más usadas para la clasificación son: el número de personas ocupadas por establecimiento y el monto bruto de facturación. Hay algunos métodos más sofisticados, que consideran el patrimonio neto, el activo y otras combinaciones de distintos parámetros. (Cleri, 2013, p. 39).

En Honduras se tienen dos parámetros principales para identificar si una compañía pertenece a la micro, pequeña o mediana empresa, estos parámetros suelen ser el número de empleados que tenga la organización y rango de ventas que facture anualmente la misma.

A continuación se muestran los parámetros para clasificar las PYMES en Honduras:

Tabla 6. Parámetros de clasificación de las PYMES en Honduras

Tamaño de empresa	Rango de empleados	Rango de ventas anuales	
		Lempiras	Dólares
Micro	De 1 a 4 empleados	Menor a 700,000	Menor a 35422.77
Pequeña	De 5 a 10 empleados	De 700,000 - 2,000,000	De 35,422.77 - 101,207.92
Mediana	11 en adelante	De 2,000,000 - 20,000,000	De 101,207.93 - 1,012,079.92

Fuente: (Diagnostico sectorial de la MIPYME, p. 21)(Center for History and New Media, s. f.)

2.1.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

Las PYMES son entidades volátiles, poseen altas tasas de nacimientos e inestabilidad, debido a que las empresas nacen pequeñas y los decaimientos se producen generalmente en los primeros momentos de su operación.

Las PYMES en su mayoría son dirigidas por jóvenes y conducidas por sus fundadores. Estas empresas son independientes (no controladas por otra entidad), por lo común son propiedad familiar que se encargan de gestionarla.

En relación a los dueños:

La mayoría de los dueños de una PYME son personas relativamente jóvenes que, de nacionalidad hondureña y se identifica que los dueños poseen un nivel de estudio básico (secundaria), lo que indican que no poseen los conocimientos necesarios para la administración del negocio.

Por lo general, los dueños o socios principales de las PYMES trabajaron en un negocio similar al que actualmente poseen, esta ventaja brinda la posibilidad de que el éxito del negocio sea mayor debido a la experiencia en el manejo del mismo, aunque la mayor limitante que surge, es que el negocio se maneja únicamente a través de la experiencia, y no se cuenta con el conocimiento financiero y en otras áreas para el manejo de la empresa, por esta razón son muchas las PYMES que al atravesar una crisis son demasiados sensibles y terminan en la insolvencia total.

Actualmente se cuenta con un total de 127,330 empresas PYME que general un total de 577,343 empleos a tiempo completo, con pago y de carácter permanente, a continuación se detalla según tamaño de la empresa.

Tabla 7. Total de empleos provistos por las PYMES

Tamaño de empresa	Empleos provistos
Micro	288,525.00
Pequeña	147,354.00
Mediana	141,464.00
Total	577,343.00

Fuente: (Cesar Valenzuela, 2013, p. 28)

El empleo generado por las PYMES se vio afectado después que se realizó el incremento al salario mínimo a inicios del 2009.

Considerando los promedios de empleados que poseen cada uno de estos tipos de empresas, se identifica que la estructura organizacional tuvo que sufrir un cambio significativo al ocurrir estas crisis.

En relación a la forma de constitución:

Entre más grande es el tamaño de la empresa hay más probabilidad que esté constituida formalmente. Otra característica es que las empresas ubicadas en la zona rural son más propensas a tener menor formalidad en el negocio.

En cuanto al uso de tecnología:

Las empresas de mayor tamaño tienen un mayor uso de herramientas tecnológicas relacionadas a la computadora como puntos de venta (POD), programas de facturación, contabilidad etc. Mientras que la mayoría de la microempresa necesita mayor apoyo tecnológico en comparación con los demás tamaños.

Cabe mencionar que no todas las PYMES tienen acceso a internet en su negocio, esto conlleva a tener dificultades con algunos proveedores y clientes que si utilizan este tipo de tecnologías.

En cuanto a la seguridad:

La mayor parte de las empresas sienten inseguridad en sus negocios, y entre más grandes son sus operaciones la incertidumbre se incrementa. Por lo que tienen que recurrir a altas inversiones en seguridad.

2.1.2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES

Tabla 8. Fortalezas y debilidades de las PYMES

Fortalezas	Debilidades
Flexibilidad	Volatilidad
Carácter pionero	Sensibilidad a entornos negativos
Proveedoras de bienes y servicios a las grandes empresas	Desinformación
Innovadoras y creativas	Bajo volumen de producción
Equilibran la sociedad	retraso tecnológico
Importantes empleadores	Baja productividad
Sostén de la demanda	Producción excesivamente diversificada
Contribuyentes impositivos	Carencia de estrategia
Permiten el equilibrio regional	Dificultades de gestión

Dinamizan la economía	Aislamiento
Ayudan a la movilidad social	Limitado acceso al financiamiento
Aportan a la productividad global	Crecimiento no planificado

Fuente: (Cleri, 2013, p. 46)

Las empresas denominadas PYMES, poseen diferentes fortalezas que sirven de motivación para los empresarios, estas fortalecen la economía mediante la generación de empleo, impuestos tributarios, satisfacción de la demanda etc. Generalmente inician operaciones con carácter de pioneros en determinado bien o servicio, con ideas innovadoras que dinamizan la economía en el país.

Por otro lado, estas empresas también traen consigo debilidades muy marcadas como ser el alto grado de volatilidad que poseen. Debido a la poca inversión en tecnología sufren de otra debilidad como es la desinformación.

La productividad es baja en comparación a otros negocios del mismo rubro, y son empresas que carecen de una estrategia de negocios que les brinde las herramientas para alcanzar sus objetivos.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

En Centroamérica las PYME pueden definirse, en su aspecto cualitativo como una forma de organización social y económica, que realiza su actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Desde el punto de vista cuantitativo, las PYME se definen como base en el número de empleados, monto de venta, inversión y en algunos casos el valor de exportación. («Read La PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector... - Cepal | Loontar.net», s. f.)



Figura 1: Logotipo de Alimentos Domésticos (ADOM)

En el mes de marzo del año 2012 distribuidora ADOM abre sus puertas al mercado de la zona centro sur con el principal objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores, al ofrecer productos de consumo masivo a un segmento de la población, siendo estos clientes de canal horizontal.

El proyecto inicia al conocer algunas debilidades existentes en cuanto al abastecimiento y la falta de buen servicio en cada punto de venta y sobre todo el enfoque de negocios existentes destinados a llevar a cabo esta labor, lo que da a conocer la demanda de una distribuidora con el enfoque primordial de suplir y cumplir con la labor de cobertura y posicionamiento de marca en clientes minoristas (pulperías, mercaditos y glorietas, etc.).

La distribuidora ADOM actualmente cuenta con 27 empleados siendo parte de ellos el socio principal, quien se desempeña como gerente general de la empresa.

A continuación se detallan la Misión, Visión y Valores.

MISION:

Capacitar e incentivar a cada empleado de la compañía como el recurso más importante; logrando la motivación, compromiso para ser parte del crecimiento y posicionamiento de cada una de nuestras marcas líderes, alcanzando así la expansión de los recursos y equipo necesarios para el éxito del negocio.

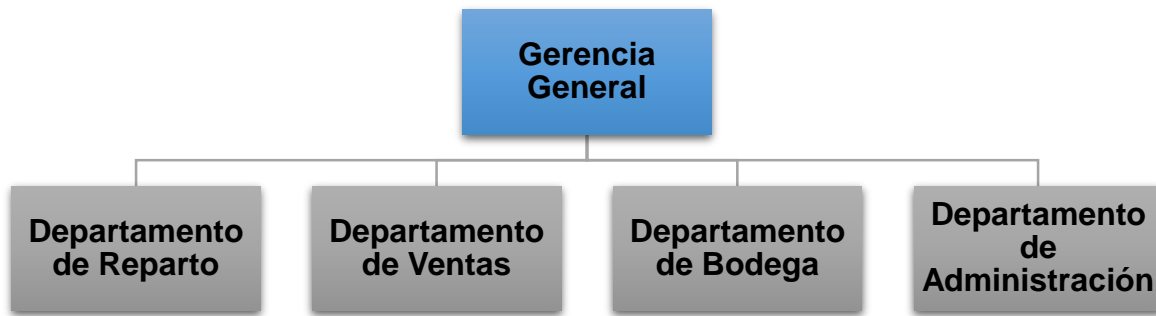
VISION:

En el 2018 ser una distribuidora líder se servicio especializado logrando una cobertura de 20,000 puntos de venta; reconocidos en el mercado por el servicio al cliente y distribución de productos líderes.

VALORES:



ORGANIGRAMA:



Definición del negocio:

Lo que pretende esta distribuidora es satisfacer las necesidades de los consumidores, al distribuir y abastecer cada uno de sus clientes minoristas con una amplia gama de productos líderes en el mercado. Alimentos a domicilio (ADOM) fue diseñada con el objetivo de brindar un servicio personalizado en cada punto de venta.

Por otro lado la distribuidora ADOM desea suplir la demanda que actualmente posee en la zona centro sur del país, para luego realizar estudios de mercado y especular si se encuentran preparados para ampliar su cobertura de negocio.

Como se mencionó anteriormente para la empresa es muy importante el buen servicio brindado a sus clientes, es por ello que se mantiene la supervisión activa que da seguimiento a que puedan cumplirse cada uno de los parámetros que establece la misma.

2.2 TEORÍAS

2.2.1 TEORÍA DEL SUSTENTO

2.2.1.1 TEORÍAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas. En el sistema de gestión se deben acumular las experiencias y las mejoras a fin de incrementar el poder de la empresa, para hacerla cada vez mejor. (Biasca, Biasca, & Rodríguez Martínez, 2003, p. 8).

La gestión empresarial es el pilar fundamental de una empresa; pues es por este que la misma puede alcanzar el éxito a través del tiempo, o simplemente desaparecer en el corto plazo. Quirós José María, (2013) lo manifiesta de la siguiente manera “Empresario es un rol imprescindible tanto en la sociedad como en el interior de la empresa, un negocio sin líder está expuesto a desaparecer” (p. 86). Pueden existir todos los recursos en una empresa; pero si no existe una persona que los gestione de la manera correcta, el fin de los mismos será inevitablemente una pérdida.

El empresario de hoy debe desarrollar los mecanismos para mantener el control de todas las operaciones, sin necesidad de estar involucrado; debe seguir haciendo sugerencias y seguir informando; además debe delegar en personal idóneo tareas del día, el trabajo operativo y dedicarse a la gerencia, a hacer planeación estratégica y a alcanzar mayor competitividad. (Velásquez Contreras Andrés, 2006, p. 70)

2.2.2 TEORÍA DEL FINANCIAMIENTO PARA PYMES

Históricamente, las PYMES se han visto afectadas por la carencia de fondos propios, aunado a los obstáculos que se le presentan para la obtención de créditos a corto y largo plazo, y a su misma capacidad para negociar condiciones favorables con las instituciones bancarias. (Neiras Daniel, 2009)

Dentro de los aspectos importantes para la viabilidad y sustentabilidad de las microempresas y pymes, destacamos las relacionadas con la excesiva cantidad de exigencias impuestas por el mercado de crédito que derivan no pocas veces, en una suerte de asfixia económica-financiera con la consecuente reducción de actividades de innumerables empresas de este tipo. (Bertossi, Roberto, 2009, p. 4)

Se reconoce que las pymes presentan problemas relacionados con el acceso a los mercados de tecnología, recursos humanos, capitales y asistencia técnica especializada, pero hay pocos esfuerzos para coordinar los instrumentos disponibles y maximizar el impacto sobre las empresas beneficiarias. (Ferraro & Stumpo, 2010, p. 23)

2.2.3 TEORÍA EN LOS PROCESOS DE LAS PYMES

Gran cantidad de PYMES tienen serias deficiencias entre las cuales destacan: El Sistema de Gestión: La mayoría de las PYMEs no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, e incorporando nuevas inversiones, líneas de producto o departamentos, sin la adecuada planeación, no tienen un Sistema de Gestión, ni existen objetivos claros para todos en la empresa. En los Procesos: Existe desorden en los procesos y en las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor. (Biasca, Biasca, & Rodríguez Martínez, 2003, p. 23)

Los procesos de una empresa se deben desarrollar de la manera más científica y profesional, pues es la única forma en que se puede garantizar una mayor eficiencia en la operaciones diarias; al formar una estructura y procedimientos idóneos y a la vez contar con el personal indicado en cada puesto clave de la empresa, la compañía logra una mayor competitividad. (Velásquez Contreras Andrés, 2006).

2.2.4 TEORÍA EN INDICADORES FINANCIEROS

El indicador más usado para definir si una empresa es competitiva o está en problemas, es su situación financiera. Una empresa exitosa estará generando utilidades, y una empresa en problemas no alcanzará siquiera a cubrir sus obligaciones. Sin embargo, es de fundamental importancia para un empresario no sólo saber si le va "bien" o "mal", sino también saber la respuesta a la pregunta ¿Por qué le va como le va? (Biasca, Biasca, & Rodríguez Martínez, 2003, p. 20)

Las empresas se forman con el objetivo de ser perdurables en el tiempo, desean crecer, sostenerse financieramente, mantenerse estables y alcanzar el éxito económico. Aunque este sea el deseo de las empresas, las dificultades y los momentos de crisis surgen y detienen el crecimiento de las organizaciones, desatando situaciones complejas de caos, de las cuales son pocas las entidades que logran salir de esta situación.

Ahora bien Chapa Cantú, Gámez Garza, & Ramírez Díaz (2012) afirman

Existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de las PYMES. La primera es falta de experiencia de los administradores. Una segunda causa, un tanto relacionada con la anterior, es la negligencia que muchas veces sigue al inicio del negocio. La falta de controles adecuados es la tercera causa común de fracaso. La cuarta causa de fracaso se atribuye a la falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos. La quinta y última causa de fracaso es la identificación incorrecta del riesgo. (p. 15).

Es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y rechacen cualquier sugerencia de asesoría o apoyo. Con el paso del tiempo y con el éxito alcanzado no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer, por tal razón ignoran la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas para no ser tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado.

Además, se ha observado que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes.

Es esencial al momento de emprender un negocio, contar con los profesionales necesarios para el manejo y administración del mismo, ya que por muy pequeña que sea la institución, se debe conocer el estado en que se encuentra la misma, se debe analizar financieramente si le conviene o no tomar decisiones respecto de la empresa.

En general, el principal obstáculo que enfrentan las PYMES para sobrevivir es la falta de conocimiento de cómo llevar un negocio. Prácticamente, el dueño está inmerso en la operación del negocio y es desconfiado de contratar personal idóneo que lo auxilie; además, en muchos casos se muestran renuentes a contratar servicios de asesoría y capacitación. Esto definitivamente frena al crecimiento de las empresas.

El microempresario tiene escaso conocimiento de contabilidad y finanzas. No conoce los conceptos financieros básicos, y mucho menos cómo interpretarlos: Estado de

Resultados, Activo, Pasivo, Balance General, etc. Asimismo, no saben analizar las tasas de interés, la diferencia entre tasa mensual, anual y anualizada, mucho menos qué significa, por ejemplo, descuento por pronto pago. Entender estos conceptos es crucial para la toma de decisiones en la empresa.

Del análisis de los estados financieros podemos saber si la empresa está teniendo ganancias o pérdidas e identificar el por qué; asimismo, de los estados financieros se calculan lo que se denomina indicadores financieros, los cuales sirven como "alertas", por ejemplo, sobre el nivel de endeudamiento y la liquidez de la empresa. Los dueños se dan cuenta que no manejan la parte financiera, por lo que contratan a un servicio contable. Y luego siguen yendo con el mismo despacho, porque siguen sin dominar esta parte y le delegan toda esta función, ya que se encuentran abrumados, sin tiempo para adquirir dominio de las finanzas del negocio. Por ello es importante que el dueño del negocio tome alguna capacitación que le permita adquirir este tipo de conocimientos.

La falta de información financiera veraz, ordenada y formal es otro de los problemas internos de las PYMES, lo cual restringe su acceso al financiamiento y obstaculiza la administración del negocio. Es muy frecuente encontrar, que las PYMES no cuentan con Estado de Resultados ni Balance General, o si cuentan con ellos están maquillados con fines fiscales. Así también, los dueños tienden a mezclar las finanzas personales con las de la empresa. El acceso a créditos bancarios y el costo de los mismos está condicionado a la existencia y la calidad de la información financiera que presente la PYME. Sin estados financieros, prácticamente la empresa está condenada a no obtener financiamiento de la banca.

El presupuesto, y los estados de resultados en tiempo y forma, proporcionan información valiosa para la toma de decisiones en la empresa. Con base en la comparación de los resultados pronosticados y los reales, se pueden detectar áreas con problemas y ajustarse a tiempo para evitar pérdidas.

Generalmente las PYMES no planean, no tienen visión de largo plazo. Y esto es bien relevante, porque si tienen la mira puesta en el objetivo, pueden establecer las estrategias que los llevarán a alcanzarlo.

Es común que los dueños de las PYMES administren su empresa basándose en la experiencia propia o familiar y el sentido común. Usualmente conocen el negocio donde opera su empresa, tienen una idea aproximada de sus ventas, de sus deudas y de cuánto dinero tienen disponible para pagar los sueldos y otros compromisos inmediatos. Sin embargo, para conocer en forma clara y precisa la situación financiera de su empresa y mejorar la administración de sus recursos, es conveniente utilizar herramientas financieras en el manejo de su negocio.

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Cada día una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas (PYMES) abren sus puertas, con el objetivo de triunfar a través de los siguientes años, y así garantizar los retornos deseados por sus propietarios, pero paradójicamente son muy pocas las que cumplen ese objetivo, debido a una serie de factores que son carencias en las mismas.

Muchas son las PYMES que no cuentan con la información necesaria, por desconocimiento o simplemente porque no encuentran la utilidad de llevar una información sobre todas las transacciones que realizan día a día, y así contar con los estados financieros que les dé una mejor óptica del negocio y por ende tomar mejores decisiones en el futuro.

Son muchos los que opinan, que aunque los propietarios o directores de una empresa, conozcan a través de la experiencia la forma de hacer negocio de la misma, es imprescindible contar con un control financiero que permita que de manera ordenada se registren cada una de las operaciones que esta realiza y así obtener los estados financieros que permitan tomar las decisiones más convenientes para la rentabilidad del negocio.

Comúnmente los propietarios o administradores de las PYMES se dejan llevar por el margen de ganancias bruto, sin tomar en cuenta los gastos operativos a los que se incurren, y esto les afecta enormemente pues al final el Retorno real que los mismos perciben es menor a dos dígitos, lo que al final conlleva a la falta de recursos a la organización y la falta de motivación por parte de los dueños pues las utilidades no llenan las expectativas.

Se dice que la mayor parte de PYMES son familiares, entendiéndose por esto que las mismas fueron creadas por iniciativa de uno o varios socios que forman parte de un lazo familiar.

Como lo comenta (Amat J.M, 2004, p. 17) "La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de países occidentales....Estudios realizados señalan que las mismas componen entre el 70% y 90%"

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Después de desarrollar la perspectiva teórica, es necesario determinar la metodología de la investigación a utilizar. Esta involucra el alcance de la misma, tipo de enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información que serán indispensables para llevar a cabo la investigación.

La metodología determina los instrumentos que se utilizaran para poder recabar información valiosa y la manera en cómo hacerlo. Al concluir este capítulo, se interpretan todos los datos e información recolectada, para poder generar análisis que permitan dar respuesta a las interrogantes planteadas anteriormente y concluir sobre aspectos específicos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Dicha investigación se llevó a cabo debido a la situación de crisis actual que atraviesa la distribuidora ADOM, sus fundadores notaron la necesidad existente en cuanto al abastecimiento y la falta de un servicio personalizado en cada punto de venta, es aquí donde surge la idea de una empresa en Marzo de 2012, con un enfoque de suplir y cumplir con la labor de cobertura y posicionamiento de marca en clientes minoristas.

Tanto la metodología como los instrumentos de investigación fueron seleccionados, considerando los resultados que esperaban obtenerse de cada una de las variables de estudio; y de esta manera permitir a los investigadores poder concluir y establecer una propuesta de solución del problema de investigación. Por tener un enfoque cualitativo y cuantitativo, en dicha investigación se hará uso de instrumentos como documentos de la empresa, llámense estos estados financieros y además se realizara entrevistas tanto al propietario como a los empleados de dicha entidad, dichos instrumentos son útiles para recoger datos específicos de la situación actual de la distribuidora.

A continuación se detalla más a profundidad la metodología de la investigación, el enfoque e instrumentos que se utilizaron para recolectar los datos necesarios para su posterior análisis y conclusión.

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 9. Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Plan de rescate financiero para una PYME CASO : ADOM	¿Cuáles son las <u>decisiones financieras</u> que debe tomar la Distribuidora de Alimentos ADOM en los diferentes <u>procesos</u> para superar el <u>período de crisis</u> que atraviesa actualmente y seguir operando en la industria con el fin de obtener la rentabilidad deseada?	1. ¿Qué procesos están afectando la rentabilidad de la empresa?	Diagnosticar los procesos que Impactan negativamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa, mediante un análisis de los estados financieros y diferentes procesos de negocio, con el propósito de crear un plan de contingencia que permita la continuidad de un negocio que atraviesa un periodo de crisis.	1. Conocer los procesos de negocio de la empresa, así como los resultados que se visualizan en los estados financieros.	Gestión Directiva	Estado de Crisis en Distribuidora ADOM
		2. ¿Qué opción de financiamiento sería la más recomendable para la empresa a fin de mejorar su capital de trabajo?		2. Analizar si los diferentes procesos son los adecuados, mediante una evaluación de los estados financieros.	Indicadores financieros	
		3. ¿El margen de ganancias de las mercaderías garantiza el retorno en utilidades exigidas para el desarrollo de la compañía?		3. Determinar si los diferentes gastos incurridos en la operación del negocio son necesarios para desarrollar su actividad y cuál es el financiamiento más conveniente para apalancar la empresa.	Procesos de negocio	
		4. ¿Cuál es el proceso sistemático que debería implementar una PYME en periodo de crisis?		4. Proponer un plan de rescate de negocios, que permita superar el período de crisis actual, considerando las características propias de la empresa.	Financiamiento	

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

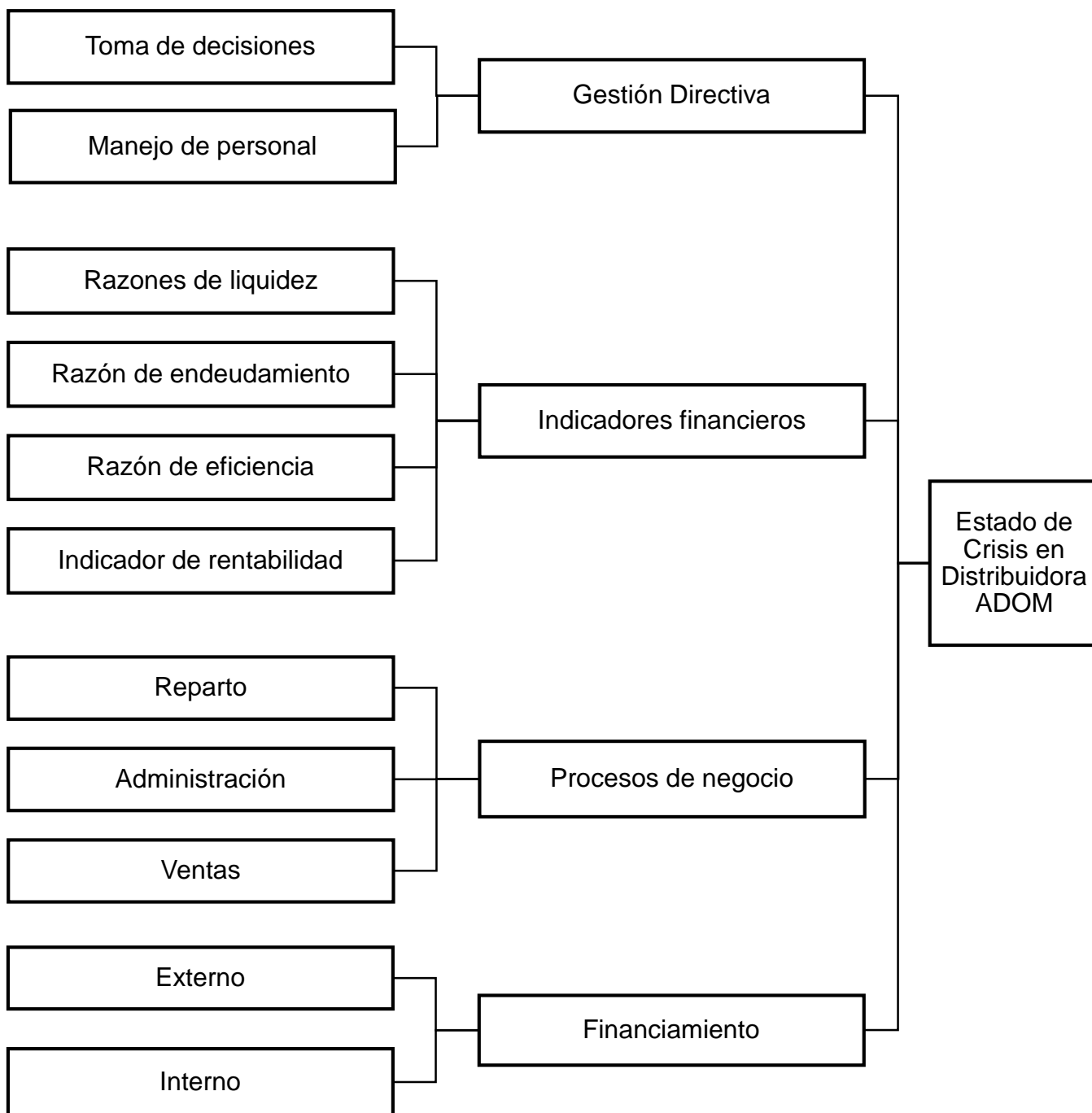


Figura 2. Diagrama de Variables

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Según el enfoque una investigación puede ser cualitativa o cuantitativa y en su defecto poseer características de ambos enfoques. En el caso particular de la distribuidora de alimentos a domicilio (ADOM), se utilizó el enfoque mixto, ya que con el enfoque cualitativo se desea obtener descripciones detalladas de los procesos que tienen en crisis a la empresa y a su vez con el enfoque cuantitativo se determinan algunos aspectos que influyen en los procesos del negocio.

Por otro lado existen diferentes tipos de diseños del proceso de investigación, este estudio se caracteriza por ser no experimental ya que se observaran los procesos que se desarrollan en la empresa con el propósito de analizarlos y debido a que la variable se mide una sola ocasión se define como un estudio transversal.

El enfoque cualitativo será el de investigación – acción, el cual será llevada a cabo en tres fases, la primera será recolectar datos a través de instrumentos como la entrevista la cual será empleada con el propietario y empleados de la distribuidora, elaborar un cuestionario que será aplicado a las diferentes instituciones financieras y visualizar los estados financieros de la organización; la segunda fase es analizar e interpretar los datos obtenidos en el proceso de recolección y así finalizar con la última fase que sería proponer el plan de rescate financiero que permita a la organización continuar operando en la industria con el fin de obtener la utilidad deseada.

Dicho lo anterior, podemos concluir que la investigación posee cualidades de un enfoque mixto, donde en el enfoque cuantitativo se utiliza un diseño no experimental – transversal; Mientras que en el cualitativo se llevara a cabo mediante el diseño de investigación - acción con el propósito de obtener la información necesaria para la toma de decisiones efectiva de la distribuidora ADOM.

3.3 MATERIALES

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa ADOM, a través de entrevistas realizadas al dueño de la misma, y además observando documentos sobre

las operaciones cotidianas de la empresa. A continuación se detallan los materiales utilizados en el transcurso de la investigación:

1. Papel bond tamaño carta
2. Lápices tinta
3. Computadora
4. Fotocopiadora
5. Impresora
6. Folders tamaño carta

Los materiales enlistados anteriormente fueron utilizados con el fin de facilitar la recolección de información, para proceder a analizarlos y realizar la propuesta de solución al problema planteado.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación está centrado en la información que proporciona la distribuidora, dichos datos proveen lo necesario para obtener conclusiones precisas en la búsqueda de solución del problema.

Las principales fuentes de información se encuentran directamente dentro de la distribuidora ADOM, lo que facilita el procedimiento de recolección de datos. A su vez se obtendrá información de instituciones financieras sobre programas de financiamiento disponibles para este tipo de entidades.

3.4.1 POBLACIÓN

Cuando se refiere a población en una investigación, generalmente se refiere a todos los individuos objeto de análisis de los cuales se busca información necesaria para el desarrollo del estudio.

Generalmente no se trabaja con la población en su totalidad porque estas tienden a ser muy extensas, para reducir el objeto de estudio comúnmente se utiliza la técnica del

muestreo que permiten acotar la misma. En el caso particular de ADOM, se utilizó la población en su totalidad, debido a que el universo no es muy extenso.

La población está compuesta por un (1) propietario de la distribuidora y veinte y siete (27) empleados que laboran en los diferentes departamentos, por otro lado se analizarán las instituciones bancarias de Tegucigalpa que otorguen programas de financiamiento para PYMES.

3.4.2 MUESTRA

En dicha investigación se analiza la población en su totalidad, por lo que no se calcula una muestra.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está compuesta por la Distribuidora ADOM que es el lugar donde se está realizando la investigación con el fin de analizar los procesos y la toma de decisiones de la dirección de la empresa; así como las diferentes instituciones bancarias en Tegucigalpa que otorgan financiamiento a las PYMES.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta de la investigación se obtiene a través del análisis a los estados financieros de la compañía, así como de los resultados de la entrevista que se aplicara al socio y empleados de la distribuidora y cuestionarios aplicados a las instituciones bancarias en Tegucigalpa que otorgan financiamiento a las PYMES.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En esta sección se presentan las herramientas que ayudaran a obtener la información necesaria, con el fin de analizarlas y así proponer un plan adecuado para que la empresa tome las decisiones que le permitan superar el periodo de crisis.

3.5.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos son importantes pues estos permitirán obtener la información requerida de la empresa, para proponer un plan de rescate financiero que permita tomar decisiones acertadas, y los instrumentos que se utilizan son: El cuestionario, el cual será dirigido al propietario y empleados de la organización, e instituciones financieras que operan en Tegucigalpa.

Además se hará uso de las principales razones financieras para analizar los estados financieros de la entidad y conocer cuál es la realidad financiera de la empresa.

3.5.2 TÉCNICAS

Las técnicas se utilizan con el fin de facilitar la recolección de datos a los investigadores para su posterior análisis, conclusiones y realización de una propuesta viable que dé solución al problema de investigación. En el caso de la distribuidora ADOM se utilizan las técnicas siguientes:

Entrevista: consiste en la aplicación de un cuestionario de forma verbal al dueño y empleados de la distribuidora ADOM y a las instituciones financieras que operan en Tegucigalpa con el propósito de obtener información relevante que permita aportar datos significativos, dicha entrevista tuvo un guion pre elaborado lo que permitió tener una línea dirigida por el investigador de manera tal que se obtuvo la información que se pretendía obtener.

Observación: Se observara el entorno interno de la empresa, para conocer si existen situaciones puntuales que deben ser atendidas.

Revisión de documentos: Se revisará y analizarán los estados financieros de la empresa, a fin de determinar su liquidez así como el manejo de capital de trabajo, además se desea conocer cuáles son las situaciones que más afectan la rentabilidad de la misma.

3.5.3 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento que se ejecutará será secuencial como se realiza en cualquier estudio, posee pasos o procedimientos a seguir para que su aplicación y desarrollo sea de manera óptima, a fin de obtener los resultados deseados. En el caso de la investigación que se realizó en la Distribuidora ADOM se siguieron los siguientes pasos para la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos:

- 1- Realización de los instrumentos.
- 2- Solicitar reunión con Propietario de la empresa para aplicación de la entrevista.
- 3- Solicitar permiso previo a propietario de la empresa para aplicación de la encuesta a los colaboradores.
- 4- Reunión con colaboradores, haciendo conciencia de la confidencialidad de la encuesta, a fin de evitar sesgo en las respuestas.
- 5- Solicitud de los estados financieros al propietario.
- 6- Visitas a instituciones financieras para aplicación de la entrevista
- 7- Análisis y Conclusiones de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

En toda investigación se debe recurrir a las fuentes de información, que es donde podemos encontrar la información relevante para dar solución al problema de estudio, estas pueden ser fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son la información que ha resultado de la investigación en curso y de aquí se obtienen los principales hallazgos que ayudan a contestar las preguntas de investigación planteadas y principalmente ayudan a la toma de decisiones. Estos datos primarios fueron obtenidos a través de la entrevista, la observación, y la revisión de los estados financieros.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son todas las fuentes que arrojan datos secundarios, estos datos se recopilaron de investigaciones anteriores, es decir, todas las fuentes consultadas, extrayendo de estas hallazgos relevantes que permiten la fundamentación de la investigación que se realizó. Estos representan en la investigación aspectos de literatura o datos estadísticos que son relevantes para el estudio actual. Dichos datos se encuentran en libros, revistas, datos estadísticos, artículos, entre otros.

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

A través de la investigación surgieron limitantes como la falta de los estados financieros en el tiempo solicitado, debido a que este proceso no se realiza de manera directa en la empresa; Pues se maneja con una entidad consultora, y esta elabora los estados financieros semestralmente.

Con respecto a la aplicación de las entrevistas a los empleados, se presentó la dificultad de que los mismos se desempeñan en diferentes horarios debido a que estos visitan a clientes en diferentes zonas, lo que obligó a realizar tres visitas a la distribuidora para completar la información necesaria para el análisis.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se desarrolló el planteamiento del problema, el marco teórico y se definió la metodología de investigación a utilizar. Además la determinación de la unidad de análisis para la presente investigación. Todo lo anterior sirve de guía para este capítulo, en donde se muestran los resultados y análisis obtenidos de la información recolectada; así de manera objetiva y precisa determinar las principales vulnerabilidades financieras que presenta la distribuidora ADOM.

El análisis que resulte de los principales hallazgos permite comprobar y responder a cada una de las preguntas de investigación planteadas.

4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DIRECTIVA

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE RESULTADOS OBTENIDOS

A través de la aplicación de la entrevista al Sr. Hector Orlando Moran Gerente General de la distribuidora alimentos a domicilio (ADOM), y para fines de este estudio se realizó el siguiente análisis:

Dicha institución legalmente constituida, con fines de lucro se dedica al rubro de distribución de productos de consumo masivo a clientes minoristas como ser: Pulperías, mercaditos y glorietas; desde su fundación hace más de dos años se ha observado que las ventas incrementan y los puntos de cobertura aumentan lo que es un hecho positivo, pero no así la utilidad neta de la distribuidora y una empresa es creada para ganar no solo para vender. Por su parte el gerente general asume que el negocio es rentable pero no lo suficiente ya que apenas alcanza a cubrir con sus costos fijos y actualmente se ha tenido que tomar medidas de reducción de personal por problemas de insolvencia, dicho estado de crisis que mantiene la distribuidora ADOM es a causa de varios procesos fundamentales que han sido obviados por la gerencia de la institución.

Dicha situación se puede esclarecer mediante el escrutinio de la problemática en distribuidora ADOM que se presenta a continuación:

- A través del tiempo se ha observado que la gerencia general no posee un rumbo claro en cuanto a su misión y visión empresarial, con dos años y medio de operación ésta ha sido modificada en dos ocasiones y actualmente la misión de la distribuidora ADOM no responde a las tres preguntas básicas que debería cumplir como ser: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?, esta no representa la razón de ser de la organización ya que no se dedican a capacitar e incentivar a los empleados, ni incluye los objetivos esenciales del negocio.

Es claro que la misión, visión y objetivos son esenciales en cualquier organización ya que solo así los colaboradores saben porque existe la empresa y hacia donde pretende dirigirse y por lo tanto sabrán cual es el mejor camino que deben seguir para alcanzar los objetivos organizacionales. Estos elementos tan importantes no son difundidos en la empresa, están solamente escritos en papel, la gerencia no difunde ni transmite la filosofía empresarial al resto de la estructura organizacional por lo que el ambiente laboral se distorsiona y no se distingue la conducta ética y responsable que dice ser.

La misión hace que las personas trabajen a favor de la causa de la organización y no solo para la organización en sí. Es importante mencionar que esta puede sufrir cambios constantes que vayan encaminados a la situación que atraviesan los negocios, muchas de las empresas exitosas actualizan y amplían permanentemente su misión. Por lo que a continuación se presenta una propuesta de misión y visión a la distribuidora ADOM que le permita tomar una idea de referencia con el fin de que las personas que laboran en la institución se sientan identificados con la misma.

Misión actual:

Capacitar e incentivar a cada empleado de la compañía como el recurso más importante; logrando la motivación, compromiso para ser parte del crecimiento y posicionamiento de cada una de nuestras marcas líderes, alcanzando así la expansión de los recursos y equipo necesarios para el éxito del negocio.

Misión propuesta:

Somos una empresa con fines de lucro, que distribuye productos de consumo masivo a clientes del canal horizontal de la zona centro sur del país, supliendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo ADOM tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Es necesario que se presente la filosofía empresarial a cada uno de sus colaboradores para que se sientan parte de ella, sabiendo que el esfuerzo que realizan es para alcanzar los objetivos planteados y que todos contribuyen para lograrlo.

Con respecto a la toma de decisiones por parte de Héctor Orlando Moran quien es el propietario de la distribuidora en cada uno de los procesos o departamentos que tiene la empresa (Ventas, Bodega, Reparto, Administración) se realiza de manera empírica, únicamente en base a la experiencia acumulada en los trabajos que desempeño para otras empresas en la misma industria. La orientación de secundaria del propietario es un bachillerato en computación, por lo cual sus conocimientos contables y financieros son escasos; la importancia de los estados financieros por supuesto no es alta, porque para este representa más un gasto que una guía, debido a que la interpretación de los mismos no es posible porque hay desconocimientos sobre el tema. Los estados financieros, se llevan a cabo de manera outsourcing, y solo se requieren dos veces al año a partir del año 2014, por el costo que representa y la ineficacia en la interpretación de los mismos.

El dueño de la empresa manifiesta que el problema más grave que atraviesa es la falta de capital, porque al contar con el mismo los resultados de cada departamento mejoraría, y lo anterior como resultado de los robos que ha experimentado en los últimos meses y la salida del socio, el cual aunque no ha retirado su capital, este espera el pago del mismo a la brevedad posible, lo que se convierte en un fuerte problema; la única solución en este momento para hacer frente a la falta de liquidez, es hacer uso de un financiamiento externo, el cual no se ha solicitado en el transcurso del tiempo porque se desconoce los programas existentes y además el propietario deduce que le será muy costoso para la

operación en caso de aplicar, siendo un tanto dudoso la aplicación a un financiamiento por los malos resultados obtenidos en lo que lleva operando la compañía.

En cuanto a los procesos se argumenta por parte de la dirección de la empresa que se manejan de manera eficaz, por ejemplo: A los proveedores se les paga a 45 días, aun cuando el termino de crédito solo son 30 días, por lo cual maximiza el flujo de efectivo por 15 días adicionales; lo cual en cierto sentido es beneficioso, pero se corre el riesgo de perder una relación con un proveedor, que puede representar una baja en el portafolio de productos que se distribuye y por ende afectar la rentabilidad del negocio.

Los precios de los productos se establecen según la plaza del mercado y el poder adquisitivo de los clientes, por ser un distribuidor que no tiene exclusividad por parte de los proveedores, esto convierte al mercado en un terreno muy difícil, debido a que los competidores directos, es decir empresas que distribuyen el mismo producto/marca y competidores que distribuyen marcas diferentes sobresalen porque obtienen mejores precios, debido a que estos compran en volumen, situación que limita los márgenes de ganancia y por ende de rentabilidad neta. Las marcas más importantes para la distribuidora ADOM son Dogui, DIA, y Venadito, estas representan el 80/20 de las ventas, y el margen de ganancia es el 15%, un retorno muy bajo con respecto a los riesgos cotidianos al que se enfrenta la compañía como ser: La inseguridad del país, y la falta de personal confiable.

La empresa no invierte directamente en material promocional, únicamente en descuento por compra o bonificaciones de producto, con el fin de vender en volumen, y estas promociones se hacen de manera empírica, pues no se observa cómo afecta a la rentabilidad del negocio.

Una limitante de la empresa, también surge cuando se trata del sistema de información (Mónica) que maneja la misma, debido a que este es ineficiente en cuanto a suministrar la información del negocio, pues es limitado en cuanto a reportes se refiere y además muy poco confiable, pues es gratuito y en varias ocasiones el mismo ha llegado al colapso, perdiendo toda la información desarrollada en ciertos periodos.

El proceso para contrata personal en la compañía se realiza de la siguiente manera:

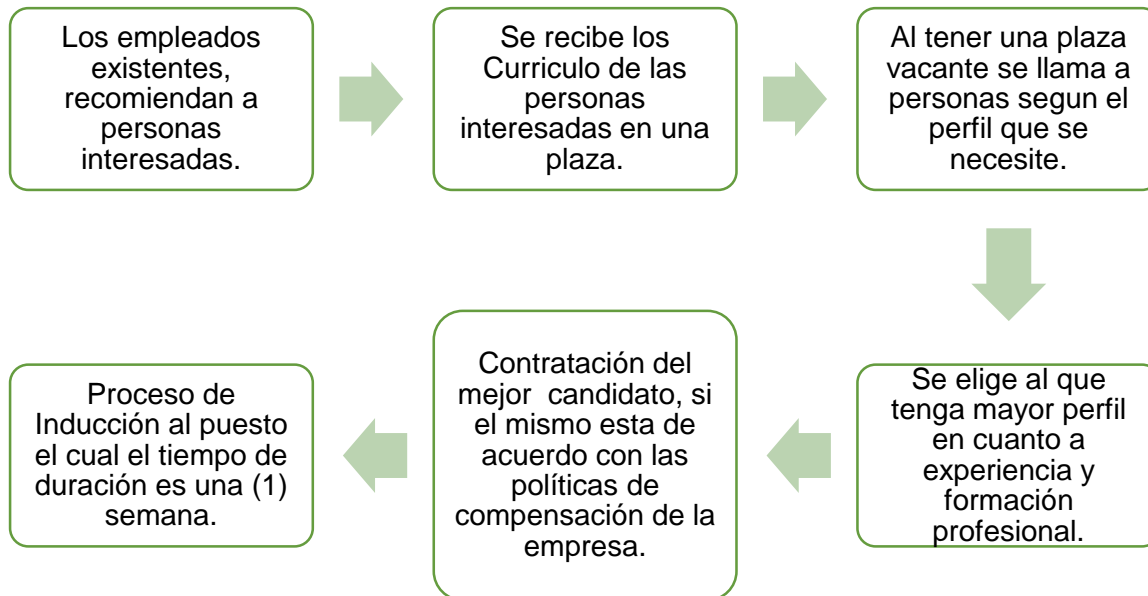


Figura 3. Proceso de contratación de personal.

La compensación de los empleados de la empresa, depende del puesto que desarrollen; pues en los departamentos de administración, Bodega y reparto el salario es de modalidad fija, mientras en el departamento de ventas se cuenta con una compensación fija y una variable, la cual depende de las ventas realizadas en un periodo mensual; Los empleados no cuentan con los servicios del Seguro Social, RAP, Aguinaldos, ni mucho menos prestaciones, en el proceso de reclutamiento, se notifica de esta situación a los interesados en una plaza; lo que si realiza la empresa cuando estos padecen una enfermedad, es que les cubre los gastos médicos y las medicinas, siempre y cuando no sean enfermedades perdurables por largo tiempo.

4.2 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y RAZONES DE ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son la presentación formal de las empresas, en ellos se detalla la información de la misma, se expone de manera detallada la situación financiera y el desarrollo de la compañía a una fecha determinada o por un periodo definido. Una pequeña y mediana empresa PYME por lo menos debería utilizar tres estados financieros básicos, como ser: El balance general o estado de situación financiera, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.

Es claro que para la gerencia el tema financiero contable es algo que ocupa un segundo plano, ya que solamente utiliza dos estados financieros: el balance general y el estado de resultados, que por sí solos no muestran el panorama completo del negocio como para tomar las mejores decisiones. Estos son emitidos cada seis meses ya que es un servicio subcontratado con la empresa denominada: Auditores Consultores “Sierra y Asociados” quienes a criterio de los investigadores realizan estados financieros pobres en información y sin fundamentos contables basados en Normas internacionales de información financiera.

Este hecho agrava la situación de la empresa, dado que la gerencia no posee información contable oportuna que le sirva de base para la toma de decisiones acertadas en cuanto a inversión y crédito, para evaluar la solvencia y liquidez de la compañía así como su capacidad para generar flujos, capacidad financiera de crecimiento, nivel de endeudamiento, y determinar el valor de la empresa.

A continuación se presentan los estados financieros que le emite la empresa consultora a la distribuidora ADOM:

Tabla 10. Balance General de distribuidora ADOM

AUDITORES CONSULTORES " SIERRA & ASOCIADOS			
Bo Abajo Calle Morelos Ave. Máximo Jerez Tel. 2222-4042 Cel. 9887-0720			
DISTRIBUIDORA ADOM S. de R.L.			
BALANCE GENERAL			
al 31 de Octubre del 2014 Tegucigalpa M,D,C, Honduras C.A.			
ACTIVO			
Activo corriente			3661,647.35
Efectivo disponible		30,000.00	
Bancos (Continental)		122,000.00	
Clientes		323,851.00	
Inventario Bruto		3044,524.35	
Bonificaciones por cobrar		141,272.00	
Activo no corriente			2905,185.23
Propiedad planta y equipo		2905,185.23	
Vehículos	2185,000.00		
(-) Depreciación Vehículos	35,481.44	2149,518.56	
Mobiliario y equipo de oficina	37,000.00		
(-) Depreciación de mobiliario y equipo	9,466.67	27,533.33	
Instalaciones de bodega	260,000.00		
(-) Depreciación Instalaciones de bodega	9,333.33	250,666.67	
Instalaciones del mercadito	493,000.00		
(-) Depreciación del mercadito	15,533.33	477,466.67	
TOTAL ACTIVO.....			6566,832.58
PASIVO			
Pasivo corriente			5196,529.22
Cuentas por pagar a proveedores		5026,702.10	
Préstamo bancario Credomatic a C/P		14,400.00	
Impuesto por pagar		155,427.12	
Pasivo no corriente			899,022.00
Ex socio Carlos Raudales		700,000.00	
Préstamo bancario Credomatic a L/P		199,022.00	
TOTAL PASIVO.....			6095,551.22
CAPITAL SOCIAL			
Capital Social		5,000.00	
Utilidad del ejercicio		466,281.35	
PASIVO (+) CAPITAL CONTABLE			6566,832.57

Tabla 11. Estado de Resultado Distribuidora ADOM

AUDITORES CONSULTORES " SIERRA & ASOCIADOS		
Bo Abajo Calle Morelos Ave. Máximo Jerez Tel. 2222-4042 Cel. 9887-0720		
DISTRIBUIDORA ADOM S. de R.L.		
Estado de pérdidas y ganancias		
Del 1 de Enero al 31 de Octubre del 2014 Teg. M,D,C, Honduras C.A.		
INGRESOS		
Ingresos por venta		43000,000.00
<u>Costo de ventas:</u>		35260,000.00
Utilidad bruta en ventas		7740,000.00
EGRESOS		
<u>Gasto de operación:</u>		
Sueldos y salarios	1762,000.00	
Comisiones	934,000.00	
Combustible	1000,422.00	
Gastos por robo	800,000.00	
Mantenimiento y reparación	690,100.00	
Gastos varios	589,134.00	
Gastos por imprevistos	473,620.00	
Atención a empleados	237,805.50	
Alquiler	193,000.00	
E.N.E.E	119,384.02	
Papelería y útiles	115,540.48	
Comunicación	111,240.00	
Gastos financieros	43,750.00	
Gasto por depreciación	30,136.53	
Hondutel	11,509.00	
Agua	6,650.00	
Total egresos		7118,291.53
Utilidad de operación		621,708.47
(-) Impuesto sobre la renta		155,427.12
Utilidad Neta		466,281.35

Los estados financieros por si solos no proporcionan información útil para la toma de decisiones pues son solamente datos numéricos. Para el análisis e interpretación de los estados financieros es necesario utilizar las razones financieras, quienes interpretadas de manera apropiada, identifican áreas que requieren una mayor investigación dentro del negocio. Para que el análisis sea útil la información debe ser confiable y oportuna.

Las mayores debilidades de la distribuidora ADOM es el hecho de que no llevan los registros diarios de la contabilidad, esto ocasiona que por parte de la gerencia se tomen decisiones desinformadas y no se tenga el conocimiento pleno de la situación financiera del negocio.

Otro factor que altera grandemente el análisis de las razones financieras es el hecho de que la distribuidora solicita los estados financieros cada 6 meses lo que resulta en información ambigua y aislada ya que no es comparable con periodos anteriores ni con razones financieras de la competencia.

Para efectos de la investigación se realizará un análisis de las principales razones financieras de la distribuidora en el periodo de Enero a Octubre 2014 con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades financieras y así proponer mejora en los procesos.

4.2.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Tabla 12. Razón circulante

Razón circulante:	<u>Activo circulante</u>
	<u>Pasivo circulante</u>
Razón circulante:	<u>3661,647.35</u>
	5196,529.22
Razón circulante:	0.704633265

Esta razón indica la cantidad de activos circulantes que se encuentran disponibles para hacer frente a los pasivos circulantes. Para efectos del estudio se entiende por activos circulantes a aquellos activos que se convertirán en efectivo dentro del próximo año y con ese flujo de efectivo, liquidar sus obligaciones que vencen en el corto plazo.

Para el caso de ADOM por cada lempira de pasivos circulantes que vencerían en un plazo máximo de un año, se dispone de 0.70 de activos circulantes para liquidarla. Es claro que esta razón muestra problemas de liquidez en el negocio, si los activos

circulantes no llegaran a convertirse a tiempo en efectivo, no sería posible hacer frente a los compromisos de corto plazo.

Tabla 13. Prueba acida

Prueba acida:	<u>Activo circulante - inventarios</u>
	Pasivo circulante
Prueba acida:	<u>3661,647.35</u>
	5196,529.22
Prueba acida:	0.12

Podría decirse que esta es una prueba mucho más estricta para comprobar la liquidez del negocio pues en esta razón se excluyen los inventarios ya que se considera que se demoran más en convertirse en efectivo.

Por cada lempira de pasivos circulantes que vencerían en un plazo máximo de un año, se dispone solamente de 0.12 de activos circulantes para liquidarla. Este resultado confirma que la distribuidora ADOM está atravesando un período de crisis financiera en la que lucha por no caer en insolvencia financiera, cabe aclarar que por el momento no es capaz de liquidar sus pasivos a corto plazo con sus activos corrientes. Para atacar esta deficiencia la distribuidora podría reducir el nivel de inventario que mantiene en bodega, esto reducirá sus pasivos corrientes y por ende aumentaría su nivel de liquidez.

La razón principal por la que la distribuidora mantiene un nivel alto de inventario es para aprovechar un pequeño porcentaje de descuento que le ofrecen sus proveedores, pero esta medida perjudica la imagen de la empresa frente a los proveedores, ya que no pueden liquidar su deuda en el plazo estipulado por mantener sobrecargado su inventario.

4.2.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Una mayor proporción de deuda respecto a capital social, incrementa la variabilidad de las utilidades e incrementa la probabilidad de que la empresa pueda incumplir en el pago de la deuda, por lo que es sinónimo de riesgo financiero.

Las razones de endeudamiento son mediciones de riesgo de la estructura de capital de una empresa. Cuanto más elevada sea la proporción de deuda, mayores serán los gastos fijos por intereses y pago de la deuda por ende mayor será la probabilidad de insolvencia durante periodos críticos y de contracción de utilidades o dificultades financieras.

Es necesario que se realice un profundo análisis de los resultados de las operaciones del negocio y sus perspectivas a futuro ya que sus indicadores revelan que la deuda es parte importante de la estructura de capital.

Tabla 14. Razón de deuda total

Razón de deuda total:	<u>Pasivo Total</u>
	<u>Activo Total</u>
Razón de deuda total:	<u>6095,551.22</u>
	6566,832.58
Razón de deuda total:	92.82%

El nivel de endeudamiento de distribuidora ADOM es sumamente alarmante ya que de cada lempira que la empresa mantiene en activos, debe aproximadamente 0.93 centavos. Lo que más ahoga a la distribuidora es que su pasivo a corto plazo representa un 85% del pasivo total, en cambio el pasivo a largo plazo solamente representa el 15%; es recomendable que la distribuidora realice negociaciones con sus proveedores para alargar su período de pago y de esta manera reestructurar su deuda.

Tabla 15. Razón de deuda a capital

Razón de deuda a capital:	<u>Pasivo Total</u>
	Capital contable
Razón de deuda a capital:	<u>6095,551.22</u>
	471,281.35
Razón de deuda a capital:	12.93399615

La deuda total en la distribuidora actualmente es de 13 veces su capital contable lo que confirma el grado de insolvencia frente a terceros. Este hecho se agudizó con la salida del socio de la empresa a quien se le adeuda un capital de setecientos mil lempiras que fue su aportación al momento de constituir la empresa.

Tabla 16. Razón de deuda L/P a capital

Razón de deuda L/P a capital:	<u>Pasivo a L/P</u>
	Capital contable
Razón de deuda L/P a capital:	<u>899,022.00</u>
	471,281.35
Razón de deuda L/P a capital:	1.907612071

Por cada lempira que utilizó la distribuidora proveniente del capital social, empleó aproximadamente 1.91 lempiras como financiamiento a largo plazo. Dentro de los pasivos a largo plazo se incluye el pago de las aportaciones del ex socio de la compañía así como un préstamo que mantiene la distribuidora con el banco BAC-CREDOMATIC.

4.2.3 INDICADORES DE EFICIENCIA

Para las empresas que venden al crédito, las cuentas por cobrar y los pagarés por cobrar son parte importante del capital de trabajo. En el caso de la distribuidora ADOM, las ventas se realizan en su mayoría con pago inmediato por lo que sus cuentas por cobrar a sus clientes no son relevantes.

Uno de los indicadores de eficiencia es la rotación de cuentas por cobrar la cual mide la prontitud para convertir las cuentas por cobrar en efectivo; es decir la frecuencia con que las cuentas por cobrar cumplen un ciclo durante el año, entre más rápido cobren a los clientes, la empresa tiene los fondos para pagar sus pasivos a corto plazo; para el caso de ADOM no se calcula por lo que todas sus ventas se realizan en efectivo.

Tabla 17. Razón de inventarios

Rotación de inventarios:	<u>Costo de ventas</u>
	Inventario promedio
Rotación de inventarios:	<u>35260,000.00</u>
	3044,524.35
Rotación de inventarios:	11.58144785

Este índice se utiliza para medir la tasa promedio de rapidez en la que entran y salen los inventarios de la empresa. Asimismo mide la calidad del inventario o sea la capacidad de usar y vender el mismo. Cuando la rotación de inventario disminuye con el paso del tiempo, indica que la existencia de artículos se mueve con lentitud lo que podría causarse por poca demanda, obsolescencia o imposibilidad para venderlos.

En la distribuidora los inventarios entran y salen del negocio aproximadamente 11 veces. La rotación de inventario es un poco lenta dada la naturaleza del negocio debería vender su inventario por lo menos dos veces al mes, este hecho se da debido a que la distribuidora compra en grandes cantidades para obtener descuentos por parte de los proveedores y no poseen un plan de ventas que les permita vender más eficientemente el inventario disponible.

A su vez cabe detallar que los repartidores en reiteradas ocasiones regresan el inventario al almacén al no efectuarse la venta. Es necesario que la distribuidora maneje un sistema que notifique cuando un producto está por terminarse y de esta manera abastecerse de cada uno de los productos en el momento justo para satisfacer la demanda de los mismos.

Tabla 18. Razón de cuentas por pagar

Rotación de cuentas por pagar:	<u>Costo de ventas</u>
	Cuentas por pagar promedio
Rotación de cuentas por pagar:	<u>35260,000.00</u>
	5026,702.10
Rotación de cuentas por pagar:	7.014539413

La rotación de cuentas por pagar mide la rapidez con que la compañía paga sus compras al crédito. Este indicador muestra que la distribuidora liquida sus cuentas por pagar aproximadamente 7 veces. La rotación es baja debido a que la distribuidora mantiene una línea de crédito de 30 días con algunos proveedores. Por lo que dicha rotación muestra que la distribuidora liquida sus cuentas en un período fuera de lo establecido, incurriendo en mora con los proveedores.

Tabla 19. Rotación de activos

Rotación de activos:	<u>Ventas netas</u>
	Activo Total
Rotación de activos:	<u>43000,000.00</u>
	6566,832.58
Rotación de activos:	6.548057911

La rotación de activos muestra la efectividad con que una empresa utiliza sus activos. Si en la empresa se tiene una rotación de activos demasiado alta en comparación con la industria, esto puede deberse a que se tienen muy pocos activos para el negocio potencial o los activos están obsoletos o es probable que estén completamente depreciados. Mientras que si se tiene una rotación de activos demasiado baja implicaría que la empresa tiene activos en exceso en relación con las necesidades de la empresa. En el caso de estudio la rotación de activo total es de 6 veces lo que muestra que por cada lempira que se invirtió en activos, la empresa logro generar 6.54 en ventas.

4.2.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tabla 20. Margen bruto

Margen bruto:	<u>Utilidad bruta</u>
	Ventas netas
Margen bruto:	<u>7740,000.00</u>
	43000,000.00
Margen bruto:	18%

El margen bruto es el porcentaje de utilidad que se mantiene una vez deducidos los costos por los materiales, y gastos generales de fabricación necesarios para manufacturar el producto vendido. En el caso de la distribuidora mantiene un 18% de utilidad bruta lo cual es bajo en comparación con la industria que oscila entre 25% al 30%. Este porcentaje fue establecido por el dueño de la distribuidora sin un fundamento claro, en donde se maneja un rango de ganancia del 15% al 20% en todo el inventario que vende.

Tabla 21. Margen de operación

Margen operación:	<u>Utilidad de operación</u>
	Ventas netas
Margen operación:	<u>621,708.47</u>
	43000,000.00
Margen operación:	1.45%

Un margen de operación descendiente implica que las operaciones de la empresa son cada vez menos rentables, por lo que debería realizarse un análisis más profundo de los componentes. El margen de operación de ADOM es del 1.45% lo que actualmente provoca desinterés a cualquier socio que quisiera invertir en esta empresa. Este margen refleja que la distribuidora incurre en gastos excesivos en sueldos y salarios los cuales representan el 25% del total, luego se refleja un gasto por robo que sufrió la distribuidora en el presente año el cual asciende a ochocientos mil lempiras lo cual representa el 11%

de los gastos. Otro aspecto que cabe señalar es que los gastos por combustible son muy elevados y representan el 14%; siendo estos tres gastos de operación los más elevados en el negocio.

Tabla 22. Margen neto

Margen neto:	<u>Utilidad neta</u>
	Ventas netas
Margen neto:	<u>466,281.35</u>
	43000,000.00
Margen neto:	1.08%

La distribuidora para el período actual generó un margen de utilidad neta de 1.08% lo cual es muy bajo. La principal razón que desata este hecho es porque la distribuidora realiza gastos innecesarios, los cuales son excesivos y disminuyen la rentabilidad del negocio. Cabe mencionar que una empresa se constituye para ganar un porcentaje que sea atractivo para los socios, no solo para vender.

Tabla 23. Rendimiento sobre activos

Rendimiento sobre activos:	<u>Utilidad neta</u>
	Activo total promedio
Rendimiento sobre activos:	<u>466,281.35</u>
	6566,832.58
Rendimiento sobre activos:	7%

Este indicador muestra la rentabilidad de la compañía en relación a los activos. Esta da una idea de que tan eficiente está siendo la administración de la empresa al utilizar sus activos para generar utilidades. El ROA en la empresa muestra que la distribuidora generó el 7% de utilidad con la utilización de sus activos.

Tabla 24. Rendimiento sobre el capital

Rendimiento sobre el capital:	<u>Utilidad neta</u>
	Capital contable promedio
Rendimiento sobre el capital:	<u>466,281.35</u>
	471,281.35
Rendimiento sobre el capital:	99%

Este es probablemente el indicador más importante desde el punto de vista de los dueños ya que muestra el rendimiento sobre las aportaciones que han hecho los accionistas; o sea la tasa de rendimiento que los administradores han generado sobre el capital aportado por los accionistas después de deducir el pago a los proveedores. Con el capital invertido por los socios distribuidora ADOM ha obtenido un 99% de utilidad sobre el capital contable. Cabe destacar que dentro de las aportaciones en el capital contable ya no figuran las aportaciones del ex socio de la distribuidora, lo que ocasionaría que el porcentaje disminuya de figurar en el capital.

Tabla 25. Capital de trabajo neto

Capital de trabajo neto:	<u>Activo circulante (-) Pasivo circulante</u>
Capital de trabajo neto:	<u>3,661,647.35 (-) 5,196,529.22</u>
Capital de trabajo neto:	-1534,881.87

Los resultados de la distribuidora ADOM, muestran un capital de trabajo neto negativo, el mismo es el resultado de restarle los pasivos circulantes a los activos circulantes; lo que explica que la empresa actualmente no posee los recursos necesarios para hacer frente a sus deudas de corto plazo. El hecho que más afecta en este resultado es que la distribuidora mantiene un excesivo nivel de inventarios en bodega por lo que este hecho eleva las cuentas por pagar a los proveedores.

4.3 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y PROCESOS DE NEGOCIO

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE RESULTADOS OBTENIDOS

La aplicación de la encuesta se realizó a todos los empleados de la Distribuidora con el fin de conocer cómo se realizan los procesos que se desarrollan en cada departamento, así como el nivel de satisfacción de los colaboradores, ya que estas situaciones pueden incidir en el desempeño total de la organización.

Los resultados obtenidos se describen a continuación:

PREGUNTA 1

¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?

Tabla 26. Resultados de tiempo de laborar en la empresa

Descripción	Resultados			
	Menos de 1 año	1 Año	2 años	Más de 2 años
Tiempo de laborar en la empresa	7	3	4	5

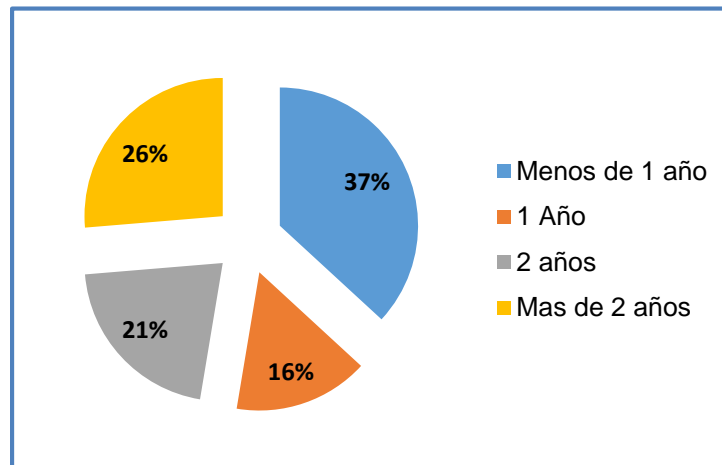


Figura 4. Gráfico circular del tiempo de laborar en la empresa.

Análisis:

La distribuidora ADOM es una empresa relativamente nueva, con apenas 2 años y medio de operación, su crecimiento ha sido paulatino a través del tiempo, a inicios de octubre del año 2014 se contaba con 29 empleados, pero debido a la fuerte crisis financiera que atraviesa, la gerencia decidió prescindir de los servicios de 8 colaboradores a finales del mismo mes, por lo cual la planilla actual de la compañía se compone de 19 personas, de

los cuales solo el 47% es decir nueve (9) empleados mantienen la mayor antigüedad, ya que han estado en la compañía por al menos dos años, y el grupo restante (53% de la población que equivale a 10 Empleados) han sido contratados en el último año, por lo cual son los más nuevos. Esta cifra nos da a conocer una elevada rotación de personal, lo que al final repercute en los resultados de la compañía de manera negativa, pues al capacitar al nuevo personal, se incurre en costos.

PREGUNTA 3

¿En qué departamento labora actualmente?

Tabla 27. Resultados del departamento en que laboran

Descripción	Resultados					
Departamento en que labora	Ventas	Bodega	Reparto	Administración	Supervisión	Seguridad
	7	3	6	2	0	1

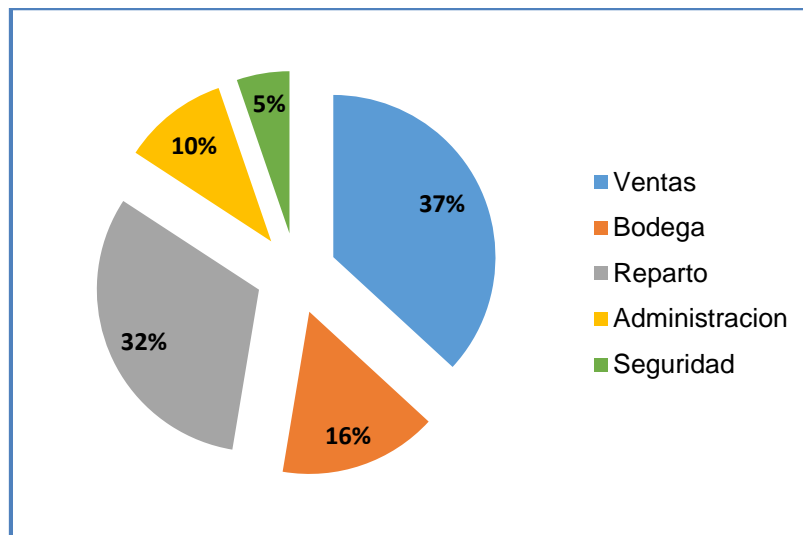


Figura 5. Gráfico circular del departamento en que laboran.

Análisis:

La compañía cuenta con 19 empleados en total, el departamento que conserva más empleados es el de Ventas con un 37%; es decir siete vendedores; cabe mencionar en este punto que el dueño actualmente cubre una plaza de ventas por lo cual él se convertiría en un octavo vendedor, esta acción se lleva a cabo porque según el dueño le permite ahorrarse un sueldo más, y de hecho uno de los más grandes, porque la ruta es

de las más atractiva en cuanto a volumen de ventas; Reparto es el segundo departamento con más colaboradores que cuenta con un 32% de los empleados, y esto debido a que cada camión cuenta con dos personas, un motorista y una persona para entregar la mercadería a los clientes; por lo tanto el gasto por sueldos y salarios en un 69% es destinado a los departamentos de Ventas y Reparto. Los departamentos que mantienen el menor número de empleados es Bodega (16%) y Administración (16%), esto debido a la naturaleza del negocio.

PREGUNTA 9

¿Con cuales departamentos se relaciona para desarrollar su trabajo?

Tabla 28. Resultados con cuales departamentos se relaciona

Descripción	Resultados					
Relación con departamentos	Ventas	Bodega	Reparto	Administración	Supervisión	Seguridad
	11	15	12	17	0	1

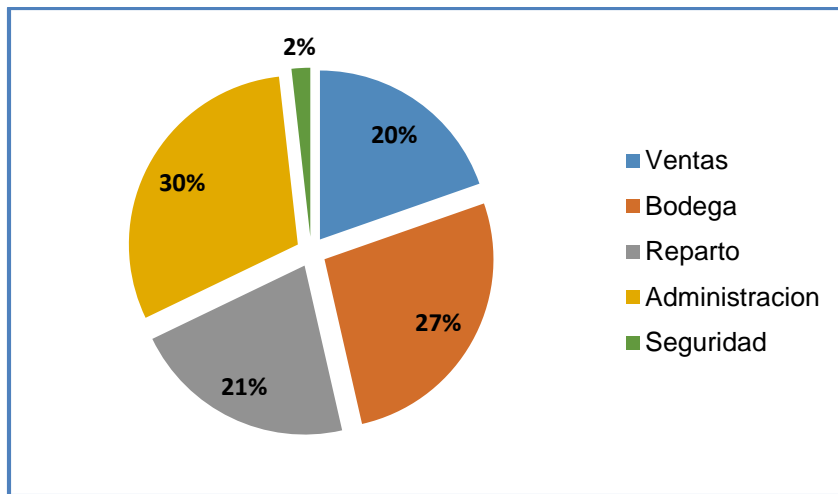


Figura 6. Gráfico circular de la relación de los departamentos.

Análisis:

El departamento que brinda servicios y se relaciona con el mayor número de empleados es el de Administración (30%) y es que cada operación pasa por las manos de los empleados de este departamento, dicho sea de paso solo cuenta con dos personas que atienden, por lo que la carga se hace muy pesada, siendo el segundo en relación

interdepartamental el departamento de bodega con un 27%, ya que este está ligado a reparto, ventas y administración.

PREGUNTA 11

¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

Tabla 29. Resultados como se siente trabajando en la empresa

Descripción	Resultados				
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?	0	0	6	6	7

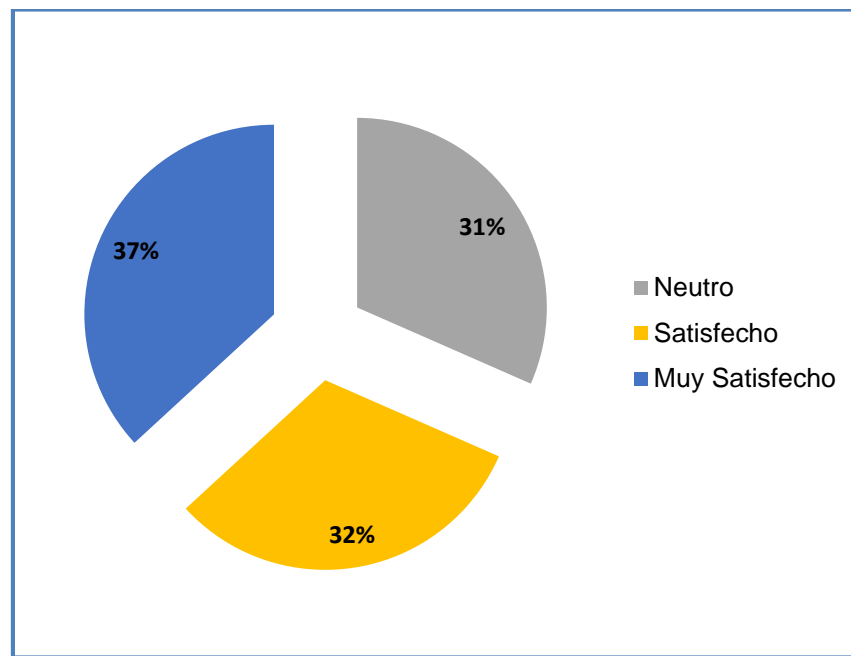


Figura 7. Gráfico circular de cómo se siente trabajando en la empresa

Análisis:

El 69% de empleados se siente muy identificado con la compañía, debido a su satisfacción con la oportunidad brindada por la empresa en un momento difícil en cuanto al desempleo en el país; el 31% restante manifiesta que se no se siente ni satisfecho o insatisfecho, si no de manera neutral, pues si bien es cierto la empresa les ha abierto las puertas, hay situaciones que se deben mejorar.

PREGUNTA 12

¿Cómo se siente en cuanto a su motivación?

Tabla 30. Resultados de motivación de los empleados

Descripción	Resultados				
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho
Motivación de los empleados	3	0	4	7	5

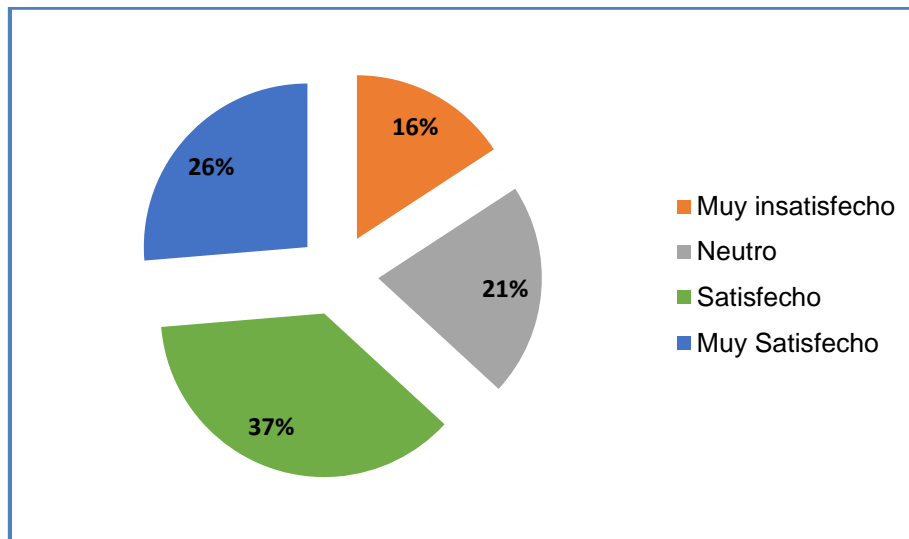


Figura 8. Gráfico circular de la motivación de los empleados.

Análisis:

La mayor parte de empleados se sienten muy motivados por parte de la empresa, un 37% se muestra Satisfecho, mientras un 26% Muy Satisfecho, razón por la cual la empresa puede decir que el 63% de sus empleados a pesar de las situaciones negativas, aprecian el esfuerzo que realiza la gerencia en brindarles la seguridad que estos necesitan para desarrollar su trabajo cotidiano.

Solo el 16% se mostró insatisfecho y el 21% se declaró en cuanto a su motivación estar neutro, pues estos garantizan que se necesita hacer cambios en la administración de la empresa (Jefa de administración, Esposa del dueño) pues carece de habilidad en cuanto a relaciones interpersonales, además la empresa necesita proporcionar a sus empleados prebendas como el Seguro Social, el RAP y además el pago del décimo tercer y cuarto salario anual.

PREGUNTA 13

¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?

Tabla 31. Resultados de relación con el jefe inmediato

Descripción	Resultados				
	Muy mala	Mala	Neutro	Buena	Muy Buena
Relación con Jefe inmediato	0	0	2	3	14

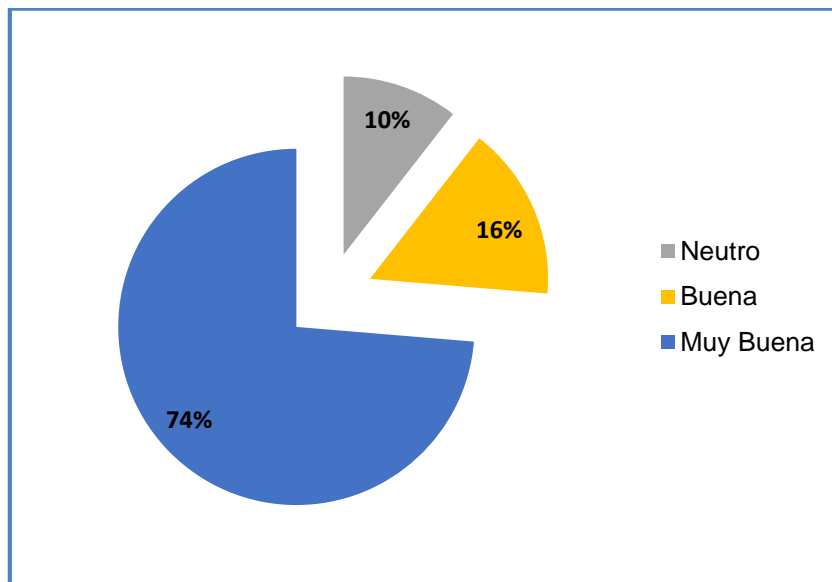


Figura 9. Gráfico circular Relación con el jefe inmediato

Análisis:

El 90% de los empleados asegura tener una relación saludable con el jefe inmediato, es decir el propietario de la empresa, únicamente el 10% se mostró de manera neutra, es decir tener una relación normal; por lo cual se puede concretar que en cuanto a esta relación Jefe – Subordinado no hay impedimento o temores por parte de los colaboradores en proponer nuevas ideas y proyectos que beneficien la labor de la empresa.

PREGUNTA 14

¿Cuál es la opinión que tienen de la empresa sus compañeros de trabajo?

Tabla 32. Resultados opinión que tienen a cerca de la empresa

Descripción	Resultados				
	Muy mala	Mala	Neutro	Buena	Muy Buena
Opinión de los compañeros de trabajo	1	2	9	2	5

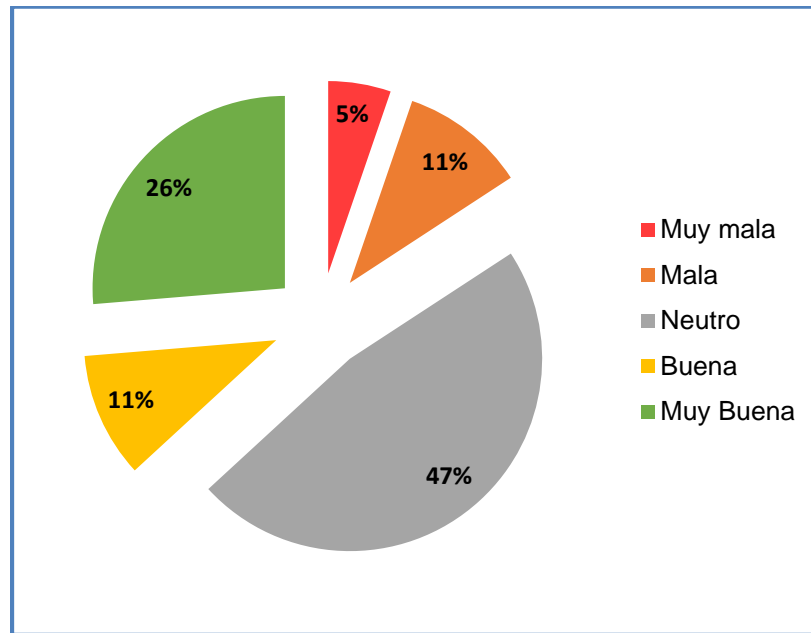


Figura 10. Gráfico circular de opinión de los compañeros acerca de la empresa.

Análisis:

Los compañeros de trabajo opinan acerca de la empresa que un 37% visualizan a la organización como favorable, el 47% se mantiene neutro, es decir la empresa no es ni buena, ni mala; un 16% manifiesta que la empresa es mala. Estas percepciones son importantes porque manifiestan lo que observan y escuchan los empleados de los demás, la situación que más lamentan los empleados según lo observado, es que no cuentan con beneficios de ley como el IHSS, RAP, Prestaciones, y el pago del décimo tercer y cuarto salario.

PREGUNTA 16

¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

Tabla 33. Resultados de visualización de su futuro en la empresa

Descripción	Resultados				
	Muy malo	Malo	Neutro	Bueno	Muy Bueno
Visualización del Futuro en la empresa	0	0	3	7	9

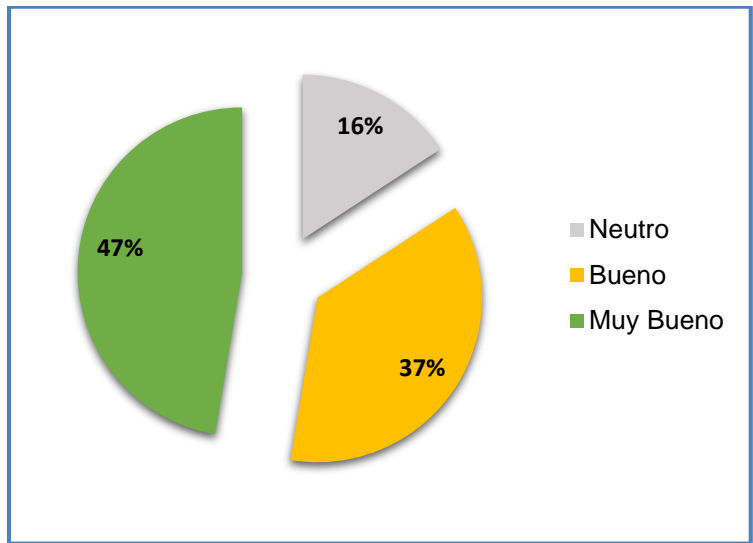


Figura 11. Grafico circular de como visualizan el futuro en la empresa.

Análisis:

Los empleados visualizan un futuro prometedor para la empresa, siempre y cuando esta logre desarrollarse más, pues la oportunidad de crecimiento en el mercado es muy alta. El 84% manifiesta que el futuro es prometedor, mientras que un 16% se declaró neutro, la organización necesita obtener más marcas para su distribución, y además un administrador capacitado (Administrador actual de la empresa es la Esposa del Propietario, no tiene conocimientos y además carece de relaciones interpersonales).

4.3.1 DATOS DEMOGRÁFICOS

Tabla 34. Resultados Género del personal

Descripción	Resultados	
	Masculino	Femenino
Genero del personal	17	2

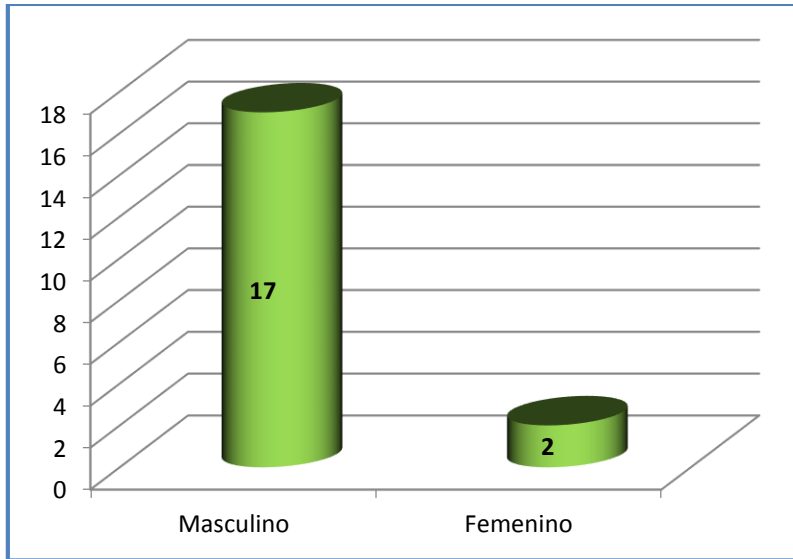


Figura 12. Gráfico de barra del género del personal.

Análisis:

La empresa se caracteriza por contratar en su mayoría personas del género masculino, debido al tipo de negocio donde se desarrolla, pues los vendedores y personal de reparto ingresan cotidianamente a colonias muy conflictivas, y en el área de bodega el trabajo es de carga, el cual no es adecuado para una mujer, únicamente la empresa contrata personal femenino para el departamento de administración, y este se compone únicamente de dos personas en la actualidad.

Tabla 35. Resultados del nivel académico de los empleados.

Descripción	Resultados				
	Ninguno	Primaria	Secundaria	Pasante universitario	Universitaria
Nivel Académico de los empleados	1	4	14	0	0

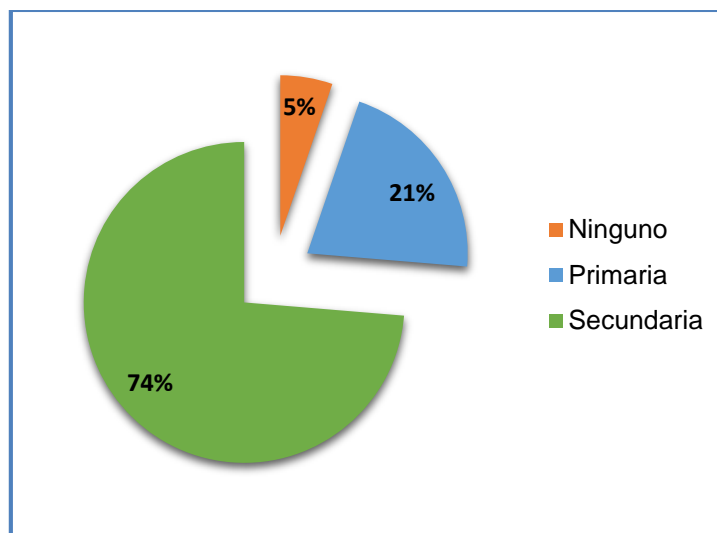


Figura 13 Gráfico circular del nivel académico de los empleados.

Análisis:

El nivel académico del 74% de los empleados es de secundaria, estos en su mayoría trabajan en el departamento de ventas, administración y bodega, el 21% de los empleados solo ha cursado primaria, y estos laboran en el departamento de reparto en su mayoría, pues lo que se solicita es que tengan experiencia en conducir camiones y además conozcan a cabalidad el departamento de Francisco Morazán que es el lugar en donde se realizan las ventas de la distribuidora, únicamente hay una persona que no posee estudios, y es el guardia de seguridad.

Tabla 36. Resultados del rango de la edad de los empleados.

Descripción	Resultados				
	Menor de 20 años	De 21 - 30 años	De 31 - 40 años	De 41 - 50 años	Mayor de 50 años
Edad de los empleados	4	12	2	1	0

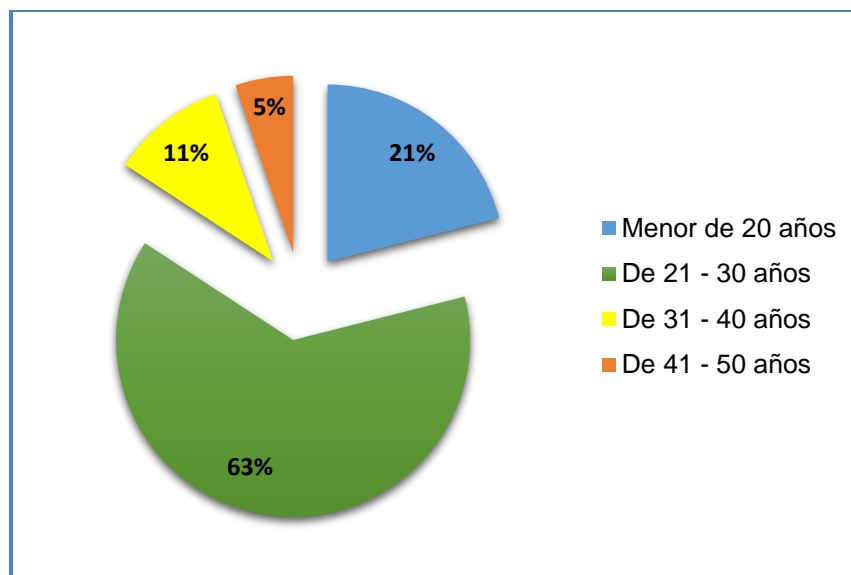


Figura 14. Gráfico circular del rango de edad de los empleados.

Análisis:

El 21% de empleados de la compañía oscilan en una edad menor de los 20 años, pero mayor de los 18 años de edad, estos recién salidos de secundaria y con la necesidad de laborar, la mayor parte de los empleados (63%) tienen de 21-30 años de edad, mientras un 16% sobrepasa los 31 años de edad, por lo cual se puede decir que la empresa cuenta con personal en su mayoría relativamente joven, con ganas de aprender y sobresalir; por lo cual la empresa debe aprovechar esta coyuntura.

4.3.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas cuenta con 7 vendedores, los cuales son los responsables de brindar un servicio de calidad a los clientes en una zona específica, La mayor parte de estos oscilan en una edad de 21 – 30 años, y con un nivel de escolarización de secundaria, a excepción de dos (2) que solo tienen hasta primaria, pero fueron contratados debido a que son familia del propietario de la empresa.

Los mayores obstáculos a los cuales se enfrentan cotidianamente a tanto a nivel externo como interno son los siguientes:

Tabla 37. Obstáculos externos e internos del departamento de ventas

OBSTACULOS / LIMITANTES	
EXTERNO	INTERNO
Inseguridad del País.	Reducido número de Marcas para distribución.
Precios altos Vs Competencia (Tanto directa, es decir otros distribuidores que venden el mismo Producto/Marca).	Los repartidores muchas veces traen devoluciones, porque el cliente les solicito pasar más tarde; y estos no regresan, por lo que perjudica las ventas.
	Preferencia a vendedores o repartidores familia del dueño a la hora de facturar y cargar la mercadería.
	El ambiente de trabajo debería de ser más serio, pues en ocasiones imperan las bromas por parte de los empleados y el dueño.
	No hay un plan claro de promociones, esto dificulta las ventas.
	Solicitar inventarios a bodega es muchas veces complicado, ya que el desorden es demasiado y crea dificultad para tomar los inventarios de los productos.
	Pagan después de la fecha estipulada, se pasan de 2-3 días.
	La administradora es ineficiente y carece de buenas relaciones.
	Beneficios de ley a empleados (IHSS, RAP, Prestaciones, Aguinaldos)

El proceso que desarrolla en las actividades diarias el equipo de ventas es el siguiente:

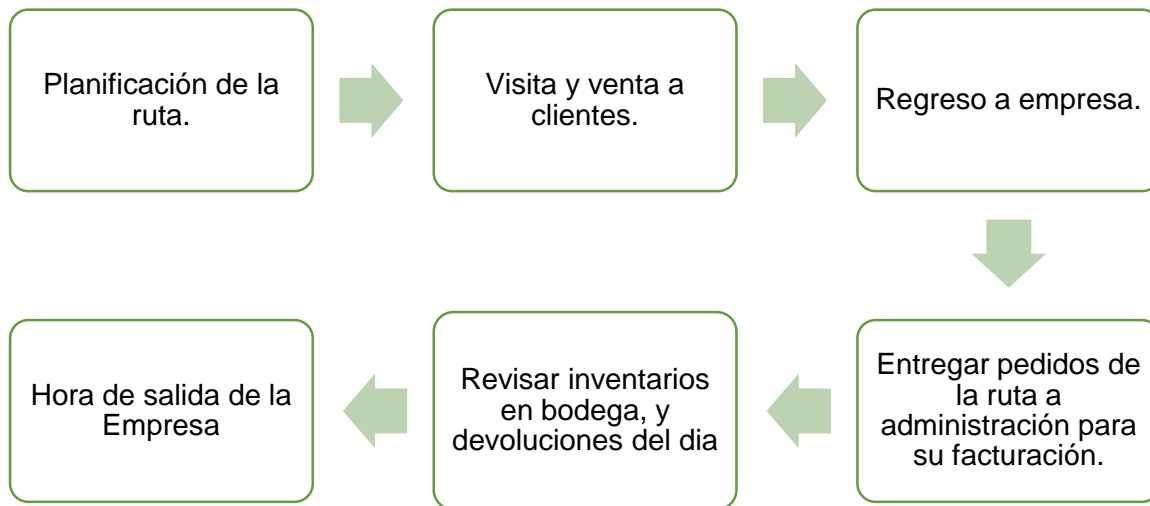


Figura 15. Proceso del departamento de Ventas

4.3.3 DEPARTAMENTO DE REPARTO

El departamento de Reparto está compuesto por 6 empleados, los cuales son los responsables de entregar el producto a los clientes en una zona específica, cada repartidor mantiene una ruta de venta, y el horario de trabajo es muy arduo, debido a que estos en su mayoría ingresan a la empresa a las 7:00am y la hora de salida es comúnmente después de las 7:00pm, en muchas ocasiones trabajan de continuo hasta las 10:00pm, y el dueño de la empresa los transporta hacia sus hogares.

La mayor parte de estos oscilan en una edad de 21 – 30 años, y con un nivel de escolarización de secundaria, a excepto de dos (2) que solo tienen hasta primaria, pero fueron contratados por ser familiares del propietario de la empresa.

Los obstáculos a los que se enfrenta cada repartidor en el día a día son los siguientes:

Tabla 38. Obstáculos externos e internos del departamento de reparto

OBSTACULOS / LIMITANTES	
EXTERNO	INTERNO
Inseguridad del País, diariamente tienen que lidiar con el impuesto de guerra, y en ocasiones han sido asaltados.	Bodega no tiene listos los pedidos, y esto atrasa el proceso, produciendo que se salga tarde de la empresa.
Clientes cerrados, o con falta del efectivo para cancelar el pedido a entregar.	Los vendedores muchas veces se atrasan en dar las copias de las facturas de los pedidos que se entregaran al día siguiente.
	Preferencia a vendedores o repartidores que son familia del dueño a la hora de facturar y cargar la mercadería.
	El ambiente de trabajo debería de ser más serio, pues en ocasiones imperan las bromas por parte de los empleados y el dueño.
	El horario de trabajo, es muy fuerte, muchas veces sale después de las 9:00 pm
	La liquidación del efectivo y devoluciones vs las facturas es una actividad complicada, pues consume mucho tiempo.
	Pagan después de la fecha estipulada, se pasan de 2-3 días.
	La administradora es ineficiente y carece de buenas relaciones.
	Beneficios de ley a empleados (IHSS, RAP, Prestaciones, Aguinaldos)

El proceso que desarrolla en las actividades diarias el equipo de reparto es el siguiente:

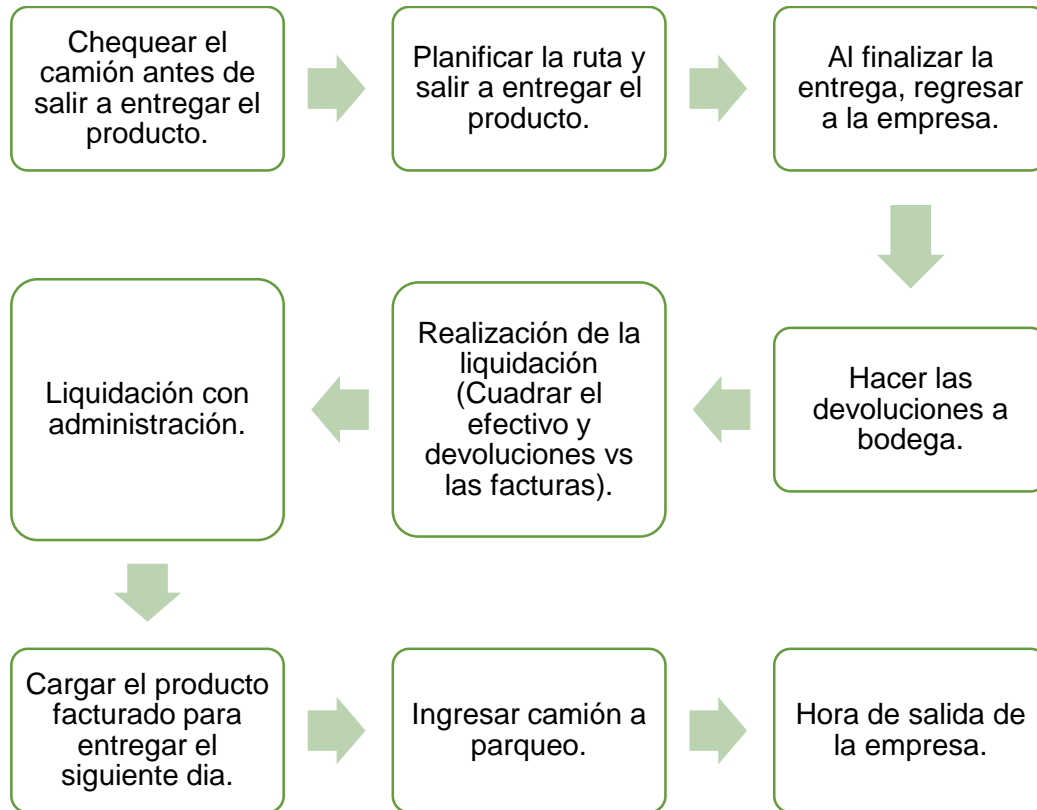


Figura 16. Proceso del departamento de Reparto

4.3.4 DEPARTAMENTO DE BODEGA

El departamento de bodega consta de 3 empleados, los cuales son los encargados de recibir y ordenar la mercadería que ingresa a la empresa, así como de cargar el producto que se entrega diariamente a los clientes. La mayor parte de estos oscilan en una edad de 18 – 20 años, y con un nivel de escolarización de secundaria.

Los colaboradores de este departamento argumentan que sus mayores dificultades son a nivel interno, de las cuales sobresalen las siguientes:

- Los repartidores no cuadran bien las devoluciones, y esto se vuelve un atraso a la hora de liquidar.
- El ambiente de trabajo debería ser más serio, pues en ocasiones imperan las bromas por parte de los empleados y el dueño.

- El horario de trabajo, es extenuante, muchas veces se labora después de las 8:00 pm.
- Pagan después de la fecha estipulada, se pasan de 2-3 días.
- La administradora es ineficiente y carece de buenas relaciones.
- Beneficios de ley a empleados (IHSS, RAP, Prestaciones, Aguinaldos).

Las actividades diarias que se desarrollan en el departamento de bodega desde la hora de entrada es la siguiente:

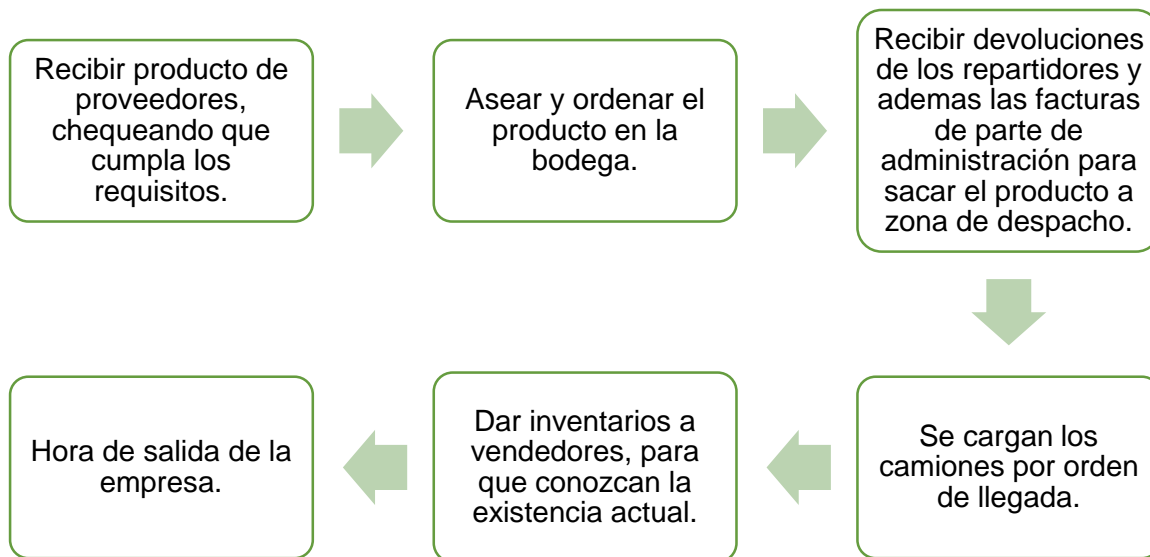


Figura 17. Proceso del departamento de Bodega

4.3.5 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

El departamento de administración cuenta con 3 miembros (2 empleadas de administración y 1 Guardia de seguridad) las empleadas se encargan de realizar todas las funciones administrativas como ser , atención al cliente directo, facturación de las rutas, liquidación de los repartidores, es decir, cuadrar el efectivo y las devoluciones vs las facturas entregadas en el día, y otra de sus funciones como la liquidación de salarios, anticipos o gastos de atención a empleados que se dan en el transcurso de un mes específico, estas empleadas oscilan en una edad de 21 – 30 años, y con un nivel de

escolarización de secundaria, es importante recalcar que una empleada es la esposa del dueño y la otra es hermana del mismo.

El guardia de seguridad depende de administración, y sus funciones es vigilar el entorno de la empresa, aunque en ocasiones el colabora con los empleados de bodega cargando los diferentes camiones, y si es necesario el sale a entregar con un repartidor específico, así que sus funciones no están limitadas a vigilar la bodega constantemente, esto puede ser perjudicial para el bienestar de la empresa, debido a que se maneja grandes cantidades de producto como de efectivo.

Dentro de los obstáculos que se presentan en esta área de trabajo son en su totalidad internos, y sobresalen los siguientes:

- Los empleados no hacen bien sus funciones, pues se les solicita formatos específicos para realizar actividades de arqueo, facturación, etc. y estos no cumplen con los requerimientos de los mismos.
- La comunicación es deficiente muchas veces, debido a que la esposa del dueño manifiesta que no tiene aptitud para tratar con las personas.
- El horario de trabajo, es muy extenuante, muchas veces se sale después de las 8:00 pm.
- Beneficios de ley a empleados (IHSS, RAP, Prestaciones, Aguinaldos).
- Desconocimiento para administrar el negocio de manera óptima.

En la aplicación de la entrevista se observaron situaciones que pueden poner en riesgo a la compañía, pues el departamento de administración está a la vista de los clientes directos de la empresa y cuando estos llegan a la empresa a comprar un producto en específico, pueden notar como las administradoras atienden a los repartidores, haciendo el conteo del efectivo a la vista de todos. Esto no es saludable, de hecho la empresa en los últimos meses ha sufrido de robos de mercadería y efectivo resultado de lo antes mencionado.

Las tareas del departamento de administración son las siguientes:

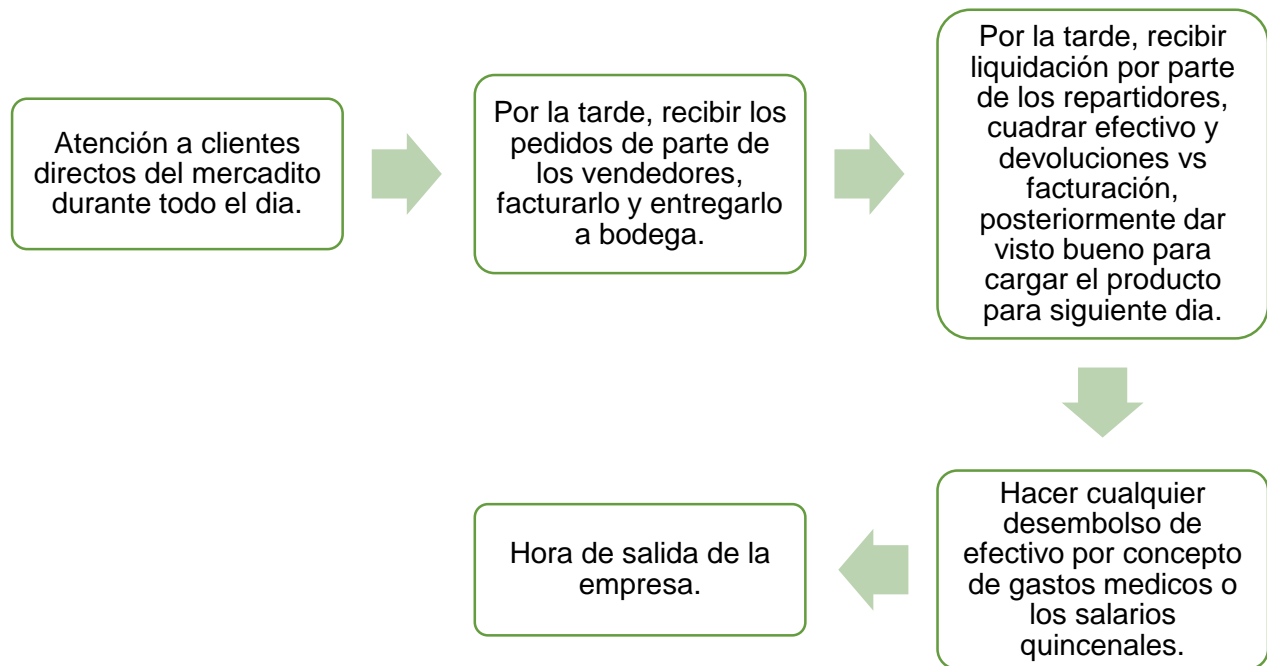


Figura 18. Proceso del departamento de Administración

4.4 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y FINANCIAMIENTO

Como una alternativa para enfrentar la crisis, las PYMES en Honduras pueden recurrir a solicitar un préstamo bancario en la institución que se acomode más a sus necesidades de financiamiento, tomando en consideración las opciones que estas ofrecen como tasas de interés, plazo de vencimiento, requisitos solicitados, montos máximos y beneficios adicionales que ofrecen las instituciones financieras.

Como ya se ha mencionado anteriormente la distribuidora ADOM, actualmente se encuentra atravesando un período de crisis financiera, lo que en poco tiempo ha traído como consecuencia el despido de algunos colaboradores ya que la empresa no se da abasto para cubrir con sus gastos de operación.

Se realizó entrevista a ocho de las principales instituciones bancarias que operan en Tegucigalpa, para conocer si poseen programas de financiamiento para PYMES, que sirvan de fuente de información a la empresa estudiada, para que la misma pueda tomar una decisión de financiación informada si así lo desea.

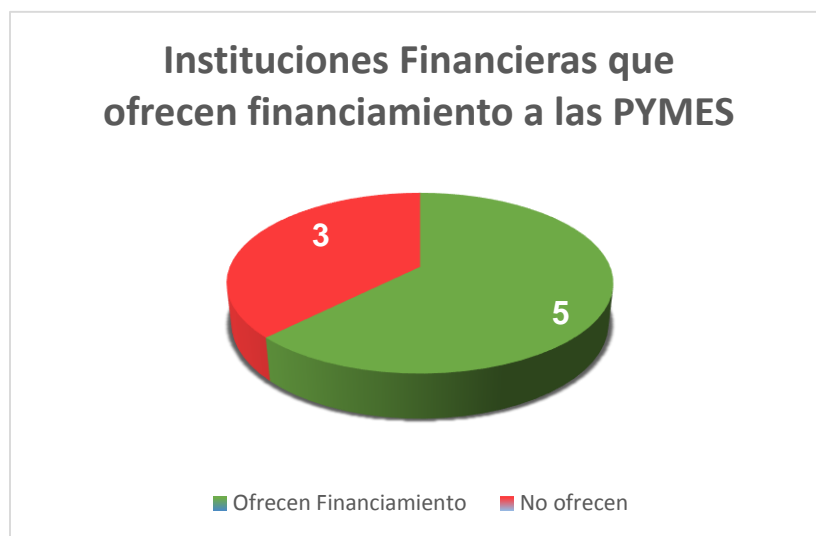


Figura 19. Gráfico circular de instituciones financieras que dan financiamiento a las PYMES

De las ocho instituciones financieras entrevistadas, cinco poseen programas estructurados de financiamiento para las PYMES en Honduras (Banpaís, BAC Honduras, Banco Procredit, Banco Ficohsa, Banco Atlántida) mientras que tres de ellas no cuentan

con ningún programa para este tipo de empresas (Citi, Banco de Occidente, Banco Lafise).

Los distintos programas de financiamiento para PYMES varían en cada institución bancaria, algunos de ellos se mencionan a continuación: Línea de crédito, Prestamos para inversiones fijas, Pymercado, préstamo para compra de local, garantías bancarias, compra de vehículos de trabajo, entre otras.

Los primeros años de operación de una PYME, son un tanto inestables y es poco probable que alguna institución financiera les otorgue fácilmente el financiamiento que requieren; en el caso de ADOM, no ha solicitado ningún financiamiento durante sus años de operación, esto debido a que la gerencia no posee información en cuanto al tema de financiamiento para empresas. De los cinco bancos que poseen programas de financiación para PYMES, todos manifestaron que si es posible otorgar financiamiento a cualquier empresa aunque esta no tenga un record crediticio en cuanto a prestamos empresariales, siempre y cuando cumpla con las condiciones que le impone cada institución como ser: que tenga por lo menos dos años de antigüedad de estar operando en la industria, que sus ventas anuales sean mayores a L. 2,000,000.00 etc.

Los requisitos que solicitan las instituciones bancarias para poder aprobar un financiamiento a las PYMES varían en cada institución las más comunes se mencionan a continuación:



- Un año de operaciones como mínimo.
- No estar en la central de riesgos.
- No tener morosidad vigente.



- Un año de operaciones como mínimo.
- No estar en la central de riesgos.
- No tener morosidad vigente.



- Llenar solicitud de credito.
- Copia ID
- RTN numerico del solicitante.
- Permiso de constitución.
- Estados financieros actuales.
- Estados de cuenta bancarios.



- Tarjeta de identidad y RTN de los socios.
- RTN y escritura de la empresa.
- Referencias comerciales y financieras.
- 3 últimos estados financieros auditados
- soportes de ventas, compras, y activos.
- Garantía prendaria e hipotecaria.



- Llenar solicitud de credito.
- Copia ID
- RTN numerico del solicitante.
- Permiso de constitución.
- Estados financieros actuales.
- Estados de cuenta bancarios.

Figura 20. Requisitos mínimos que solicitan las entidades financieras

Cuando una PYME adquiere un préstamo por primera vez, garantiza varios beneficios de obtiene de las mismas y estos dependen de cada institución, si bien es cierto algunos beneficios son similares, existen algunos beneficios específicos que son propios de cada institución. Los beneficios que pueden obtener las PYMES son los siguientes:

Tabla 39. Beneficios adicionales que brindan las instituciones financieras

Descripción	INSTITUCIÓN FINANCIERA				
	BANPAIS	BAC HONDURAS	PRO CREDIT	FICOHSA	ATLANTIDA
Acceso al sistema bancario.	X	X	X	X	X
Mejor tasa de interés en el segundo préstamo.	X	X	X	X	X
Préstamo fácil y rápido.	X				
Disponibilidad inmediata.		X		X	X
No es necesario aval, ni garantías.	X				
Se crea un record crediticio.	X	X	X	X	X
Acceso a otros productos del banco.	X	X	X	X	X
Seguro de deuda en caso de muerte.			X		
Seguro de Vivienda en casos Específicos.			X		
Seguro de vehículos dependiendo del año del mismo.			X		

Las PYMES se benefician totalmente de ser parte del sistema financiero, ya que esto le permite garantizar una fuente de capitalización por medio del endeudamiento en algún momento determinado.

Los términos de financiamiento de igual forma varían de una institución financiera a otra, por lo cual para elegir un programa determinado es necesario analizar cuál es el más conveniente según las características de la compañía, los términos de financiamiento de las instituciones bancarias son los siguientes:

Tabla 40. Términos de financiamiento

DESCRIPCIÓN	INSTITUCIÓN FINANCIERA				
	BANPAIS	BAC HONDURAS	PRO CREDIT	FICOHSA	ATLANTIDA
Tiempo para realizar desembolsos, después de recibir toda la documentación	De 3 a 12 días.	Hasta 2 semanas	4 días después de la verificación de la documentación.	21 días hábiles después de completar toda la información.	Hasta 2 semanas
Tasa de interés	Del 30% al 36% anualmente, en préstamos en lempiras.	Del 16% anual en préstamos en Lempiras, y 9% anual en Dólares.	Las tasas oscilan entre el 16% y 22% anual en moneda local, y 11% y 12 % anual en moneda extranjera.	Solo existen tasas en moneda local, las cuales ascienden a 19.5% cuando es con garantía hipotecaria y 26.5% cuando es en garantía fiduciaria.	Desde el 17% y 20% con fondos propios y el 10% con fondos BANHPROVI.
Plazo máximo de financiamiento	36 Meses en capital de trabajo y consolidación de deudas, 48 meses en inversión fija.	18 Meses en línea de crédito y un máximo de 24, en préstamos normales un plazo de pago de 36 meses a 48 como máximo.	El plazo depende de la negociación, y este puede ser como máximo 60 meses.	Línea de crédito un plazo de 24 meses y en préstamos hipotecarios un plazo de 120 meses.	Para capital de trabajo a un plazo máximo de 24 meses, para activo fijo a un plazo de 60 meses. Y para bienes y raíces hasta 84 meses.
Monto máximo	De L.3, 000 a L.570,000, según capacidad de pago.	Línea de crédito el monto inicial de préstamo es de L.300,000	No existe un monto máximo como tal, pues la institución parte de la capacidad de pago de la PYME.	De acuerdo a la capacidad de pago de las PYMES, el monto máximo asciende a L.18, 000,000.	Montos desde L.100,000 hasta L.12,000,000

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones producto de los principales hallazgos en el proceso de resultados y análisis de los instrumentos aplicados como ser la entrevista y la encuesta que fueron dirigidos al propietario y empleados de la distribuidora, así como a las instituciones financieras del departamento de Francisco Morazán y la revisión de los estados financieros.

Las conclusiones permiten conocer las principales causas que han repercutido directamente en la crisis que atraviesa actualmente la Distribuidora ADOM. En cambio las recomendaciones ayudaran a brindar una solución a las principales debilidades o necesidades de la empresa, que le permitan salir de la situación de crisis y de esta manera seguir operando en la industria.

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones de dicha investigación se describen a continuación:

- El punto de partida de una organización, es tener bien claro cuál es su razón de ser, es decir la misión de la empresa, ya que cuando los directores y colaboradores de una organización entienden la misma, esto conlleva a una mayor probabilidad de éxito, pues se entiende que es lo que se espera de cada empleado; en el caso de la Distribuidora ADOM la misión actual no responde a tres preguntas fundamentales como ser ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?, por lo cual la base de la empresa no está bien fundamentada; según la misión actual, la empresa refleja dedicarse a la capacitación de sus empleados, lo que es totalmente incorrecto.
- La gestión gerencial se limita en la toma de decisiones de manera empírica, pues el Sr. Héctor Orlando Moran quien es el propietario de la empresa y director de la misma, no posee los conocimientos financieros que le permitan tomar decisiones amparadas en el impacto que estas tienen sobre la rentabilidad de la compañía; agregado a lo anterior actualmente el Sr. Moran ha tomado el puesto de un

repartidor debido a un reciente recorte de personal; este hecho hace que el dueño de la empresa pierda el panorama global de la misma. Además la empresa no posee un departamento de contabilidad interno, pues por parte del propietario no existe importancia alguna en contar con el mismo; la contabilidad se desarrolla por una entidad externa la que ha solicitud del Sr. Moran presenta únicamente los estados financieros dos veces al año, (Estado de situación Financiera, Estado de Resultado) de manera semestral.

- El ambiente a nivel de empleados es aparentemente agradable, aunque algunos colaboradores comentan que impera en el ambiente las bromas por parte del propietario hacia los empleados y viceversa, resultando así un clima laboral que no es el adecuado para una empresa seria y formal; es importante recalcar que la contratación de empleados se desarrolla de manera muy informal, pues se contrata en base a preferencias familiares, amigos del propietario y de los mismos empleados, esto de una forma u otra afecta, pues hay distinciones en el trato para algunos colaboradores en los diferentes departamentos de la empresa.
- El sistema de información de la empresa está totalmente obsoleto, utilizan una versión gratuita del Sistema Mónica que fue instalado cuando la empresa inicio sus operaciones y durante sus años de operación, el sistema ha expirado en tres ocasiones, ocasionando la pérdida de información con respecto a las ventas que se realizan a los clientes, perdiendo así una valiosa información que permite tomar decisiones acertadas en cuanto a gestionar de manera óptima los recursos, por otro lado con este sistema no se puede obtener reportes de inventarios de bodega, de transacciones diarias ni de las ventas mensuales, ya que el sistema es limitado en cuanto a ese tipo de información y el manejo del mismo es deficiente por parte del personal.
- El departamento de Reparto se enfrenta cotidianamente a dificultades internas muy complicadas como ser la ineficiencia de los colaboradores de la Bodega que con regularidad no tienen el producto listo para cargar, así como la fuerza de venta que tiene atrasos para entregar las facturas de los pedidos que se entregara el

próximo día; es importante mencionar que los repartidores después de entregar los productos a los clientes, regresan a la compañía con el dinero en efectivo, porque actualmente se maneja de esta manera. Esto conlleva a un doble esfuerzo y tiempo, ya que primeramente el repartidor cuenta el efectivo y suma las devoluciones del día, las cuales deben de cuadrar con los pedidos entregados, posteriormente realiza la liquidación con la administradora donde nuevamente se debe realizar el proceso anterior, remarcando que esta acción se realiza a la vista de los clientes directos que visitan la sala de ventas al por mayor y al detalle, lo cual incita a posibles asaltos por parte de personas extrañas a la empresa. Los cuatro empleados que laboran en el departamento de Reparto, reciben una compensación diferenciada, pues se les paga mensualmente la cantidad fija de L. 32,000, este monto incluye: combustible, reparaciones de los camiones repartidores, el sueldo del ayudante, y esto indiferente a la venta que realizan mensualmente.

- El departamento de Administración consta de dos colaboradores los que realizan no solamente trámites administrativos, ya que deben atender a los clientes que visitan directamente y de manera constante la sala de ventas y esto atrasa los procesos de facturación de los pedidos y liquidación de los repartidores. Esta es una razón por la que la mayoría de empleados terminan saliendo después de las 8:00pm ocasionando la insatisfacción del personal y además ocasionando mayores costos ya que el propietario debe proveer el transporte para el traslado de los mismos a sus hogares. La administradora del negocio (Esposa del propietario) manifiesta que no tiene el carisma para relacionarse con los colaboradores, situación que los colaboradores también comentan y les produce insatisfacción por el mal trato recibido.
- El equipo del departamento de Ventas manifiesta contar con pocas Marcas de productos para su distribución, además las mismas no son exclusivas en cuanto al manejo de la empresa, pues existen otras empresas de mayor capital que distribuyen los mismos Productos/Marcas y que por comprar en volúmenes

mayores, estos adquieren un precio más bajo el cual trasladan a los clientes y esta acción coloca a distribuidora ADOM en una posición de desventaja.

Por otro lado comentan que les resulta difícil obtener el inventario disponible de los productos por no existir un reporte, esto les hace recurrir a los empleados de bodega, que comúnmente tienen problemas con el orden de la misma, impidiendo tener inventarios fidedignos. Los vendedores se quejan continuamente que las devoluciones que ingresan diariamente son resultado de la impaciencia de los repartidores, pues en ocasiones un cliente les solicita que pasen a otra hora para recibirle el producto debido a diferentes inconvenientes, y estos hacen caso omiso, prefiriendo volver a la empresa con el producto.

- La distribuidora ADOM se encuentra a un paso de ser insolvente financieramente, por lo que en ciertos meses le es complicado a la administración hacer el pago a los proveedores. El dueño actualmente no se encuentra en condiciones óptimas para inyectar fondos propios al capital de la empresa por lo que un plan de financiamiento externo apuntaría en estos momentos como una opción necesaria para que la distribuidora pueda continuar normalmente con sus operaciones diarias.

La empresa se sumergió en una mayor crisis financiera al momento de que el socio mayoritario tomo la decisión de retirarse debido a los bajos retornos de utilidad alcanzados; así como la falta de objetivos claros que persigue la empresa, lo anterior le resultaba poco atractivo según la inversión realizada; esta situación crea un problema para la empresa; pues con los resultados que manifiestan los estados financieros, aplicar a un financiamiento a una institución bancaria sin una garantía resulta improbable.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que proponemos con el fin de dar solución a las debilidades encontradas en los hallazgos son las siguientes:

- Se establece una propuesta en cuanto a la Misión empresarial de la distribuidora ADOM, la cual contesta las tres preguntas necesarias en cuanto al giro del negocio: “Somos una empresa con fines de lucro, que distribuye productos de consumo masivo a clientes del canal horizontal de la zona centro sur del país, supliendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo ADOM tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores”.
- Contratar a un contador que se encargue de elaborar a lo interno de la organización los estados financieros de manera mensual, semanal o diaria según las necesidades de la empresa, a fin de tomar decisiones acertadas en tiempo y forma. Por otra parte es necesario que el propietario reciba una capacitación que le proporcione los conocimientos financieros básicos con el fin de interpretar de manera correcta los estados financieros, y de esta manera tomar decisiones que no repercutan negativamente en la medida de lo posible en los resultados de la empresa; añadido a lo anterior el sr. Moran no debe desempeñar el puesto de ningún colaborados ya que pierde el panorama de dirección de la empresa.
- Establecer como norma que en cada uno de los departamentos, la atención al personal sea por orden de llegada, sin otorgar preferencia a ningún empleado en especial, lo anterior con el fin de crear un ambiente de igualdad evitando así las inconformidades por parte de los colaboradores, además es necesario contar con un ambiente idóneo donde las bromas no se salgan de control, si bien es cierto es positivo contar con un buen ambiente laboral, es necesario mantener el respeto de parte del propietario hacia los empleados y viceversa.

- La empresa necesita un sistema de información que le permita almacenar la información de las transacciones diarias, pero debido a que la empresa no cuenta con los recursos necesarios, se recomienda adecuar un archivo de Excel que le permita registrar las transacciones contables diarias y elaborar reportes básicos según las necesidades. Luego en el largo plazo, y esperando que la situación de la distribuidora ADOM mejore sustancialmente podría pensarse en la adquisición de un sistema de información que le permita elaborar reportes de inventarios, Reportes de ventas por vendedor, reportes de contabilidad etc., procesos que actualmente consumen mucho tiempo debido a que se realizan manualmente.
- Es necesario que los procesos de reparto sean más eficientes, por lo que se recomienda depositar el efectivo en una cuenta bancaria de la compañía, y regresar a la empresa únicamente con los recibos de depósito y devoluciones evitando de esta manera hacer un doble conteo del efectivo; además previendo que personas ajenas a la empresa observen acciones que ponen en peligro la operación de la misma.

Por otro lado es de suma importancia que el personal de bodega y ventas agilicen las facturas y despacho de los pedidos con el fin de ser más eficientes en cuanto al proceso de carga de los camiones; por lo que se recomienda llevar un listado del inventario disponible de la mercadería que se mantiene en la bodega.

Con respecto al pago de sueldos de los repartidores se recomienda una cuota fija de L.5,000.00 a los conductores y L. 4,800.00 a los ayudantes; adicionalmente se le otorgará un cuota variable del 2% por las ventas entregadas mensualmente para cubrir gastos por combustible y mantenimiento y reparación de los camiones. Esto se realiza con el propósito de trabajar bajo resultados, pues actualmente los vendedores se quejan de los repartidores pues regresan con devoluciones a la empresa, debido a que no les afecta en el pago, por lo cual no existe un compromiso para entregar al 100% los pedidos solicitados por los clientes; además es necesario remarcar que todos los repartidores reciben un salario fijo,

aun cuando hay una diferencia muy fuerte con respecto a los pedidos entregados de cada uno.

- Es muy evidente que la empresa necesita realizar varias acciones en el departamento de administración, primeramente debe realizar la división de la tienda de venta directa al por menor y al detalle con la de venta al por mayor de la distribuidora, colocando a un colaborador que se encargue de administrar la tienda al por menor y otro de la administración al por mayor. Esta acción permitirá que cada colaborador se concentre en sus principales tareas diarias.
- Es necesario que el propietario visualice la probabilidad de contar con nuevas marcas para su distribución, pues el departamento de ventas argumenta contar con un número muy reducido de las mismas; en la medida de lo posible negociar con los representantes de las marcas la exclusividad con respecto a la distribución, pues esta acción le otorgara una ventaja competitiva en el mercado. Asimismo negociar precios más bajos con los proveedores de un 3% sobre el precio de los productos, y así incrementar el margen de ganancia de un 18% a un 21% para el 2015. Con esta medida se planea crecer paulatinamente en un 1% cada año.
- Priorizar los pagos a Proveedores, según la importancia que los mismos representen en la venta total del negocio, así como los generadores de mayor margen de rentabilidad, ya que es necesario cuidar el portafolio de marcas más importantes que la empresa posee.

Mostrar el panorama de lo que se espera del año 2015 al 2019 al socio que tomo la decisión de retirarse, y de igual forma el plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos trazados, a fin de que visualice los retornos esperados en los próximos años, y se motive a reinvertir el capital que la empresa le adeuda, además de inyectar L.300,000 adicionales a fin de garantizar una mejor liquidez. Además obtener un financiamiento externo en BAC Honduras por un monto de L 1,000,000.00; en donde el mismo se conceda a un plazo de tres años, con una tasa del 16% que es el programa que ofrece BAC a las PYMES en Honduras.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

A continuación se presenta una propuesta del plan de rescate financiero que debería considerar la distribuidora ADOM, con el objetivo que dicha empresa pueda recuperarse del periodo de crisis en la que actualmente se encuentra.

PLAN DE RESCATE FINANCIERO PARA UNA PYME. CASO: ADOM

6.1 Introducción

6.2 Justificación

6.3 Verificación de la concordancia del documento con el Plan

6.4 Objetivo General

6.5 Objetivos Específicos

6.6 Plan de rescate financiero

6.7 Estados financieros proyectados

6.8 Cronograma de ejecución

6.9 Presupuesto

6.1 INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio tiene como propósito presentar de manera detallada las acciones que forman parte del plan de rescate financiero que debe llevar a cabo la Distribuidora ADOM para superar el período de crisis que atraviesa actualmente, dichas acciones permiten abordar ciertas deficiencias encontradas en los diferentes procesos que se desarrollan cotidianamente en los departamentos que tiene la organización.

Es importante mencionar, que para conocer cuáles son los procesos y actividades que repercuten negativamente en la situación de la empresa, se utilizó la técnica de la entrevista, la cual se aplicó al propietario, así como la elaboración de una encuesta con la finalidad de obtener el detalle de los procesos que se llevan a cabo en los diferentes departamentos, además se hizo la revisión de los estados financieros, para evaluar las razones financieras y determinar de esta manera cuáles son las principales necesidades en el corto plazo. Por otro lado se aplicaron entrevistas a diferentes instituciones

bancarias del departamento de Francisco Morazán con el fin de conocer cuáles son los programas de financiamiento que ofrecen los mismos a las PYMES.

Los resultados obtenidos después de aplicar dichos instrumentos, ayudan a elaborar acciones que debe realizar la distribuidora en un momento determinado así como el presupuesto que necesita para la implementación de las mismas: son grandes los retos que tiene que emprender en el corto plazo; pero con un fuerte compromiso y dedicación se pueden obtener los resultados favorables que tanto necesita la organización para el bienestar del propietario, empleados y de la economía en general.

Por otro lado, si no se realizan las acciones en los diferentes procesos y actividades que la empresa necesita, se puede correr el riesgo de llegar a la insolvencia total, resultado que no sería recomendable para el bienestar común.



Figura 21. Plan de Rescate Financiero Distribuidora ADOM

6.2 JUSTIFICACIÓN

Cada día son más las entidades que se declaran en quiebra por distintas razones como ser: la mala administración de los dueños y socios, poco interés por desarrollar procesos óptimos que contribuyan al desarrollo de las organizaciones y decisiones erróneas que traen como consecuencia el cierre de una empresa y por ende incrementa el desempleo en el país.

Para el caso de la distribuidora ADOM, la situación que atraviesa es decadente y se encuentra propensa a caer en insolvencia total debido a que el propietario no posee los conocimientos financieros necesarios para tomar decisiones acertadas en cuanto a su negocio.

Es importante para la distribuidora ADOM, tomar decisiones financieras que le permitan salir del periodo de crisis en la que se encuentra, para ello se realizó un análisis de la situación financiera y de los procesos fundamentales para el desarrollo de las operaciones cotidianas en donde se encontraron deficiencias que deben de ser corregidas con el fin de superar paulatinamente la etapa de crisis y así seguir operando en la industria y obtener los resultados deseados por el propietario.

6.3 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN.

Titulo	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Plan de rescate financiero para una PYME. Caso: ADOM	Diagnosticar los procesos que impactan negativamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa, mediante un análisis de los estados financieros y diferentes procesos de negocio, con el propósito de crear un plan de contingencia que permita la continuidad de un negocio que atraviesa un período de crisis.	1. Conocer los procesos de negocio de la empresa, así como los resultados que se visualizan en los estados financieros.	Misión mal elaborada	Definir la Misión según el giro del negocio.	Cambio de la Misión de la empresa.
			Toma de Decisiones empírica.	Capacitaciones de conocimientos financieros básicos.	Capacitaciones para propietario
			Falta del Departamento de Contabilidad	Crear el departamento de Contabilidad	Contratar a una persona con conocimientos contables.
		2. Analizar si los diferentes procesos son los adecuados, mediante una evaluación de los estados financieros.	Ambiente de desigualdad y falta de respeto	Establecer normas que incentiven la Igualdad y el respeto	Establecer normas con respecto al servicio al cliente interno.
			Sistema de información obsoleto	Hacer uso de Microsoft Excel para diferentes controles	Implementar Excel como una herramienta de control
			Ineficiencia en el departamento de Bodega y Ventas	Eficientizar al equipo de bodega y ventas para mejorar el proceso de carga.	Crear lineamientos sobre el manejo del tiempo.
		3. Determinar si los diferentes gastos incurridos en la operación del negocio son necesarios para desarrollar su actividad y cuál es el financiamiento más conveniente para apalancar la empresa.	Manejo de efectivo riesgoso	Manejar el efectivo por medio de instituciones bancarias.	Cambiar el manejo de efectivo con los repartidores
			Pago fijo muy alto a repartidores, existencia de devoluciones por repartidores	Pagos conforme a las ventas entregadas mensualmente. (Variable)	Cambiar política de pagos a repartidores.
			Departamento de Administración con funciones excesivas	División de administración de Distribuidora y Mercado	Realizar la división contable y de personal
		4. Proponer un plan de rescate de negocios, que permita superar el período de crisis actual, considerando las características propias de la empresa.	Pocas Marcas para la distribución	Adquirir nuevas Marcas (Exclusividad y Mejores Precios).	Adquirir nuevas Marcas (Exclusividad y Mejores Precios).
			Precios Altos Vs Competencia	Negociar con las Marcas (Exclusividad y Mejores Precios).	Negociar con las Marcas (Exclusividad y Mejores Precios y plazos de pago).
			Márgenes de utilidad muy bajos	Incrementar los márgenes de ganancias de las mercaderías.	Incrementar los márgenes de ganancias de las mercaderías.
			Baja Liquidez, Alto endeudamiento	Presentar plan a Ex Socio y conseguir su compromiso de inversión	* Hacer propuesta a Ex Socio. * Priorizar los pagos a proveedores.
			Necesidad de Financiamiento	Obtener Financiamiento para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.	Obtener Financiamiento con Institución Financiera.

6.4 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los procesos que Impactan negativamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa, mediante un análisis de los estados financieros y diferentes procesos de negocio, con el propósito de crear un plan de contingencia que permita la continuidad de un negocio que atraviesa un período de crisis.

6.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer los procesos de negocio de la empresa, así como los resultados que se visualizan en los estados financieros.
2. Analizar si los diferentes procesos son los adecuados, mediante una evaluación de los estados financieros.
3. Determinar si los diferentes gastos incurridos en la operación del negocio son necesarios para desarrollar su actividad y cuál es el financiamiento más conveniente para apalancar la empresa.
4. Proponer un plan de rescate de negocios, que permita superar el período de crisis actual, considerando las características propias de la empresa.

6.6 PLAN DE RESCATE FINANCIERO

El plan de rescate financiero es de suma importancia para la empresa, pues este dicta cuales son las actividades que hay que realizar en un momento determinado con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, el mismo surge de las necesidades a las cuales se enfrenta la distribuidora ADOM en la etapa de crisis que atraviesa actualmente.

El plan de rescate financiero está dividido en cuatro (4) componentes con el propósito de orientar las acciones a las variables analizadas que son: Gestión Gerencial, Indicadores Financieros, Procesos de Negocio y Financiamiento.

6.6.1 GESTIÓN GERENCIAL

Con respecto a la gestión gerencial las acciones a realizar son las siguientes:

Plan de Rescate Financiero para la Distribuidora ADOM

Descripción:

Instrumento de gestión financiera, que detalla las acciones que se deben realizar para proporcionar mayor liquidez a la empresa por medio del control de las operaciones, la disminución de gastos que son innecesarios para la operación diaria, así como el incremento de los ingresos.

Resultado Esperado:

Hacer frente a las obligaciones a corto plazo, superando el periodo de crisis que actualmente atraviesa la distribuidora, para obtener en los próximos años la utilidad deseada.

Area de Aplicación	Dimension	Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Gestión Gerencial	Toma de Decisiones	Control y eficiencia de Operaciones	Capacitación de conocimientos financieros básicos a propietario.	Propietario	6 Meses
			Contratar a una persona para llevar el control contable mensualmente.	Propietario	2 Meses
			Hacer uso de Microsoft Excel para controlar las operaciones en los diferentes departamentos.	Propietario, Jefe de Bodega, Contador, Administrador.	Continuamente
	Manejo de Personal	Control y eficiencia de Operaciones	Cambio de la Misión según el giro del negocio.	Propietario	1 Mes
			Establecer normas que incentiven la igualdad y el respeto.	Propietario	Continuamente
		Control y eficiencia de Operaciones / Reducir Costos	Eficientizar al equipo de bodega y ventas para mejorar el proceso de carga.	Propietario	Continuamente

6.6.1.1 CAPACITACIÓN DE CONOCIMIENTOS FINANCIEROS BÁSICOS PARA EL PROPIETARIO.

El propietario no posee conocimientos financieros que le permitan interpretar los estados financieros, de hecho el muestra una indiferencia con respecto a la realización de los mismos, pero es importante que cambie su percepción acerca de la utilidad de estos instrumentos, pues es la única manera en que puede tomar decisiones que no afecten la rentabilidad del negocio, además lograr el crecimiento que toda empresa persigue.

6.6.1.2 CONTRATAR A UNA PERSONA QUE POSEA CONOCIMIENTOS CONTABLES, PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS, Y ADEMÁS LA LIQUIDACIÓN DE RUTAS.

La empresa actualmente lleva la contabilidad con un empresa consultora, la cual elabora únicamente dos veces al año el Estado de Situación Financiera y el Estado de resultados, situación que da como resultado, la toma de decisiones deficiente; ya que a diario se toman decisiones en la empresa y no se realizan en base a la actualidad financiera; por otro lado, se visualiza que la carga laboral de las dos personas de administración es extenuante, por lo que es necesario la colaboración con la liquidación de las rutas, esto traerá mayor fluidez al proceso de carga de los camiones repartidores.

6.6.1.3 ADQUISICIÓN A LARGO PLAZO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ÓPTIMO.

La empresa actualmente posee un sistema de información deficiente (Sistema Mónica), en ocasiones el sistema ha colapsado perdiendo toda la información registrada en algunos periodos, este hecho se constituye en una debilidad, pues impide crear planes específicos en cuanto a procesos como (Promociones a clientes, Seguimiento de rutas, Control de inventarios, manejo de la contabilidad, etc.), es por eso que la empresa necesita invertir a largo plazo en un sistema que le permita ser más eficiente en los diferentes procesos, si bien es cierto en este momento la empresa no puede hacer frente a este requerimiento es necesario lo adquiera en el futuro, mientras eso sucede se

recomienda usar Microsoft Excel, para llevar los diferentes controles (Contabilidad, Inventarios, Planillas, Etc.)

6.6.1.4 CAMBIO EN LA MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión actual de la empresa no es la adecuada según el giro principal del negocio, pues la misma manifiesta ser la misión de una empresa de capacitación de personal, distorsionando así la razón de ser de la distribuidora ADOM, la misión recomendada es la siguiente: “Somos una empresa con fines de lucro, que distribuye productos de consumo masivo a clientes del canal horizontal de la zona centro sur del país, supliendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo ADOM tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores”.

6.6.1.5 ESTABLECER NORMAS CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO, A FIN DE QUE ESTE SE REALICE POR ORDEN DE LLEGADA Y ADEMÁS PROPICIAR UN AMBIENTE FORMAL, DONDE LAS BROMAS NO IMPIDAN LAS BUENAS RELACIONES.

En la empresa trabajan colaboradores que son familiares, lo que ocasiona que haya preferencia entre los mismos, son varios los empleados que manifiestan su descontento debido a esta situación, pues en varias ocasiones a pesar de llegar antes que otros compañeros de trabajo a las instalaciones de la empresa, al realizar cierta actividad deben esperar ser atendidos hasta que se atiende a todo aquel que tiene un parentesco, además se genera un ambiente de bromas y burlas entre colaboradores y el jefe inmediato situación que no es favorable, pues afecta a varios empleados de la compañía; con el propósito de crear un ambiente de igualdad y respeto es importante crear como normas el dar un servicio a lo interno de la institución por orden de llegada y además evitar crear una cultura impregnada de bromas que en algún momento pueda ofender la dignidad de algunos empleados.

6.6.1.6 SOLICITAR AL DEPARTAMENTO DE BODEGA Y VENTAS QUE SEAN MÁS EFICIENTES EN CUANTO AL PROCESO DE CARGA QUE LOS MISMOS ELABOREN UN REPORTE DE CONTROL DE INVENTARIO DISPONIBLE.

Los colaboradores del departamento de Reparto manifiestan que debido a que muchos de los empleados desperdician el tiempo en actividades ajenas a su trabajo, atrasan el proceso de carga de los camiones, y esto perjudica en gran manera; pues terminan saliendo después de las 8:00 pm cada día; es necesario asignar un horario tanto al equipo de ventas para estar en la empresa y dar los pedidos a facturación, así como al personal de bodega, ya que se demoran en sacar el producto pues desperdician el tiempo en otras actividades no laborales. Adicional a esto los encargados de bodega elaboraran un reporte de control de inventario disponible, en donde detallaran el inventario que entra a bodega ya sea por compras o devoluciones y el inventario que sale de la misma en concepto de ventas.

6.6.2 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros muestran la necesidad que tiene la empresa en cuanto a la liquidez para hacer frente a los compromisos a corto plazo con los proveedores, así como mejorar los márgenes de utilidad de los productos que se distribuyen.

Plan de Rescate Financiero para la Distribuidora ADOM

Descripción:

Instrumento de gestión financiera, que detalla las acciones que se deben realizar para proporcionar mayor liquidez a la empresa por medio del control de las operaciones, la disminución de gastos que son innecesarios para la operación diaria, así como el incremento de los ingresos.

Resultado Esperado:

Hacer frente a las obligaciones a corto plazo, superando el periodo de crisis que actualmente atraviesa la distribuidora, para obtener en los próximos años la utilidad deseada.

Area de Aplicación	Dimension	Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Indicadores Financieros	Liquidez	Incrementar Ingresos	Presentar plan de los próximos años a Ex Socio y conseguir su compromiso de inversión.	Propietario	1 Mes
			Obtener financiamiento a largo plazo con Institución Financiera	Propietario	3 Meses
	Endeudamiento	Control y eficiencia de Operaciones	Priorizar los pagos a los proveedores.	Propietario	6 Meses
	Eficiencia	Control y eficiencia de Operaciones	Negociar mejores plazos de pago con proveedores.	Propietario	Continuamente
	Rentabilidad	Incrementar Ingresos	Incrementar los márgenes de ganancias de las mercaderías.	Propietario	Continuamente

6.6.2.1 NEGOCIAR EL REINTEGRO DEL EX SOCIO DE LA EMPRESA E INVERSIÓN ADICIONAL

El ex socio tomó la decisión de retirar su capital de la empresa por un monto de (L.700,000) debido a los bajos rendimientos ofrecidos (1 y 2% de utilidad neta), además por la desorganización con la que opera la organización en los diferentes departamentos,

por lo que se planea expresarle al ex socio los planes a realizar en los periodos del 2015 al 2018, logrando mejores retornos de utilidad (entre el 6% y el 9% de utilidad neta); se espera que una vez persuadido, el socio pueda reinvertir el capital de L.700, 000 que la empresa le adeuda, además una aportación adicional de L.300, 000.

6.6.2.2 OBTENER UN FINANCIAMIENTO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA QUE PERMITA APALANCAR A LA EMPRESA.

La situación de la empresa es decadente, existen compromisos con los proveedores en un corto plazo, pero la empresa ha llegado a la situación de no hacer frente a los pagos en tiempo y forma, para poder liquidar las obligaciones la empresa necesita de efectivo, es decir necesita de un financiamiento externo a largo plazo, que le permita a la entidad trasladar su deuda corriente al pasivo no corriente de la distribuidora.

Con respecto al financiamiento externo, es decir con una institución financiera, se solicitará un préstamo de L. 1, 000,000.00 en el año 2015, el mismo se realizará ofreciendo en garantía los vehículos que actualmente posee la distribuidora y de esta manera generar liquidez y atender los compromisos de pago con los proveedores.

6.6.2.3 PRIORIZAR LOS PAGOS A PROVEEDORES

La empresa se encuentra en un nivel de endeudamiento a corto plazo muy fuerte, y hacer frente a la totalidad de estos compromisos en tiempo y forma resulta muy difícil debido a la falta de liquidez, por tanto la empresa debe priorizar sus pagos a los proveedores que le venden las marcas más importantes en la operación de la Distribuidora.

6.6.2.4 NEGOCIAR MEJORES PLAZOS DE PAGO CON PROVEEDORES

Actualmente la distribuidora recibe de los proveedores un crédito de 30 días, y en promedio paga a los mismos con un retraso de 15 días, es decir la empresa está pagando sus cuentas por pagar en 45 días, con el objetivo de evitar cualquier malestar de los proveedores y además de extender los plazos de pago para que haya menos presión en

la liquidez de la empresa se recomienda negociar con los proveedores un plazo de crédito de 45 a 60 días.

6.6.2.5 INCREMENTAR LOS MÁRGENES DE GANANCIA.

Los márgenes de ganancia bruta actuales oscilan entre el 15% al 20%, con los cuales se logra obtener únicamente un 1% de utilidad neta, lo que representa un bajo retorno con respecto al tipo de negocio, es necesario aumentar paulatinamente el precio de venta de los productos, o en su defecto disminuir algunos gastos que pudieran ser innecesarios para la empresa. Si bien es cierto las ventas se incrementan en cada período, no es así con respecto al retorno de utilidades; la empresa no está únicamente para vender, sino también para ganar, generar el efectivo para cumplir con sus obligaciones y además para rendir resultados que beneficien al propietario de la organización.

6.6.3 PROCESOS DE NEGOCIO

Existen algunos procesos específicos en los diferentes departamentos que necesitan ser atendidos; pues representan un alto costo así como un peligro para la operación de la empresa, los mismos deben ser corregidos con el fin de lograr una mayor eficiencia en las operaciones y reducir los costos de operación.

Plan de Rescate Financiero para la Distribuidora ADOM

Descripción:

Instrumento de gestión financiera, que detalla las acciones que se deben realizar para proporcionar mayor liquidez a la empresa por medio del control de las operaciones, la disminución de gastos que son innecesarios para la operación diaria, así como el incremento de los ingresos.

Resultado Esperado:

Hacer frente a las obligaciones a corto plazo, superando el periodo de crisis que actualmente atraviesa la distribuidora, para obtener en los próximos años la utilidad deseada.

Area de Aplicación	Dimension	Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Procesos de Negocio	Reparto	Control y eficiencia de Operaciones	Manejar el efectivo por medio de instituciones bancarias.	Propietario / Repartidores	2 Meses
		Reducir Gastos.	Pagos conforme a las ventas entregadas mensualmente. (Variable)	Propietario	2 Meses
	Administración	Control y eficiencia de Operaciones	División de administración de Distribuidora y Mercadito	Propietario / Equipo de Administracion.	2 Meses
	Ventas	Incrementar Ingresos	Negociar con las Marcas (Exclusividad y Mejores Precios).	Propietario	Continuamente
		Incrementar Ingresos	Adquirir nuevas Marcas (Exclusividad y Mejores Precios).	Propietario	Continuamente

6.6.3.1 MODIFICAR EL PROCESO DE REPARTO EN CUANTO AL MANEJO DE EFECTIVO.

Los repartidores al finalizar la entrega de los pedidos en una determinada zona, deben regresar a la distribuidora con el efectivo recibido, y así liquidar a la administración la entrega diaria de los pedidos. Este procedimiento atrasa las demás operaciones, pues se duplica la actividad de contar el efectivo, pues antes de liquidar a la administración el repartidor debe contar el efectivo y cuadrarlo contra los pedidos y devoluciones que existan, luego procede a rendir cuentas a la administradora donde se vuelve a realizar el mismo procedimiento.

Por otro lado corre riesgo la empresa, debido a que los clientes directos que visitan la sala de ventas puede observar las cantidades de dinero que ingresan diariamente; en los últimos meses la empresa ha sufrido dos asaltos y no se descarta el hecho de que los mismos se hayan llevado a cabo por personas que visualizan este tipo de acciones; se recomienda que el repartidor después de realizar la entrega de los pedidos, se dirija a depositar el efectivo en una institución bancaria y regrese a la empresa únicamente con los recibos de depósito, de esta manera se administra mejor el tiempo, y además el riesgo.

6.6.3.2 CAMBIAR POLÍTICA DE PAGOS A REPARTIDORES.

Los repartidores actualmente reciben un pago mensual de L.32, 000, el cual cubre los gastos por combustible, salario del repartidor y el ayudante, el pago se realiza de manera fija independientemente de las ventas que entreguen, es decir no hay un compromiso por entregar todos los pedidos, situación que manifiestan los vendedores como perjudicados, es necesario que la compensación de los repartidores se realice en base a las ventas, por lo que se recomienda realizar un pago fijo de L. 5,000.00 a los conductores y L. 4,800.00 a los ayudantes; además una porción variable del 2% de las ventas entregadas mensualmente para asumir los gastos por combustible y gastos por mantenimiento y reparación de los vehículos.

6.6.3.3 REALIZAR LA DIVISIÓN CONTABLE Y DEL PERSONAL ENTRE LA SALA DE VENTAS AL POR MENOR, CON RESPECTO AL MANEJO DE LA DISTRIBUIDORA (AL POR MAYOR).

Actualmente la contabilidad de la empresa se lleva de manera conjunta, tanto la del mercadito que atiende a los clientes directos (al por menor) como la de la distribuidora que atiende a los clientes en cada punto de venta (al por mayor), este hecho atrasa los procesos de la distribuidora, ya que en vez de atender los procesos internos y agilizar los la facturación, liquidación de rutas, etc. La administración atiende a los clientes que visitan dicha sala de ventas (al por menor), haciendo más ineficiente los procesos diarios así como más compleja la contabilidad. Es necesario que la compañía realice la división tanto contable, así como la división de personal para atención al cliente externo e interno; esta

acción le permitirá ser más eficiente en las actividades de la distribuidora permitiendo ahorrar costos por transportar a los empleados que laboran en horas nocturnas, así como un mejor manejo y control de los dos negocios.

6.6.3.4 NEGOCIAR CON LAS MARCAS QUE DISTRIBUYE LA EMPRESA (EXCLUSIVIDAD Y MEJORES PRECIOS).

La empresa cada día se enfrenta a competidores que distribuyen los mismos productos y marcas a un precio más bajo con respecto a la que ésta ofrece, situación que coloca en desventaja competitiva a la distribuidora; es necesario entrar a un proceso de negociación de exclusividad y al no tener acceso a esta, negociar mejores precios con los proveedores de un 3% en los productos con el fin de incrementar el margen de ganancia actual.

6.6.3.5 ADQUIRIR NUEVAS MARCAS (EXCLUSIVIDAD Y MEJORES PRECIO).

La fuerza de ventas manifiesta que es muy reducido el número de marcas que distribuyen actualmente, que existe el potencial para vender más productos; por lo que sería ideal para la empresa adquirir la distribución de otras marcas que sean líderes en el mercado, que le permitan obtener márgenes atractivos para los resultados deseados, la empresa necesita con urgencia obtener mayores ingresos, y según su estructura de ventas, reparto y bodega la misma tiene la capacidad para comercializar otras marcas.

6.6.4 FINANCIAMIENTO

La empresa necesita financiamiento tanto interno como externo, pues los compromisos a corto plazo son muchos, y la liquidez es muy baja para hacer frente a los mismos, además es necesario recalcar que con la situación presente de la empresa es difícil tener acceso a un financiamiento externo, por lo cual es necesario contar primeramente con la aportación de un socio, que en este caso se recomienda presentar al ex socio el plan a implementar a partir del 2015 y los resultados que se esperan a fin de que este tome la decisión de volver a invertir en la empresa.

Plan de Rescate Financiero para la Distribuidora ADOM					
Descripción:					
Instrumento de gestión financiera, que detalla las acciones que se deben realizar para proporcionar mayor liquidez a la empresa por medio del control de las operaciones, la disminución de gastos que son innecesarios para la operación diaria, así como el incremento de los ingresos.					
Resultado Esperado:					
Hacer frente a las obligaciones a corto plazo, superando el periodo de crisis que actualmente atraviesa la distribuidora, para obtener en los próximos años la utilidad deseada.					
Area de Aplicación	Dimensión	Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Financiamiento	Interno	Incrementar Ingresos	Presentar plan de los próximos años al Ex Socio y conseguir su compromiso de inversión.	Propietario	1 Mes
	Externo	Incrementar Ingresos	Obtener financiamiento a largo plazo con Institución Financiera	Propietario	3 Meses

6.6.4.1 NEGOCIAR EL REINTEGRO DEL EX SOCIO DE LA EMPRESA E INVERSIÓN ADICIONAL

El ex socio tomó la decisión de retirar su capital de la empresa por un monto de (L.700,000) debido a los bajos rendimientos ofrecidos (1 y 2% de utilidad neta), además por la desorganización con la que opera la organización en los diferentes departamentos, por lo que se planea expresarle al ex socio los planes a realizar en los periodos del 2015 al 2018, logrando mejores retornos de utilidad (entre el 6% y el 9% de utilidad neta); se espera que una vez persuadido, el socio pueda reinvertir el capital de L.700, 000 que la empresa le adeuda, además una aportación adicional de L.300, 000.

6.6.4.2 OBTENER UN FINANCIAMIENTO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA QUE PERMITA APALANCAR A LA EMPRESA.

La situación de la empresa es decadente, existen compromisos con los proveedores en un corto plazo, pero la empresa ha llegado a la situación de no hacer frente a los pagos en tiempo y forma, para poder liquidar las obligaciones la empresa necesita de efectivo, es decir necesita de un financiamiento externo a largo plazo, que le permita a la entidad trasladar su deuda corriente al pasivo no corriente de la distribuidora.

Con respecto al financiamiento externo, se recomienda solicitar en BAC Honduras un préstamo de L. 1,000,000.00 en el primer semestre del año 2015, con un plazo máximo de tres años y el mismo se realizará ofreciendo en garantía los vehículos que actualmente posee la distribuidora; El préstamo se otorgara a una tasa del 16% la cual es una de las más atractivas del mercado actual. Este financiamiento tiene como finalidad atender los compromisos de corto plazo de la distribuidora (pago con los proveedores). Esta acción permitirá que la empresa eleve sus índices de liquidez y opere con un capital de trabajo neto positivo.

6.7 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

6.7.1 BALANCE GENERAL PROYECTADO

DISTRIBUIDORA ADOM S. de R.L.					
BALANCE GENERAL					
	Estado actual	Proyección			
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
ACTIVO					
Activo corriente	4270,552.22	9854,037.18	13487,949.27	17501,157.27	21961,805.54
Efectivo disponible	30,000.00	4910,164.90	9453,752.63	14386,791.25	19909,196.87
Bancos (Continental)	122,000.00	122,000.00	122,000.00	122,000.00	122,000.00
Clientes	323,851.00	327,089.51	330,360.41	333,664.01	337,000.65
Inventario Disponible	3653,429.22	4494,782.77	3581,836.24	2658,702.01	1593,608.02
Bonificaciones por cobrar	141,272.00	-	-	-	-
Activo no corriente	2905,185.23	2863,199.18	2821,213.14	2779,227.10	2737,241.06
Propiedad planta y equipo	2905,185.23	2863,199.18	2821,213.14	2779,227.10	2737,241.06
Vehiculos	2149,518.56	2120,407.52	2091,296.48	2062,185.43	2033,074.39
Mobiliario y equipo de oficina	27,533.33	23,983.33	20,433.33	16,883.33	13,333.33
Instalaciones de bodega	250,666.67	247,166.67	243,666.67	240,166.67	236,666.67
Instalaciones del mercadito	477,466.67	471,641.67	465,816.67	459,991.67	454,166.67
TOTAL ACTIVO	7175,737.45	12717,236.37	16309,162.42	20280,384.37	24699,046.60
PASIVO					
Pasivo corriente	5361,906.52	6510,157.12	6635,383.07	6697,517.28	6806,040.64
Cuentas por pagar a proveedores	5058,636.88	4917,364.88	L. 4925,116.80	L. 4925,116.80	L. 4925,116.80
Prestamo bancario Credomatic a C/P	-	86,400.00	86,400.00	26,222.00	-
Prestamo bancario #2	-	193,894.41	L. 227,296.76	L. 266,453.35	L. 312,355.48
Intereses por pagar	-	187,983.58	L. 136,437.23	L. 79,136.64	L. 27,727.89
Impuesto por pagar	303,269.64	1124,514.25	1260,132.28	1400,587.70	1540,831.45
Exsocio Carlos Raudales	-	-	-	-	-
Pasivo no corriente	899,022.00	918,727.59	605,030.83	312,355.48	-
Prestamo bancario #2	-	806,105.59	578,808.83	312,355.48	-
Exsocio Carlos Raudales	700,000.00	-	-	-	-
Prestamo bancario Credomatic a L/P	199,022.00	112,622.00	26,222.00	-	-
TOTAL PASIVO	6260,928.52	7428,884.71	7240,413.90	7009,872.76	6806,040.64
CAPITAL SOCIAL					
Capital Social	5,000.00	1005,000.00	1005,000.00	1005,000.00	1005,000.00
Utilidad o Perdida en ejercicios ant.	-	909,808.93	4283,351.67	8063,748.52	12265,511.61
Utilidad o pérdida del ejercicio	909,808.93	3373,542.74	3780,396.85	4201,763.09	4622,494.35
PASIVO (+) CAPITAL CONTABLE	7175,737.45	12717,236.37	16309,162.42	20280,384.37	24699,046.60

6.7.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

DISTRIBUIDORA ADOM S. de R.L.										
Estado de pérdidas y ganancias										
	Estado actual		Proyección							
	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
INGRESOS										
Ingresos por venta	51600,000.00		52116,000.00		52637,160.00		53163,531.60		53695,166.92	
Costo de ventas:	42312,000.00	82%	41042,640.00	79%	41042,640.00	78%	41042,640.00	77%	41042,640.00	76%
Utilidad bruta en ventas	9288,000.00	18%	11073,360.00	21%	11594,520.00	22%	12120,891.60	23%	12652,526.92	24%
EGRESOS										
<u>Gasto de operación:</u>										
Sueldos y salarios	2190,000.00	27%	1646,400.00	25%	1646,400.00	25%	1646,400.00	25%	1646,400.00	25%
Comisiones	1119,000.00	14%	2163,420.00	33%	2185,054.20	33%	2206,904.74	34%	2228,973.79	34%
Combustible	1052,422.00	13%	312,000.00	5%	312,000.00	5%	312,000.00	5%	312,000.00	5%
Gastos por robo	800,000.00	10%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Mantenimiento y reparación	690,100.00	9%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Gastos varios	706,960.80	9%	706,960.80	11%	706,960.80	11%	706,960.80	11%	706,960.80	11%
Gastos por imprevistos	473,620.00	6%	473,620.00	7%	473,620.00	7%	473,620.00	7%	473,620.00	7%
Atención a empleados	285,366.60	4%	285,366.60	4%	285,366.60	4%	285,366.60	4%	285,366.60	4%
Alquiler	231,600.00	3%	231,600.00	4%	231,600.00	4%	231,600.00	4%	231,600.00	4%
E.N.E.E	143,260.82	2%	143,260.82	2%	143,260.82	2%	143,260.82	2%	143,260.82	2%
Papelería y útiles	138,648.58	2%	138,648.58	2%	138,648.58	2%	138,648.58	2%	138,648.58	2%
Comunicación	133,488.00	2%	133,488.00	2%	133,488.00	2%	133,488.00	2%	133,488.00	2%
Gastos financieros	52,500.00	1%	282,583.58	4%	239,637.23	4%	182,336.64	3%	130,927.89	2%
Gasto por depreciación	36,163.83	0%	36,163.83	1%	36,163.83	1%	36,163.83	1%	36,163.83	1%
Hondutel	13,810.80	0%	13,810.80	0%	13,810.80	0%	13,810.80	0%	13,810.80	0%
Agua	7,980.00	0%	7,980.00	0%	7,980.00	0%	7,980.00	0%	7,980.00	0%
Total egresos	8074,921.43	100%	6575,303.01	100%	6553,990.87	100%	6518,540.81	100%	6489,201.11	100%
Utilidad de operación	1213,078.57	2.35%	4498,056.99	8.63%	5040,529.13	9.58%	5602,350.79	10.54%	6163,325.81	11.48%
Impuesto sobre la renta	303,269.64		1124,514.25		1260,132.28		1400,587.70		1540,831.45	
Utilidad neta	909,808.93	1.76%	3373,542.74	6.47%	3780,396.85	7.18%	4201,763.09	7.90%	4622,494.35	8.61%

6.7.3 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Concepto	AÑO				
	2014	2015	2016	2017	2018
<u>Actividad Operativa</u>					
Ventas de Contado	L. 50952,298.00	L. 51461,820.98	L. 51976,439.19	L. 52496,203.58	L. 53021,165.62
Cobros de ventas al credito	L. 323,851.00	L. 327,089.51	L. 330,360.41	L. 333,664.01	L. 337,000.65
Total Ingresos Operativos	L. 51276,149.00	L. 51788,910.49	L. 52306,799.59	L. 52829,867.59	L. 53358,166.27
Pago a proveedores	L. 43436,413.40	L. 41183,912.00	L. 41034,888.08	L. 41042,640.00	L. 41042,640.00
Gastos varios	L. 7986,257.60	L. 6256,555.60	L. 6278,189.80	L. 6482,376.98	L. 6453,037.28
Total Egresos Operativos	L. 51422,671.00	L. 47440,467.60	L. 47313,077.88	L. 47525,016.98	L. 47495,677.28
Flujo neto de operacion	L. -146,522.00	L. 4348,442.89	L. 4993,721.71	L. 5304,850.61	L. 5862,488.99
<u>Actividad de Inversion</u>					
Total Ingresos de inversion	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
Total egresos de inversion	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
Flujo neto de inversion	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
<u>Actividad De Financiamiento</u>					
Prestamo recibido	L. 199,022.00	L. 1000,000.00	L. -	L. -	L. -
Total ingresos de financiamiento	L. 199,022.00	L. 1000,000.00	L. -	L. -	L. -
Abono a prestamos	L. 52,500.00	L. 468,277.99	L. 450,133.99	L. 371,811.99	L. 340,083.37
Total egresos de Financiamiento	L. 52,500.00	L. 468,277.99	L. 450,133.99	L. 371,811.99	L. 340,083.37
Flujo neto de Financiamiento	L. 146,522.00	L. 531,722.01	L. -450,133.99	L. -371,811.99	L. -340,083.37
Flujo neto del periodo	L. -	L. 4880,164.90	L. 4543,587.73	L. 4933,038.62	L. 5522,405.62
Mas : Saldo Inicial	L. 30,000.00	L. 30,000.00	L. 4910,164.90	L. 9453,752.63	L. 14386,791.25
Saldo Final	L. 30,000.00	L. 4910,164.90	L. 9453,752.63	L. 14386,791.25	L. 19909,196.87

6.7.4 RAZONES FINANCIERAS PROYECTADO

Indicadores	Razón	Resultados				
		2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez	Circulante:	0.70	1.51	2.03	2.61	3.23
	Acida:	0.12	0.82	1.49	2.22	2.99
Endeudamiento	Deuda total:	92.82%	58.42%	44.39%	34.56%	27.56%
	Deuda a capital:	12.93	1.40	0.80	0.53	0.38
	Deuda L/P a capital:	1.91	0.17	0.07	0.02	0.00
Eficiencia	Inventarios:	11.58	9.13	11.46	15.44	25.75
	Cuentas por pagar:	7.01	8.35	8.33	8.33	8.33
	Rotación de activos:	6.55	4.10	3.23	2.62	2.17
Rentabilidad	Margen bruto:	18%	21%	22%	23%	24%
	Margen operación:	1.45%	8.63%	9.58%	10.54%	11.48%
	Margen neto:	1.08%	6.47%	7.18%	7.90%	8.61%
	Rendimiento Sobre el Capital:	98.94%	63.79%	41.69%	31.66%	25.83%
Capital De Trabajo	Capital de Trabajo:	-1534,881.87	3343,880.07	6852,566.20	10803,639.99	15155,764.90

Como se logra visualizar en las razones financieras proyectadas a partir del año 2015 el panorama se vuelve más prometedor, se supera varios resultados negativos y la empresa empieza a tener mayor liquidez y retornos, los cuales en el 2016 se vuelven más atractivos.

6.8 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 41. Cronograma de actividades

No.	Actividad	Meta Propuesta	Fecha Propuesta									
			2015		2016		2017		2018			
			Semestre									
			I	II	I	II	I	II	I	II		
1	Realizar cambio de la misión y presentarla a los colaboradores.	Mayor enfoque en los colaboradores.										
2	Contratar a una persona con conocimientos contables.	Mejor fluidez de los procesos e Información.										
3	Capacitación de conocimientos financieros básicos para el propietario.	Obtener conocimientos financieros para mejorar toma de decisiones.										
4	Establecer normas con respecto al servicio al cliente interno, donde impere la igualdad y el respeto.	Satisfacción a nivel general de los colaboradores.										
5	Adquisición de un sistema de información óptimo. (Por el momento utilizar Microsoft Excel)	Información oportuna en tiempo y forma, incrementando la eficiencia de los procesos.										
6	Modificar el proceso de reparto en cuanto al manejo de efectivo.	Manejo efectivo del tiempo en la organización, además disminuir las probabilidades de sufrir un asalto en la distribuidora en el futuro.										
7	Solicitar al departamento de Bodega y Ventas que sean más eficientes en el manejo del tiempo (proceso de carga óptimo).	Evitar costos de traslado del personal por salir en horario nocturno.										
8	Cambiar política de pagos a repartidores.	Mayor enfoque por parte del equipo de reparto, costos en proporción a las ventas.										
9	Realizar la división contable y de personal entre Distribuidora y Mercadito.	Mayor fluidez de los procesos de la distribuidora.										
10	Negociar con las marcas que distribuye la empresa (Exclusividad y mejores precios y plazos de pago).	Mayor competitividad en el mercado, igualmente mejores rendimientos.										
11	Adquirir nuevas Marcas (Exclusividad y Mejores Precio).	Mayor competitividad en el mercado, igualmente mejores rendimientos.										
12	Priorizar los pagos a los Proveedores.	Garantizar la distribución de las marcas más importantes para la Empresa.										
13	Incrementar los márgenes de ganancia en los productos.	Obtener mayores retornos, pues actualmente son muy bajos.										
14	Obtener un financiamiento para apalancar a la empresa. (Ex socio - Institution Financiera).	Hacer frente a las obligaciones a corto plazo.										

6.9 PRESUPUESTO

Tabla 42. Presupuesto del plan de acción

No	Actividad	Costo	Observaciones
1	Realizar reunión con los colaboradores para presentar la Misión de la empresa, así como las normas y estrategias a implementar en cada uno de los departamentos.	L. 2,000.00	Realizar un refrigerio para los colaboradores.
2	Contratar a una persona para el área de contabilidad.	L. 144,000.00	Pago de salario mínimo, décimo tercer y cuarto mes de salario, y cuota patronal del IHSS.
3	Capacitación para Propietario.	L. 2,000.00	Infop, Camara de Comercio
5	Utilizar Microsoft Excel para elaborar diferentes controles de Bodega, Administración y Ventas.	L. -	Mientras la compañía resuelve la situación de las obligaciones utilizar Excel y visualizar en un futuro la compra de un sistema de información de mayor eficiencia.
6	Manejo de efectivo a través de las instituciones bancarias.	L. 94,600.00	Cuota del 0.2% por cada transacción de L.1,000.00
7	Negociar con las marcas existentes y con posibles marcas a distribuir en la empresa.	L. -	Realizar reuniones con cada representante de las marcas.
8	Obtener financiamiento para la empresa.	L. 360,333.48	Intereses por un Préstamo de un Millón en BAC
9	Incrementar márgenes de utilidad.	L. -	Incrementa el margen de utilidad paulatinamente.
10	Priorizar pagos a los proveedores	L. -	Dar importancia a proveedores que garantizan el mayor número de ventas y margen de utilidad.
TOTAL LPS :		L. 602,933.48	

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Amat J.M. (2004). *La continuidad de la empresa Familiar* (Primera Edición.). España: Ediciones Gestion 2000.
2. Bertossi, Roberto. (2009). *Financiamiento de pequeñas y medianas empresas*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10317114&p00=financiamiento+para+PYMES>
3. Center for History and New Media. (s. f.). *Guía rápida*. Recuperado a partir de http://zotero.org/support/quick_start_guide
4. CEPAL. (2011, diciembre 5). *Internacionalización y políticas de Apoyo a las PYMES de la Unión Europea*.
5. Cesar Valenzuela. (2013). *diagnostico sectorial de la mipyme no agricola en honduras - Buscar con Google*. Recuperado a partir de http://www.google.hn/?gws_rd=cr&ei=CeFJVPzJLOflsATpz4KADg#q=diagnostico+sectorial+de+la+mipyme+no+agricola+en+honduras
6. Chapa Cantú, J. C., Gámez Garza, C., & Ramírez Díaz, K. I. (2012). *Guía financiera para PYMES: análisis, diagnóstico y soluciones*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10889602>
7. Chapa J, Gamez C, Ramirez K, Treviño M. (2012). *Guía financiera para PYMES: Análisis, Diagnóstico y soluciones*. (Primera edición.). Madrid, España: Plaza Y Valdes.
8. Cleri. (2007). *El libro de las PYMES* (Primera Edición.). Argentina: Ediciones Granica.
9. Cleri, C. (2013). *Libro de las pymes, El*. Ediciones Granica.
10. Comisión Europea. (2006, mayo 30). *La nueva definición de PYME*. Recuperado a partir de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf

11. Condo A. (2004, octubre). Las PYMES y el proceso de integración regional: Competitividad y las PYMES en Centroamérica. Recuperado a partir de <http://publications.iadb.org/handle/11319/4131?locale-attribute=es>
12. Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Chile: B - CEPAL. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10565921>
13. Ferraro C, Stumpo Giovanni. (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América latina* (Primera.). Santiago de Chile: B - CEPAL.
14. Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Inter-American Development Bank. Recuperado a partir de <http://publications.iadb.org/handle/11319/4725>
15. Informador Mx. (2014, febrero 22). Nueve de cada 10 PYMES cierran antes de un año por dificultades. Mexico. Recuperado a partir de <http://www.informador.com.mx/economia/2010/180482/6/nueve-de-cada-10-pymes-cierran-antes-de-un-ano-por-dificultades.htm>
16. Jaques Fillion, L. (2011). *Administración de PYMES* (1.^a ed.). Mexico: Pearson Educación.
17. Locane G.L. (2004). *Obstáculos y Palancas para la capitalización y expansión de la pequeña y mediana empresa*. Argentina: Eumed.Net.
18. Maqueda Lafuente, F.J. (1990). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. España: Ediciones Días de Santos.
19. Neiras Daniel. (2009). *Análisis de créditos a pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Argentina: El Cid Editor.
20. Notimex. (2011). Tienen PYMES corta vida en México y Centroamérica. Mexico: Notimex. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/879712557/90A356C06EF04559PQ/4?accountid=35325>
21. Quirós, José María. (2013). *Etapas de la pyme: transforme su esfuerzo en inteligencia directiva*. España: Ediciones Díaz de Santos.

22. Read La PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector ... - Cepal | Loontar.net. (s. f.). Recuperado 21 de octubre de 2014, a partir de <http://www.loontar.net/read/52e00bda0f263a39da63a0cc>
23. Rekowski, Marek. (2014). Impacto de la crisis mundial en el empleo y la productividad de las PYMES : el caso de las grandes economías europeas. *Impact of the World Crisis on the Employment and Productivity of SMEs : The Case of the Largest European Economies*.
24. Sánchez Morales, M. del C. (2004). Elaboración de un manual de evaluación financiera de proyectos para pequeñas y medianas empresas. Recuperado a partir de <http://bdigital.zamorano.edu/handle/11036/1884>
25. Soriano L.S. (2005, noviembre). El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años ¿Porque? Recuperado 23 de octubre de 2014, a partir de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>
26. Velásquez Contreras Andres. (2006). *Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras*. Colombia: Red Revista Escuela de Administración de Negocios.

ANEXOS

Objetivo: Recopilar información sobre planes de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMES) en las principales instituciones financieras que operan en Tegucigalpa.

1. ¿Poseen algún programa de financiamiento para PYMES?
2. ¿Cuáles son los diferentes programas de financiamiento que ofrecen a las PYMES?
3. ¿Es posible otorgarle un plan de financiamiento a una empresa que nunca ha solicitado un crédito?
4. ¿Cuáles son los requisitos que solicitan a las PYMES para otorgarles un financiamiento?
5. Una vez entregados los requisitos, ¿Cuánto tiempo aproximado se necesita para desembolsar los fondos?
6. ¿Cuál es la tasa de interés aplicable a este tipo de financiamientos?
7. ¿Cuál es el plazo máximo en los planes de financiamiento que ofrecen a las PYMES?
8. ¿Cuáles son los beneficios que se adquieren a obtener un préstamo con la institución bancaria?
9. ¿Cuál es el monto máximo que se podría recibir al obtener un financiamiento?

ENTREVISTA SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Introducción: La siguiente entrevista tiene como propósito conocer los principales procesos que se desarrollan en la organización, específicamente los procesos que se desarrollan en el departamento donde labora, los datos serán utilizados para realizar una mejora en caso de necesitarlo, los datos obtenidos serán totalmente confidenciales.

Preguntas

1. ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?

Menos de un año 1 año 2 años Más de 2 años

2. ¿Cuál es el horario de trabajo que desarrolla?

3. ¿En qué departamento labora actualmente?

Ventas Bodega Reparto Administración
Supervisión Seguridad Otro: _____

4. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

5. ¿Cuáles son los pasos del proceso principal que desarrolla?

6. ¿Cuáles son los principales obstáculos en sus funciones diarias?

7. ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo? ¿Por qué?

8. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? ¿Por qué?

9. ¿Con cuales departamentos se relaciona para desarrollar su trabajo?

Ventas Bodega Reparto Administración
Supervisión Seguridad Otro: _____

10. ¿Qué opina de esta empresa?

11. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

Muy Insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy Satisfecho

12. ¿Cómo se siente en cuanto a su motivación en el trabajo?

Muy Insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy Satisfecho

13. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

Muy Mala Mala Neutro Buena Muy Buena

14. La opinión de sus compañeros de trabajo, es que la empresa es:

Muy Mala Mala Neutro Buena Muy Buena

15. ¿Qué le falta a la empresa, para mejorar en sus procesos?

16. ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

Muy Malo Malo Neutro Bueno Muy Bueno

17. ¿Si usted fuera el dueño, que mejoraría en la empresa?

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Género: M F

Nivel académico: Primaria Secundaria Universitaria

Edad: Menor de 20 años

De 21 – 30 años

De 31 – 40 años

De 41 – 50 años

Mayor de 50 años

Agradecemos su colaboración, tal como se describió anteriormente los datos proporcionados serán totalmente confidenciales.

ENTREVISTA SOBRE LA DIRECCION DE LA ORGANIZACIÓN

Introducción: La siguiente entrevista tiene como propósito conocer los principales procesos así como la toma de decisiones que se desarrolla en la organización, los datos serán utilizados para realizar un análisis de la situación actual de la empresa, toda la información obtenida será totalmente confidencial.

Preguntas

1. ¿Cuál es la condición actual de la empresa?

2. ¿Cuántos socios componen a la compañía?

3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

4. ¿Cuáles son los departamentos que existen en la empresa?

5. ¿Existe un manual de procedimientos en cada departamento?

Si No

6. ¿Cómo es el proceso de las principales actividades de cada departamento?

7. ¿Hay algún proceso que sea llevado a través de outsourcing?

Si No

8. ¿Qué Proceso y porque?

9. ¿Cuáles son los obstáculos más grandes a lo que se enfrenta cotidianamente?

10. ¿Cuál es el procedimiento para contratar a un nuevo empleado?

11. ¿Cuáles son los criterios que utiliza para establecer el sueldo de sus empleados?

12. ¿Cómo se toman las decisiones financieras?

13. ¿Qué estados financieros se desarrollan en la compañía?

14. ¿Cómo se realiza el pago a los proveedores?

15. ¿Cuáles son las marcas que representan el 80/20 y cuál es el margen de ganancia?

16. ¿Cuáles son los factores que toma para calcular el margen de ganancias de los productos?

17. ¿La empresa ha tomado algún financiamiento? ¿Por qué?

18. ¿Cuál es la razón principal, que tiene en crisis a la empresa?

19. ¿Existe la posibilidad de inyectar capital adicional con fondos propios a la distribuidora?

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____ Edad: _____

Género: M F Puesto: _____

Grado académico: _____

Agradecemos su colaboración, tal como se describió anteriormente los datos proporcionados serán totalmente confidenciales.