



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL ÁREA
FINANCIERA, CASO DISTRIBUIDORA FAMGOOR**

SUSTENTADO POR:

ANDREA MICHELLE GARCÍA MEJÍA

BRYAN CHRISTOPHER CRUZ HENRÍQUEZ

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

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

OCTUBRE, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERECTOR ACADÉMICO

DESIREÉ TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL ÁREA
FINANCIERA, CASO DISTRIBUIDORA FAMGOOR**

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

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

ADALBERTO MÉNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

EDWIN ARAQUE

BLANCA CELEA BARAHONA

MAURICIO ALPIZAR



FACULTAD DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL ÁREA FINANCIERA,
CASO DISTRIBUIDORA FAMGOOR**

**ANDREA MICHELLE GARCÍA MEJÍA Y BRYAN CHRISTOPHER CRUZ
HENRÍQUEZ**

RESUMEN

Las empresas requieren de un análisis de la situación financiera, para conocer sobre el funcionamiento y su comportamiento en el entorno económico que se desenvuelve. Se dio a conocer el análisis de investigación a la empresa Distribuidora Famgoor a través de la información recopilada, donde se identificó la situación actual de la empresa y propuso un plan estratégico financiero logrando un crecimiento económico empresarial. Distribuidora Famgoor, una empresa que se dedica a la producción y distribución de pan, constituida en el 2012, surge con la necesidad de atender un mercado demandado. Se evaluó el comportamiento del entorno económico de la empresa a través de una encuesta aplicada a sus clientes para medir el impacto externo que tiene la empresa en el sector que se desenvuelve y una entrevista al propietario de Distribuidora Famgoor.

Palabras clave: Plan Estratégico, Mercado local, Fortalecimiento Empresarial, Comportamiento Financiero, Toma de decisiones.



GRADUATE SCHOOL

BUSINESS STRENGTHENING IN THE FINANCIAL AREA, CASE FAMGOOR DISTRIBUTING

**ANDREA MICHELLE GARCÍA MEJÍA AND BRYAN CHRISTOPHER
CRUZ HENRÍQUEZ**

ABSTRACT

The companies require an analysis of the financial situation, to know about the operation and its behavior in the economic environment that develops. The analysis of the investigation was made known to the Distribuidora Famgoor through the information gathered, where the current situation of the company was identified and a financial strategic plan was proposed, achieving economic business growth. Distribuidora Famgoor, a company dedicated to the production and distribution of bread, formed in 2012, arises from the need to serve a demanded market. The behavior of the economic environment of the company was evaluated through a survey applied to its customers to measure the external impact that the company has in the sector that develops and an interview with the owner of Distribuidora Famgoor.

Key words: Strategic Plan, Local Market, Business Strengthening, Financial Behavior, Decision making.

DEDICATORIA

El proyecto de tesis se la dedicamos a nuestras familias por la compañía durante todo el tiempo que cursamos la maestría de Dirección Empresarial con orientación en Finanzas.

Fueron detonantes para que este sueño se hiciera una realidad a través de sus esfuerzos, apoyo incondicional y motivadores a perseverar en nuestra carrera profesional.

Sus consejos y recomendaciones ayudaron a realizar una inversión intelectualmente para ser más competitivos en un mercado laboral.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, que nos dio la fuerza y la fe de lograr lo que nos parecía imposible terminar, asimismo agradecemos a nuestra familia y compañeros, por sus sacrificios, comprensión y compañerismo durante estos años, gracias a ellos hemos podido alcanzar una meta más.

A nuestros catedráticos gracias por su tiempo, apoyo y dedicación, así como por transmitirnos sus amplios conocimientos que contribuyeron al desarrollo de nuestra formación profesional.

En especial agradecemos al PhD. Carlos Zelaya Oviedo por su paciencia, motivación y orientación las cuales han sido fundamentales para llegar a la meta.

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	2
1.3.1 Enunciado.....	2
1.3.2 Planteamiento del problema	3
1.3.3 Preguntas de investigación	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Justificación	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Análisis de la situación actual	6
2.1.1 Análisis del macro entorno.....	6
2.1.2 Análisis del microentorno	10
2.1.3 Análisis interno	12
2.2 Teorías	15
2.2.1 Teorías de sustento	15
2.2.2 Conceptualización	17
2.3 Metodologías aplicadas	27
2.3.1 Metodología para escribir un Artículo Científico	27
2.3.2 Metodología para elaborar un plan financiero	27
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1 Congruencia metodológica.....	28
3.1.1 Matriz Metodológica.....	28

3.1.2	Esquema de variables de estudio.....	29
3.1.3	Operacionalización de las variables	30
3.1.4	Hipótesis.....	34
3.1	Enfoque y métodos	34
3.2	Diseño de la investigación.....	37
3.2.1	Población.....	37
3.2.2	Muestra.....	37
3.2.3	Unidad de análisis	38
3.2.4	Unidad de respuesta	38
3.3	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.....	38
3.3.1	Instrumentos	38
3.3.2	Técnicas.....	38
3.3.3	Procedimientos	39
3.4	Fuentes de información	39
3.4.1	Fuentes primarias	39
3.4.2	Fuentes secundarias.....	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		40
4.1	Resultados de la encuesta	40
4.2	Resultados de la entrevista	47
4.3	Diagrama de Ishikawa	48
4.4	Análisis Estadístico.....	50
4.5	Propuesta	51
4.5.1	Plan Estratégico para facilitar el posicionamiento en el mercado local	51
4.5.2	Introducción	52
4.5.3	Descripción de la propuesta	52

4.5.3.1	Reestructuración financiera y control interno	52
4.5.3.2	Representación de Marca “Francesa” a través de un Marketing Directo	54
4.5.3.3	Apertura de nuevos mercados por medio de Joint Venture	55
4.5.3.4	Diseño de un programa de Bienestar Laboral	57
4.5.4	Presupuesto.....	59
4.5.5	Evaluación Económica y Financiera	60
4.5.6	Cronograma de ejecución.....	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		72
5.1	Conclusiones.....	72
5.2	Recomendaciones	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		76
ANEXOS		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz Metodológica.....	28
Tabla 2.	Operacionalización de variables.....	30-33
Tabla 3.	Datos estadísticos de la encuesta aplicada a los clientes de Distribuidora Famgoor.....	50
Tabla 4.	Presupuesto General	59
Tabla 5.	Balance General.....	64
Tabla 6.	Activos no corrientes.....	65
Tabla 7.	Pasivos.....	65
Tabla 8.	Pasivos no corrientes.....	66
Tabla 9.	Patrimonio.....	67
Tabla 10.	Estado de Resultados.....	67
Tabla 11.	Gastos.....	68

Tabla 12. Razón de Liquidez.....	68
Tabla 13. Razón de Apalancamiento.....	69
Tabla 14. Razón de Rentabilidad.....	69
Tabla 15. Razón de Eficiencia.....	70
Tabla 16. Plan de Ejecución.....	71
Tabla 17. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	74-75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Variables.....	29
Figura 2. Diseño de la investigación (etapas)	37
Figura 3. Conocimiento o Existencia de Distribuidora Famgoor.....	40
Figura 4. Producto de mayor demanda de Distribuidora Famgoor.....	41
Figura 5. Precio del Producto de Distribuidora Famgoor.....	42
Figura 6. Consideración del precio.....	42
Figura 7. Calidad del producto.	43
Figura 8. Aceptación del producto.....	44
Figura 9. Frecuencia de visita de Distribuidora Famgoor a sus clientes.....	44
Figura 10. Frecuencia de clientes al solicitar producto.	45
Figura 11. Accesibilidad en comprar el producto de Distribuidora Famgoor.....	46
Figura 12. Medios de pago que utiliza Distribuidora Famgoor.....	46
Figura 13. Diagrama de Ishikawa.....	48

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica brevemente los antecedentes que fundamentan el estudio, la importancia teórica y práctica, la pertinencia y actualidad del tema.

1.1 Introducción

El motivo de esta investigación surgió con el deseo de conocer la situación financiera que enfrenta la empresa “Distribuidora Famgoor”, como opera actualmente, el giro comercial al que se dedica, el entorno económico en el que desempeña, el comportamiento en un mercado competitivo, su evolución a través de los años, así como el aporte que genera al país.

De acuerdo a la investigación que se realizó, daremos a conocer aspectos importantes que influyen al funcionamiento operativo de la empresa, que afectan directamente e indirectamente la operatividad de la misma.

Distribuidora Famgoor tiene como su giro principal la fabricación y comercialización de productos de panadería, que distribuye a nivel nacional en diferentes puntos de venta.

La empresa se desenvuelve en un sector económico comercial que es fuerte y agresivo en el país (panaderías), con bastante demanda por los habitantes que degustan estos productos que son un acompañamiento diario.

Debido a las exigencias de necesidades que presentan los consumidores en el día a día, estas aumentan y hacen que los mercados sean más competitivos, para que las empresas aumenten así mismo su productividad para ofertar sus productos.

Distribuidora Famgoor ha tenido un crecimiento significativo en sus cuentas, al pasar de los años su volumen de ventas aumentó en relación a años anteriores, reportando utilidades con un margen mayor, así como también sus costos financieros se elevaron por el grado de apalancamiento

de fondos (bancos) con el sistema financiero. Su capacidad instalada fue creciendo para producir más de sus productos.

Distribuida Famgoor opera en un sector de la economía del país que representa un porcentaje en el PIB, ya que sus productos forman parte de la canasta básica y la cadena alimenticia.

La atribución que tiene es la generación y creación de fuentes de empleo a las personas que no poseen un grado académico y se ven limitados a trabajar o que no tienen un trabajo.

1.2 Antecedentes del problema

La falta de financiamiento, el exceso de trámites e impuestos altos son las principales causas que frenan el desarrollo de más de cuatro millones de micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que hay en el país, las cuales capacitan poco a su personal y contratan en su mayoría a trabajadores con educación básica.

Debido a las restricciones del sistema financiero para brindarle el apoyo a las medianas empresas, estas carecen de un crecimiento continuo en el comercio porque no cuentan con suficiente liquidez para crecer, se ven estacionados en un mismo círculo.

A través de estas limitaciones los propietarios se ven obligados a recurrir en otros apoyos financieros ya sean cooperativas, financieras, micro financieras, prestamistas no bancarios, casas de empeños etc. que los requisitos son menos rigurosos y se interesen por este sector para ofrecerles financiamientos con tasas más bajas para cubrir una parte de sus necesidades.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado

Las condiciones de financiamiento que se le ha otorgado a la empresa Distribuidora Famgoor, no han sido las adecuadas para el funcionamiento y operatividad de la empresa, esto se

debe al análisis que el sistema financiero ha realizado, en donde la empresa ha quedado afectado en el rendimiento de su producción.

Cordero, (2012) afirma que: “La falta de acceso al financiamiento afecta a las mipymes en su productividad, lo que termina limitando el potencial del crecimiento de la economía, considerando que este tipo de negocios constituye la mayor parte del parque empresarial” (p. 1)

La empresa se encuentra estacionada en un mismo círculo, ya que la mayoría de sus obligaciones son a corto plazo y esto genera un alto endeudamiento, como efecto un descontrol financiero. La situación de la empresa atraviesa un descontrol de sus pagos, por lo que se encuentra a tiempo de reestructurar las estrategias financieras.

1.3.2 Planteamiento del problema

Falta de financiamiento y alto nivel de endeudamiento a corto plazo que posee la empresa Distribuidora Famgoor.

¿Sería factible que Distribuidora Famgoor logre obtener un plan de financiamiento para minimizar su nivel de endeudamiento?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la recomendación para que Distribuidora Famgoor pueda disminuir su alto nivel de endeudamiento?
2. ¿Cómo lograr que la empresa Distribuidora Famgoor consiga un financiamiento para que disminuya sus deudas?
3. ¿Qué entidades financieras podrían ayudar a Distribuidora Famgoor con financiamiento para su desarrollo?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Investigar la falta de financiamiento que posee la empresa Distribuidora Famgoor, mediante una consolidación de deudas para disminuir su nivel de endeudamiento.

1.4.2 Objetivos específicos

1) Analizar las causas del alto nivel de endeudamiento a corto plazo que posee Distribuidora Famgoor.

2) Evaluar como la empresa Distribuidora Famgoor puede conseguir un financiamiento para la disminución de sus deudas.

3) Seleccionar qué entidades financieras podrían ayudar a Distribuidora Famgoor con financiamiento para el desarrollo de la misma.

1.5 Justificación

En la presente investigación está dirigida a la mediana empresa Distribuidora Famgoor donde se detecta la forma en que se encuentra desequilibrada su situación financiera, con la finalidad de poder ayudar a tomar la mejor decisión de acudir a una entidad financiera que le pueda facilitar financiamientos para mayor solidez.

El sistema financiero ha creado una brecha con la demanda crediticia de estas empresas en cuanto a sus parámetros ya que las limita aplicar a un crédito para que puedan invertir en capital de trabajo y expandirse en su mercado meta como también en capacidad instalada para compra de inversión fija (Maquinaria).

Por otra parte, las condiciones de crédito que otorgan las instituciones financieras a las medianas empresas no son las adecuadas para el rubro o sector económico en el que se

desenvuelven, esto pasa por falta de conocimiento y experiencia del entorno que operan estas empresas que las pueden perjudicar por un mal análisis bancario.

Estos créditos mal otorgados generan un efecto contraproducente tanto para las instituciones del sistema financiero como para las medianas empresas teniendo doble impacto en el incumplimiento de pago reflejando atrasos, porque los plazos del crédito no son conforme al ciclo del retorno de efectivo de la empresa y la institución representa pérdidas económicas, deslizamiento en las categorías de la cartera crediticia y aumento en los índices de morosidad.

También las medianas empresas tienen la posibilidad de presentar que se mejoren las condiciones financiamientos que le ofrecen ciertas instituciones del sistema financiero con ánimo de no afectar su record crediticio, tener un mejor uso de los fondos, invertir en activos productivos y en otras operaciones que generen un incremento en sus ingresos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo consiste en una revisión bibliográfica de las fuentes informativas relacionadas con el tema de investigación.

2.1 Análisis de la situación actual

Para iniciar el proceso de aproximación del tema objeto de estudio, vale la pena comenzar con una precisión sobre el desarrollo de este rubro a nivel mundial, sus primeros comienzos, su desarrollo y expansión, para enfocarlo en un contexto nacional, que permita habitar y orientar al lector en la caracterización de Distribuidora Famgoor.

2.1.1 Análisis del macro entorno

Wilfahart, Julio E. expresa en su libro "Tratado sobre la Panificación", de la División Fleischman, (1907). "Los avances científicos llevados a cabo a lo largo del siglo XIX hacen que aparezcan nuevas formas de pan, como el pan de Viena, que emplea vapor de agua en sus primeras fases de cocción en el horno, consiguiendo de esta forma una corteza más dura y crujiente"; hay constancia de recetas panaderas describiendo este proceso ya en el año 1907, en Viena. Otto Frederick Rohwedder, inventa en 1928 una máquina que al mismo tiempo corta en rodajas y envasa el pan, eliminando así las reticencias de los panaderos hacia este sistema. El pan en rodajas se pone a la venta gracias a que la empresa americana Wonder Bread Company lo introduce en el mercado en el año 1930.

Empiezan a aparecer las grandes corporaciones internacionales de pan, como la mexicana Grupo Bimbo, que distribuyen pan de molde a grandes sectores de la población, desligando por primera vez el pan del establecimiento (panadería) y logrando venderlo en grandes superficies como supermercados. En los años 1990 se produce una liberalización del mercado europeo de los cereales mediante el establecimiento de una política agrícola común de la Unión Europea. La era

espacial de los vuelos tripulados en los años 1960 abre una nueva posibilidad en el uso del pan como alimento en las misiones tripuladas.

Se sabe que el primer pan que voló al espacio iba alojado en el módulo lunar como alimento de los astronautas del Apolo 10 (lanzado el día 18 de mayo de 1969) y se presentaba en forma de rodajas envasadas en plástico dentro de una atmósfera de nitrógeno. Este pan tenía una vida de cuatro semanas si se mantenía en su envoltorio de plástico. Se empleaba en forma de tostada a la que se untaban otros ingredientes en forma de pasta. (Perchnok, 2002)

Kaplan, Steven (2006):

Expresa que la visión popular que existía acerca de lo que es el pan ha ido cambiando poco a poco. Algunos autores culpan de la disminución del consumo a la poca calidad del pan moderno, debida en parte al empleo de aditivos y en parte a la elaboración del alimento de forma industrial, lo cual causa un aumento del número de consumidores descontentos.

El empleo de diversos aditivos en las masas antioxidantes, enzimas, emulsionantes, entre otras, que suelen tener el nombre común de “mejoradores para pan”, práctica habitual en la industria panadera y cuyo objetivo de su uso es alargar la vida comestible de los panes, en otras palabras, permiten fechas de vencimiento más largas, para el consumo humano. A pesar de este descenso y de algunos factores mencionados, se puede decir que la industria panadera sigue ocupando un lugar de importancia dentro de la industria alimentaria.

Desde comienzos del siglo XXI, el 70% del pan que se consume en el mundo es de harina de trigo. La tendencia a consumir otros cereales ha disminuido. No obstante, en los años 1990 aparecen panaderías artesanales en Europa que van captando clientela enamorada por el “sabor clásico” del pan. Se van poco a poco introduciendo los panes integrales debido a los beneficios de la fibra.

Buena parte de las panaderías españolas realizan reparto y/o distribución de los productos que fabrica. Del transporte de estos productos se derivan dos obligaciones diferenciadas: la relación

con la persona que efectúa el transporte de los productos y el cumplimiento de la Reglamentación Técnico-Sanitaria del pan.

En el primer caso, el transportista puede ser un empleado (lo que le ligará a la empresa como cualquier otro trabajador) o un autónomo (en cuyo caso la relación con la panadería es mercantil). En el caso de los autónomos han existido confusiones sobre el hecho de que trabajen en exclusiva para la panadería, lo que a veces se ha entendido como una relación laboral. Nuestro colaborador repasa la reglamentación que afecta al transporte del pan. (López, 2002)

Las tendencias de consumo varía según el país, por ejemplo: en Alemania el comportamiento de los productos de panificación y galletería se están orientando a aquellos productos con connotación “saludables” enriquecidos con vitaminas y minerales. Los consumidores Alemanes se basan en la calidad del producto. En Italia los consumidores que demandan pastelería artesanal, para ocasiones especiales y pastelería industrial para otras necesidades. En Francia, los consumidores aprecian productos que aporten un mayor valor añadido, de los que actualmente se encuentran en el mercado. (Barrera, 2008)

Los países centroamericanos importaron productos de panadería, pastelería y galletería por \$118 millones, y \$49 millones fueron comprados por empresas en Guatemala y Honduras.

Según Tomás Ramos, presidente de la Federación Venezolana de Industrias Panificadoras (2011), afirmó que:

Hubo un crecimiento del sector panadero de 7% en el último semestre. La liberación de los precios ayudó al fortalecimiento del sector, aunque asegura que debe haber una revisión.

“Se necesita que se haga un ajuste donde nosotros no tengamos pérdidas”, explica Ramos. Según el gremialista, las 8.140 panaderías que integran el sector representan 40% de la distribución nacional de alimentos, el segundo lugar en importancia después de la red Mercal. Además, estos comercios contribuyen con 1.8% del Producto Interno Bruto (PIB).

Las panaderías se han convertido en tiendas de conveniencia donde los venezolanos de todos los sectores económicos pueden conseguir una cesta variada de productos, en horarios que

van desde tempranas horas de la mañana hasta altas horas de la noche, incluyendo domingos y días feriados.

La industria panificadora, a pesar de encontrarse con algunos obstáculos en el camino, ha sido una de las más dinámicas dentro de la economía de Colombia. Al cierre de 2015, según un informe de la Cámara de Comercio de Cali, las 10 principales empresas de galletería y productos de panadería de Colombia vendieron 2,4 billones de pesos, un incremento del 9,9% frente a 2014. El camino parece continuar si se compara el PIB de la elaboración de productos de molinería, el cual presentó un incremento del 1,6% en el primer trimestre de 2017, comparado con el mismo periodo de 2016.

El tema de la salud es una de las tendencias sobre el cual gira el sector panificador. En la actualidad los panes integrales ganan terreno dado que, al ser elaborados con granos completos, es decir, con cáscara, semilla y saco embrionario, evitan problemas como la presión arterial alta o hipertensión, la diabetes, el cáncer, enfermedades del corazón, altos niveles de colesterol y riesgos de estreñimiento y diverticulosis. De ahí que esté en auge el uso de la harina integral, la harina de avena y la harina de maíz integral para la producción de pan. (Sectorial, 2017)

El mercado panificador interno es polifacético, derivado de factores culturales. Por ello, algunas regiones presentan un alto nivel de demanda y consumo y otras no tanto. La región cafetera, por ejemplo, incluida Antioquia, tiene una alta tendencia al consumo de la arepa de maíz, lo que hace que tengan un promedio de consumo muy bajo, de aproximadamente 30 kilogramos anuales. Esto contrasta con Cundinamarca, donde es de 82 kilogramos, el Pacífico, 77 kilogramos, y Atlántico, 52 kilogramos. Lo que no dista es el tipo de pan apetecido: aquellos blanditos y en forma de rollos, siendo más demandado el pan fresco, con una participación del 80%, mientras que el empacado se queda con el restante 20%. Este tipo de gustos marcan el posicionamiento tanto local como internacional de las empresas.

En el caso de los productos de molinería: malta, almidón y fécula, estos han presentado incrementos en ambas direcciones. Comparando en todos los casos el primer cuatrimestre del 2017 con el mismo periodo de 2016, las exportaciones de los productos de molinería aumentaron un 72% y las importaciones lo hicieron un 43%. Para el mismo periodo, las exportaciones de preparaciones para

pastelería a base de cereal, harina y leche cayeron un 22% y las importaciones lo hicieron un 10%. Cabe destacar que el análisis se realiza sobre los valores y no sobre los volúmenes comercializados. Más allá, se percibe que tal comportamiento se genera por cambios en la demanda y oferta de los grandes intermediarios. (Sectorial, 2017)

2.1.2 Análisis del microentorno

La panadería en Honduras ha sido una actividad generadora de ingresos para muchas familias en Honduras. La elaboración de panes es tradición en muchos pueblos del país, en la que todavía prevalece el uso de hornos de leña para su elaboración.

En Honduras, existen una gran cantidad de panaderías artesanales, las cuales hacen parte del sector informal de la economía, pues se encuentran ubicadas en los garajes de casa de familia, en los cuales las producciones son muy pequeñas, razón por la cual resulta difícil identificar el número de este tipo de negocios en el país. No obstante, también existen en el país grandes empresas industriales que poseen la mayor participación en el mercado de consumo, ya que tienen sistemas de producción y distribución tecnificados. Entre estas empresas están: Compañía Industrial Lido Pozuelo, Panificadora Bambino, Panificadora Real, Pan Hawit.

El sector de la panadería en Honduras ha experimentado un crecimiento del 12% desde 1999 hasta el 2002. El subsector que más se expandió fue el de “galletas y snacks” con un incremento del 19.3%, seguido por “pastas alimenticias con 17.9%” y por último el subsector de “productos terminados” con un crecimiento de 4.6%. El crecimiento total del sector ha sido producido por incrementos poblacionales y mejoras en la situación económica nacional que permiten el aumento en el consumo de alimentos. (Concha, 2004)

En Honduras, el sector de panadería y molinería es un sector muy competitivo, pues en el mercado se encuentran numerosas marcas tanto nacionales como extranjeras que producen y distribuyen sus productos en todo el país.

Según un Análisis del Sector Productos de Panadería y Molinería en Honduras realizado por Productos de Exportación de Colombia, encontró que estas personas prefieren los productos

importados, mientras que la industria nacional lidera el segmento de la clase media baja quienes optan por los productos hechos en Honduras, por sus precios bajos. (Concha, 2004)

Uno de los principales problemas que presenta las pymes panificadoras es en el área administrativa ya que según se expone en el Diseño de un modelo de presentación de estados financieros para la obtención de capital de trabajo.

Según este estudio la mayoría de las panaderías, son administradas en forma empírica por parte del o los propietarios. Las causas que los propietarios de las panaderías no realizan análisis financieros, se lo atribuyen al desconocimiento sobre ese tipo de técnicas, y a la falta de recursos humanos para poder realizarlo, ya que se les dificulta contratar a una persona porque les incrementa los costos y no ven la retribución que este tipo de análisis les proporcionaría de inmediato.

Las panaderías de Honduras no se limitan a ofrecer a sus clientes pan y postres, sino una gran gama de productos. Además cuentan con confortables áreas de descanso.

Las panaderías y reposterías de Honduras pasaron de ser los simples negocios donde se ofrecía el pan y postres para convertirse en establecimientos que ponen a la disposición de sus clientes una gama de productos.

Semitas, pan de ajo y los miniqueques son los panes preferidos. En diciembre es el pan molde y el de torrijas. En su lucha por subsistir y hacerle frente a la competencia, los dueños de unas 45 panaderías, entre grandes y pequeñas, han optado por diversificar las opciones de compra para sus consumidores.

Crecimiento

Según Zornitta, Lamberto (2016), aclaró que en relación con 2015 la industria panificadora registra un crecimiento de entre el 5% y 10%, porcentaje que tiende a subir durante el último trimestre del año debido a la temporada navideña.

El alto costo de la materia prima, sumado al constante incremento de la energía eléctrica y los combustibles ha hecho que dos microindustrias productoras de pan hayan cerrado operaciones.

“La competencia es mucha, pero a pesar de ello la cantidad de compradores es creciente. No se sacrifica la calidad del pan, aunque la materia prima suba constantemente, lo primordial es vender producto de calidad”, refirió personal autorizado de Panadería Moderna.

Las panaderías son negocios muy rentables, incluso ha llamado la atención de pequeños empresarios que cada vez buscan incursionar más en sector.

2.1.3 Análisis interno

Actualmente sabemos que el sector de panadería es un sector muy competitivo, pues en el mercado se encuentran numerosas marcas tanto nacionales como extranjeras que producen y distribuyen sus productos en todo el país.

Sistemas de elaboración de pan

Existen tres sistemas generales de elaboración de pan que vienen determinados principalmente por el tipo de levadura utilizado, son los siguientes:

Directo: es el menos frecuente y se caracteriza por utilizar exclusivamente levadura comercial. Requiere un periodo de reposo de la masa de unos 45 minutos antes de la división de la misma. No es útil en procesos mecanizados con división automática volumétrica.

Mixto: es el sistema más frecuente en la elaboración de pan común. Utiliza simultáneamente masa madre (levadura natural) y levadura comercial. Requiere un reposo previo a la división de la masa de sólo 10–20 minutos. Es el más recomendable cuando la división de la masa se hace por medio de divisora volumétrica. (Tejero, 1992-1995)

Espanja o «poolish»: es el sistema universalmente empleado en la elaboración de pan francés y sobre todo en la de pan de molde. Consiste en elaborar una masa líquida (esponja) con el 30 – 40% del total de la harina, la totalidad de la levadura (comercial) y tantos litros de agua como kilos de harina. Se deja reposar unas horas, se incorpora el resto de la harina y del agua y a partir de ahí se procede como en el método directo. (Callejo, 2002)

Proceso de elaboración

Con las particularidades propias de cada sistema de elaboración y de cada tipo de pan, el proceso de elaboración consta de las siguientes etapas:

Amasado.- Sus objetivos son lograr la mezcla íntima de los distintos ingredientes y conseguir, por medio del trabajo físico del amasado, las características plásticas de la masa así como su perfecta oxigenación. El amasado se realiza en máquinas denominadas amasadoras, que constan de una artesa móvil donde se colocan los ingredientes y de un elemento amasador cuyo diseño determina en cierto modo los distintos tipos de amasadoras, siendo las de brazos de movimientos variados (sistema Artofex) y las espirales (brazo único en forma de «rabo de cerdo») las más comúnmente utilizadas en la actualidad.

División y pesado.- Su objetivo es dar a las piezas el peso justo. Si se trata de piezas grandes se suelen pesar a mano. Si se trata de piezas pequeñas se puede utilizar una divisora hidráulica, pesando a mano un fragmento de masa múltiplo del número de piezas que da la divisora.

En las grandes panificadoras donde el rendimiento horario oscila entre las 1000 y 5000 piezas se suele recurrir a las divisoras volumétricas continuas.

Heñido o boleado.- Consiste en dar forma de bola al fragmento de masa y su objetivo es reconstruir la estructura de la masa tras la división. Puede realizarse a mano, si la baja producción o el tipo de pan así lo aconsejan. O puede realizarse mecánicamente por medio de boleadoras siendo las más frecuentes las formadas por un cono truncado giratorio.

Reposo.- Su objetivo es dejar descansar la masa para que se recupere de la degasificación sufrida durante la división y boleado. Esta etapa puede ser llevada a cabo a temperatura ambiente en el propio obrador o mucho mejor en las denominadas cámaras de bolsas, en las que se controlan la temperatura y el tiempo de permanencia en la misma. (Quaglia, 1991; Kamel, 1993)

Formado.- Su objetivo es dar la forma que corresponde a cada tipo de pan. Si la pieza es redonda, el resultado del boleado proporciona ya dicha forma. Si la pieza es grande o tiene un formato especial suele realizarse a mano. Si se trata de barras, que a menudo suponen más del 85% de la producción de una panadería, se realiza por medio de máquinas formadoras de barras en las que dos rodillos que giran en sentido contrario aplastan el fragmento de masa y lo enrollan sobre si mismo con ayuda de una tela fija y otra móvil.

Fermentación.- Consiste básicamente en una fermentación alcohólica llevada a cabo por levaduras que transforman los azúcares fermentables en etanol, CO₂ y algunos productos secundarios. En el caso de utilizar levadura de masa se producen en menor medida otras fermentaciones llevadas a cabo por bacterias. Los objetivos de la fermentación son la formación de CO₂, para que al ser retenido por la masa ésta se esponje, y mejorar el sabor del pan como consecuencia de las transformaciones que sufren los componentes de la harina.

En un sentido amplio la fermentación se produce durante todo el tiempo que transcurre desde que se han mezclado todos los ingredientes (amasado) hasta que la masa ya dentro del horno alcanza unos 50 °C en su interior. (Guinet y Godon, 1996)

En la práctica se habla de varias fases o etapas:

La pre fermentación correspondiente a la elaboración de la masa madre o de la esponja en los métodos indirectos.

Corte.- Operación intermedia que se hace después de la fermentación, justo en el momento en que el pan va a ser introducido en el horno. Consiste en practicar pequeñas incisiones en la superficie de las piezas. Su objetivo es permitir el desarrollo del pan durante la cocción.

Cocción.- Su objetivo es la transformación de la masa fermentada en pan, lo que conlleva: evaporación de todo el etanol producido en la fermentación, evaporación de parte del agua contenida en el pan, coagulación de las proteínas, transformación del almidón en dextrinas y azúcares menores y pardeamiento de la corteza. (Cauvain y Young, 1998)

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de sustento

Las cinco fuerzas de Porter se basan en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia.

“La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector” (Porter M; 1985).

Por muy distintos que en un comienzo puedan parecer entre sí los diferentes sectores, los impulsores subyacentes de las utilidades son los mismos.

La base o el fundamento de la ventaja competitiva son los recursos, las capacidades y las competencias medulares, estas últimas se dan sólo cuando existen capacidades valiosas, raras, costosas de imitar y no sustituibles, generando entonces una ventaja competitiva sostenible, sólo cuando estos cuatro elementos se cumplen y son una herramienta para crear competencias medulares, la otra es la cadena de valor segmentándose en actividades primarias y de soporte y con la finalidad principal de crear valor adicional a la empresa, la cual también puede hacer uso del outsourcing para adquirir el valor creado para alcanzar esta ventaja competitiva. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008)

Esta metodología ayudará a que Distribuidora Famgoor controle estas fuerzas, ya que posee un impacto directo sobre su negocio y sobretodo en la rentabilidad (la disminución del nivel de endeudamiento), y donde permitirá destacar cuáles son sus ventajas competitivas, convirtiéndolas en pilares para la estrategia corporativa.

Diversificación

Las teorías sobre diversificación de riesgos fueron las primeras en aparecer en el cuerpo teórico de las finanzas, según se acepta hoy como válido. La teoría financiera moderna toma como referencia los trabajos de Markowitz (1952, 1959), sobre el modelo de equilibrio de activos financieros. Otros autores destacados, como Sharpe, Lintner, Mossin o Fama, continuaron con el trabajo iniciado por

Markowitz y centraron su investigación en la formación óptima de carteras de activos financieros, culminado en el CAPM (Capital Asset Pricing Model). Ross, en 1976, propuso la Asset Pricing Theory, como modelo alternativo al CAPM. Las finanzas no sólo se han dedicado a la diversificación de inversiones financieras, sino también de la financiación de las empresas diversificadas. (Rajan y Zingales, 1997)

En cierto sentido, la inversión vital que representa la decisión de trabajar en un lugar o en otro, en un trabajo o en otro, no es susceptible de diversificación y esa es una gran diferencia que tiene el trabajador con respecto al inversor financiero.

Según Smith (1999),

Advierte que este razonamiento necesita tomar como unidad de análisis el individuo. Cuando se utiliza la familia como unidad de partida, es posible encontrar comportamientos tendentes a diversificar, tanto por países de destino como por ámbitos profesionales. Modernamente, se considera que diversificar el riesgo tiene un costo, en forma de pérdida de eficiencia en los mercados. (p. 1)

En el caso de las familias diversificadas, este coste se puede identificar con la ineficiencia en los rendimientos que se obtendrían concentrando esfuerzos y asumiendo riesgos en empresas locales, como por ejemplo, el negocio familiar.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos

previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo

“Cuando se utiliza una metodología de Balanced Scorecard junto con el análisis avanzado de negocio, es posible impulsar la toma de decisiones estratégicas en toda la empresa” (Kaplan, Norton, 1990).

Según el análisis empleado al problema de endeudamiento que enfrenta la empresa Distribuidora Famgoor, el Balanced Scorecard sirve para que se pueda medir el desempeño de la compañía hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana, o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos, esto resulta imprescindible para impulsar la toma de decisiones.

Ya no hace falta esperar, porque cada minuto cuenta, hoy no es preciso limitar el acceso al conocimiento a unos pocos, porque la organización es una maquinaria que se mueve al unísono. Planning analytics hace posible empoderar al usuario con información de calidad, la que necesita para tomar acción.

2.2.2 Conceptualización

Sistema Financiero: Según Martínez Torres Omar, Alejandro en su libro Análisis económico (2016), el sistema financiero es el conjunto de regulaciones, normativas, instrumentos, personas e instituciones que operan y constituyen el mercado de dinero así como el mercado de capitales. Orientando y dirigiendo tanto el ahorro como la inversión, poniendo en contacto la oferta y la demanda de dinero de un país.

Empresa: Illera, R. (2008) afirma que: “Una empresa se define como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios”

Pequeña Empresa: La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Entorno Económico: El entorno económico afecta a la marcha y evolución de las empresas. Es diferente un país que tiene un tipo de cambio flexible que lo tenga fijo. Es diferente un país que tenga una tendencia a una inflación alta que baja. Es diferente un país que suela tener tipos de interés bajos que altos. Es diferente un país que tenga un sector público que sea del 30% del PIB a que sea del 48% del PIB. Es diferente un país que muestre habitualmente superávit en una balanza por cuenta corriente que muestre déficit. Es diferente un país con mano de obra cualificada que no, y asimismo es diferente un país que aumente su productividad de forma notable o que no lo haga. (Egea Ibáñez, Enrique. 2015)

Panadería: Es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, facturas, galletas y galletitas, masas finas, tortas, muffins, masa para pizzas, tartas y en algunos casos también comidas saladas. (Carretero, 1993)

Mediana empresa: Son instituciones dedicadas al comercio, a la industria, a las finanzas e incluso a prestar distintos servicios al público y cuyos recursos están organizados de manera ordenada para así lograr su objetivo. Para que una empresa entre en el rango de mediana, no deberá exceder el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, los cuales van a ser establecidos por el Estado donde se encuentre establecida dicha organización.

Razones Financieras: Los métodos de análisis proporcionan indicios y ponen de manifiesto hecho o tendencias que sin la aplicación de tales métodos quedarían ocultos. Gitman (2003), dice que “El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, que no se hacen sin aquella; en su estímulo para provocar preguntas referentes a los diversos aspectos de los negocios, así como de la orientación hacia la determinación de las causas o de las relaciones de dependencia de los hechos y tendencias”.

Mientras que Moyer (2005), dice que “el objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación”.

Rentabilidad: Pares, A. (1979) afirma que: “La rentabilidad contable se expresa como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado”

Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

(Pares, A. 1979)

Apalancamiento: Es una estrategia financiera asociada con la forma de financiarse y de gastar. Como ocurre en la física, una "palanca" sirve para lograr con mayor facilidad lo que de otro modo implicaría un esfuerzo mayor. En el campo financiero se consigue lograr con mayor facilidad la obtención de mayores utilidades o potenciar las utilidades. (Esparza, José Luis)

No obstante, se debe tomar en cuenta que el riesgo de registrar mayores pérdidas está presente en caso que no se llegue al nivel de ingresos esperados. Asimismo, podemos dividir el apalancamiento de dos maneras: apalancamiento operativo y apalancamiento financiero.

Apalancamiento operativo

El apalancamiento operativo o primario es aquella estrategia que permite convertir costos variables en costos fijos, de tal modo que a mayores rangos de producción menor sea el costo por unidad producida.

Supongamos que una empresa produce pantalones y para su fabricación emplea mucha mano de obra, que constituye un costo variable. Para una mayor producción de pantalones serían necesarios más trabajadores. Pero la empresa puede comprar maquinaria y automatizar el proceso de producción, con lo cual reducirá la mano de obra. Cambiaría el costo variable por costo fijo, reduciendo el primero y elevando el segundo. El incremento del costo fijo se dará por la inversión de automatizar el proceso vía depreciación o desgaste de la maquinaria comprada. Y el costo unitario de producir cada par de pantalones será menor, con lo cual habrá ganado eficiencia.

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero o secundario es la estrategia que permite el uso de la deuda con terceros. En lugar de utilizar recursos propios la empresa accede a capitales externos para aumentar la producción con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad. Para ello la empresa puede recurrir a una deuda o al capital común de accionistas.

El hecho de incorporar fondos ajenos en una operación puede hacer variar la rentabilidad financiera de la empresa, debido a que la deuda genera intereses que se incorporan a los resultados de la empresa. En consecuencia, el apalancamiento financiero viene a ser el efecto que produce el endeudamiento en la rentabilidad financiera. Este efecto puede ser positivo (cuando la rentabilidad financiera aumenta), negativo (cuando disminuye) o neutro (cuando queda inalterada). (Esparza, José Luis)

Índice de Endeudamiento: El Índice de Endeudamiento es una relación de deuda que sirve para medir el apalancamiento financiero de una empresa. Este índice se calcula dividiendo el pasivo total de una empresa por su patrimonio neto, e indica cuánta deuda usa una empresa para financiar sus activos con relación al patrimonio neto. (Forex, 2018)

Procesos: Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos material es coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

Un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis pormenorizados. (Accardi, 2018)

Posicionamiento: En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa la marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que se desea. (Márquez, 2014)

Mercado: Es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas. El mercado tiene su origen en la antigüedad, incluso antes de la aparición del dinero. En un mercado perfecto, los precios de los bienes y servicios son fijados por la oferta y la demanda. (Kotler, Philip, 2007)

Clasificación de los mercados

Los mercados pueden clasificarse según diferentes criterios y por lo tanto tenemos diferentes segmentos y nombres de mercados.

Según su volumen

Mercados mayoristas: Alto volumen de ventas.

Mercados minoristas: Bajo volumen de ventas.

Según el número de participantes que ofertan

Competencia perfecta: Hay muchos vendedores y muchos compradores, por lo tanto ninguno puede influir en el funcionamiento (especialmente en los precios) del mercado.

Oligopolio: Hay pocos ofertantes para un determinado producto o servicio y por lo tanto se ponen de acuerdo en fijar precios y condiciones de venta. De esta manera se elimina la competencia entre ellos.

Monopolios: Un solo ofertante de un producto o servicio muy demandado, por lo tanto puede fijar el precio y las condiciones.

Según la regulación

Mercados regulados: El estado ejerce controles sobre los precios y las condiciones.

Mercados desregulados: El estado no ejerce controles y por lo tanto es el mercado quien fija los precios en base a la oferta y la demanda.

Según las transacciones sean sobre bienes o servicios

Mercado de bienes: Se compran y venden productos y mercancías.

Mercado de servicios: Contrataciones. (Kotler, Philip, 2007)

Distribuidora: Los distribuidores son compañías que compran bienes o servicios y los comercializan a otras compañías para obtener ganancias. Dichas compañías a veces son llamadas mayoristas. Algunos distribuidores además venden a individuales una cantidad mínima de productos por cada pedido. Para ser dueño de una empresa distribuidora se debe ser un buen hombre de negocios con buenas habilidades interpersonales, de administración y ventas. Es más, usted debe estar al tanto de las operaciones para comprobar que el inventario esté actualizado y que los primeros en ser enviados sean los primeros en llegar. Esto es de vital importancia para no tener que mantener stock viejo. (Pérez Porto, 2012)

Calidad: Según Manene, (2010) afirma que:

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

El organismo internacional de normalización, ISO, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas. Complementando esta definición, diremos que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre Clientes y Proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado. La Calidad es total porque comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización.

Tiempos de respuesta: Según Guerrero, (2014) afirma que:

El tiempo de respuesta al cliente constituye una parte fundamental de la disciplina general conocida como “atención al cliente”. Se trata del tiempo que transcurre entre que el cliente nos hace un requerimiento y nosotros le da una respuesta y/o solución a ese requerimiento.

En general, cuanto más grandes son las organizaciones (y los montos de los contratos) más formalizada (es decir, documentada y aprobada por ambas partes) está la relación de atención al cliente y, en particular, el tiempo de respuesta. Esto se debe fundamentalmente a la capacidad (y a la necesidad) de las grandes organizaciones de trabajar en torno a procesos, ya que la alta cantidad de miembros y la rotación de los mismos tornan inviable (por lo irregular e impredecible) un funcionamiento a partir de decisiones personales de las personas. La formalización y respeto de los tiempos de respuesta son sin dudas una buena práctica y todos deberíamos intentar acercarnos a esta forma de trabajo.

Las empresas pequeñas y medianas quizás no cuenten con una capacidad o estructura suficientes para formalizar grandes procesos de atención al cliente, pero sí pueden establecer algunas reglas básicas y simples que seguir, que sin dudas se traducirán en una mejor imagen ante el cliente, a partir de una mayor previsibilidad y profesionalismo.

Forma de pago: Según Pedrosa, (2012) afirma que:

Las formas de pago más comunes son: Efectivo: es el más sencillo, hago la venta y me las pagan con dinero en efectivo. Solo hay que tener en cuenta dos cosas

Cheque o pagaré: La única diferencia es que el pagaré supone un pago aplazado. El comprador emite el documento de pago.

Transferencia: El cliente da una orden al banco de pagar el importe de la compra a su proveedor. El proveedor solo puede esperar a recibir el dinero en su banco.

Cargo en cuenta, (también conocido como domiciliación bancaria, recibo domiciliado, giro...) es como una transferencia pero al revés. Es el proveedor el que dice a su banco que le cargue en la cuenta de su cliente el importe de la venta.

Confirming: Es un sistema mediante el cual el cliente ordena a su banco que emita los documentos de pago a sus proveedores. En cierto sentido es similar a la transferencia, pero con un pago aplazado. El proveedor al recibir la comunicación del confirming puede descontarlo, pero en este caso el banco está obligado a hacer el anticipo del importe, (siempre a cambio de una comisión y de un interés),

El descuento del confirming es casi siempre sin recurso, por lo que el proveedor que descuenta el confirming ya tiene seguridad completa del cobro.

Factoring: Es como un confirming, pero al revés. Es el proveedor el que hace un contrato con su banco para cederle el cobro de todos sus clientes, o parte de los mismos. En definitiva es abrir una línea de descuento de ventas, normalmente sin recurso, por lo que en el momento del descuento, el riesgo desaparece para el proveedor.

Créditos Documentarios: se solían utilizar tradicionalmente para comercio internacional, pero en los últimos años, con el incremento importante de la morosidad, se están llegando a utilizar incluso para operaciones interiores.

Estados financieros: Constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad que se reflejan las informaciones contables y se pueden agrupar en tres tipos distintos:

- El mapa indica los activos de la empresa, que sus deudas y cuál es su valor en un momento determinado y preciso. El ejemplo más relevante de estos mapas es el equilibrio.
- El mapa indica los resultados como fueron formados a lo largo de un cierto período de tiempo. Un buen ejemplo de este tipo de mapas es el de demostración de resultados.
- El mapa que indica los flujos de efectivo y cambios de propiedad sobre un período de tiempo, como, por ejemplo, el estado de flujos de efectivo, demostraciones de cambios en el patrimonio y los mapas de fuentes y aplicaciones de fondos. (NIC 1, 2005)

Balance general: El Balance General es un documento que muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha fija. El balance proporciona información sobre los activos, pasivos y neto patrimonial de la empresa en una fecha determinada (el último día del año natural o fiscal). Al realizar el balance general al inicio de las operaciones de una empresa o al inicio de un año fiscal, se le conoce con el nombre de Balance General Inicial.

Si el Balance se elabora al final de un año fiscal, se le conocerá con el nombre de Balance General Final. También se pueden realizar balances en cualquier momento, en los cuales no solo se incluyen los activos, pasivos y capital, sino que también se incluyen los costos y gastos acumulados durante el presente ejercicio. (Cruz Mulatillo, 2009)

Estado de resultados: Es un estado financiero que presenta las operaciones de una entidad durante un periodo contable, mediante el adecuado enfrentamiento de sus ingresos con los costos y gastos relativos, para determinar la utilidad o pérdida neta, así como el resultado integral del ejercicio. El

Objetivo del Estado de Resultados es medir los ingresos alcanzados y los egresos realizados por la empresa durante el periodo que se presenta y este en combinación con los otros estados financieros podrá: Evaluar la solvencia, evaluar la liquidez, evaluar su eficiencia operativa y evaluar su rentabilidad. (Celis, 2017)

Plan: En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Es un conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se describe como el resultado de un proceso de planificación. (Ortega Blake, 2006)

Estrategia: Según Westwood, (2001) afirma que:

Las decisiones de las estrategias funcionales no se desarrollan en forma aislada. La estrategia debe (1) adaptarse a las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el logro de sus metas y objetivos, (2) ser realista frente a los recursos disponibles y el ambiente de la empresa y (3) ser consistente con la misión, las metas y los objetivos de la empresa. En el contexto del proceso de planeación estratégica en general, cada estrategia funcional se debe evaluar para determinar su efecto en las ventas, los costos, la imagen y la productividad de la organización.

Financiamiento: Según Modigliani y Miller (1958), afirman que:

Financiamiento es el acto mediante el cual una organización se dota de dinero. La adquisición de bienes o servicios es fundamental a la hora de emprender una actividad económica, por lo que el financiamiento es un paso insoslayable a la hora de considerar un emprendimiento de cualquier tipo.

Incluso es común que deba procurarse más financiación una vez que la empresa ya está en actividad, sobre todo si esta quiere expandirse. El tipo de financiación a escoger variará en función de la clase de proyecto de que se trate, de la urgencia en la puesta en práctica y del tiempo en el que se pretenda obtener la utilidad, entre otros factores.

Las fuentes de financiamiento pueden pertenecer a distintas clases, distinguiéndose en primera instancia dos opciones:

1. Financiamiento interno: se entiende el aporte de los propios dueños de las empresas, producto de sus ahorros, o de los accionistas de una sociedad anónima. La reinversión de los beneficios producidos por la propia empresa se considera una fuente de financiación interna, no tiene vencimientos a corto plazo y tampoco la empresa tendrá costo alguno en la financiación.

2. Financiamiento externas: sus fuentes son las más interesantes, puesto que con ellas se introduce el concepto de endeudamiento. Se acude a un financiamiento externo cuando las empresas no pueden afrontar una inversión mediante sus propios recursos, pero sin embargo, el proyecto parece suficientemente rendidor como para justificar el costo de la financiación (es decir, los intereses), y además generar utilidades para la organización. A una escala mayor, a veces los países afrontan dificultades en sus balanzas de pago y deciden recurrir a la financiación, que habitualmente se canaliza a través de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial.

Canales: Según Cunningham, (1991) afirma que:

Los canales son los medios a través de los cuales se mueven los productos desde el fabricante hasta el consumidor final. Por lo general se componen de personas y empresas a través de las cuales circulan los productos para llegar al último cliente, quien los compra con el fin de usarlos o consumirlos. Dependiendo de la naturaleza del producto y de las necesidades del fabricante y de la población, los canales de distribución pueden ser muy variados. Hay algunos que van directamente del fabricante al consumidor final y otros que se componen de uno o varios mayoristas, que se venden a los detallistas y estos al consumidor.

Las principales funciones del canal de distribución, son las siguientes:

- Establecer contacto con los clientes potenciales: en muchas ocasiones, los fabricantes no pueden llegar al consumidor final directamente, por lo que se valen de los mayoristas y detallistas para hacerlo. ¿Se imagina usted que para comprar un lápiz, tuviera que hacer un pedido directamente a la fábrica?
- Reducir los costos de transporte: resulta muy caro para un fabricante, tener que enviar los pedidos individuales de sus bienes a cada uno de los consumidores finales, pues las fábricas no pueden estar presentes en todas las ciudades y mucho menos en todas las comunidades, por lo tanto, es necesaria la existencia de por lo menos un mayorista para que distribuya los bienes entre los detallistas y éstos los vendan finalmente al consumidor. Estimular la demanda: como el éxito de los mayoristas y detallistas depende de la cantidad de productos que vendan, éstos realizarán el mayor esfuerzo necesario para vender los productos de los fabricantes.
- Transmitir información del mercado: en muchas ocasiones, cuando un producto no tiene las ventas que se esperan, los intermediarios, que están en contacto más directo con el consumidor final, conocen las necesidades de éstos y las transmiten a los productores, con el fin de que se mejore el producto y se incrementen las ventas.

Recursos: La palabra recurso en una empresa, se denominan recursos, a las personas, maquinarias, tecnología, dinero, que se emplean como medios para lograr los objetivos de la entidad (recursos humanos, tecnológicos o financieros).

2.3 Metodologías aplicadas

2.3.1 Metodología para escribir un Artículo Científico

El artículo científico es un informe escrito que comunica por primera vez los resultados de una investigación. Los artículos científicos publicados en revistas científicas componen la literatura primaria de la ciencia. Los libros y los artículos de síntesis (review articles) que resumen el conocimiento de un tema componen la literatura secundaria.

Hay dos tipos principales de artículo científico: el artículo formal y la nota investigativa. Ambos tienen una estructura similar pero las notas generalmente son más cortas, no tienen resumen, el texto no está dividido en secciones con subtítulos y la investigación que informan es de menor impacto. (Mari-Mutt, J. 1998)

2.3.2 Metodología para elaborar un plan financiero

El plan financiero es la parte más importante del plan de negocios, ya que en él se refleja la posibilidad de una empresa de crecer y mantenerse en el negocio, sencillamente explicado: si la empresa es rentable seguirá en el negocio, si tiene pérdida continua, cerrará operaciones. (Finch, B., 2002)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica cómo se llevaron a cabo los instrumentos y técnicas aplicadas para la recolección de información, donde se define el margen de error o grado de confiabilidad de los datos procesados.

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 Matriz Metodológica

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variable	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Fortalecimiento Empresarial En El Área Financiera, Caso Distribuidora Famgoor	Falta de financiamiento y alto nivel de endeudamiento a corto plazo que posee la empresa Distribuidora Famgoor.	<p>1) ¿Cuál es la recomendación para que Distribuidora Famgoor pueda disminuir su alto nivel de endeudamiento?</p> <p>2) ¿Cómo lograr que la empresa Distribuidora Famgoor consiga un financiamiento para que disminuya sus deudas?</p> <p>3) ¿Qué entidades financieras podrían ayudar a Distribuidora Famgoor con financiamiento para su desarrollo?</p>	Investigar la falta de financiamiento que posee la empresa Distribuidora Famgoor, mediante una consolidación de deudas para disminuir su nivel de endeudamiento.	<p>1) Analizar las causas del alto nivel de endeudamiento o a corto plazo que posee Distribuidora Famgoor.</p> <p>2) Evaluar como la empresa Distribuidora Famgoor puede conseguir un financiamiento para la disminución de sus deudas.</p> <p>3) Seleccionar qué entidades financieras podrían ayudar a Distribuidora Famgoor con financiamiento para el desarrollo de la misma.</p>	Precio	Estados Financieros
				Calidad		
					Tiempos de Respuesta	
					Canales de Distribución	
					Medios de Pago	

3.1.2 Esquema de variables de estudio

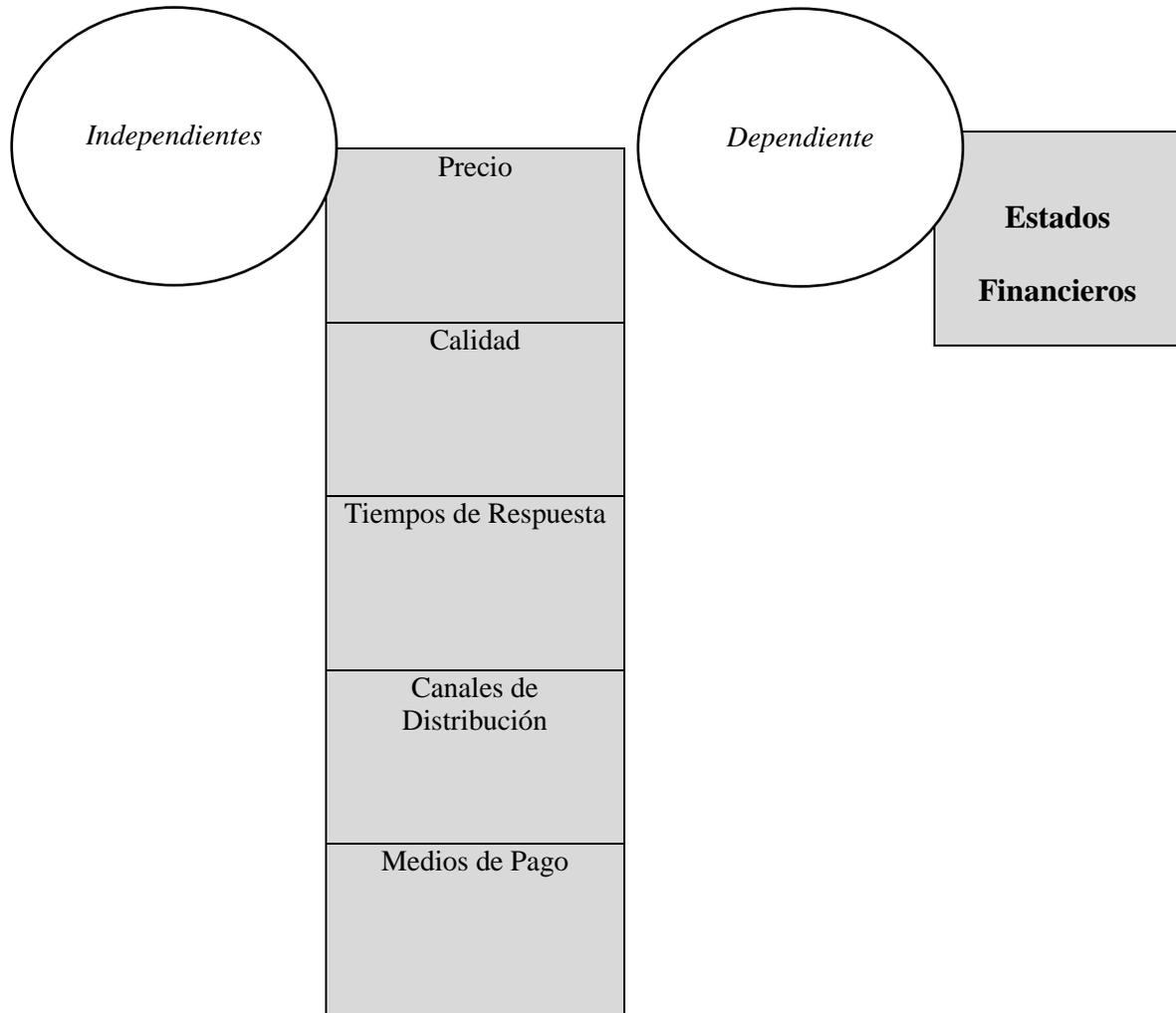


Figura 1. Esquema de Variables

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
Independiente	Precio	Para Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, desde el punto de vista del marketing, el precio es el dinero u otras consideraciones (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio.	Costo del producto	Dinero	Nivel de conocimiento del costo del producto.	¿Cuál es el producto que mayor le compra a Distribuidora Famgoor?	Semitas	1
							Margaritas	2
							Marquezote	3
						Quequito	4	
						¿Cómo considera el precio del producto de D. Famgoor?	Muy satisfecho	1
							Satisfecho	2
							Poco Satisfecho	3
							Satisfecho	4
							Insatisfecho	
						En relación a la competencia ¿Cómo considera el precio de D. Famgoor?	Precios Altos	1
							Precios similares	2
							Precios Bajos	3
	Calidad	“Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que	Eficacia en el producto	Validez	Nivel de Satisfacción con el producto	¿Cómo se siente con la calidad de productos que ofrece	Muy bueno	1
							Bueno	2
							Regular	3
							Malo	4

Continuación Tabla 2. Operacionalización de variables

	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
		le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor” (Null, 2011)				Distribuidora Famgoor? ¿Cuál es la aceptación que tiene el producto de Distribuidora Famgoor con sus clientes?	Muy satisfecho Satisfecho Poco Satisfecho Insatisfecho	1 2 3 4
	Tiempos de Respuesta	“El consumidor valora de modo distinto el tiempo que tarda en ser atendido dependiendo de la fase del proceso de consumo en la que se encuentre” Rozas (2009)	Implementación de contestación rápida.	Feedback	Nivel de frecuencia	¿Cada cuánto visita Distribuidora Famgoor su establecimiento para abastecerlo? ¿Con que frecuencia visitan sus clientes para comprar el producto de Distribuidora Famgoor?	Diario 2 veces por semana Semanal Quincenal Muy Frecuente Frecuente Regular Casi nunca	1 2 3 4 1 2 3 4

Continuación Tabla 2. Operacionalización de variables

	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
	Canales de Distribución	“Son las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final” Debitoor (2010)	Accesibilidad	Medios	Nivel de dirección del producto	¿Qué tan accesible es comprar el producto de Distribuidora Famgoor?	Muy Accesible Accesible Poco Accesible Nada Accesible	1 2 3 4
	Medios de Pago	“Es un bien o instrumento que puede ser utilizado para adquirir bienes, servicios y/o cancelar todo tipo de obligaciones” ASBA (2015)	Métodos que utilizan los clientes para el pago del producto	Desembolso	Nivel de abono	¿Cuál el medio de pago que utiliza con Distribuidora Famgoor?	Al Contado Al Crédito	1 2

Continuación Tabla 2. Operacionalización de variables

	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
Dependiente	Estados Financieros	Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.	Medir el comportamiento contable de la empresa en sus cuentas de mayor relevancia, para comparar las variaciones de años anteriores.	Razones financieras Costo de materia prima Inventarios	Porcentaje de los índices financieros Margen de costo de ventas Nivel de rotación (días)	¿Cuáles son los recursos necesarios de Distribuidora Famgoor para tener un mejor control de sus finanzas?	Entrevista	-

3.1.4 Hipótesis

Hipótesis, son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación (Hernández R. S., 2003).

Luego de plantear el problema de investigación, consulta de fuentes bibliográficas, construcción del marco teórico, a continuación se establecen las hipótesis de investigación, con las cuales se persigue probar el objeto de estudio. Las hipótesis planteadas se basan en la comparación de los objetivos planteados de Distribuidora Famgoor para su plan de financiamiento:

H₁: La falta de financiamiento afectaría a Distribuidora Famgoor en obtener una mayor productividad y mejoras en sus procesos de producción.

H₂: Se lograría que la empresa Distribuidora Famgoor consiga un financiamiento con entidades financieras adecuadas por medio de una evaluación certera.

3.1 Enfoque y métodos

El enfoque metodológico principal empleado para la realización de esta investigación está basado en el enfoque mixto, con la tendencia hacia un enfoque cuantitativo, de esta manera se analizó la situación financiera de la Distribuidora Famgoor para detectar las causas donde posee su alto nivel de endeudamiento. Y en el enfoque cualitativo se analizó el funcionamiento operativo a nivel interno y externo de la Distribuidora Famgoor.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información

recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, et al. 2010).

Los métodos de investigación utilizados en el presente estudio son los siguientes:

Método inductivo: Este método se partió en conocer los factores que obstaculizan el crecimiento en el entorno económico de la Distribuidora Famgoor.

Para Hernández Sampieri, et al. (2010) afirman que “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios” p. 107

Método deductivo: El método deductivo se tomó en consideración a partir de los diferentes conceptos tomados en cada uno de los factores que obstaculizan el crecimiento en el entorno económico de Distribuidora Famgoor.

De acuerdo a Ander-Egg, E. (1997) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta” (p. 97).

Método Histórico: Este método se utilizó para conocer y analizar los factores que obstaculizan el crecimiento en el entorno económico de Distribuidora Famgoor.

El método, enfoque o punto de vista histórico se caracteriza por la idea de que sólo la historia permite entender adecuadamente la realidad. Sus tesis básicas son: sólo la comprensión del pasado permite entender el modo de ser y comportamiento de las cosas presentes; la realidad presente está compuesta de capas o niveles, y las más antiguas determinan a las más recientes o superficiales. (Ander-Egg, E, 1997, p. 109)

Método Explicativo: Este método nos permitió determinar las causas y los efectos de cada una de las variables independientes sobre la dependiente donde se obtuvo los resultados para la creación de la propuesta.

Morales, (2012) afirma que el método explicativo: Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Método Descriptivo: Este método de investigación esta principalmente soportado principalmente en las técnicas como la encuesta aplicada a la muestra de los clientes de Distribuidora Famgoor, la entrevista aplicada al Propietario de Distribuidora Famgoor y la revisión de cada una de las fuentes de investigación.

Bernal, (2010) afirma que:

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones. (p. 113)

Método Analítico: Este método en la investigación fue necesario para la fase de revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos.

Según Abad, A. (1978) “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado” (p. 94).

Método Sintético: Después de analizar los factores que obstaculizan el crecimiento en el entorno económico de Distribuidora Famgoor el método sintético nos permite proponer la elaboración de un plan estratégico.

Según Buendía, Colás y Hernández (2009) afirman que “la síntesis consiste en la reunión racional de los elementos dispersos de un todo para estudiarlos en su totalidad”.

Análisis y Síntesis son correlativos y absolutamente inseparables. El análisis es la descomposición de un todo en sus partes. La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

3.2 Diseño de la investigación

Es necesario identificar la manera en la cual se respondió las preguntas de investigación, con el propósito de cumplir con los objetivos que se plantea. Para la investigación se siguieron las siguientes etapas:

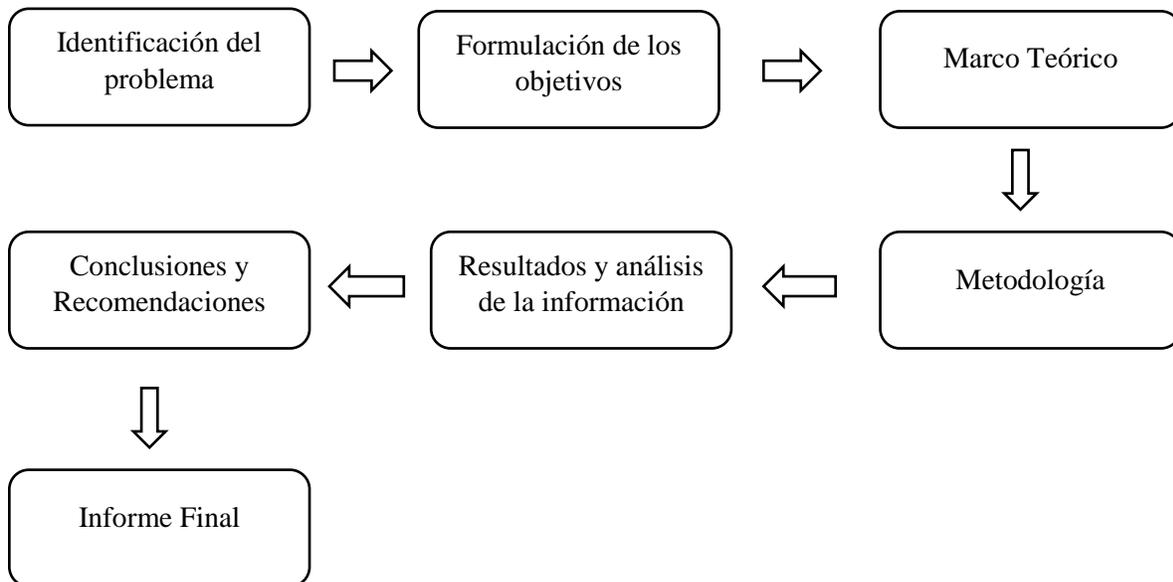


Figura 2. Diseño de la investigación (etapas)

3.2.1 Población

La población seleccionada para realizar esta investigación fue de 100 (Pulperías y Mercaditos) de Distribuidora Famgoor en Tegucigalpa M.D.C.

3.2.2 Muestra

Para la recolección de la información se tomó en consideración el 25% (25 clientes) de la Distribuidora Famgoor en Tegucigalpa M.D.C. con el tipo de muestreo estratificado.

3.2.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio se basó en los clientes de Distribuidora en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. donde se aplicó la encuesta, ya que son ellos los involucrados directos con el funcionamiento de la panadería.

3.2.4 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta está conformada por porcentajes.

3.3 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.3.1 Instrumentos

Para estandarizar el proceso de investigación se diseñó un cuestionario con el objeto de recopilar la información con datos precisos y confidenciales.

“El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (Bernal, 2010, p. 250).

3.3.2 Técnicas

Como técnica principal para la recolección de datos se utilizó la encuesta que es la herramienta principal para obtener datos para un enfoque cuantitativo, su cuerpo se fundamenta en preguntas y respuestas cerradas aplicadas a toda la muestra y se utilizaron para extraer información y analizar por métodos estadísticos.

Encuesta: Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010).

Como segunda técnica se utilizó la entrevista, que es la herramienta principal para la obtención de datos del enfoque cualitativo, la cual contiene preguntas abiertas y funcionó para la extracción de datos analizados por métodos no estadísticos. Se aplicó al Propietario de Distribuidora Famgoor.

“La entrevista es un momento clave y decisivo en el proceso de selección. Es la fase en la que tenemos que demostrar que sabemos, podemos y queremos desarrollar el puesto al que optamos” (Eusko Jaurlaritza, 2014).

3.3.3 Procedimientos

La encuesta se formuló con una serie de diez preguntas que se aplicó de manera virtual a los veinte cinco clientes de Distribuidora Famgoor.

La entrevista se formuló con una serie de diez preguntas abiertas aplicada al Propietario de Distribuidora Famgoor para conocer la empresa.

3.4 Fuentes de información

3.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias para la investigación son las encuestas y entrevista, así como otras fuentes directas que sirven como apoyo para recopilar información.

3.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias serán bibliográficas, libros, investigaciones previas, documentos técnicos, entre otros.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se analizan los resultados de los instrumentos de recopilación de información, aplicando estadística descriptiva para el análisis de cada instrumento.

3.1 Resultados de la encuesta

Con el objetivo de conocer los factores que han limitado el crecimiento en el entorno económico de Distribuidora Famgoor, se procedió con la aplicación de la encuesta a los veinte cinco clientes de la empresa. A continuación, se presenta el resumen de la información analizada.

1) ¿Usted conoce Distribuidora Famgoor?

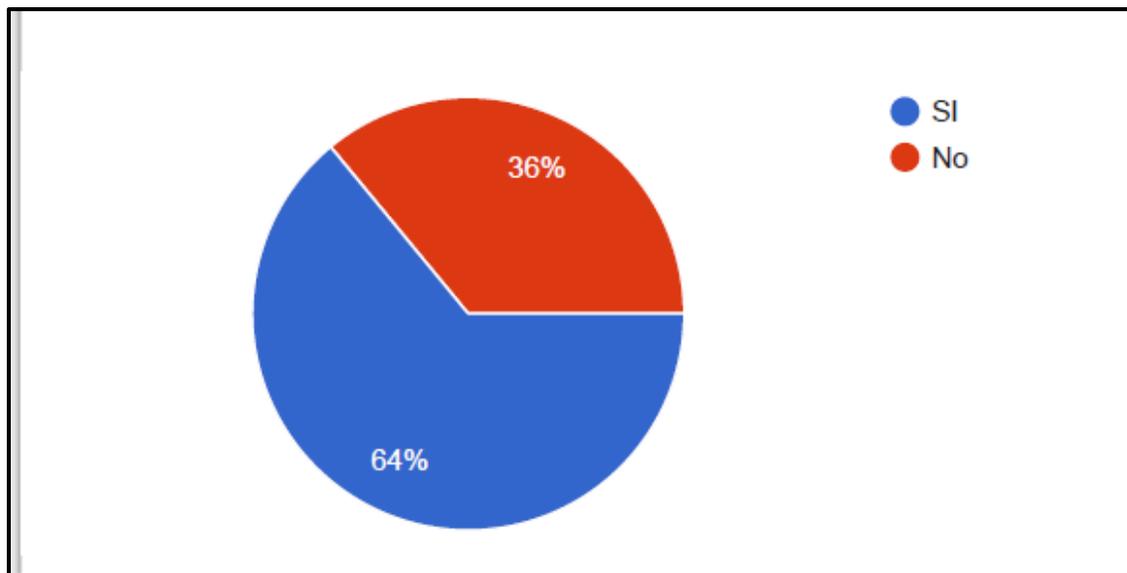


Figura 3. Conocimiento o Existencia de Distribuidora Famgoor

Según los resultados se pudo observar que las pulperías y mercaditos encuestados contestaron lo siguiente; si conocen los productos de Distribuidora Famgoor, lo que nos permitió continuar con la encuesta para conocer; el comportamiento y el nivel de posicionamiento dentro de su segmento de mercado. La tendencia es ascendente debido que es mayor el porcentaje de los encuestados en un 64% contestando positivamente en relación al 36% que desconocen los

productos que ofrece Distribuidora Famgoor, se concluye que hay un mercado bastante amplio sin atender donde la propuesta de un plan estratégico es una oportunidad para la empresa de crecer y posicionarse en ese mercado desatendido.

2) ¿Cuál es el producto que mayor le compra a Distribuidora Famgoor?

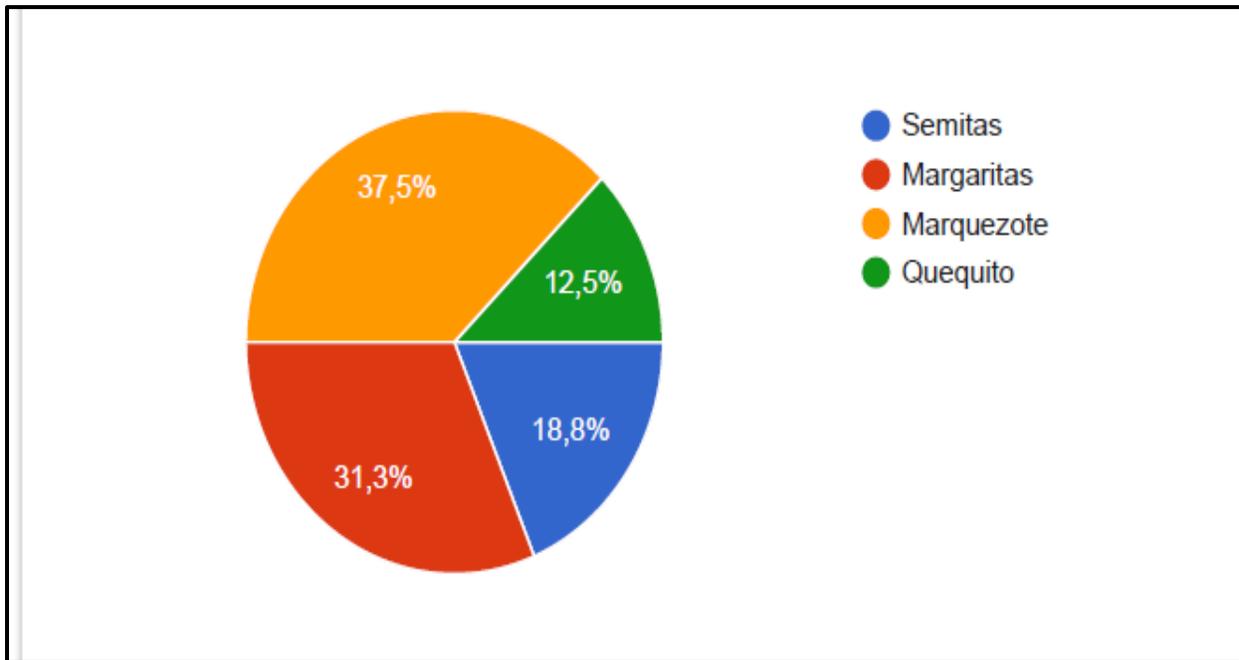


Figura 4. Producto de mayor demanda de Distribuidora Famgoor

Se encontró que los dos principales productos solicitados por los clientes de Distribuidora Famgoor son los; Marquesotes y las Margaritas siendo los productos de mayor rotación en el mercado existente. Donde efectivamente marca una tendencia del 37.5% el marquesote. Se concluye que este indicador impactó positivamente en la propuesta del plan estratégico, donde se ideó que estos productos estrella pueden generar mayor margen de ganancias y sobre todo posicionarse en el mercado local.

3) ¿Cómo considera el precio del producto de Distribuidora Famgoor?

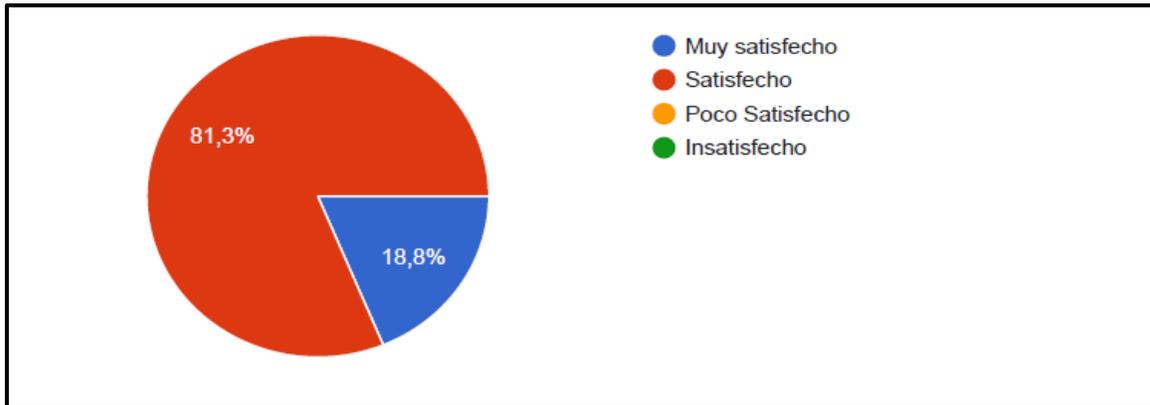


Figura 5. Precio del Producto de Distribuidora Famgoor

Los clientes de Distribuidora Famgoor consideraron que los precios que maneja la empresa son accesibles para la venta hacia el consumidor final, con una tendencia del 81.3% donde los clientes se sienten satisfechos con el precio actual de los productos. Se concluye que a través del plan estratégico propuesto existe una oportunidad para Distribuidora Famgoor de incrementar significativamente el precio en sus productos asimismo ofreciendo un valor agregado.

4) En relación a la competencia ¿Cómo considera el precio de Distribuidora Famgoor?

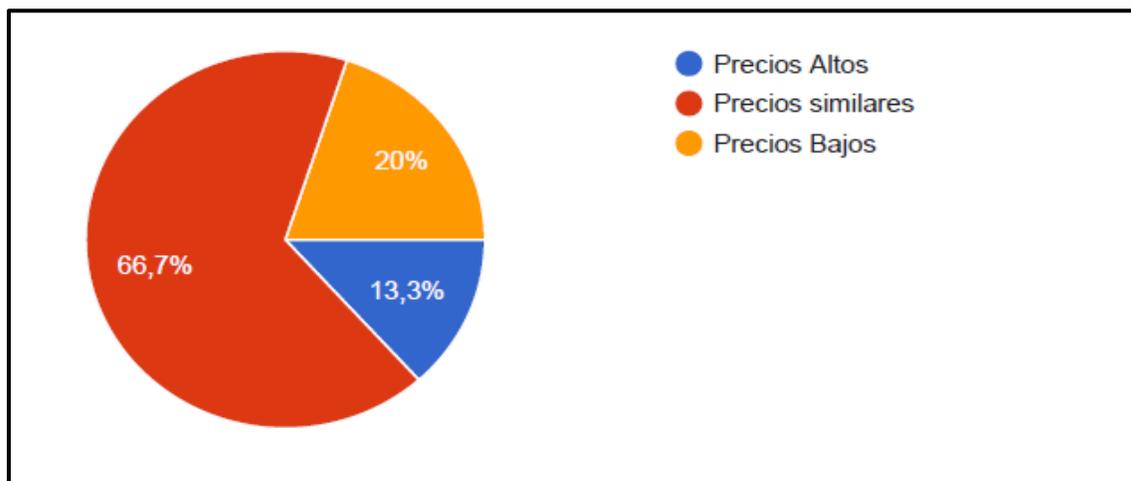


Figura 6. Consideración del precio

Se encontró que los precios que maneja Distribuidora Famgoor con la competencia se mantienen dentro de mercado, con una tendencia del indicador promedio de un 66.7% que oscilan en precios similares ante sus competidores. Se concluye que la mayoría de su cartera de clientes se encuentran satisfechos con el precio que ofrecen sus productos ya que está en los mismos estándares de precios que maneja la competencia.

5) ¿Cómo se siente con la calidad de productos que ofrece Distribuidora Famgoor?

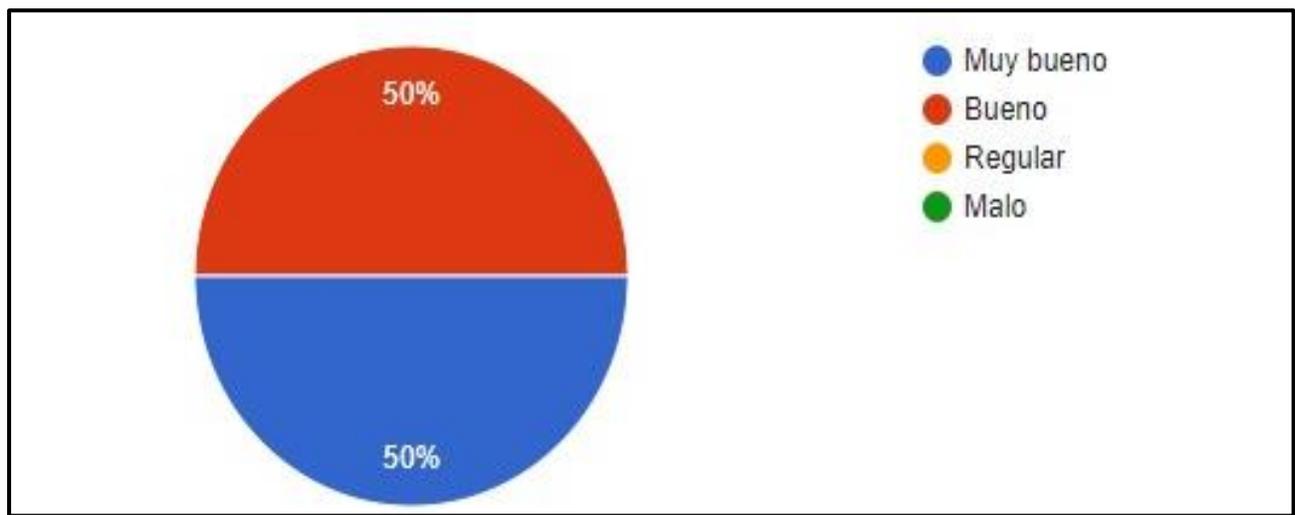


Figura 7. Calidad del producto.

Los clientes de Distribuidora Famgoor consideraron que existe un grado alta satisfacción con sus productos, marcando una tendencia del 50% de sus clientes considerando muy buena la calidad que ofrece en sus productos. Se concluye que el plan estratégico propuesto permite ayudar a la empresa a diversificar la línea de sus productos ya que hay bastante apertura de los clientes y ellos mismos reconocen la calidad que ofrece Distribuidora Famgoor.

6) ¿Cuál es la aceptación que tiene el producto de Distribuidora Famgoor con sus clientes?

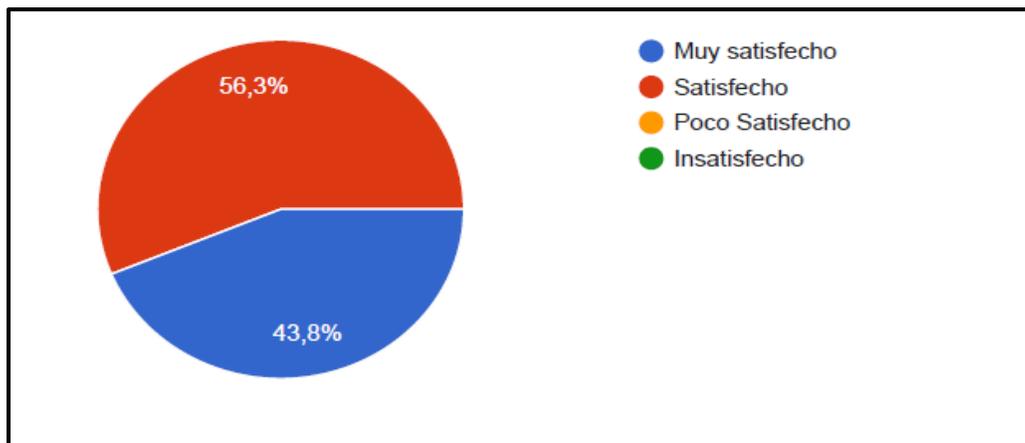


Figura 8. Aceptación del producto

Se encontró que los clientes de Distribuidora Famgoor consideraron que sí existe aceptación del producto de parte del consumidor final, con una tendencia del indicador de un 56.3% que considera el producto es de calidad y se sienten satisfecho al comprarlo. Se concluye que hay un mercado para seguir creciendo y poder abastecer con la inclusión de nuevos puntos de venta, abarcando más la zona geográfica del mercado.

7) ¿Cada cuánto visita Distribuidora Famgoor su establecimiento para abastecerlo?

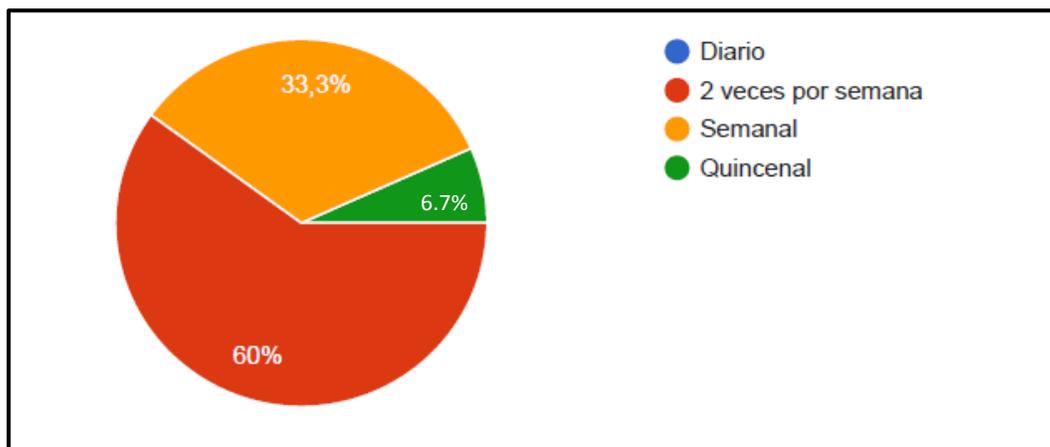


Figura 9. Frecuencia de visita de Distribuidora Famgoor a sus clientes

Se encontró que Distribuidora Famgoor únicamente atiende a sus clientes entre una a dos veces por semana, con una tendencia del 60% que se atiende dos veces por semana. Se concluye que los productos de la empresa son solicitados por sus clientes existiendo una gran demanda del consumidor final, esto nos muestra que se debe incrementar el volumen de producción para tener una mejor rotación de los inventarios.

8) ¿Con que frecuencia visitan sus clientes para comprar el producto de Distribuidora Famgoor?

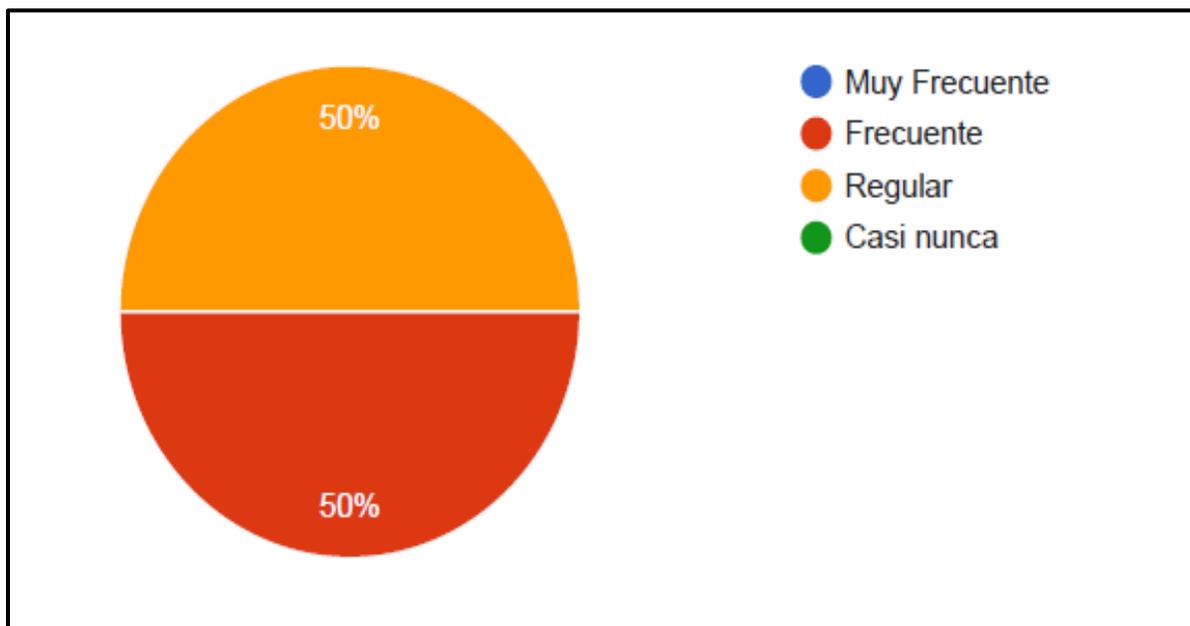


Figura 10. Frecuencia de clientes al solicitar producto.

Los clientes de Distribuidora Famgoor consideraron que los consumidores solicitan el producto de la empresa frecuentemente, con una tendencia del indicador promedio de un 50% que lo visitan con frecuencia. Se concluye que la empresa tiene una oportunidad de mejora para distribuir sus productos en aquellas zonas de Tegucigalpa que no se están atendiendo, se estará llevando a cabo a través del plan estratégico propuesto.

9) ¿Qué tan accesible es comprar el producto de Distribuidora Famgoor?

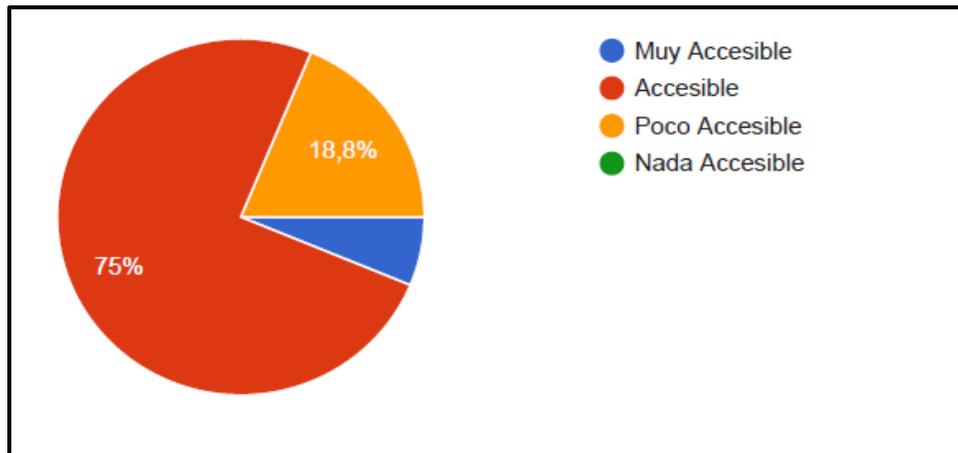


Figura 11. Accesibilidad en comprar el producto de Distribuidora Famgoor

Se encontró que adquirir el producto de Distribuidora Famgoor es bastante accesible según muestran sus clientes, con una tendencia del 75% de su clientela manifestó que es accesible comprar el producto de la empresa, donde se liga los precios y métodos de pago. Se concluye que se debe mejorar en los canales de distribución para vender los productos de la empresa aquellos clientes que se les dificulta poder comprar.

10) ¿Cuál el medio de pago que utiliza con Distribuidora Famgoor?

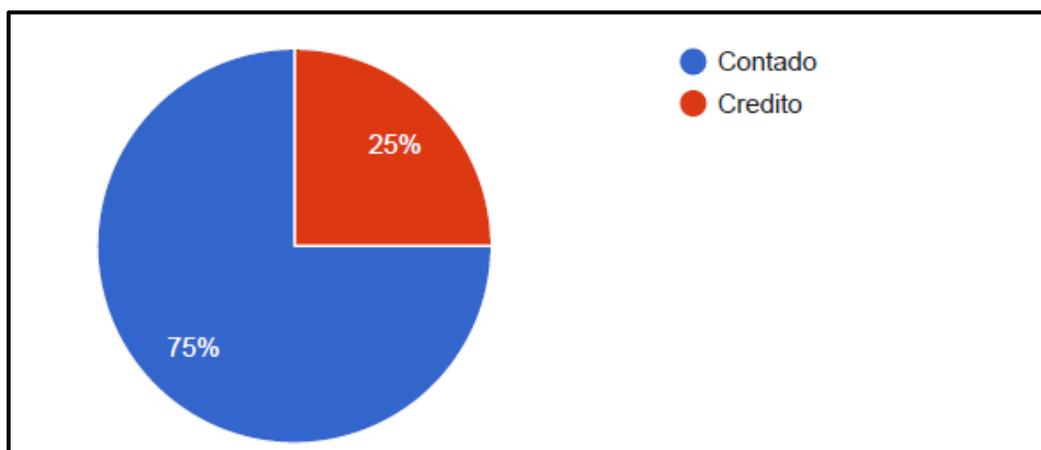


Figura 12. Medios de pago que utiliza Distribuidora Famgoor

Los clientes de Distribuidora Famgoor consideraron que el método de pago más aceptable es al contado, con una tendencia del 75% paga de forma inmediata. Se concluye que debido al método de pago más utilizado es al contado, se debe implementar pagos a cuenta a través de transferencias electrónicas para tener un mayor control y seguridad del efectivo para la empresa.

3.2 Resultados de la entrevista

1. ¿Cómo surge la idea de crear la empresa Distribuidora Famgoor?

R/ Pensando en la familia, eso significa FAMGOOR, familia Godoy Orellana. Teniendo siempre esa visión de vender pan y repostería.

2. ¿Cuál es la misión y los objetivos establecidos por la empresa Distribuidora Famgoor?

R/ La misión es una empresa dedicada a la elaboración de productos de panadería y repostería, y la visión es llegar hacer los número uno a nivel nacional e internacional.

3. ¿Cómo se ve Distribuidora Famgoor en los próximos 5 años?

R/ Se ve con nicho de aceptación, en todos los mercados tanto a nivel nacional e internacional, siendo los mejores empleadores, con una panadería respetada y admirada.

4. ¿Cuál es el control que utiliza para medir la producción de los empleados?

R/ El sistema más utilizado en nuestra empresa es el SMART, que es una tabla de medición, medible alcanzable.

5. ¿Con que frecuencia está capacitando a sus empleados?

R/ Realmente este sistema de capacitación estará por aplicar, ya que es empírico. En la actualidad se utiliza mucho la supervisión, en gran escala, para sacar los prospectos de capacitación.

6. ¿Cuáles son los medios que utiliza para capacitar a sus empleados?

R/ Capacitaciones visuales con monitores, diapositivas, fichas, técnicas, formatos, INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN, FORMACIÓN.

7. ¿Actualmente cómo se encuentra en flujo de efectivo de Distribuidora Famgoor?

R/ Se considera un flujo regular en temporadas bajas y un flujo alto en temporadas altas.

8. ¿Cuáles son sus proveedores de materia prima? Y ¿Cuál es el método de pago?

R/ UNIMERC, INDALCEN, MERONHSA, CENTRAL DE INGENIOS, FIDES.

Método de pago es a 30 días.

9. ¿Cuántos días es el ciclo de rotación de su materia prima?

R/ Semanalmente.

10. Mencione cuál es su producto estrella.

R/ Margarita Francesa.

3.3 Diagrama de Ishikawa

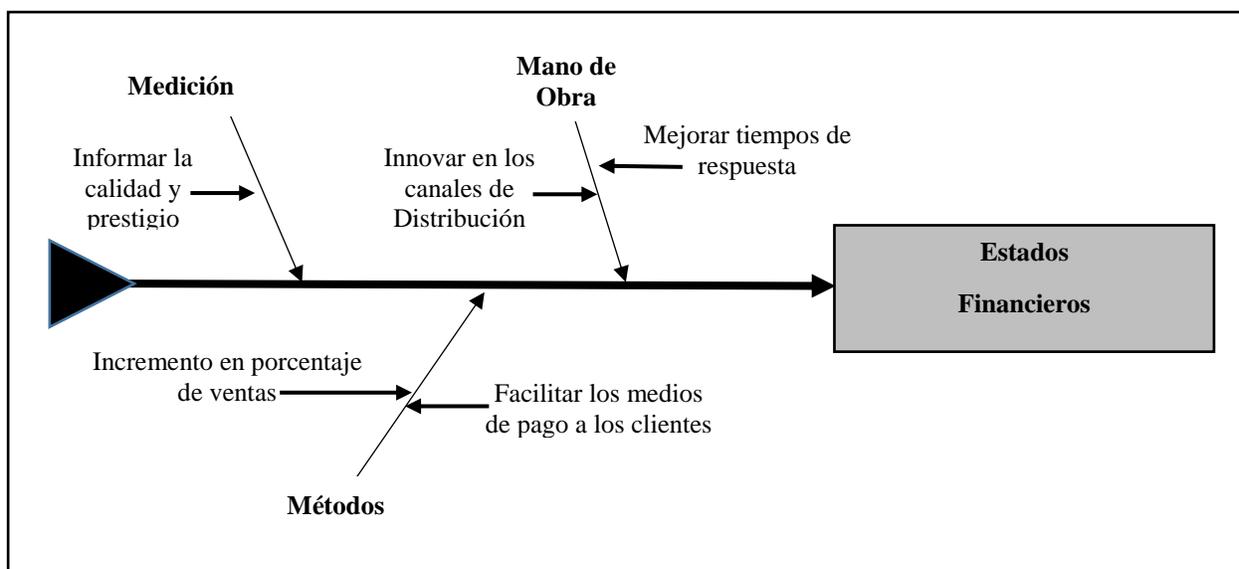


Figura 13. Diagrama de Ishikawa

Explicación:

Medición

a. Informar la calidad y prestigio Distribuidora Famgoor

Mercadear, publicar y notificar los productos que ofrece Distribuidora Famgoor a través de los siguientes aspectos a considerar:

- 1) Crear un marketing publicitario para los clientes sobre la calidad y el prestigio de los productos que ofrece.

Mano de Obra

a. Innovar en los canales de Distribución

Tecnificar los medios de distribución para lograr atender a los clientes de manera oportuna a través de los siguientes puntos a considerar:

- 1) Establecer un sistema de entradas y salidas de los productos.
- 2) Implementar un centro de distribución en la empresa para obtener un mejor control interno.

b. Mejorar tiempos de respuesta

Aumentar la eficiencia agilizando los procesos internos para obtener mejores resultados con los clientes.

- 1) Medir la producción por cada área involucrada dentro de la empresa.
- 2) Cuantificar el proceso de los productos que tienen mayor rotación.

Métodos

a. Incremento en porcentaje de ventas

Aumentar el volumen de ventas mensual con un incremento gradual en los precios unitarios.

- 1) Incrementar el precio unitario para generar una mayor utilidad.
- 2) Rentabilizar la empresa, aumento el precio en un (1) lempira por unidad y reduciendo el costo otorgando la distribución por medio de una empresa outsourcing.

b. Facilitar los medios de pago a los clientes

Establecer una modalidad de pago que facilite a sus clientes contar con mayor producto de la empresa.

- 1) Otorgar una facilidad de pago que le permita al cliente tener crédito no mayor a 30 días.
- 2) Aceptar pagos a cuenta por medio de transferencias electrónicas.

3.4 Análisis Estadístico

Tabla 3. Datos estadísticos de la encuesta aplicada a los clientes de Distribuidora Famgoor

Indicadores	Conoce	Producto	Precio	Competencia	Calidad	Aceptacion	Visita	Compra	Accesible	Medio de Pago
Media	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
Mediana	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
Moda	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1
Desviación estándar	0.49	0.96	0.41	0.57	0.51	0.51	0.65	0.51	0.49	0.44
Coefficiente de variacion	36.02%	39.89%	22.68%	27.48%	34.45%	32.48%	26.34%	20.56%	23.72%	35.15%
Coefficiente de asimetría	0.62	0.00	-1.60	0.03	0.09	-0.26	1.05	0.09	0.22	1.30

Se realizó el análisis estadístico basado en la encuesta que se aplicó a los clientes de Distribuidora Famgoor, para evaluar cada una de las respuestas que fueron contestadas y asimismo comentar sobre los resultados estadísticos, considerando los indicadores de mayor congruencia.

Media: Es el promedio de los clientes que contestaron la encuesta según la información recopilada se consultó; si conocen o no Distribuidora Famgoor, cual es el producto de mayor venta, si están satisfechos con los precios, en relación a la competencia como se encuentra, con la calidad del producto están muy satisfechos, hay una aceptación de los consumidores, con qué frecuencia visita Distribuidora Famgoor para abastecer de productos y cada cuanto compran, es accesible adquirir los productos y como les facilitan el medio de pago a sus clientes.

Desviación Estándar: Se evaluó con la media ya que es una relación que se analiza para conocer cada respuesta de los clientes en las preguntas de la encuesta.

Coefficiente de variación: Este coeficiente sirve para calcular las diferentes respuestas de los encuestados y se calcula mediante la fórmula dividiendo la desviación estándar entre la media multiplicado por cien por ciento para determinar si existe una desviación ante que no sea positivo para la investigación.

3.5 Propuesta

3.5.1 Plan Estratégico para facilitar el posicionamiento en el mercado local

4.5.2 Introducción

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1 Restructuración financiera y control interno

4.5.3.2 Representación de Marca “Francesa” a través de un Marketing Directo

4.5.3.3 Apertura de nuevos mercados por medio de Joint Venture

4.5.3.4 Diseño de un programa de Bienestar Laboral

4.5.4 Presupuesto

4.5.5 Evaluación Económica y Financiera

4.5.6 Cronograma de ejecución

3.5.2 Introducción

La siguiente propuesta de solución pretende establecer un plan estratégico en el área financiera de la empresa Distribuidora Famgoor. Actualmente FAMGOOR se encuentra atravesando por un leve periodo de estancamiento que no le permite cumplir con este objetivo, hecho que conlleva al diseño de esta propuesta, para evaluar los puntos a favor y en contra que posee y que sirva de base para identificar las necesidades y oportunidades presentes, así como fortalecer, crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado.

3.5.3 Descripción de la propuesta

3.5.3.1 Restructuración financiera y control interno

Distribuidora Famgoor actualmente presenta dos puntos débiles en donde su área financiera está siendo afectada, como ser: Altos costos y apalancamiento costoso. Es necesario que pueda tener un plan de acción para poder ejecutar estas tres acciones:

a. Reducción de costos

La reducción de costos facilitará a Distribuidora Famgoor a poder posicionarse en el mercado local a través de estos ítems:

- Un nuevo sistema de distribución (moto carga)
- Costo de combustible
- Mantenimiento y reparación de vehículos
- Pago de impuestos

Efecto de la implementación

- Expansión geográfica (cubrir nuevas rutas)
- Mayor agilidad en la entrega del producto
- Cumplimiento de meta por moto carga

Beneficio del nuevo sistema

Menor contaminación ambiental

b. Aumento del precio por unidad

Lo que se busca aumentar el precio unitario para incrementar el margen de rentabilidad por cada unidad vendida.

Ventajas

- Lograr la lealtad de los clientes, evitando la guerra de promociones.
- Mejorar la gestión de inventarios, evitando el exceso de stocks.
- Incremento el margen de beneficio
- Mejorar la percepción de calidad y valor sobre precios con fuertes descuentos.

Se recomienda realizar la adquisición de cinco (5) moto cargas para cubrir nuevas rutas a nivel local en aquellas zonas donde la empresa no tiene representación.

c. Apalancamiento financiero

Debido a la situación actual de Distribuidora Famgoor se ve obligada a realizar una consolidación de deudas a través de una institución bancaria que le brinde financiamiento con las condiciones acorde al ciclo de producción de la empresa.

Lo que se busca es pasar sus obligaciones de corto plazo a un largo plazo para mejorar su flujo de efectivo mensual lo que ayudara a cubrir los gastos totales de la empresa.

Se recomienda manejar dos operaciones que le estará otorgando una institución bancaria.

Primera operación: Transacción específica: esta operación es puntual mediante un préstamo a largo plazo (máximo 12 años) cancelando todas las deudas entre ellas: tarjetas de créditos, préstamos prendarios y prestamos accesorios de corto plazo.

Segunda operación: Línea de crédito revolvente: Se necesita una disponibilidad inmediata de efectivo (capital de trabajo) por medio de una institución financiera, que le brinde agilidad para realizar el pago a sus proveedores, gastos operativos y administrativos.

Con ambas operaciones la empresa tendrá un mejor control en sus finanzas realizando pagos mensuales en la misma fecha a una sola institución financiera. Asimismo reducirá el alto costo financiero que está mayor representado por las tarjetas de crédito.

3.5.3.2 Representación de Marca “Francesa” a través de un Marketing Directo

Distribuidora Famgoor debe establecer una estrategia de publicidad para que sus clientes y nuevos clientes visiten con mayor frecuencia los puntos de venta para que soliciten con mayor demanda sus productos.

Pasos para establecer un marketing directo:

Paso 1: Estrategia: Implementación de promociones de venta.

Objetivos

Incremento en las ventas.

Incrementar el posicionamiento en el mercado.

Generar mayor influencia de personas que demanden sus productos en los puntos de venta.

Medios

Redes sociales: Se deberá crear una Fanpage de Distribuidora Famgoor para poder potencializar nuevos clientes y los actuales mantenerlos en contacto con las promociones.

Correo electrónico: Distribuidora Famgoor deberá entregar los correos electrónicos de la empresa para tener una mejor comunicación con el cliente.

Paso 2: Creación de una base de datos: A cada cliente que visite Distribuidora Famgoor se le solicitará sus datos personales, lo cual permitirá mantenerlos informados de las promociones

que estén vigentes mediante correo electrónico. El cual permite tener un contacto directo con los clientes en el cual reciban la información directamente de parte de la empresa.

Paso 3: Evaluación de la efectividad de la estrategia. Como lograremos comprobar cuál ha sido la capacidad de respuesta que hemos obtenido mediante la implementación de la estrategia.

Asignando un código a la publicación que se le envié a la persona a su correo.

Mediante el código obteniendo darle un descuento adicional, o regalarle un producto de la empresa.

Paso 4: Generar una base de datos a lo interno de la empresa para llevar un control de la cantidad de personas que han aplicado la promoción recibida.

3.5.3.3 Apertura de nuevos mercados por medio de Joint Venture

Debida a la situación financiera en que se encuentra Distribuidora Famgoor actualmente, debe incursionar en nuevos mercados para lograr posicionar sus productos a nivel nacional e internacional, que permita una alianza estratégica con una empresa que tenga representación en el extranjero para que sea un medio o canal de distribución para comercializar su producto, considerando que el mercado atendido se encuentra satisfecho en cuanto a precio y calidad que se ofrece al consumidor final.

Se requiere de una inversión de recursos tecnológicos, financieros y de talento humano, por parte de Distribuidora Famgoor. Su propósito es la recepción de recursos financieros, adquisiciones de tecnología de punta, aprovechamiento de oportunidades, fortalecimiento colectivo, disminución de costos operativos.

Se busca que Distribuidora Famgoor por medio del Joint Venture pueda tener una combinación de sus actividades y reduzca el apalancamiento financiero.

El proceso para que Distribuidora Famgoor pueda crear un Joint Venture se regirá de acuerdo a las siguientes indicaciones:

- 1) Definir el objetivo principal: Distribuidora Famgoor debe buscar una empresa que tenga presencia en el mercado extranjero para poder exportar sus productos de calidad y ambas puedan ser beneficiadas.
- 2) Presupuestar costos de inversión requeridos:
 - Dinero: Distribuidora Famgoor deberá establecer un precio que permita que su empresa aliada pueda vender a un precio más alto.
 - Tiempo: Se busca producir de acuerdo a la capacidad instalada estableciendo fechas para la entrega del producto.
- 3) Especificar la contribución de las partes:
 - Recursos físicos: Distribuidora Famgoor ya cuenta con su propia planta de producción y deberá compartir con la empresa aliada el centro de almacén para la descarga del producto.
 - Recursos financieros: Se deberá buscar un financiamiento de parte de Distribuidora Famgoor que permita el repago de la empresa aliada.
 - Recursos tecnológicos: Deberán tecnificar los controles, procesos y el sistema de distribución para que la empresa aliada pueda colocar el producto en el mercado extranjero.
 - Talento humano: El personal contratado debe cumplir el perfil del puesto para la realización de los productos de calidad.
- 4) Detallar los procesos administrativos y control de la operación: El Gerente General de Distribuidora Famgoor indicará a los niveles intermedios que se cumplan los procesos y controles.

- 5) Precisar informaciones confidenciales: Se debe realizar un convenio donde ambas partes se comprometen a un acuerdo de confidencialidad de la información.
- 6) Resolver requisitos de seguros: Actualmente Distribuidora Famgoor cuenta con una póliza de seguro de incendio, se debe compartir una póliza de seguro con la empresa aliada por el transporte de los productos al exterior.
- 7) Planes de emergencia: Se determinará un plan de contingencia por cualquier imprevisto que surja en la producción y/o entrega del producto.
- 8) Idioma: Los términos y condiciones con la empresa aliada se debe establecer en el idioma que predomina la gerencia de Distribuidora Famgoor.
- 9) Medios de comunicación: Toda información se manejará por medio de correo electrónico u otro sistema de información seguro que respalde la data.
- 10) Limitar la distribución económica de los resultados: Distribuidora Famgoor establecerá un precio de venta por producto (12 unidades) \$ 1.00 sin importar las variaciones que sufra la moneda. La empresa aliada podrá vender a un precio por arriba de \$ 1.00

3.5.3.4 Diseño de un programa de Bienestar Laboral

Mejorar las condiciones de los colaboradores para aumentar el nivel de producción e innovar en nuevos productos para ofrecer a un mercado exigente.

Distribuidora Famgoor debe considerar los siguientes aspectos importantes para mantener a su equipo motivado y la empresa diversificar su gama de productos.

Reconocimiento, Premios y/o Bonificaciones a los Colaboradores

Es clave y determinante que los colaboradores se sientan motivados e identificados con la empresa por lo que a través de esta estrategia se pretende lograr la satisfacción de los mismos; cabe destacar que el reconocimiento y la constante capacitación es una fuerte herramienta estratégica

que aumentaría el potencial de los colaboradores y la empresa logrando mejores resultados en la producción.

- Reconocer a los mejores colaboradores con menciones, diplomas, un plus económico o ascensos.
- Felicitar a los colaboradores por sus años de antigüedad dentro de la empresa ofreciéndole un reconocimiento.
- Celebrar colectivamente los objetivos de la empresa con una tarjeta o un e-mail en agradecimiento o un efusivo aplauso como sorpresa.
- Premiar y/o bonificaciones a los colaboradores que superan sus metas diarias en un mes y los que sean más eficientes.
- Programar un calendario de colaborador estrella.

Mejorar la socialización dentro de la organización

- Kickoff: Este podría usarse como una manera de iniciar el año, compartiendo los logros del año anterior y dando a conocer a todos los colaboradores de Distribuidora Famgoor cuáles serán las metas y objetivos del nuevo año; esto permitirá la integración en la empresa.
- Celebraciones de cumpleaños: Una manera tradicional efectiva, en la que el colaborador se sentirá comprometido con Distribuidora Famgoor, por medio de tarjeta de felicitación vía e-mail o impresa, colocación de decoración en su área de trabajo.
- Celebrar fechas festivas durante el año: Esta es una oportunidad laboral de socializar con los compañeros de trabajo, distracción, lo que se busca es aumentar el sentido de equipo entre los colaboradores. La misma se desarrollará según los recursos y la fecha que la empresa estime.

Capacitaciones a los colaboradores

- Se considera que la capacitación es un instrumento fundamental que tiene por objetivo mejorar la eficiencia del trabajo y lograr una mejora continua en los procesos de la empresa. Asimismo, se pretende por medio de esta estrategia poder contar con un personal altamente capacitado, a los avances y al entorno que se desenvuelve la empresa.
- Identificar por medio de un diagnostico cuáles son las áreas que tienen mayores debilidades en conocimiento de los procesos, para proceder a capacitar, según el tiempo y recursos que la empresa considere necesarios.
- Realizar evaluaciones de desempeño en las que se diagnostique las necesidades y potenciales.
- Realización de talleres para desarrollar habilidades y motivar a los colaboradores.

3.5.4 Presupuesto

Tabla 4. Presupuesto General

Detalle	Costo
Papelería	L 5,000.00
Impresiones	L 8,000.00
Publicidad	L 15,000.00
Diseño de imagen	L 10,000.00
Sistema de Facturación	L 50,000.00
Anuncios	L 5,000.00
Manejo de redes	L 7,000.00
Moto cargo (5)	L 250,000.00
Total	L 350,000.00

3.5.5 Evaluación Económica y Financiera

Categorías de Razones Financieras

1. Razones de Liquidez
2. Razones de Endeudamiento
3. Razones de Actividad
4. Razones de Rentabilidad

Razones de Liquidez

- Miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.
- Comparan las obligaciones de la empresa a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo para cubrir esas obligaciones.
- Poca liquidez o mucha liquidez podrían ser síntomas de un problema.

Fórmula:

Razón Circulante = Activo Circulante/Pasivo Circulante

- Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Fórmula:

Prueba de Ácido= (Activo Circulante-Inventario) /Pasivo Circulante

- Se elimina el inventario por ser el activo menos líquido
- Muchos tipos de inventario son productos en proceso
- En inventario se vende a crédito

Razones de Endeudamiento

Indican el monto de dinero de otras personas que la empresa utiliza para generar utilidades.

* A mayor endeudamiento mayor apalancamiento financiero.

* Hay dos tipos de razones de endeudamiento:

- Medidas del grado de endeudamiento
- Medidas de capacidad de pago a las deudas

Fórmula:

Razón de Deuda Total = Pasivo Total/Activo Total

- Proporción de los activos totales que son financiados con dinero de los acreedores.

Fórmula:

Razón Pasivo-Capital = Pasivo a Largo Plazo/Capital

- Relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los propietarios de la empresa.

Fórmula:

Razón de Cobertura de Intereses =

Utilidad antes intereses e impuestos/Intereses

- Mide la capacidad para cubrir los pagos de intereses de las deudas

Razones de Actividad

- Miden la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo

Fórmula:

Rotación de Inventario = Costo Mercadería Vendida/Inventario

- Mide cuantas veces rota el inventario en el año.
- Puede variar mucho de una industria a otra.

Fórmula:

Período Medio de Cobro = $CxC / (Ventas Anuales/360)$

- Indica el número de días promedio que se tarda en recuperar las cuentas por cobrar.
- Muy útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza.

Fórmula:

Período Medio de Pago = $CxP / (Compras Anuales/360)$

- Indica el número de días promedio que la empresa se tarda en pagar a proveedores.
- Lo difícil es tener el dato de las compras anuales, y que no están en los EF.

Fórmula:

Rotación de Activos Totales = Ventas/Activos Totales

- Indica la eficiencia con que la empresa puede emplear sus activos para generar ventas.

Razones de Rentabilidad

- Evalúan las ganancias de la empresa con respecto a un determinado nivel de ventas, de activos o de inversión de los accionistas.

Fórmula:

Margen de Utilidad = Utilidad Neta/Ventas

- Porcentaje de ganancia que nos queda de las ventas después de deducir todos los gastos, incluyendo impuestos.
- Debe ser lo más alto posible.

Formula:

Margen Bruto = Utilidad Bruta/Ventas

- Porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias

Fórmula:

Fórmula de Dupont = (Utilidad Neta/Ventas) x (Ventas/Activos Totales)

- Permite descomponer el Rendimiento sobre la Inversión en dos partes: Utilidad sobre Ventas y Rotación de Activos Totales.

Fórmula:

Rendimiento sobre Capital Social = Utilidad Neta/Capital Social

- Mide el rendimiento obtenido por la inversión de los accionistas.

Se interpretaron las cifras de los estados financieros del año 2016-2017 mediante un análisis horizontal y vertical.

A continuación, se detalla análisis financiero a la empresa Distribuidora Famgoor, se consideró comparar los dos últimos años fiscales para conocer cómo se encuentra la empresa en sus finanzas.

Tabla 5. Balance General

Activos	Día/Mes/Año	Día/Mes/Año	Diferencia	%
Activos Corrientes	31-dic-16	31-dic-17	2016-2017	
Caja y Bancos	284,700	1,700,990	1,416,290	497%
Cuentas por cobrar	475,000	2,405,695	1,930,695	406%
Inventario	1,800,000	1,875,990	75,990	4%
Total Activos Corrientes	2,559,700	5,982,675	3,422,975	134%

Caja y Bancos: Para el año 2017, reporta la cantidad de L 1.7mm lo cual representa el 28.4% de los activos corrientes; presentando un incremento de L 1.4mm equivalente al 497% en comparación con el periodo 2016; resultado debido que la empresa en ese año entró como proveedor de WalMart para abastecer 32 tiendas a nivel nacional, por lo cual sus ventas incrementaron, reflejándose mediante depósitos a cuenta de bancos.

Cuentas por cobrar: Para el año 2017, ascienden a L 2.4mm lo que representa el 40.2% de los activos corrientes, reflejando un crecimiento de L 1.9mm equivalente al 406% en comparación al 2016, esto es debido que su principal cliente WalMart le otorga crédito de 30 a 60 días para realizar los pagos a la empresa mediante transferencia electrónica.

Inventario: Para el año 2017, refleja la cantidad de L 1.8mm lo que representa el 31.4% de los activos corrientes, reportando un incremento de L 75m equivalente al 4% en comparación al 2016, se puede observar que la cuenta se mantiene en relación con el año anterior debido que únicamente se almacena lo que son sus insumos y materiales para la producción del pan.

Tabla 6. Activos no corrientes

	Día/Mes/Año	Día/Mes/Año	Diferencia	%
Activos No Corrientes	31-dic-16	31-dic-17	2016-2017	
Activos Fijos	5,600,000	5,600,000	0	0%
Vehículos y otros activos	4,529,153	6,789,303	2,260,150	50%
Depreciaciones	-599,741	-879,366	-279,625	47%
Total Activos Fijos	9,529,411	11,509,937	1,980,525	21%
Total Activos	12,089,111	17,492,612	5,403,500	45%

Los activos fijos: Para el año 2017, está compuesto por un inmueble ubicado en la Col. Monte Fresco donde actualmente está el centro de producción y distribución del pan.

Los activos fijos en el 2017, representan el 48.7% del total de los activos fijos, cifra que entre el 2016 y 2017 se mantuvo debido a que no se ha invertido en otro bien inmueble.

En conclusión: El **total de los activos** para el año 2017, reflejan un crecimiento de L 6.6mm, equivalente al 54%, en comparación con el año 2016, orientado por la inversión de nuevos vehículos de trabajo para el traslado de los productos así mismo aumento la capacidad instalada de producción adquiriendo nuevo equipo, la depreciación sobre los vehículos y maquinaria y equipo aumento debido al uso para el mismo giro comercial.

Tabla 7. Pasivos

Pasivos	Día/Mes/Año	Día/Mes/Año	Diferencia	%
Pasivos Corrientes	31-dic-16	31-dic-17	2016-2017	
Deudas por pagar a corto plazo	658,885	824,918	166,033	25%
Proveedores	296,510	150,741	-145,769	-49%
Impuestos	1,210,718	1,704,193	493,475	41%
Total Pasivos Corrientes	2,166,113	2,679,852	513,739	24%

Deudas por pagar a corto plazo: Ascenden en el año 2017 a L 824m lo que representa el 30.8% de los pasivos corrientes reportando un incremento de L 166m equivalente al 25% en comparación con el 2016, esto es debido al financiamiento por medio de las tarjetas de crédito para

el uso mismo del negocio como ser compra: de combustible, mantenimiento y reparación de vehículos y gastos por alimentación.

Proveedores: Para el año 2017 a L 150m lo que representa el 5.6% de los pasivos corrientes reportando un decrecimiento de L -145m equivalente al -49% en comparación con el año 2016, esta disminución es debido que los pagos a sus proveedores se realizaron de contado en efectivo y por medio de las tarjetas de crédito.

Impuestos: Ascienden en el año 2017 a L 1.7mm lo que representa el 63.6% de los pasivos corrientes reportando un incremento de L 493m equivalente al 41% en comparación con el año 2016, esto es debido al volumen de ventas aumento de un año a otro lo cual se tiene como efecto un mayor pago de impuestos de ley.

Tabla 8. Pasivos no corrientes

	Día/Mes/Año	Día/Mes/Año	Diferencia	%
Pasivos No Corrientes	31-dic-16	31-dic-17	2016-2017	
Deuda Bancaria a Largo Plazo	4,400,000	9,488,722	5,088,722	116%
Total Pasivos No Corrientes	4,400,000	9,488,722	5,088,722	116%
Total Pasivos	6,566,113	12,168,574	5,602,461	85%

Los pasivos no corrientes: En el año 2017 reflejan el valor de L 9.4mm presentando un incremento de L 5.0mm equivalente al 116% esto es debido a que se contrajeron nuevas obligaciones bancarias que pasaron de un corto a un mediano plazo para disminuir el costo financiero e invertir en el negocio.

En conclusión: El **total de los pasivos**, en los años, 2016 y 2017 ha sido de L 6.5mm, L 12.1mm respectivamente, presentando un incremento de un periodo a otro que fueron analizados en los pasivos de largo plazo.

Tabla 9. Patrimonio

	Día/Mes/Año	Día/Mes/Año	Diferencia	%
Patrimonio	31-dic-16	31-dic-17	2016-2017	
Capital Social	5,000	5,000	0	0%
Utilidades Retenidas	1,704,845	25,458	-1,679,386	-99%
Utilidades Del Ejercicio	3,813,154	5,293,579	1,480,425	39%
Total Patrimonio	5,522,999	5,324,037	-198,961	-4%
Total pasivos y Patrimonio	12,089,112	17,492,612	5,403,500	45%

Al 31/12/2017, Distribuidora Famgoor, reporta un patrimonio personal de L 5.4mm, compuesto básicamente con los activos fijos que el cliente posee.

Utilidades Retenidas: Para el periodo 31/12/2017 corresponde a L 3.4mm, que son las ganancias de los periodos anteriores, mismas que se reflejan en los activos fijos, valor que representa el 64.2% del total del Patrimonio.

La Utilidad del Periodo: (31/12/2017) la cual corresponde a L 1.9mm, este valor representa el 35.7% del total del patrimonio.

Tabla 10. Estado de Resultados

	Día/Mes/Año	Día/Mes/Año	Diferencia	%
Pérdidas y Ganancias	31-dic-16	31-dic-17	2016-2017	
Ventas	8,407,328	35,241,408	26,834,080	319%
Costo de Ventas	4,648,500	18,114,420	13,465,920	290%
Utilidad Bruta En Ventas	3,758,828	17,126,988	13,368,160	356%
Gastos de Operación	2,145,100	7,445,005	5,299,905	247%
Gastos Personales	324,000	258,000	-66,000	-20%
Utilidad En Operaciones	1,289,728	9,423,983	8,134,255	631%
Gastos Financieros	434,150	2,426,211	1,992,061	459%
Impuestos	168,644	1,704,193	1,535,549	911%
Utilidad Después De Impuestos	686,933	5,293,579	4,606,646	671%

El estado de resultado reporta ingresos de la producción y distribución de pan al mayor.

Distribuidora Famgoor, son percibidos por medio de las ventas al por mayor con rutas ya establecidas que son vendedores de la empresa que se dedican a la distribución del pan y así como los distintos ruteros de pan que le compran a la empresa, también sus ingresos son percibidos por ser un proveedor de WalMart y otros supermercados a nivel nacional.

Al cierre del 2017 reporta ventas por distribución de pan al por mayor de L 35.2mm, mensualmente L 2.9mm y diario L 97m, cifra que se percibe por la distribución de pan a más de 500 pulperías en la ciudad, por ser un proveedor de los ruteros de pan en Tegucigalpa y distribuir a los diferentes supermercados del país.

Tabla 11. Gastos

Detalle de Gastos	2016	2017
Costo de Ventas	55%	51%
Gastos de Operación	26%	21%
Gastos Personales	4%	1%
Gastos Financieros	9%	13%
Otros ingresos	0%	0%
Total Gastos	94%	87%

Indicadores Financieros

Tabla 12. Razón de Liquidez

LIQUIDEZ	2016	2017	2018
Solvencia	1.18	2.23	1.01
Prueba del Acido	0.96	1.33	0.48
Capital de Trabajo	393,587.00	3,302,823.01	42,189.15

Según el análisis a los indicadores de liquidez de la empresa Distribuidora Famgoor para el año 2018, reporta dificultades en insolvencia fuera de los parámetros establecidos del sector comercio, por lo que se le complica realizar sus pagos en la fecha máxima de pago, reflejando problemas para hacer frente a sus obligaciones crediticias de corto plazo.

Tabla 13. Razón de Apalancamiento

<i>PALANCA</i>	2016	2017	2018
Apalancamiento (PT/CC)	1.19	2.29	3.15
Endeudamiento (PT/AT)	54.31%	69.56%	75.90%

Para el periodo 2018 refleja un apalancamiento de 3.15 veces y un endeudamiento del 75.90% se encuentra fuera de los parámetros máximo que establece el sistema financiero para el sector comercial, es notable que Distribuidora Famgoor se ha apalancado de fondos externos por medio de las instituciones financieras, incrementando el nivel de endeudamiento a corto plazo.

Tabla 14. Razón de Rentabilidad

<i>RENTABILIDAD (%)</i>	2016	2017	2018
Sobre Activos (ROA)	568.22%	3026.18%	1470.46%
Dupont	12.44%	99.43%	61.03%
Margen Operativo	15.34%	26.74%	25.95%
Margen Neto	8.17%	15.02%	13.48%

Los indicadores de rentabilidad sobre los activos han decrecido entre los periodos 2018 en comparación al 2017, esto es debido al total de obligaciones financieras y a la disminución en la utilidad de la empresa, reflejando un menor margen rentabilidad debido al incremento en los costos totales de un año a otro.

Tabla 15. Razón de Eficiencia

EFICIENCIA OPERATIVA	2016	2017	2018
Días Inventario	36.79	47.81	101.63
Días Cuentas x Pagara (Proveedores)	22.96	3.00	7.25

La eficiencia operativa para el periodo 2018, se puede observar que la rotación de inventario aumento en comparación al año 2017 es en 102 días, se paga a sus proveedores cada 7 días, lo que podemos observar el número de días para realizar el pago a sus proveedores de largo plazo se incrementó, debido que sus ingresos se ven afectados por la carga financiera mensual.

Comprobación/Validación de hipótesis

Se concluye que las hipótesis propuestas en esta investigación sobre el alto nivel de endeudamiento que posee Distribuidora Famgoor que:

H1: La falta de financiamiento afectaría a Distribuidora Famgoor en obtener una mayor productividad y mejoras en sus procesos de producción.

Hallazgo: Se determina que esta información es consistente en la investigación, por lo que se concluye que es Verdadera: Distribuidora Famgoor entraría a un déficit en sus finanzas sino logra un financiamiento para consolidar sus deudas con una entidad financiera.

H2: Se lograría que la empresa Distribuidora Famgoor consiga un financiamiento con entidades financieras adecuadas por medio de una evaluación certera.

Hallazgo: Se interpreta que esta hipótesis es Verdadera: Conseguir un financiamiento con una entidad financiera ayudará a que Distribuidora Famgoor logre pasar sus deudas de un corto a un largo plazo, con tasa significativa para la reducción de su nivel de endeudamiento.

3.5.6 Cronograma de ejecución

Tabla 16. Plan de Ejecución

No.	Nombre de Tarea	Responsable	Duración	4to Trimestre			1er Trimestre			2do Trimestre	Supuesto
				Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
1	Buscar la empresa con la que está realizando el Joint Venture	Gerente Propietario	1 mes								Planificación con la empresa del exterior realizada
2	Crear convenio de términos y condiciones de la alianza	Gerente Propietario	1 mes								Conclusión con el acuerdo del Joint Venture realizado
3	Buscar financiamiento (capital de trabajo) para producir el primer pedido que se envíe	Gerente Propietario	1 mes								Fuente de financiamiento localizable
4	Mejorar estándares de calidad en los productos (Fabricación, Canales de Distribución y Almacén)	Gerencia General	1 mes								Obtención de un analista de Calidad encontrado
5	Innovar nuevos productos e imagen de la empresa	Gerencia / Área de Mercadeo	1 mes								Creación de nueva imagen realizada
6	Creación de una página web y redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter y Email)	Mercadeo	1 mes								Revisión de Redes Sociales Finalizado
7	Evaluar el funcionamiento en el corto plazo	Consultores	1 mes								Evaluación Finalizada

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se da respuesta a las preguntas y objetivos de la investigación en base al análisis de los resultados, planteando conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

El propósito de la tesis fue identificar aquellos obstáculos que limitan a la empresa Distribuidora Famgoor en obtener un financiamiento para disminuir su nivel de endeudamiento. Además, mostrar los conceptos, que de acuerdo a la teoría, pueden ayudar a conseguir la operación puntual, ya sea eliminando los obstáculos o coadyuvando en disminuirlos. Distribuidora Famgoor prefiere los recursos internos, pero no genera lo suficiente para mantenerse o crecer.

Se determinó que la empresa Distribuidora Famgoor no ha logrado consolidar sus deudas, debido a que la institución bancaria con quien maneja su flujo de efectivo y lo ha apoyado con operaciones puntuales, ya superó el máximo nivel de exposición crediticio según la cobertura de la garantía, por lo que no le otorga un nuevo financiamiento.

Se evaluó que Distribuidora Famgoor debe solicitar un financiamiento a una entidad financiera, que cancele las deudas actuales de alto costo financiero a través de una menor tasa que disminuya sus obligaciones.

Se identificó que la entidad financiera que puede ayudar a Distribuidora Famgoor para solventar el endeudamiento a corto plazo, requiere conocer el comportamiento de la empresa en el término de tres meses como cliente.

El alto nivel de endeudamiento de la empresa Distribuidora Famgoor es causado por las tarjetas de crédito, extra financiamientos y préstamos de corto plazo, fondos que no fueron utilizados para la actividad comercial de la empresa y se desviaron para otras actividades.

5.2 Recomendaciones

Con este trabajo se propone dar solución respecto al problema de alto nivel de endeudamiento que presenta Distribuidora Famgoor primeramente mejorando su Misión: Somos una empresa dedicada a la Distribución de productos de panadería. Nuestra empresa se encuentra abocada a la capacitación constante de su personal, en nuevas técnicas de panificación y distribución, con la finalidad de ofrecer productos de calidad, orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Visión: Ser una empresa líder en el mercado local contando con tecnología de punta y personal altamente capacitado, dedicado a la elaboración y desarrollo constante de productos de panadería con calidad total.

Se recomienda que la empresa Distribuidora Famgoor debe solicitar un financiamiento a una entidad financiera, en donde dicha institución le brinde alternativas de solución con alto grado de certidumbre, para que cancele las deudas actuales de alto costo financiero y la entidad financiera, a través de una menor tasa, le favorezca en la disminución de sus obligaciones.

Poder diversificar la gama de productos que ofrece actualmente Distribuidora Famgoor, creando innovación para lograr una ventaja competitiva ante la competencia, ayudará a que los fondos de la empresa sean utilizados para la actividad comercial y no en inversiones fuera del rubro de la empresa.

La entidad financiera que estará apoyando a la empresa Distribuidora Famgoor a reducir su endeudamiento de corto plazo lo estará realizando a través de una operación puntual. Ofrece una tasa del 16% y un plazo de 84 meses, condiciones que benefician a la empresa, sin embargo se tendrá que esperar el plazo de tres meses para la aprobación del préstamo.

Tabla 17. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas	Objetivos General	Especifico	Conclusión	Recomendación	Propuesta
Fortalecimiento Empresarial En El Área Financiera, Caso Distribuidora Famgoor	Falta de financiamiento y alto nivel de endeudamiento a corto plazo que posee la empresa Distribuidora Famgoor.	1)¿Cuál es la recomendación para que Distribuidora Famgoor pueda disminuir su alto nivel de endeudamiento? 2)¿Cómo lograr que la empresa Distribuidora Famgoor consiga un financiamiento para que disminuya sus deudas? 3)¿Qué entidades financieras podrían ayudar a Distribuidora Famgoor con financiamiento para su desarrollo?	Investigar la falta de financiamiento que posee la empresa Distribuidora Famgoor, mediante una consolidación de deudas para disminuir su nivel de endeudamiento.	1) Analizar las causas el alto nivel de endeudamiento a corto plazo que posee Distribuidora Famgoor. 2) Evaluar como la empresa Distribuidora Famgoor puede conseguir un financiamiento para la disminución de sus deudas. 3) Seleccionar qué entidades financieras podrían ayudar a Distribuidora Famgoor con financiamiento para el desarrollo de la misma.	1) Se determinó que la empresa Distribuidora Famgoor no ha logrado consolidar sus deudas debido a que la institución bancaria con quien maneja su flujo de efectivo y lo ha apoyado con operaciones puntuales ya superó el máximo nivel de exposición crediticio según la cobertura de la garantía, por lo que no le otorga un nuevo financiamiento. 2) Se evaluó que Distribuidora Famgoor debe solicitar un financiamiento a una entidad financiera que cancele las deudas actuales de alto costo financiero a través de una menor tasa que disminuya sus obligaciones.	1) Se recomienda que la empresa Distribuidora Famgoor debe solicitar un financiamiento a una entidad financiera, en donde dicha institución le brinde alternativas de solución con alto grado de certidumbre, para que cancele las deudas actuales de alto costo financiero y la entidad financiera, a través de una menor tasa, le favorezca en la disminución de sus obligaciones.	Consolidación de deudas a largo plazo

Continuación Tabla 17. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas	Objetivos General	Especifico	Conclusión	Recomendación	Propuesta
					<p>3) Se identificó que la entidad financiera que puede ayudar a Distribuidora Famgoor para solventar el endeudamiento a corto plazo, requiere conocer el comportamiento de la empresa en el término de tres meses como cliente.</p> <p>4) El alto nivel de endeudamiento de la empresa Distribuidora Famgoor es causado por las tarjetas de crédito, extra financiamientos y préstamos de corto plazo, fondos que no fueron utilizados para la actividad comercial de la empresa y se desviaron para otras actividades.</p>	<p>2) Poder diversificar la gama de productos que ofrece actualmente Distribuidora Famgoor, creando innovación para lograr una ventaja competitiva ante la competencia.</p> <p>3) La entidad financiera que estará apoyando a la empresa Distribuidora Famgoor a reducir su endeudamiento de corto plazo lo estará realizando a través de una operación puntual.</p>	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad de Servín, A. y Servín Andrade, L.A. (1978). Introducción al muestreo. México: Limusa.

Accardi, Lesly. “Proceso”, Definición MX, 2018. Obtenido de: <https://definicion.mx/proceso/>.

Ander-Egg, E., Aguilar, M. “Cómo elaborar un Proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales” Publicación Buenos Aires: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, 1989.

ASBA. “Medios de pago - Programa de Educación Financiera ASBA”. (2018). Obtenido de: <https://www.asba-supervision.org/PEF/medios-de-pago/medios-de-pago.shtml>.

Barrera, Merlin. “Ficha de Producto de El Salvador Hacia El Mercado de La Unión Europea.”, 2008.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3a ed.) P. 113, P. 250

Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1997). Métodos de investigación en Psicopedagogía. Madrid: McGraw-Hill.

Callejo, M. J. 2002. Industrias de Cereales y Derivados. Ed. AMV-Mundi-Prensa, Madrid.

Carretero, F. C. (1993). Historia del pan. Recuperado el 22 de marzo de 2006. Obtenido de: <http://www.ceopan.es/historia/lahistoria.htm>

Cauvain, S.P.; Young, L.S. 1998. Technology of Breadmaking. Ed. Blackie Academic.

Celis, Juan Carlos. “¿Qué es el Estado de Resultados?», 2017”. Obtenido de: http://academica.uaslp.mx/oa/estadore resultados/qu_es_el_estado_de_resultados.html.

Concha Gaviria ,Camilo “Análisis del Sector Productos de Panadería y Molinería – PDF” . 2004. Obtenido de: <https://docplayer.es/8755767-Analisis-del-sector-productos-de-panaderia-y-molineria.html>.

Cordero, Carlos (2012) “Falta de financiamiento, menos productividad, menos crecimiento”, Obtenido de: <https://www.elfinancierocr.com>

Cruz Mulatillo, Vidal. “Contabilidad y Auditoría: 3. El Balance General. Concepto, estructura.” Contabilidad y Auditoría (blog), 17 de julio de 2009.

Cunningham, David. “Canales de distribución”, 1991. Obtenido de: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/comerc/planes/8.2.3/candist.htm>.

Debitoor. “¿Qué es un canal de distribución?”, s. f. Obtenido de: <https://debitoor.es/glosario/definicion-canal-distribucion>.

Egea Ibáñez, Enrique. 2015 “Análisis del Entorno Económico”

Esparza, José Luis. "Apalancamiento operativo, financiero y total", Edición UQROO (México).

Eusko Jaurlaritza - Gobierno Vasco (2014), Obtenido de: <http://www.lanbide.euskadi.eus/orientacion-lanbide/-/informacion/la-entrevista/>

Finch, B., (2002). Cómo desarrollar un plan de Negocios. (1ª ed.) España: Ed. Gedisa.

Forex, (Blog, 2018) “¿Cuál Es La Definición de Índice de Endeudamiento?”. Obtenido de: <https://efxto.com/diccionario/indice-de-endeudamiento>.

Gitman, Lawrence J. (2003). “Principios de Administración Financiera”. Décima edición. Pearson Educación. México

Guerrera, Juan Manuel. “3 consejos para mejorar los tiempos de respuesta al cliente | Glidea”, 2014.

Guinet, R.; Godon, B. 1996. La Panificación. Ed. Montagud, Barcelona.

Hernández Sampieri, R. Fernández, C.& Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México. Editorial Mcgraw-Hill.

Hernández, R. S. (2003). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). Management of Strategy: Concepts and Cases (3a. ed.). United States of America: Thomson-South Western.

Illera, Rodrigo, C.: Administración y Funciones de Empresa. Ed. Sanz y Torres, Madrid, 2008.

Itziar, Lecea «Plan Estratégico», 2018. Obtenido de: <http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico/>.

Kamel, B.S. 1993. Advances in Baking Technology. Ed. VCH, New York.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton (1990), “12 claves para definición de un Cuadro de Mando Integral”, Universidad de Harvard.

Kaplan, Steven; (2006). Good Bread Is Back: A Contemporary History of French Bread, the Way It Is Made, and the People Who Make It, primera edición (en inglés), Duke University Press.

Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, McGraw Hill, 2004, «Marketing», Séptima Edición, Pág. 385.

Kotler, Philip. “¿Qué es el mercado? - Economía.WS”, 2007. Obtenido de: <http://www.economia.ws/mercado.php>.

López, Luis Alberto. «La distribución y el transporte del pan». Molinería y panadería: Revista profesional de panadería y pastelería, no 1109 (2002), pág. 66-68.

Manene, Luis Miguel. “Calidad: su filosofía, evolución, definición e implantación”. 2010. Obtenido de: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>.

Mari Mutt , José A. “Manual de Redacción Científica” 1998.

Markowitz, H. M. (1959): Portfolio Selection: Efficient Diversification of investments. John Wiley, Nueva York.

- Márquez, Emilio. “Estrategias de posicionamiento | Marketing y Consumo”, 2014.
- Martínez, O. (2016). Análisis económico. Jalisco, México: Astra editorial.
- Modigliani, Franco; Miller, Merton. “Definición de financiamiento”, 1958. Obtenido de: <https://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/1013-definicion-de-financiamiento/>.
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Obtenido de: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratorio>
- Moyer R. Charles (2005). “Administración Financiera Contemporánea”. Novena Edición. Thomson Learning. México.
- NIC 1, “Norma Internacional de Contabilidad 1”, 2005.
- Null, Arturo. “Concepto de calidad”. CreceNegocios, 15 de julio de 2011. Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>.
- Ortega Blake, Arturo. “El Concepto De Plan”, 2006. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>.
- Pares, A. Rentabilidad y endeudamiento en el análisis financiero y la planificación empresarial, 1979.
- Pedrosa, Ignacio. “Formas de Pago | mieconomista.eu”, 2012. Obtenido de: <http://www.mieconomista.eu/formas-de-pago/>
- Perchnok, H. (Octubre de 2002). "NASA food systems Past, present, and future", Nutrition, Volume 18, Issue 10, págs. 913-920. Perchonok, Michele, Charles Bourland.
- Pérez Porto, Julián. “¿Qué es un Distribuidor?” Emprendices (blog), 2012. Obtenido de: <https://www.emprendices.co/que-es-un-distribuidor/>.
- Porter, Michael E. (1985) “On Competition” capítulo 7 y capítulo 8.
- Quaglia, G. 1991. Ciencia y Tecnología de la Panificación. Ed. Acribia, Zaragoza.

Rajan, R. Y Zingales, L. (1997): The cost of diversity: the diversification discount and inefficient investment, Mimeo.

Ramos, Tomás. "Sector panadero creció 7% en lo que va del año". énfasis, 2011. Obtenido de: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/20240-sector-panadero-crecio-7-lo-que-va-del-año->.

Ross, S. (1977): "The determination of financial structure: the incentive signaling approach", Bell Journal of Economic, Vol. 8, primavera, pp. 23-40.

Rozas. "El Tiempo de Respuesta - Curso de Fidelización de Clientes". (2009). Obtenido de: <https://www.aulafacil.com/cursos/marketing/curso-de-fidelizacion-de-clientes/el-tiempo-de-respuesta-119928>.

Sectorial. "Industria Panificadora, Un Sector con Alto Poder de Adaptación". 2017. Obtenido de: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/91777-industria-panificadora,-un-sector-con-alto-poder-de-adaptaci%C3%B3n>.

Smith, T. (1999): How Well Does Economic Theory Explain International Migration?, Conferencia sobre inmigración Migration Across International Frontiers, 30 de junio de 1999. Obtenido de: <http://www.kimep.kz/popdev-k/Topics/Conferences/Migration/Smith4a-deh.html>.

Tejero, F. 1992-1995. Panadería Española. (2 Vols.). Ed. Montagud, Barcelona.

Westwood, John. "Concepto De Estrategia - Libro Gratis", 2001. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/estrategia.html>.

Wilfahart, Julius E. (1907). "A Treatise on Baking", [Fleischman Division, Standard Brands Incorporated: New York.

Zornitta, Lamberto "Panaderías diversifican su oferta y crecen un 10% San Pedro Sula - Diario La Prensa". Obtenido de: <http://www.laprensa.hn/honduras/1000865-410/panader%C3%ADas-diversifican-su-oferta-y-crecen-un-10-san-pedro-sula>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta

Buen día, somos estudiantes de UNITEC, cursando el proyecto de graduación de la maestría de Dirección Empresarial, nos regala un momento de su tiempo para contestar la siguiente encuesta.

El objetivo de la misma es para medir el fortalecimiento empresarial en el área financiera de Distribuidora Famgoor.

¿Usted conoce Distribuidora Famgoor?

- Si
- No

¿Cuál es el producto que mayor le compra a Distribuidora Famgoor?

- Semitas
- Margaritas
- Marquezote
- Quequito

¿Cómo considera el precio del producto de Distribuidora famgoor?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho

En relación a la competencia ¿Cómo considera el precio de Distribuidora Famgoor?

- Precios Altos
- Precios similares
- Precios Bajos

¿Cómo se siente con la calidad de productos que ofrece Distribuidora Famgoor?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Cuál es la aceptación que tiene el producto de Distribuidora Famgoor con sus clientes?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho

¿Cada cuánto visita Distribuidora Famgoor su establecimiento para abastecerlo?

- Diario
- 2 veces por semana
- Semanal

- Quincenal

¿Con que frecuencia visitan sus clientes para comprar el producto de Distribuidora Famgoor?

- Muy Frecuente
- Frecuenta
- Regular
- Casi nunca

¿Qué tan accesible es comprar el producto de Distribuidora Famgoor?

- Muy Accesible
- Accesible
- Poco Accesible
- Nada Accesible

¿Cuál el medio de pago que utiliza con Distribuidora Famgoor?

- Al Contado
- Al Crédito
- Si su respuesta es al crédito ¿Cuántos días le facilita?
- _____

Anexo 2. Instrumento de investigación: Entrevista

Buen día, somos estudiantes de UNITEC, cursando el proyecto de graduación de la maestría de Dirección Empresarial, nos regala un momento de su tiempo para contestar la siguiente entrevista.

El objetivo de la misma es para medir el fortalecimiento empresarial en el área financiera de Distribuidora Famgoor.

1. ¿Cómo surge la idea de crear la empresa Distribuidora Famgoor?

2. ¿Cuál es la misión y los objetivos establecidos por la empresa Distribuidora Famgoor?

3. ¿Cómo se ve Distribuidora Famgoor en los próximos 5 años?

4. ¿Cuál es el control que utiliza para medir la producción de los empleados?

5. ¿Con que frecuencia está capacitando a sus empleados?

6. ¿Cuáles son los medios que utiliza para capacitar a sus empleados?

7. ¿Actualmente cómo se encuentra en flujo de efectivo de Distribuidora Famgoor?

8. ¿Cuáles son sus proveedores de materia prima? Y ¿Cuál es el método de pago?

9. ¿Cuántos días es el ciclo de rotación de su materia prima?

10. Mencione cuál es su producto estrella.

Anexo 3. Balance General Distribuidora Famgoor año 2017

Balance General							
Al 31 de Diciembre del 2017							
ACTIVO				PASIVO			
Corriente				Corriente			
Caja chica		L. 250,000.00		Impuesto Sobre Renta		L. 1,704,192.99	
Bancos	Nota N° 10	L. 1,450,990.00		Proveedores		L. 150,741.00	
Cuentas por cobrar	Nota N° 11	L. 2,405,695.00		T/Crédito	Nota N° 12	L. 555,258.00	
Inventario de producto		L. 1,875,990.00	L. 5,982,675.00	Banco Ficohsa		L. 215,660.00	
				Jestereo		L. 54,000.00	L. 2,679,851.99
No Corriente				No Corriente			
Terreno y mejoras en Col. Monte Fresco		L. 5,600,000.00		Bantrab		L. 6,250,881.54	
Camioneta Santa Fe 2016		L. 775,595.70		Banco Promérica		L. 1,306,990.80	
2 Hyundai H100		L. 820,000.00		Banco Lafise		L. 1,930,850.00	L. 9,488,722.34
Hyundai H100 Credi 2010		L. 260,000.00					
KIA 2700 2010		L. 160,000.00					
Hyundai HD 2016		L. 587,572.50		TOTAL PASIVO			L. 12,168,574.33
Hyundai H100 2015	L 424,984.40						
Dep. Acumulada	L 42,073.46	L. 382,910.94					
Tayo Auto 2007	L 255,000.00			CAPITAL			
Dep. Acumulada	L 126,225.00	L. 128,775.00		Capital Social		L. 5,000.00	
Maquinaria	L 3,192,000.00			Utilidad acumulada		L. 25,458.34	
Dep. Acumulada	L 657,409.50	L. 2,534,590.50		Utilidad del Período		L. 5,293,578.97	L. 5,324,037.31
Mobiliario y equipo	L 311,000.00						
Dep. Acumulada	L 53,658.00	L. 257,342.00					
Papelería y útiles		L. 3,150.00	L. 11,509,936.64				
TOTAL ACTIVO			<u>L. 17,492,611.64</u>	SUMA PASIVO MAS CAPITAL			<u>L. 17,492,611.64</u>

Anexo 4. Estado de Resultado Distribuidora Famgoor año 2017

Estado de Resultados				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2017				
INGRESOS				
Ventas		Nota N° 1	L. 41,460,480.00	
<i>Impuesto sobre Ventas (15%)</i>			<i>L. 6,219,072.00</i>	L. 35,241,408.00
<u>Costo de lo vendido</u>				
	Inventario Inicial	Nota N° 2	L. 1,800,000.00	
	Compras		L. 18,190,410.00	
	<i>Inventario Final</i>		<i>L. 1,875,990.00</i>	L. 18,114,420.00
UTILIDAD BRUTA				L. 17,126,988.00
GASTOS DE OPERACIÓN				
Sueldos y salarios		Nota N° 3	L. 5,460,000.00	
Seguros			L. 42,000.00	
Permiso de operación			L. 7,250.00	
Mantenimiento de la planta		Nota N° 4	L. 95,600.00	
Servicios publicos		Nota N° 5	L. 173,400.00	
Gas LPG		Nota N° 6	L. 988,000.00	
Combustibles y lubricantes		Nota N° 7	L. 364,000.00	
Mantenimiento y reparación de vehículos			L. 152,655.00	
Matrícula de vehiculos			L. 22,000.00	
Papelería y utiles			L. 20,100.00	L. 7,325,005.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN				L. 9,801,983.00
OTROS GASTOS				
Amortización compra de la planta			L. 48,000.00	
Alquileres		Nota N° 8	L. 120,000.00	
Gastos familiares		Nota N° 9	L. 258,000.00	
Intereses tarjeta de crédito			L. 244,800.00	
Cuota préstamo Banco de los Trabajadores			L. 866,012.00	
Cuota préstamo Banco Ficohsa			L. 227,412.48	
Cuotas prestamos Banco Lafise			L. 450,450.06	
Cuota préstamo Banco Promérica			L. 379,906.50	
Cuota préstamo Banrural			L. 90,000.00	
Cuota préstamo Banpaís			L. 6,230.00	
Cuota Jestereo			L. 88,400.00	
Cuota Motomundo			L. 25,000.00	L. 2,804,211.04
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				L. 6,997,771.96
<i>Impuesto Sobre Renta</i>				<i>L. 1,704,192.99</i>
UTILIDAD NETA DEL PERÍODO				<u>L. 5,293,578.97</u>

Anexo 5. Balance General Distribuidora Famgoor año 2018

Al 30 de Junio del 2018							
ACTIVO				PASIVO			
Corriente				Corriente			
Caja chica		L. 255,924.75		Impuesto Sobre Renta		L. 731,376.50	
Bancos	Nota N° 10	L. 241,663.20		Proveedores		L. 180,420.00	
Cuentas por cobrar	Nota N° 11	L. 2,528,990.00		T/Crédito	Nota N° 12	L. 698,555.80	
Inventario de producto		<u>L. 1,780,105.50</u>	L. 4,806,683.45	Banco Ficohsa		L. 91,928.76	
				Jestereo		L. 32,850.00	
				Banco Promérica		L. 1,150,395.85	
				Banco Lafise		L. 1,878,967.39	
No Corriente							L. 4,764,494.30
Terreno y mejoras en Col. Monte Fresco		L. 5,600,000.00		No Corriente			
Camioneta Santa Fe 2016		L. 775,595.70		Bantrab		L. 7,495,751.20	L. 7,495,751.20
2 Hyundai H100		L. 810,000.00					
Hyundai H100 Credi 2010		L. 255,000.00					
KIA 2700 2010		L. 155,000.00					
Hyundai HD 2016		L. 582,550.00		TOTAL PASIVO			L. 12,260,245.50
Hyundai H100 2015	L 424,984.40						
Dep. Acumulada	L 52,591.82	L. 372,392.58					
Tayo Auto 2007	L 255,000.00			CAPITAL			
Dep. Acumulada	L 132,536.25	L. 122,463.75		Capital Social		L. 5,000.00	
Maquinaria	L 3,192,000.00			Utilidad acumulada		L. 1,511,910.24	
Dep. Acumulada	L 766,977.75	L. 2,425,022.25		Utilidad del Período		L. 2,375,129.49	L. 3,892,039.73
Mobiliario y equipo	L 311,000.00						
Dep. Acumulada	L 67,072.50	L. 243,927.50					
Papelería y útiles		L. 3,650.00	L. 11,345,601.78				
TOTAL ACTIVO			<u>L. 16,152,285.23</u>	SUMA PASIVO MAS CAPITAL			<u>L. 16,152,285.23</u>

Anexo 6. Estado de Resultado Distribuidora Famgoor año 2018

Al 30 de Junio del 2018				
INGRESOS				
Ventas		Nota N° 1	L. 20,730,240.00	
<i>Impuesto sobre Ventas (15%)</i>			<u>L. 3,109,536.00</u>	L. 17,620,704.00
Costo de lo vendido				
		Nota N° 2		
	Inventario Inicial		L. 1,875,990.00	
	Compras		L. 8,862,100.00	
	<i>Inventario Final</i>		<u>L. 1,780,105.50</u>	L. 8,957,984.50
UTILIDAD BRUTA				L. 8,662,719.50
GASTOS DE OPERACIÓN				
Sueldos y salarios		Nota N° 3	L. 2,990,000.00	
Seguros			L. 21,000.00	
Permiso de operación			L. 7,800.00	
Mantenimiento de la planta		Nota N° 4	L. 57,600.00	
Servicios publicos		Nota N° 5	L. 90,000.00	
Gas LPG		Nota N° 6	L. 508,820.00	
Combustibles y lubricantes		Nota N° 7	L. 187,460.00	
Mantenimiento y reparación de vehículos			L. 85,880.95	
Papelería y utiles			<u>L. 10,250.00</u>	L. 3,958,810.95
UTILIDAD DE OPERACIÓN				L. 4,703,908.55
OTROS GASTOS				
Alquileres		Nota N° 8	L. 60,000.00	
Gastos familiares		Nota N° 9	L. 132,000.00	
Intereses tarjeta de crédito			L. 122,400.00	
Cuota préstamo Banco de los Trabajadores			L. 742,296.00	
Cuota préstamo Banco Ficohsa			L. 227,412.48	
Cuotas prestamos Banco Lafise			L. 61,350.18	
Cuota préstamo Banco Promérica			L. 227,943.90	
Cuota Jestereo			<u>L. 24,000.00</u>	L. 1,597,402.56
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				L. 3,106,505.99
<i>Impuesto Sobre Renta</i>				<i>L. 731,376.50</i>
UTILIDAD NETA DEL PERÍODO				<u>L. 2,375,129.49</u>

Anexo 7. Visto Bueno del Asesor Temático

Correo - andrea06garcia@unitec.edu

<https://outlook.office.com/owa/?realm=unitec.edu&exsvurl=1&ll-cc=3...>

Re: Carta de compromiso para asesoría temática Tesis
"Fortalecimiento empresarial en el área financiera, caso Distribuidora
Famgoor"

MENDEZ ISAULA ADALBERTO

jue 20/9/2018 16:36

Para: ANDREA MICHELLE GARCIA MEJIA <andrea06garcia@unitec.edu>;

Cc: bryanh_100@hotmail.com <bryanh_100@hotmail.com>;

Estimados

A través de este medio les doy el Visto Bueno para seguir con el proceso de el proyecto :

"Fortalecimiento empresarial en el área financiera, caso Distribuidora Famgoor"

Saludos

Éxitos

De: ANDREA MICHELLE GARCIA MEJIA

Enviado: lunes 17 de septiembre de 2018 19:56:53

Para: MENDEZ ISAULA ADALBERTO

Cc: bryanh_100@hotmail.com

Asunto: Carta de compromiso para asesoría temática Tesis "Fortalecimiento empresarial en el área financiera, caso Distribuidora Famgoor"

Tegucigalpa, M.D.C. Fco Morazán, Septiembre, 2018

Adalberto Méndez Isaula
ID 1201-1970-00272
Doctor en Ciencias de la Administración

Buen día Doctor,

Un saludo cordial, deseándole muchos éxitos en sus delicadas funciones. El motivo de este correo es para solicitar su **Visto Bueno** por las revisiones y las observaciones que consideró pertinentes, a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis *"Fortalecimiento empresarial en el área financiera, caso Distribuidora Famgoor"* en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado que hemos

Continuación Anexo 7. Visto Bueno del Asesor Temático

Correo - andrea06garcia@unitec.edu

<https://outlook.office.com/owa/?realm=unitec.edu&exsvurl=1&ll-cc=3...>

elaborado los estudiantes: **ANDREA MICHELLE GARCÍA MEJÍA** y **BRYAN CHRISTOPHER CRUZ HENRÍQUEZ**.

Agradeciendo siempre su valioso compromiso y apoyo.

Atentamente,

Andrea García

11713136

Bryan Cruz

11713073

Anexo 8. Visto Bueno del Asesor Metodológico

Correo - andrea06garcia@unitec.edu

<https://outlook.office.com/owa/?realm=unitec.edu&exsvurl=1&ll-cc=3...>

VoBo Final Tesis de postgrado

ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO

sáb 22/9/2018 17:34

Para: ANDREA MICHELLE GARCIA MEJIA <andrea06garcia@unitec.edu>; bryanh_100@hotmail.com <bryanh_100@hotmail.com>;

Cc: PG Postgrado <pgpostgrado@unitec.edu>;

2 archivos adjuntos (3 MB)

Tesis Final Andrea M. García y Bryan C. Cruz -Fortalecimiento Empresarial en el área financiera caso Distribuidora Famgoor.docx;
Síntesis.docx;

Estimados Maestranteros García Mejía y Cruz Henríquez.

Después de haber finalizado su tesis de postgrado "FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL ÁREA FINANCIERA, CASO DISTRIBUIDORA FAMGOOR.", cumplir con los requerimientos y haber realizado la pre defensa, les doy el Vo Bo correspondiente que los autoriza para continuar con los trámites en la facultad de postgrado. Deben proceder a imprimir el documento revisado y que de nuevo les adjunto, a doble cara incluyendo (después de los anexos) el VoBo del asesor temático, constancia de lectura y este VoBo del asesor metodológico. deben entregar en postgrado los tres ejemplares a colores entre el 22 y el 29 de septiembre. Recomiendo que la síntesis la entreguen al momento de la defensa a cada miembro de la terna.

Saludos y les deseo muchos éxitos en su defensa.

Carlos A. Zelaya Oviedo
Asesor metodológico PG

Anexo 9. Constancia de lectura de la tesis por un profesional en lingüística o alguien con experiencia en revisiones de redacción y ortografía

Constancia de Lectura

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo **ELMER ADRIÁN HERNÁNDEZ LAÍNEZ**, Identidad No. 1804-1989-05348, Licenciado en Informática Administrativa, hago constar que he leído el trabajo de Tesis de Maestría denominado "*Fortalecimiento empresarial en el área financiera, caso Distribuidora Famgoor*", desarrollado por los estudiantes: **ANDREA MICHELLE GARCÍA MEJÍA** y **BRYAN CHRISTOPHER CRUZ HENRÍQUEZ**, por lo cual doy fe y certifico que este documento posee redacción y ortografía óptima, para poder presentarse en la fecha estipulada.

Sin más que agregar.



ELMER ADRIÁN HERNÁNDEZ