



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLAN PARA FORTALECER LAS VENTAS, CUENTAS POR
COBRAR E INVENTARIOS DE IMPORMA S.A**

SUSTENTADO POR:

NORMA PATRICIA VAQUEDANO SANCHEZ

IRIS MARLENY MARADIAGA GIRÓN

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

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

OCTUBRE, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

XXXX

**PLAN PARA FORTALECER LAS VENTAS, CUENTAS POR
COBRAR E INVENTARIOS DE IMPORMA S.A**

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

ASESOR METODOLÓGICO

CINTHIA ISELA CANO ACOSTA

ASESOR TEMÁTICO

MARLON JAVIER MEJÍA MEDRANO

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARCO LÓPEZ

DOUGLAS ZELAYA

JUAN SOLANO



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN PARA FORTALECER LAS VENTAS, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS DE IMPORMA S.A

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES

Norma Patricia Vaquedano e Iris Marleny Maradiaga

RESUMEN

La empresa Importadores Mayoristas S.A (IMPORMA) se dedica a comercializar en el mercado nacional líneas de productos como ser: Línea Hogar, envases farmacéuticos, envases para alimentos y productos automotrices, importando la línea hogar de: México, Guatemala, Costa Rica y los productos automotrices a través de un intermediario desde China, IMPORMA empresa familiar con 52 años en el mercado, actualmente está atravesando por una crisis económica, verificada a través del análisis de sus estados financieros. La descripción de los resultados contables planteados anteriormente coincide con el análisis de entrevistas realizadas al personal que trabaja directamente en esta actividad de comercio, aunando a esto la toma de decisiones centralizada y la comercialización tradicional ha influido en el contexto de la crisis, sin embargo el Gerente general manifestó que se quiere luchar por no cerrar la empresa, en vista de esta situación se creó un plan estratégico con el objetivo de rescatar la empresa a través del desarrollo de un plan de inversión y el planteamiento de una serie de estrategias para fortalecer el manejo del personal del departamento de créditos y cobros, las actividades de cuentas por cobrar y la administración de inventarios.

Palabras claves: Centralizada, comercio, crisis económica, plan estratégico



GRADUATE SCHOOL

PLAN TO BOOST SALES, ACCOUNTS RECEIVABLE AND INVENTORIES OF IMPORMA S.A

NAME OF GRANDEE

Norma Patricia Vaquedano e Iris Marleny Maradiaga

ABSTRACT

Wholesalers Importers Company SA (IMPORMA) was engaged in the domestic market product lines such as: Line Home, pharmaceutical packaging, food packaging and automotive products, importing the home line: Mexico, Guatemala, Costa Rica and products Automotive through an intermediary from China, IMPORMA family business with 52 years in the market, is currently going through an economic crisis, verified through the analysis of its financial statements. The description of the financial results raised above agrees with the analysis of interviews with staff working directly in this trading activity, joining to this the centralized decision-making and traditional marketing has influenced the context of the crisis, but the GM said it wants to fight not close the company, in view of this situation, a strategic plan was created with the aim of rescuing the company through the development of an investment plan and the approach of a number of strategies to strengthen staff handling credit and collections department, the activities of accounts receivable and inventory management.

Key words: Centralized, trade, economic crisis, strategic plan

DEDICATORIA

DE NORMA PATRICIA VAQUEDANO

Dedico este documento donde he puesto todo mi empeño y sabiduría primordialmente a Dios por brindarme la oportunidad de sumar un logro más a mi vida, por darme fuerzas y guiarme para tomar las mejores decisiones.

A mi adorable madre y mi hermano, por impulsarme siempre a luchar en la vida para lograr todos mis sueños inculcándome perseverancia y rectitud.

Especialmente a mi esposo e hijos, por ayudarme a formar una familia unida llena de comprensión y donde a lo largo de nuestras vida prevalece el apoyo incondicional gracias al inmenso amor.

DE IRIS MARLENY MARADIAGA

Dedico esta tesis:

Primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría e inteligencia necesaria para culminar esta etapa profesional, con todo amor y cariño a mi esposo Ricardo Cruz y mis hijos Cristian Joahn y Gisela Abigail Cruz por su amor, paciencia, apoyo y por ser la luz que iluminan mi vida.

AGRADECIMIENTO

DE NORMA PATRICIA VAQUEDANO

A Dios por llevarme al final de esta etapa con el agrado de haber cumplido un sueño más en mi vida, por darme salud y amor, por poner a las personas precisas que me brindaron sus conocimientos, compañerismo y alegría.

Especialmente a mi esposo por caminar a mi lado apoyándome en todo momento, durante este trayecto, para culminar otra etapa de mi vida profesional.

Con cariño especial a mi jefa la Lic. Ligia Sánchez por su apoyo y comprensión a la trayectoria de estos estudios, a mis compañeras y amigas del trabajo por sus manifestaciones de ánimo y optimismo para culminar con éxito este proceso.

A la empresa importadores mayoristas S.A por brindarme la oportunidad de haber realizado mi investigación, al ing. Raúl Antonio Barahona que a pesar de la distancia fue una guía al brindarme conocimientos puntuales, para enaltecer el desarrollo de mi tesis.

A la asesora metodológica Cinthia Cano y al asesor temático Marlon Javier Mejía por brindarnos sus conocimientos e indicaciones y por su disponibilidad en cada momento durante el desarrollo de este tema.

Finalmente a mis compañeras de estudio Sahady, Emelda y especialmente a mi compañera de tesis Iris Maradiaga por su apoyo en la trayectoria de este trabajo y a lo largo de la carrera.

AGRADECIMIENTO

DE IRIS MARLENY MARADIAGA

A Dios por haberme concedido llegar a la culminación de la maestría y haberme dado salud para lograr mis sueños y metas, por acompañarme con su infinita bondad y amor.

A mi esposo y mis hijos que son el motor que me impulsan cada día para seguir adelante, a mis padres por haberme dado la vida y enseñarme a luchar y a terminar todo lo que emprenda en ella.

A mis compañeros y docentes por compartir sus conocimientos profesionales y personales.

A la asesora metodológica Cinthia Cano y al asesor temático Marlon Javier Mejía ya que sin su apoyo no hubiese podido culminar con éxito el desarrollo de esta tesis.

Finalmente a mi jefa Ligia Sánchez por su apoyo y comprensión; a mi compañera de lucha Norma Vaquedano por su apoyo y trabajo incondicional; así como también a la empresa Importadores Mayoristas S.A por abrir sus puertas para culminar con éxito esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1.2.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	9
2.1.1.1. IMPORTACIONES.....	9
2.1.1.2. COMERCIO INTERNACIONAL.....	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	12
2.1.2.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA COMERCIALIZACIÓN.....	14
2.1.2.2 VENTAS AL CRÉDITO.....	15
2.1.2.3 POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	16
2.1.2.4 INVENTARIOS.....	17
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	19
2.1.3.1 SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	19
2.2 TEORÍAS DEL SUSTENTO.....	23
2.2.1 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	23
2.2.2 INVENTARIOS.....	25
2.2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
2.2.4 TEORÍA DEL COMERCIO.....	27

2.3	CONCEPTUALIZACIÓN.....	29
2.4	MARCO LEGAL.....	33
2.5	MARCO REFERENCIAL	33
2.5.1	CASO DE ÉXITO.....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		38
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	38
3.1.1	DIAGRAMA DE RELACIÓN DE VARIABLES	39
3.1.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	40
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	44
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3.1	POBLACIÓN	44
3.3.2	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	45
3.3.3	UNIDAD DE RESPUESTA	45
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	45
3.4.1	INSTRUMENTOS.....	45
3.4.1.1	TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	45
3.4.1.2	PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	46
3.4.2	TÉCNICAS	46
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	46
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	46
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	47
3.6	LIMITANTES DE ESTUDIO	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		48
4.1	RESULTADO SOBRE ENTREVISTAS REALIZADAS	48
4.1.1	ENTREVISTA GERENTES	48
4.1.2	ENTREVISTA VENDEDORES	53
4.1.3	ENTREVISTA COBRADORES	58
4.1.4	ANÁLISIS FODA SOBRE ENTREVISTAS REALIZADAS.....	62
4.1.5	CRUCE ENTRE LOS ELEMENTOS DEL FODA.....	63
4.2	ANÁLISIS FINANCIERO.....	64

4.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA DURANTE EL PERIODO 2014 – 2015 DE LA EMPRESA IMPORMA S.A A TRAVÉS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.....	64
4.2.2 INDICADORES FINANCIEROS	70
4.2.3 INDICADORES DE EFICIENCIA	73
4.2.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	75
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1 CONCLUSIONES	81
5.2 RECOMENDACIONES.....	83
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	85
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTAS.....	85
6.2 INTRODUCCIÓN	85
6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO	85
6.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	86
6.5 ALCANCE.....	92
6.6 GESTIÓN DE INTERESADOS.....	92
6.7 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EDT	93
6.8 PRESUPUESTO DE PLAN ESTRATÉGICO	94
6.9 INVERSIÓN	95
6.10 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	96
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. IMPORTACIONES A NIVEL CENTROAMERICANO	12
TABLA 2. POLÍTICAS DE CRÉDITO	17
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
TABLA 4. BALANCE GENERAL IMPORMA, 2013	65
TABLA 5. BALANCE GENERAL IMPORMA, 2014	67
TABLA 6. ESTADO DE RESULTADO IMPORMA, 2013	68
TABLA 7. ESTADO DE RESULTADO IMPORMA, 2014	69
TABLA 8. RAZÓN CIRCULANTE	70
TABLA 9. PRUEBA ÁCIDA	71
TABLA 10. RAZÓN DEUDA CAPITAL	72
TABLA 11. RAZÓN DEUDA A LARGO PLAZO CAPITAL	72
TABLA 12. RAZÓN DE INVENTARIOS	73
TABLA 13. DÍAS PROMEDIO DE INVENTARIO	73
TABLA 14. RAZÓN DE CUENTAS POR COBRAR	74
TABLA 15. DÍAS PROMEDIO DE COBRO	74
TABLA 16. RAZÓN DE ÚTILIDAD BRUTO	75
TABLA 17. RAZÓN MARGEN DE OPERACIÓN	76
TABLA 18. RAZÓN MARGEN NETO	76
TABLA 19. RAZÓN RENDIMIENTO DE CAPITAL	77
TABLA 20. RAZÓN CAPITAL DE TRABAJO NETO	78
TABLA 21. RAZÓN DE INVENTARIOS	79
TABLA 22. DÍAS PROMEDIO DE INVENTARIO	79
TABLA 23. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR 2015	80
TABLA 24. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	87
TABLA 25. PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO	94
TABLA 26. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN	95
TABLA 27. BALANCE GENERAL PROYECTADO	96
TABLA 28. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	98
TABLA 29. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	100

TABLA 30. DESCRIPCIÓN DEL RECURSO HUMANO	106
TABLA 31. PROBABILIDAD DE IMPACTO DE LOS RIEGOS	109
TABLA 32. MATRIZ DE RIESGO.....	110
TABLA 33. LISTA DE CONTROL DE CALIDAD	111
TABLA 34. CONTROL DE COMUNICACIÓN	112
TABLA 35. ADQUISICIONES	113

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LOS ENTORNOS, LAS FACILIDADES Y LAS HERRAMIENTAS DE LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL	10
FIGURA 2. FUNCIONES BÁSICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN	13
FIGURA 3. LOGOTIPO DE IMPORMA	19
FIGURA 4. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL - IMPORMA	22
FIGURA 5. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	23
FIGURA 6. ESQUEMA EN EL QUE SE BASA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
FIGURA 7. DIAGRAMA DE RELACIÓN DE VARIABLES.....	39
FIGURA 8. FODA, ENTREVISTAS	62
FIGURA 9. CRUCE FODA, ENTREVISTAS	63
FIGURA 10. MATRIZ DE PODER E INTERES DE GARDNER	92
FIGURA 11. EDT PLAN ESTRATÉGICO.....	93

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad y a través del tiempo las actividades de comercio mueven la economía de un país y del mundo entero debido a su dinamismo, hoy en día siempre hay una empresa que nace y otra que cierra operaciones por diferentes causas, tal es el caso de la empresa Importadores Mayoristas que opera principalmente en San Pedro Sula, abasteciendo la zona norte, Tegucigalpa y la zona centro sur la que actualmente atraviesa un periodo de crisis, situación que no es nada favorable para los socios y empleados de la empresa por su trayectoria laboral.

La presente investigación tiene como objetivo, plasmar un plan estratégico que fortalezca la toma de decisión en cuanto a ejecución de actividades propias de la comercialización de manera que influyan en las mejores prácticas de los procesos administrativos de ventas, cuentas por cobrar, inventarios y manejo del recurso humano, para obtener rendimiento financiero con el fin de que la empresa salga a flote

El estudio esta reforzado con información relacionada a la situación de la empresa en seis capítulos, donde el primero expone los antecedentes que surgieron y afectaron las actividades de comercialización de la empresa, el capítulo segundo plantea el marco teórico donde se definen las formas de como una empresa comercial debe llevar la administración de las actividades comerciales, el capítulo tercero define la metodología a usar para obtener información como su enfoque.

En el cuatro capítulo se analizan los resultados que se obtuvieron de la aplicación de entrevistas y análisis de documentación propia de la empresa, el capítulo quinto visualiza las conclusiones y recomendaciones, finalizando con el capítulo síes que plantea las acciones que debe realizar la empresa para solventar la situación actual.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el entorno, la mayoría de las empresas nacieron de asociaciones familiares, orientadas a satisfacer necesidades a través de la proporción de bienes y servicios, constituidas tomando en cuenta la cultura, los valores, los principios de ética y la moral. Dichas empresas se han comprometido con sus factores internos como es su recurso humano y factores externos como la sociedad y el ambiente, y donde uno de sus objetivos fue generar bienestar y ganancia a sus socios (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2014).

Es así como surgió la empresa Importadores Mayoristas S.A (IMPORMA), con el lema “AL SERVICIO DEL COMERCIO Y LA INDUSTRIA DE HONDURAS” con la decisión de cinco hombres emprendedores. El negocio inició el 31 de julio de 1963, en la zona Central de Honduras, con una planilla laboral formada por un gerente general, una secretaria y un ayudante de bodega. Para el año 1974, IMPORMA ya contaba con 74 empleados, en esa misma época expandió sus operaciones a la ciudad de San Pedro Sula e incursionando en nuevas líneas de artículos como: cristalería, línea de hogar e industrias farmacéutica y de alimentos, teniendo en estas últimas la exclusividad en la distribución de envases alimenticios y medicinales,

posteriormente la empresa introdujo al mercado nacional la línea automotriz con el fin de servir a una numerosa clientela en crecimiento. (IMPORMA, 2015).

La empresa Importadores Mayoristas S.A es ubicada por la Dirección Ejecutiva de Ingresos dentro del grupo de grandes contribuyentes, debido al volumen de ventas que generaban y gravaban. Para el año 2010, IMPORMA ya contaba con 11 tiendas catalogadas como bodegas y distribuidas de la siguiente manera: 2 en la ciudad de Tegucigalpa, 3 en Comayagüela y 6 en las ciudades de San Pedro Sula; reportando un promedio en venta para el periodo 2010 al 2012 de L. 86.2 millones, de las cuales los mayores ingresos lo reportaban las bodegas de la zona de Tegucigalpa con L40.2 millones, seguido por la región de San Pedro Sula con L29.3 millones y por último, Comayagüela reflejando ingresos por L.16.7 millones respectivamente.

IMPORMA (2015) comunica que para el año 2010 contaba con una nueva planilla conformada por 104 empleados, concentrándose un gran número de éstos en el departamento de créditos, cobros y almacenamiento, ocupando los puestos de vendedores, cobradores, encargados de bodegas y equipo de reparto, bajo la autoridad de un gerente de ventas que planificaba, dirigía, organizaba y controlaba todos los procesos que conllevan la administración de las ventas y los cobros a nivel nacional.

1.2.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Esta empresa principalmente familiar y posicionada en el mercado nacional a finales del año 2011 empezó a denotar problemas en sus cuentas por cobrar afectando este fenómeno a los años subsiguientes reflejando principalmente un saldo promedio en su cuenta por cobrar para el

periodo 2011 al 2014 de L.52.6 millones, o sea un promedio de 66.9% de las ventas de ese mismo periodo, dentro de las políticas de crédito que manejaba esta empresa está el sistema de crédito basado en plazo días, donde el menor plazo se da de 30 días 60 días y el mayor es de 90 días, los problemas de recuperación de ingresos se daban más dentro del plazo de 0 – 30 días, ya que en este recaen los clientes buhoneros que representaban un 75% de la clientela de la empresa y es el que se les otorgaba el menor tiempo de crédito por ser un mercado informal y riesgoso para la empresa. (IMPORMA, 2015).

La empresa con el fin de mantenerse en el mercado y recuperar su estabilidad económica mantuvo su ritmo de ventas durante el año 2012, no obstante estos esfuerzos se vieron limitados en el año 2013 reflejando una baja en las ventas de 11.6% con respecto al año anterior y más significativo se hace en el año 2014 donde éstas bajaron en un 41.5%, esto se debió a la decisión que tomo la empresa de importar en una mínima cantidad los productos relacionados a la línea hogar, de alimentos y farmacéuticos y a la no importación de los producto automotrices, ya que esta línea exigía realizar compras en escala por ser un producto traído desde China a través de un intermediario, adquiriendo la empresa grandes cantidades para aprovechar mejores precios del producto, bajos costos de fletes y descuentos por parte del fabricante, razón por la cual se acumula grandes cantidades de este artículo.

Con referencia a lo anterior esta empresa tomó como medida económica vender el inventario de la línea automotriz que almacenaban en sus bodegas a precio de costo, con el fin de cumplir con sus obligaciones financieras, ya que para el periodo del 2011 al 2014 almacenaron en promedio L.30.0 millones en la línea automotriz teniendo enlistados 2,500 tipos de repuestos.

Otro factor que afectaba a la baja rotación de los inventarios es la falta de experiencia del personal de ventas, ya que por política de la empresa se tiene que promover al personal interno para ocupar estos puestos, sin tomar en cuenta que este tenga o no el conocimiento o la experiencia para promoverse a un puesto más alto, aunado a lo anterior esta empresa también no promovía sus productos a través de medios de comunicación.

Factores exógenos que afectaron el rendimiento financiero de la empresa son la competencia de empresas con mayor capacidad de compra y menores costos operativos, como también la competencia desleal, la crisis económica y social que sufrió el país en el 2009, los asaltos, robos y extorsiones a los que se han visto expuestos sus clientes ya que comercializaban sus productos en zonas de mayor riesgo, así mismo otro factor no menos importante que mermaron las ventas en el 2014 fue el aumento del impuesto sobre las ventas de un 12% a un 15% , ya que indirectamente se le traslado al consumidor final provocando una disminución en la preferencia de los productos que comercializaba la empresa (IMPORMA, 2015).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la empresa Importadores Mayoristas S.A, atraviesa por un período de crisis financiera. Las máximas autoridades de la empresa han identificado sus mayores problemas en la disminución de sus ventas, el aumento de sus cuentas por cobrar y la sobrecarga de inventario. Esto los ha obligado a enfrentar la situación con la aplicación de ciertas medidas como la reducción de costos, la disminución de las importaciones y las ventas a bajos precios de

la mercadería en existencia, debido a lo planteado anteriormente nace la necesidad de analizar el contexto de la empresa con el propósito de mejorar esta problemática.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores han ocasionado el bajo nivel de las ventas, la ineficiencia en las cuentas por cobrar y la falta de una adecuada administración de los inventarios de la empresa Importadores Mayoristas, S.A?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué factores internos y externos han sido la causa de la caída de las ventas?
- ¿Cómo está manejando la empresa la administración de las cuentas por cobrar en cuanto a: políticas de cobro, cartera de clientes, procedimientos y controles internos?
- ¿Qué causas han influenciado en los procesos de la administración de inventarios, para que su rotación sea lenta?
- ¿Cómo están direccionados los procesos, las capacidades y las habilidades del recurso humano en el departamento de Créditos y Cobros?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico para detectar los factores que afectan directamente las ventas, las cuentas por cobrar y el aumento de inventarios de la empresa Importadores Mayoristas, mediante

un análisis del rendimiento de éstos, el entorno y el desempeño del recurso humano a fin de crear un plan estratégico que ayude a solventar la crisis.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las causas de la falta de dinamismo de las ventas de la empresa Importadores Mayoristas S.A.
- Identificar los factores que dificultan los procesos en la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Analizar los índices financieros en relación a los inventarios a fin de canalizar las causas que provocan su baja rotación.
- Realizar una evaluación de los procesos de las capacidades y habilidades del recurso humano, del departamento de créditos y cobros.

1.5 JUSTIFICACIÓN

IMPORMA con cincuenta y dos años al servicio de los clientes en el rubro comercial e importador, ha trabajado con el compromiso de seguir creciendo, actualizando y modernizando su sistema de distribución y venta es por esto que: IMPORMA pretende continuar siendo una fuente importante de ingresos para sus socios y empleados, por lo que para esta empresa es trascendental responder a la demanda profesional de empleo que existe en el país.

Rodríguez (2010) sostiene que:

Uno de los hechos que le puede ocurrir a un propietario de una empresa es que llegue a fracasar. El fracaso no solo representa una pérdida y, en su caso, la ruina del empresario, sino que además se genera una lesión socioeconómica, desempleo, cese de una fuente de contribución fiscal e impacto psicológico negativo de esta derrota para el empresario.

Hacer que una empresa sobreviva no es una tarea fácil, sobre todo en la actualidad, y seguramente será aún más difícil en el futuro. (p.50)

Enmarcados en el anterior propósito y en lo citado, la administración de la empresa ha identificado que su rentabilidad ha sido afectada directamente por las bajas ventas, el incremento de las cuentas por cobrar y el aumento de inventario. Estos problemas han repercutido negativamente en los beneficios de los socios y empleados. En vista de esta situación, es necesario profundizar que eventos o circunstancias han intervenido desfavorablemente en los factores internos como ser (políticas de crédito, personal de crédito y cobro, mercadeo, disponibilidad de efectivo y línea de producto) y en los factores externos tenemos (proveedores, clientes y competencia), relacionados directamente con la actividad principal del negocio, por tal razón nace la necesidad de realizar un plan estratégico con el objetivo de solventar la crisis de rendimiento por la que está atravesando la empresa y por ende continuar manteniéndose en el mercado con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene todo el sustento de la investigación teórica y los elementos básicos para la preparación de la misma. En este se presentan las variables identificadas, como también los conceptos abordados en cada temática expuesta en la investigación, es decir lo referido al comercio, cuentas por cobrar, ventas e inventarios.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1.1. IMPORTACIONES

Los individuos interpretan el concepto de importación de una forma general como la introducción de productos o servicios de otro país para comercializarlos en los mercados nacionales. En este orden de ideas es importante puntualizar otras definiciones conceptuales donde.

García (2012) afirma:

Desde un punto de vista técnico o de aduanas, la importación consiste en la compra de mercancías y servicios en mercados exteriores y su entrada en el territorio aduanero donde esté localizada la empresa que los importa. Desde un punto de vista estratégico, el objetivo de la empresa importadora es conseguir proveedores eficaces y de calidad en mercados exteriores. (p. 69)

Es evidente que las importaciones se catalogan como actividades de negocios internacionales donde el importador debe tener todos los conocimientos del comportamiento de estas. La información se adquiere a través de investigaciones donde se determinan los mejores proveedores. Ellos le brindarán productos de calidad y precios competitivos para poderlos comercializar en los mercados nacionales. También es importante conocer los procesos de

importación para poder canalizar un tránsito efectivo de las mercaderías a fin de poder cumplir con todos los procedimientos aduaneros para tener como resultado una transacción comercial efectiva. (García, 2012)

Cabe agregar que Vergara (2012) expone:

Que se deberá conocer el ambiente externo internacional o sea los acuerdos bilaterales vigentes, los acuerdos de integración económica multilateral, las restricciones arancelarias, para-arancelarias o no arancelarias de los países de destino; igualmente, conocer los países competidores de nuestros productos, así como también las reglamentaciones y normas de ingresos los diferentes mercados. (p.229)

Para efectos de la explicación en el párrafo anterior se puede observar la figura 2.

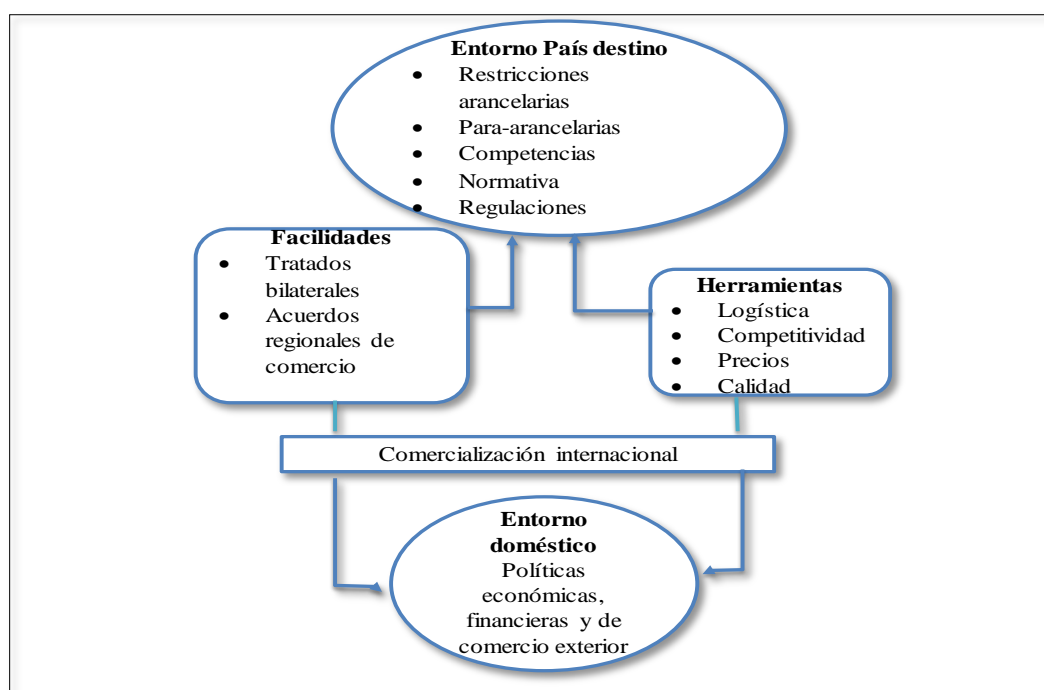


Figura 1. Los entornos, las facilidades y las herramientas de la comercialización internacional

Fuente: (Vergara, 2012)

2.1.1.2. COMERCIO INTERNACIONAL

❖ IMPACTO DEL MERCADO CHINO EN LAS IMPORTACIONES

China es un país potencialmente importante para las operaciones comerciales ya que en los últimos años ha penetrado el mercado de varios países del mundo, principalmente la región del atlántico, comprendiendo los países del cono sur y Centroamérica, China se ha convertido en el segundo país que más exporta a Estados Unidos, estas exportaciones no solamente se acentúan en productos terminados sino también en materia prima que están siendo aprovechadas de insumo para la elaboración de productos que luego son exportados. El país latinoamericano que más se asemeja a las actividades del comercio de China es México, por lo que este país asiático puede ser una amenaza competitiva para las exportaciones que México hace a terceros mercados, en el rubro manufacturero.(Montenegro, Pereira, & Soloaga, 2011)

América Latina juega un papel importante ante las relaciones del comercio con China, ya que estos países principalmente los pertenecientes al cono sur se han beneficiado al importar materia prima que luego se convierten en productos terminados, que son exportados a otros mercados al igual que Estados Unidos y en la adquisición de productos a bajos precios; sin embargo este segundo factor debe manejarse adecuadamente, ya que puede ser perjudicial para el rendimiento de las empresas del sector comercial, por la compra de grandes cantidades de producto. América Latina en el año 2010 importó de China \$175.0 billones de dólares. (Meller, 2012) convirtiéndose en el segundo mercado del mundo que provee principalmente a Brasil, México, Chile, Venezuela y Argentina, importando principalmente: maquinaria, productos eléctricos y de manufactura (Banco Atlanta, 2011).

Centro América es otra región que realiza importantes inversiones en las importaciones. Estudios realizados por la Secretaria de Integración Económica (SIECA) reflejan que para el 2014, los países del área importaron \$57,656.5 millones de dólares, (ver tabla 1), siendo los principales productos importados: hullas, briqueta y combustibles sólidos, motores y generadores eléctricos. Para Centroamérica el principal proveedor es Estados Unidos, seguido por China Republica Popular y México. (SIECA, 2013)

Tabla 1. Importaciones a nivel Centroamericano

País	Importaciones \$
Costa Rica	16,865.0
Guatemala	15,902.7
El salvador	9,834.1
Honduras	9,311.0
Nicaragua	5,743.7

Fuente: (SIECA, 2013)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

❖ HONDURAS COMO PAÍS IMPORTADOR

Un segmento de las actividades económicas del país se desarrolla de las importaciones que éste realiza de su principal proveedor. Estados Unidos, donde este refleja un porcentaje de participación en relación a las importaciones de 35.2%, seguidos por los países del aérea Centroamericana y Europa, en menor escala el mercado chino. En Enero del 2015 se registraron \$731.2 millones de dólares en importaciones destacando las compras en: Materiales de construcción, materias primas, productos intermedios y bienes de consumos. Con la finalidad de que el sector empresarial satisfaga la demanda del mercado nacional y la fabricación de productos para la exportación. (CCIT, 2015)

❖ COMERCIALIZACIÓN

Al introducir el bien o servicio al país local, el importador se enfoca en la “Realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa” (Vergara Néstor, 2012, p. 228). Estas actividades se subdividen en internas y externas las cuales son necesarias para dirigir los bienes y servicios a través de tres funciones básicas de la comercialización que determina fundamentalmente el análisis de las posibilidades y limitaciones que ofrece un mercado; estas funciones básicas se sintetizan a través del siguiente esquema:

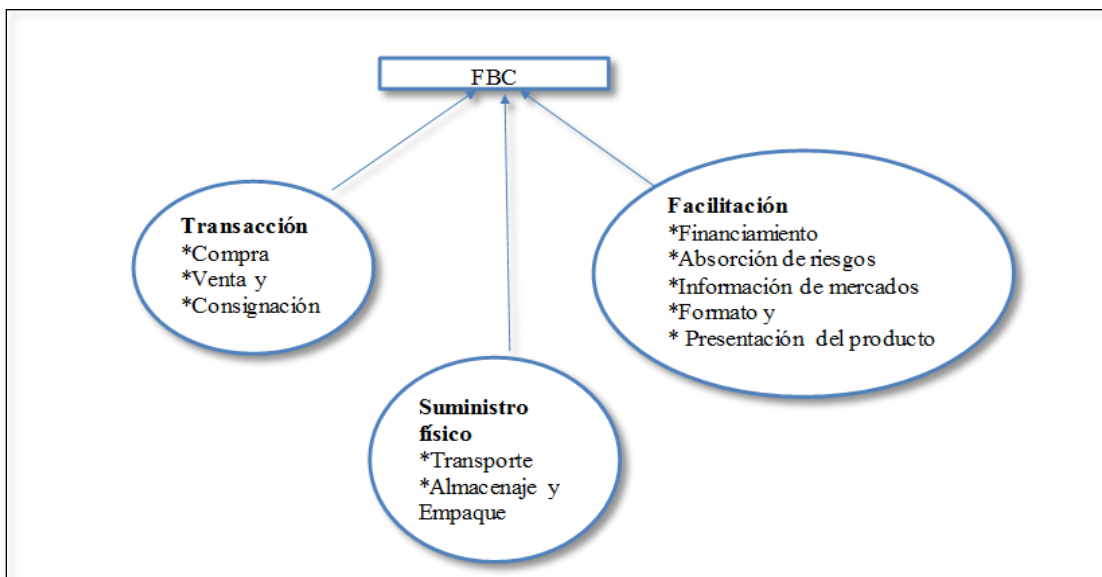


Figura 2. Funciones básicas de la comercialización

Fuente: (Vergara, 2012)

❖ FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN LAS ACTIVIDADES COMERCIALES

La inflación, la devaluación y la disminución del poder adquisitivo son factores exógenos estrechamente relacionados pero que uno sigue al otro afectando las actividades económicas, ya

que según Marcuse (2012) afirma: “La inflación es la pérdida de poder adquisitivo de una moneda en el país que la emite, mientras que la devaluación es la pérdida del valor adquisitivo en el exterior” (p.55). Por lo tanto estas variables una afecta la economía interna como es la producción y la otra afecta a la importación.

Es evidente entonces que cuando se da un proceso de inflación los precios aumentan, los productos se escasean, la industria no vende y aumenta el desempleo y el individuo ya no consume la misma cantidad y calidad de productos, debido a que no cuenta con la suficiente disponibilidad de efectivo. En el caso de la devaluación la moneda nacional vale menos que el dólar y por lo tanto las empresas importadoras necesitan más dinero local, para poder comprar en el exterior la misma cantidad de producto que tiempo atrás adquirirían. (Marcuse, 2012)

2.1.2.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA COMERCIALIZACIÓN

❖ ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

La importancia de administrar las ventas radica en comercializar de la manera más efectiva los bienes y servicios que la empresa tiene a disposición del mercado local y nacional. Igualmente, ésta debe de llevar un registro exhaustivo de cada movimiento que provoque esta transacción, desde el momento que se almacenan los productos hasta su entrega, dándoles el tratamiento respectivo en relación a los términos de la negociación y fijando el tipo de venta, las condiciones de pago y el canal de distribución, con el fin de lograr una operación acorde a los procesos de administración y satisfacción de los clientes (Torres Morales, 2014)

Torres Morales (2014) define el término ventas afirmando que “Es el momento en que se recibe el pedido, se factura, embarca o cobra. La mayoría de las compañías considera una venta hasta el momento de recibir el pago; es decir, cuando suena la caja registradora.” (p.116). Un factor interno importante para que las ventas no disminuyan es el recurso humano relacionado con esta actividad, el cual debe conocer las expectativas de los clientes y la globalización de los mercados, para facilitar la comercialización del producto, ya que hay empresas del sector comercial que venden grandes cantidades de bienes, en base a la calidad de producto o marca; sin embargo si no se tiene esta ventaja las ventas pueden disminuir a gran escala, una de las principales razones se le atribuye a la poca experiencia con que cuentan los vendedores que los limita hacer frente a las expectativas y manejo de los clientes y a la competitividad en el mercado que cada vez se vuelve más difícil (Blanco, 2012)

2.1.2.2 VENTAS AL CRÉDITO.

Un tipo de ventas en la comercialización de bienes y servicios es la venta al crédito la cual nace de la ausencia de capital o de la falta de capacidad para conseguir un financiamiento. Esta es una parte de las actividades operacionales de una empresa al ofrecer al cliente mayorista la posibilidad de comercializar un bien o servicio a otros mercados. En la negociación se debe de establecer la moneda de pago, el plazo, el interés monetario si ocurre un retraso. Asimismo, las garantías juegan un papel importante en estas transacciones ya que respaldan a la empresa el retorno de las sumas adeudadas. Las garantías pueden ser: fianzas bancarias, hipotecas o prendas. Cuando el deudor no cumple con el plazo acordado de pago, el trámite se realizará a través de la vía legal con un abogado, con el fin de no crear una pérdida para la empresa (Morales Castro & Morales Castro. Arturo, 2014)

Otra operación importante dentro de la administración de las ventas son las cuentas por cobrar que se originan de las ventas al crédito y donde al respecto.

Moreno Fernández (2014) afirma:

Las cuentas por cobrar representan un crédito principalmente originado por la venta de mercancías o servicios prestados sin más evidencia de la operación que el pedido de compra hecho por el cliente o bien el contrato de compraventa y la recepción de la mercancía o servicio que se ha proporcionado. A estos créditos se les denomina en cuenta abierta ya que operan bajo una línea de crédito basada en la solvencia del deudor y la confianza. (p. 82)

En referencia a lo anterior las cuentas por cobrar tienen una estrecha relación con las políticas de crédito que las empresas establecen, ya que estas se extenderán hasta el límite de riesgo que la empresa decida correr, el gerente de créditos tiene que recabar toda la información posible del cliente con respecto a los elementos de honorabilidad, estabilidad, liquidez, las garantías y el impacto de la situación económica, para tomar la decisión de crédito más acertada y favorable para la empresa comercial (Bravo Malpica & Mondragón Reyes, 2010)

2.1.2.3 POLÍTICAS DE CRÉDITO

En este mismo sentido las políticas de crédito son herramientas que sirven de guía para alcanzar el retorno de la inversión y la ganancia establecida de las ventas al crédito, ya que para una empresa no es lucrativo realizar ventas al crédito en escala si no va a tener el rendimiento en tiempo oportuno, La política de crédito debe de ser clara precisa, objetiva y realista ya que son la base sobre la que actuará en la recuperación de flujos de efectivo (Bravo Malpica & Mondragón Reyes, 2010)

Tabla 2. Políticas de crédito

No.	Políticas de Crédito
1	Pedir al cliente referencias crediticias de otras empresas comerciales
2	Pedir a la Cámara de Industria y Comercio información sobre personas y empresas comerciales
3	Pedir al cliente referencias bancarias
4	Hacer una evaluación del cliente
5	Fijación de límite de crédito en valor
6	Fijación de límite de crédito en tiempo
7	Seguros de crédito
8	Garantías

Fuente: (Bravo Malpica & Mondragón Reyes, 2010)

2.1.2.4 INVENTARIOS.

Los bienes y servicios que definen el rol de la empresa son los inventarios “que representan inversiones destinadas a las ventas.” (Moreno Fernández, 2014, p. 109). Su forma de comercialización depende de la necesidad para lo cual hayan sido destinados, en este mismo sentido, estos bienes considerados de inversión deben registrarse con su valor de costo; lo cual implica todos aquellos gastos en que se incurrieron al momento de la compra: derechos de importación, transporte, almacenaje, seguros, impuestos, tipo de cambio de la moneda y todos los gastos atribuibles al bien o servicio. También es importante tener en cuenta que los inventarios pueden sufrir de obsolescencia, bajos precios en el mercado y daños. Para resolver esta situación se le debe dar un valor de realización a los productos. Estos no deben tener un precio menor al costo del mercado. Este valor se obtiene restando al precio de venta, los gastos indirectos y el porcentaje de utilidad. Otra solución de frecuente uso es la fórmula o método Primeras Entradas Primeras Salidas (PES); el cual facilita además un registro efectivo (Moreno Fernández, 2014b).

❖ EFECTO DE LA INFLACIÓN EN LOS INVENTARIOS

En este mismo sentido empresas que mantienen inventarios, deben darle un trámite continuo a su administración en referencia a sus costos, ya que este debe ser reevaluado en épocas de inflación, tomando como base su estado histórico para cambiarlo en un costo presente, con el fin de no perder parte de su rentabilidad en el momento de su venta. En la realidad la reevaluación del producto por efectos de la inflación no le esta otorgado una mayor ganancia a la empresa, debido a que este ha perdido el valor del dinero por el tiempo que ha permanecido estático. Por lo tanto esta actualización del costo del inventario se hace a través del método integral. Utilizando la siguiente fórmula para determinar un factor de reevaluación. (Moreno Fernández, 2014b)

$$\text{VL de Reevaluación} = \frac{\text{Índice de precio al consumidor a la fecha}}{\text{I.P.C (base) o a la fecha de compra}}$$

❖ MEDIDA ECONÓMICA, PROMOCIONES DE VENTAS

Como se menciona anteriormente los inventarios para las empresas son considerados los recursos disponibles, pero cuando estos se incrementan aceleradamente el comerciante debe de percibir que los demandantes o consumidores le están mandando un mensaje, de que su producto no satisface las necesidades o expectativas de estos clientes, es así donde el oferente debe buscar alternativas de mercado como las promociones de ventas, con el fin de seguir en el mercado y

recuperar de su inversión y disminución de gastos por almacenamiento de recursos. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2013)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

2.1.3.1 SITUACIÓN DE LA EMPRESA



Figura 3. Logotipo de IMPORMA

Esta empresa de carácter familiar, conformada en la actualidad por siete socios y un capital social de L.25,000,000 millones, continua sus actividades comercializando en el mercado nacional productos de la línea hogar: (electrodomésticos, ollas, vajillas, camas, cristalería), envases para medicinas y alimentos. Productos que importan de México, Guatemala y Costa Rica en menor cantidad debido a la crisis económica de la empresa; así mismo esta empresa sigue vendiendo en un menor precio los productos automotrices, que tienen en mayor cantidad en inventario, con el fin de generar ingresos para cumplir con sus compromisos financieros (IMPORMA, 2015)

En este mismo sentido IMPORMA (2015) afirma: Que para mermar el inventario de la línea automotriz y estar más cerca de su clientela decide abrir a principios del presente año tiendas distribuidoras en las ciudades de Cholulteca, Olancho y Comayagua, sin embargo esta

importante estrategia de mercado no dio los resultados esperados, mirándose en la obligación de cerrar estas tiendas en junio del año en curso, lo que ha afectado no solo la rentabilidad financiera de la empresa en un mayor grado, sino también la planilla laboral pasando de 104 empleados a 20 en la actualidad.

En ese mismo orden la empresa continua cerrando tiendas en la ciudad de San Pedro Sula y Comayagüela, siendo los empleados redistribuidos en otras bodegas o tiendas, con el fin de no seguir perjudicando su masa salarial. Es oportuno mencionar que la junta directiva de la empresa en conjunto con las autoridades gerenciales luchan por mantenerse en el mercado, por lo que sus socios toman la decisión de abrir tecnicentros situados en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca, para promover la línea automotriz, estos locales no son propiedad de la empresa (IMPORMA, 2015).

Continuando en la descripción de la situación de la empresa, es significativo acentuar que los inventarios juegan un papel importante en el escenario de la crisis económica de la compañía, ya que la función de estos es la conversión rápida en dinero, información interna denota que la rotación es lenta, ya que el inventario enlistado que se encontró en bodegas para enero del 2015 asciende a un valor monetario de L15.7 millones específicamente y en una mayor cantidad en la línea automotriz.

Otro factor que continua afectando los ingresos de la empresa es la recuperación de los créditos, esta operación es cada vez más lenta y trae como consecuencia la pérdida del valor del dinero, a pesar que se le aplica un porcentaje del 2% mensual de mora a los incumplimientos del cliente en los plazos de tiempos de crédito que maneja la empresa de un mínimo de 30 días y un

máximo de 90 días, implementados en sus políticas de crédito, por lo tanto para enero del presente año la cartera de cuentas por cobrar asciende a L47.7 millones por lo que la empresa continua aplicando medidas económicas en la reducción y control de los gastos de administración (IMPORMA, 2015).

IMPORMA como empresa organizada de permanencia transcendental en el mercado nacional, pone a disposición para el conocimiento de sus miembros su misión visión y organigrama jerárquico.

MISIÓN.

Ser una empresa dedicada al servicio del comercio y la industria, comprometidos a incrementar volúmenes de ventas ofreciendo una gama de productos de excelente calidad, logrando la satisfacción de nuestros clientes mediante un sistema innovador de servicio y entrega a tiempo. Asegurando a nuestros empleados un trato respetuoso y propiciando excelentes relaciones con nuestros proveedores a través del compromiso y la lealtad, generando a los accionistas la rentabilidad esperada.

VISIÓN

Nos vemos como una institución de vanguardia al servicio del Comercio y la Industria en Honduras, verdadera alternativa de desarrollo innovadora, respetuosa del medio ambiente y con una solidez administrativa y financiera para cumplir con nuestros compromisos sociales en nuestro mercado, logrando así ser parte de la globalización.

ORGANIGRAMA EMPRESA IMPORTADORES MAYORISTAS

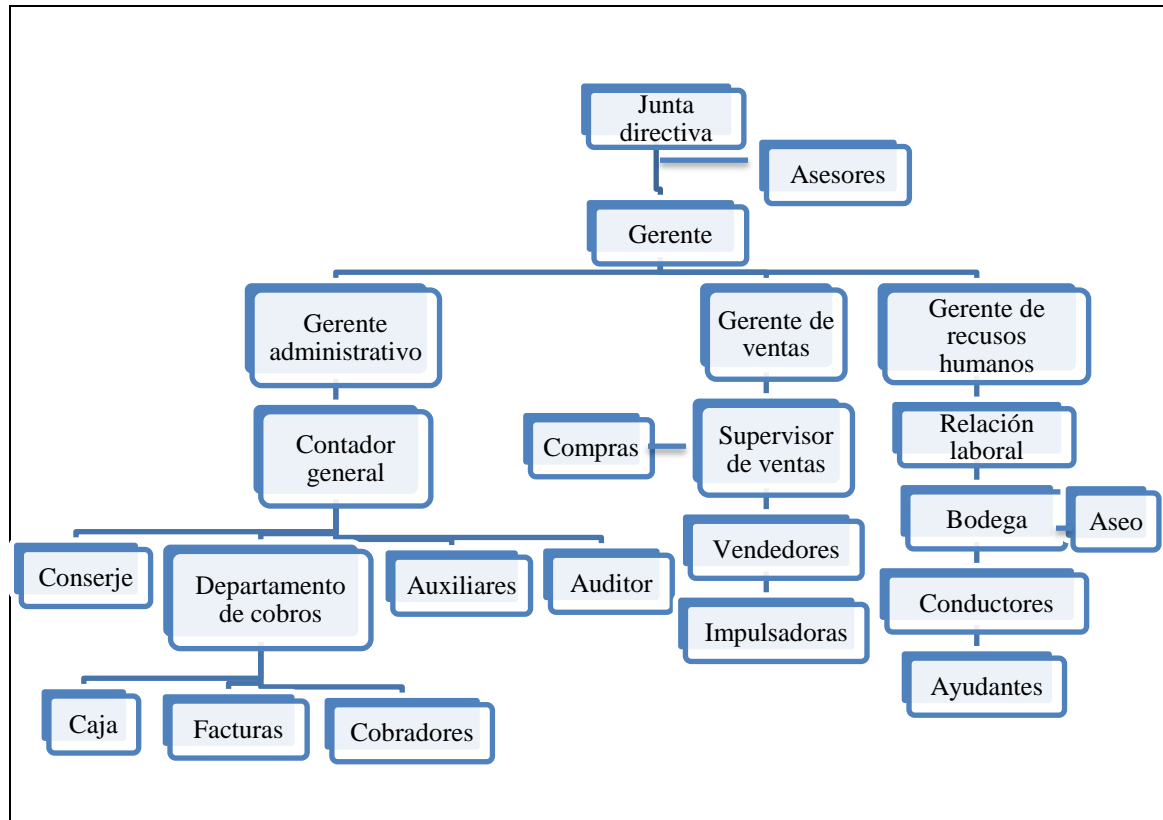


Figura 4. Organigrama Organizacional - IMPORMA

Fuente: (IMPORMA, 2015)

2.2 TEORÍAS DEL SUSTENTO

Dentro de este ítems se encontraran teorías financieras que ayudarán a desarrollar componentes empresariales, con el objetivo de mejorar la situación financiera de una empresa

2.2.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

A través de los tiempos han surgido autores que han postulado diferentes conocimientos relacionados con el comportamiento de mercado, Michael Porter destaca un modelo cinco fuerzas que son estrategias de marketing que hay que aprender para poder permanecer en el mundo de los negocios y que estos también sean competitivos para alcanzar el éxito y la rentabilidad, estas cinco fuerzas ayudaran a la empresa sin importar el rubro de la misma a maximizar sus recursos, superar su rentabilidad y satisfacer a sus clientes, la siguiente presentación grafica describe las cinco fuerzas de porter. (Porter, 2010)



Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Con referencia a lo anterior expuesto Porter (2010) detalla las cinco fuerzas de la manera siguiente:

- ❖ Poder de negociación de los proveedores: Son amenazas impuestas por los proveedores y por los productos que éstos poseen, haciendo referencia a los factores en que se apoyan estos para ganar posición en el mercado, dentro de estos factores se pueden mencionar la escasez del producto, insumos que le dan una mayor calidad al producto, la diversificación del producto y la tendencia al comprador de sustituir.
- ❖ Poder de negociación de los clientes: En esta se enfatiza que los clientes tienen el poder de disminuir la rentabilidad o utilidad de una empresa, además por comprar grandes volúmenes de productos exigen mejores precios, transporte gratis y mejores plazos de pago, algo a considerar también es que si los clientes son pocos se pueden poner de acuerdo para pagar un producto a menor costo siendo esto una amenaza para la empresa.
- ❖ Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza consiste en nuevos productos y hace énfasis en la fuerza y estrategia con que una empresa nueva quiera ganar posición en el mercado y las barreras o dificultades con que se encontrarán como ser, diferenciación del producto, inversión, desventaja en costos e incluso problemas gubernamentales.
- ❖ Amenaza de productos sustitutos: Este punto refiere a que las empresas que comercializan un determinado producto son afectados cuando en el mercado se están ofreciendo productos alternativos con mayor aceptación por el cliente.
- ❖ Rivalidad entre los competidores: La rivalidad nos dice la rentabilidad que pueda hacer un negocio por lo que es una de las fuerzas más importantes ya que ayuda a la empresa a tomar decisiones para poder ganar el posicionamiento en el mercado y donde la empresa debe de implementar estrategias continuas para lograr dicha posición a través de la investigación como: cuantos negocios existen en el mercado de su mismo tamaño o venden su mismo producto, diversidad de competidores en vista de que en la actualidad los consumidores exigen cada día más calidad.

A manera de resumen final estas cinco fuerzas sirven de guía a todo aquel negocio ya existente, como también al que va iniciar sin importar al área comercial que emprenda.

2.2.2 INVENTARIOS

La permanencia de los inventarios en los almacenes de la empresa depende normalmente de la duración del ciclo de producción o de la entrega de producto después de realizada una venta (Rincón Soto & Villarreal Vásquez, 2010)

En referencia a lo anterior la empresa debe enfocarse en el tiempo que la empresa debe estar establecido el inventario en sus instalaciones, ya que representa un activo que debe de convertirse en dinero rápidamente, para un negocio es importante tener registrado el inventario que tienen en almacén, el que se ha vendido y el costo de toda mercadería adquirida, un sistema muy usado para la administración de los inventarios es el llamado perpetuo o constante donde este indica la cantidad de inventario con el que cuenta la empresa, es muy útil para realizar estados financieros por periodo y para indicar la rotación de los productos, controlados a través del cálculo de una cuenta; así mismo este tipo de control resulta factible para controlar faltantes y errores durante el manejo de la mercadería. (Guerrero Reyes & Clamidia, 2014)

Estos inventarios que son la razón de ser de la empresa deben cumplir durante el tiempo que se encuentran almacenados con una serie de postulados como ser: Administrados en base a un registro contable, cuantificarse en términos monetarios a un precio de costo, registrar y presentar cada movimiento durante un periodo contable. Conjuntamente con los postulados el inventario debe ser evaluado en base a un método de evaluación de inventarios, los tres métodos

que se han aplicado a través del tiempo para las empresas comerciales son : Método de costo promedio, éste registra el inventario en base a un costo promedio por unidad, Método primeras entradas primeras salidas, éste consiste en vender las mercaderías que entran primero a los almacenes, el Método últimas entradas primeras salidas se venden primero las mercancías que entraron de último al almacén (Moreno Fernández, 2014a)

2.2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Carrasco Zújar & Pallerola Comamala (2014) plantean que la planificación estratégica es: “El plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe de cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones prevista. Obviamente, este concepto se aplica a cada uno de los centros de responsabilidad que haya en la organización” (p.14).

Dentro de la empresa la planificación estratégica es considerada como un instrumento esencial para establecer los objetivos y el desarrollo que puede lograr en un futuro la empresa, siendo los principios relevantes para iniciar un plan estratégico, determinar: cuál es la situación actual de la empresa o sea donde y como se encuentra el negocio, donde quiere llegar, cual es el camino que debe seguir para obtener los objetivos, como debe de manejar la inversión, hacer una planificación a corto plazo y largo plazo con el fin de verificar si están dando los resultados esperados (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala, 2014)

Otra base que es de importancia para llegar a la planificación estratégica o a una propuesta de alternativas estratégicas para el desarrollo de la empresa es el seguimiento de cuatro fases que explican lo primero que debe de hacer una empresa el cual se presenta en el siguiente esquema:

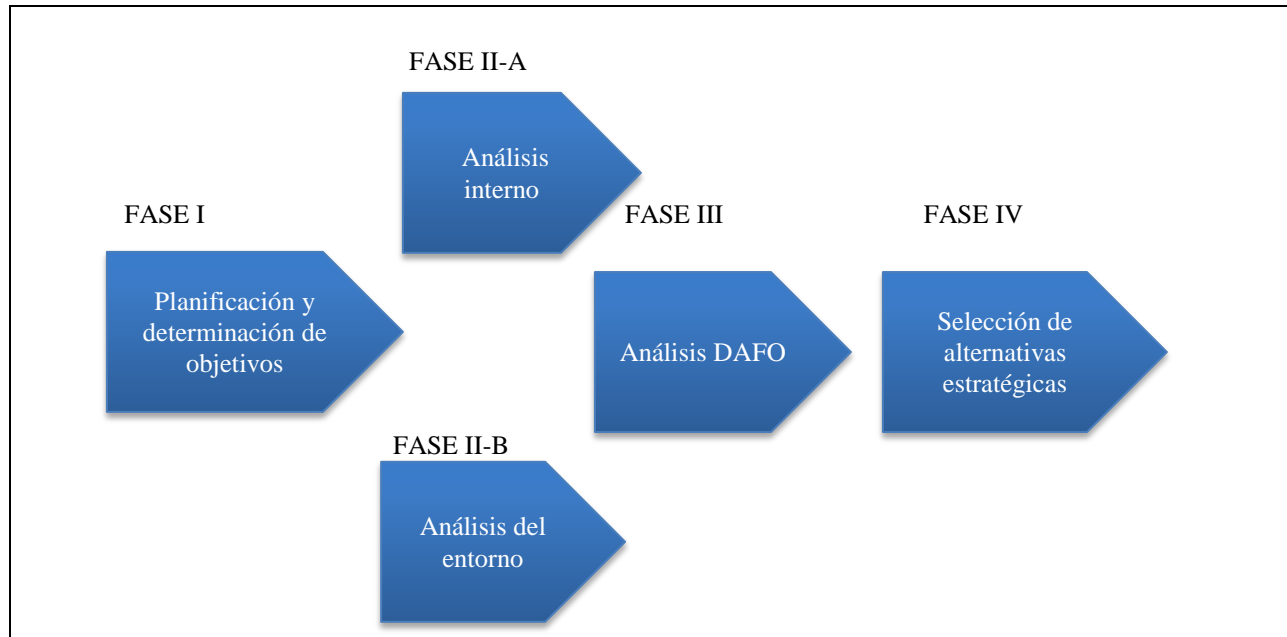


Figura 6. Esquema en el que se basa la planificación estratégica

Fuente: (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala, 2014).

2.2.4 TEORÍA DEL COMERCIO

La empresa se debe centrar en conocer y entender las necesidades de sus actuales y potenciales clientes, para motivarlos e incentivarlos a que adquieran sus productos y servicios a través del ofrecimiento de precios justos, altos niveles de calidad y cualquier otro beneficio que garantice la compra. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2013)

Las grandes empresas cuentan con una ventaja en la comercialización para llegar más rápido al cliente y así satisfacer una necesidad, esto lo logran a través de la marca del producto cuando una marca logra una posición importante en el mercado está otorgando un signo de distinción entre uno y otro producto, ya que a través de esta gran ventaja el cliente puede obtener toda la información acerca del bien como ser: su origen, el precio y sobre todo la calidad del bien o servicio, sin embargo la información no es todo lo que le proporciona la marca, al potencial cliente sino que también la oportunidad de elegir el producto en una economía de mercado y al proveedor además de brindarle una posición en el mercado le da la oportunidad de la diversificación (Galán Corona & Carbajo Cascón, 2011)

Continuando con el postulado de los medios eficaces para lograr la satisfacción del cliente en la actividad comercializadora, es de importancia mencionar el Marketing principalmente orientado al consumidor, surgiendo alrededor de los años 1950 a raíz de la opulencia que existía en la adquisición de bienes, sin embargo estos adquisidores no satisfacían en su totalidad a los clientes, con el fin de mermar esta situación las empresas integran a su actividad la investigación de mercados, consistiendo en recabar toda la información necesaria de los potenciales clientes en cuanto a bienes y servicios que realmente necesitan, es así como los proveedores empiezan a producir estos bienes y servicios requeridos e implementar medios de comunicación para enviar mensajes al mercado de que los productos ya están a su disposición (Mesa Holguín, 2012)

Los empresarios comprenden la importancia del Marketing y comienzan a implementar en sus estrategias los procesos de una manera más formal, instituyendo tres actividades importantes en el desarrollo de sus operaciones como son: El estudio de mercado, que comprende principalmente en estudiar la competencia y el entorno dándole el primer lugar al cliente. La interpretación de los resultados de la investigación de los mercados: la cual provoca una conciencia de responsabilidad empresarial hacia el cliente. Una propuesta de Marketing: ésta radica en que debe hacer la empresa para satisfacer el mercado insatisfecho, comprometiéndose con el cliente no solo a suministrar lo que este requiere, sino también a ofrecerle una constante fidelidad y lealtad. Las empresas que practican esta técnica mantienen una ventaja competitiva, ya que conocen exactamente lo que el mercado está exigiendo (Mesa Holguín, 2012)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

- Promociones de venta: Son tácticas y técnicas usadas por las empresas de bienes y servicios, como una fuerza o apoyo a las estrategias de mercado, comúnmente son las de reducción de precios, cupones, regalos y loterías. (Jobber David, 2012)
- Plan estratégico: Documento donde la empresa busca sintetizar todas las dudas sobre el manejo de la organización en concepto de financiamiento, ventas y posicionamiento de mercado a fin de buscar la mejor estrategia para su desarrollo. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

- Capital de trabajo: Esta variable dentro de la administración comercial maneja los activos circulantes y los pasivos a largo plazo de la relación de estos dos conceptos nace el capital neto de trabajo el cual se divide en base a la siguiente fórmula: Capital neto de trabajo= Activo circulante – Pasivo circulante. (Ocampo Flores, 2013)
- Ciclo de vida del producto: “El ciclo de vida es el periodo de tiempo de presencia de un producto en el mercado, desde que se lanza hasta que se ve superado por otros más nuevos o deja de interesar o estar «de moda» y desaparece.” (Cuatrecasas Arbós, 2012, p. 22).
- Ventaja competitiva: Son las ventajas comerciales que se tienen en el mercado y se basa en la calidad del producto, la relación de calidad-precio, el valor de la marca y el servicio post- venta que se tiene sobre un producto similar. (Domínguez, 2014)
- Mercado: Es el establecimiento de las relaciones entre la empresa, cliente y consumidor para conocer las necesidades de esta a través de la implementación de procesos de mercado para satisfacerlas y promover el intercambio de productos a cambio de una ganancia propia de la empresa. (Tarodo Pisonero, 2014)
- Ingresos: Incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, de los socios o propietarios. (Corona Romero & Bejarano Vázquez, 2014)

- Rendimiento: Es la ganancia que obtiene una empresa al realizar una inversión. El rendimiento es la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta. Cuando ésta operación se convierte en deuda se le agrega un porcentaje denominado tasa o interés. (Morales Castro, 2014)
- Deudor: Se determinan como deudores a terceros a los que se les ha concedido un crédito por la venta de un bien o servicio. Esto representa un activo, ya que genera un beneficio futuro a la organización, la cual exige este compromiso u obligación con el respaldo de un documento legal como lo es un pagaré, una factura al crédito o una letra de cambio. (Sanz Santolaria, 2011)
- Ratios o razones financieras: El análisis o estudio de las razones financieras son importantes para la empresa porque dan a conocer su comportamiento actual y cuál será su evolución. Las razones financieras ayudan al negocio a realizar proyecciones sobre las utilidades desde un punto de partida al relacionar las principales cuentas que reflejan rendimiento y rotación. Las principales razones de financiamiento que se analizarán en base a la investigación son la Rotación de Cuentas por Cobrar, la Rotación de Inventarios y la Razón de Rentabilidad. (Chu, 2011)

Chu (2011) En su libro describe los siguientes cálculos y definiciones:

La Rotación de Cobranza; mide la efectividad el tiempo promedio con que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar. (p.84)

$$\text{La fórmula a utilizar es } \mathbf{R \text{ de } C = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}}$$

$$\mathbf{\text{Promedio de Ventas por día} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{360 \text{ días comerciales}}}$$

La Rotación de Inventarios: indica la facilidad con que la empresa moviliza sus inventarios. (p.84)

$$\text{La fórmula a utilizar es: } \mathbf{R \text{ de } I = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Existencias}}}$$

Razón de Rentabilidad: mide el porcentaje de ingresos obtenidos por las ventas y que es catalogado como la utilidad de los socios. (p.89)

$$\text{La fórmula a utilizar es: } \mathbf{\text{Razón de Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}}$$

2.4 MARCO LEGAL

Ley del Ordenamiento de la Finanzas Públicas, Control de las Exoneraciones y Medidas Anti evasión: creado según decreto número 278-2013, reforma el Artículo 6 de la Ley del Impuesto Sobre Ventas, contenida en el Decreto número 24 del 20 de diciembre de 1963, donde modifica la tasa del doce por ciento (12%) a quince por ciento (15%). (Artículo, 16)

2.5 MARCO REFERENCIAL

2.5.1 CASO DE ÉXITO

En relación a las empresas de éxito que importan y comercializan productos al por mayor, para el hogar similares a IMPORMA S.A se mencionan a DIUNSA, LA CURACAO, Lady Lee , Importadora Progreseña, por esta razón es importante mencionar las estrategias que han implementado estas empresas para lograr el éxito. En ésta oportunidad se trae a relevancia a dos importantes negocios como son la CURACAO y DIUNSA



La Curacao nace en el siglo XIX explotando puertos en la isla la Curacao, en 1911 esta empresa cambia su actividad comercial a la venta de productos para el hogar e insumos agrícolas, pero en 1945 toma la decisión de dedicarse solamente a la comercialización de la línea hogar, en relación a estos bienes se asemeja a IMPORMA en la venta de aparatos eléctricos como ser planchas, cafeteras, licuadoras, vajillas y camas de marcas de calidad, la CURACAO para el año 2000 desarrolla estrategias de diversificación de mercado y se expande a Centro

América y República Dominicana, en el 2004 la Curacao toma una idea muy importante y es incursionar en Estados Unidos en ciudades donde predomina la sociedad latina.

Así mismo en este orden de implementación de estrategia esta empresa en el 2005 diversifica su actividad comercial al ofrecer a su clientela los servicios de consulta ocular con especialistas por lo tanto en el paquete vienen incluidos lo que son los aros para graduar lentes, otro producto que vende son anteojos para sol. Las estrategias utilizadas por esta empresa en cuanto a la diversificación de mercados, eliminación de productos no rentables, dedicación a la satisfacción de los clientes a través de varias líneas de producto centralizadas en la línea hogar y al marketing que utiliza a través del logo, lema publicidad vistosa en revistas, periódicos y televisión es lo que la hace una empresa de éxito. (Historia de la Curacao, 2015)



Diunsa empresa netamente hondureña asimila sus operaciones de comercio con IMPORMA en un mayor ambito en la distribucion al por mayor de la línea de cristaleria y venta de ollas al mercado nacional, DIUNSA nace de la iniciativa del empresario Jorge J. Fara en 1976 en la ciudad de San Pedro Sula, esta empresa importadora ofrece a su clientela desde un inicio una gama de toda clase de productos por departamento, en la actualidad esta empresa distribuye sus productos por todo el territorio nacional, cuenta con 1,000 empleados y esta ubicado en las ciudades de Tegucigalpa, Comayaguela, San Pedro Sula, La Lima y la Ceiba. La

misión de esta empresa se centra principalmente en el posicionamiento del mercado a través de ofrecer productos de calidad, atención al cliente, mejores precios, mejores surtidos y sobre todo esta empresa hace labor social. DIUNSA al igual que la Curacao explota al máximo la actividad de marketing la cual usa estratégicamente através de todos los medios de comunicación cada temporada del año insitando a la clientela a adquirir los productos actualizados en la epoca correspondiente, DIUNSA tambien cuenta con tiendas diseñadas con los más altos estandares de calidad favoreciendoles a los clientes en cuanto a confor y ubicación (Diunsa, 2015)

❖ EMPRESA DE ÉXITOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LÍNEA AUTOMOTRIZ

En relación a la línea automotriz que IMPORMA comercializa en el mercado nacional, esta considera como competencia a La Mundial, Refrisa, Super Frenos Wilof, Ultra repuestos Dicar y Super Frenos del norte de las cuales no hay referencia a mano, otra empresa que también comercializa productos automotrices de la misma gama de IMPORMA es Grupo Q, la cual se trae a mencion.



Esta empresa inicia sus operaciones en el año de 1952 a iniciativa de Samuel Quiros con un préstamo de \$200.0 en un principio nace con el nombre de Samuel Quiros y Compañía, hoy en día esta posicionada en todo el territorio Centroamericano como grupo Grupo Q, esta empresa

tiene como punto principal ser líder en la industria automotriz, sus principales valores los centra en el servicio con excelencia, integridad y compromiso con la sociedad, en 1964 se funda en Tegucigalpa Tecnimotores, en 1970 abre Tecnimotores en San Pedro Sula, en 1998 inicia operaciones Servi Q Talleres en los países de El Salvador y Honduras, esta importante corporación utiliza como estrategia la diversificación de mercados y productos al no vender solamente automoviles, también comercializa repuestos para carros a través de brindar servicios con sus talleres.

Esta empresa busca con los talleres promocionar repuestos para carros legítimos de alta calidad pero precios consideradamente altos, estos repuestos los clientes los pueden encontrar en las principales ciudades de Honduras como ser Tegucigalpa, San Pedro Sula y la Ceiba, otra estrategia de mercado muy importante que maneja esta prestigiosa empresa es el financiamiento a través de Credi Q donde le dan financiamiento a los clientes, utilizando la modalidad de los créditos a través del compromiso del cliente a pagar en una fecha establecida a un interés en un documento legal como es un contrato de pago, esta empresa para atraer al cliente ofrece descuentos y promociones continuas.

Cabe agregar que el personal de grupo Q en el área de repuesto esta altamente capacitado y la tecnología que utilizan es de punta, los principales productos que grupo Q ofrece son: lubricantes, amortiguadores, bujias, Pastillas para frenos y otros, las bodegas almacenadoras encargadas de mantener estos bienes en el tiempo requerido lo más cerca del cliente esta ubicadas en Honduras en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Grupo Q hace uso de la publicidad a través de todos los medios de comunicación y presentaciones de los productos que

ofrece a los consumidores, así mismo esta empresa utiliza los avances tecnológicos para llegar y atender a su clientela, entre los cuales se pueden mencionar descarga tu nueva membresía electrónica, por estas razones es reconocida como un ejemplo de empresa de éxito (Grupo Q, 2015)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar se adaptará al alcance de la investigación, que se determinará a través del enfoque, la utilización de métodos, los instrumentos y utilización de la información obtenida. Esta última debe ser precisa para obtener resultados favorables. La metodología muestra cada uno de los instrumentos necesarios para desarrollar la investigación desde un diagnóstico. Luego se hace un análisis que dé respuestas a incertidumbres y estrategias desconocidas para concluir con un razonamiento concreto

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El desarrollo de la metodología se llevará a cabo en base a la información proporcionada por la empresa Importadores Mayoristas S.A. Se analizarán en primera instancia los indicadores financieros de los principales causales que pueden ser el bajo rendimiento de ventas, el incremento de las cuentas por cobrar, los altos inventarios y el recurso humano. Se analizará toda la información obtenida a través de los instrumentos determinados para la captación de información de las personas relacionados directamente con el manejo de estas cuatro variables mencionadas anteriormente, con el fin de determinar las principales causas que las afectan para dar una solución.

3.1.1 DIAGRAMA DE RELACIÓN DE VARIABLES

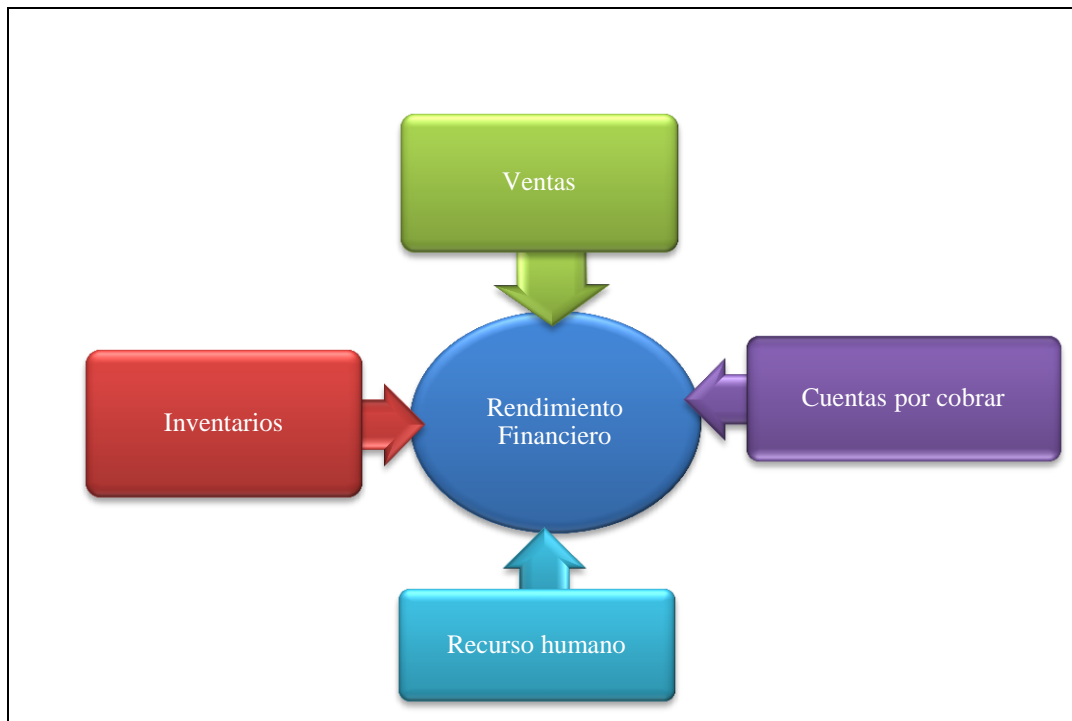


Figura 7. Diagrama de relación de variables

En relación a las variables no se toma en cuenta la influencia de la variable independiente Gastos, ya que la empresa está tomando medidas económicas para contrarrestarla como ser: disminución de los gastos administrativos, de venta, cierre de tiendas a nivel nacional, así mismo la empresa no manifestó tener problemas en este sentido ya que toda actividad comercial genera gastos los que deben ir acorde a las necesidades que se generan por las operaciones y el desarrollo de las actividades en el mercado.

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3. Operacionalización de Variables

Variable	Objetivo	Pregunta de Investigación	Tipo	Dimensión	Indicadores	Preguntas de entrevista
Ventas	Analizar las causas de la disminución de las ventas de la empresa Importador es Mayorista S.A	¿Qué factores internos y externos son la causa de la disminución de las ventas?	Cualitativo	Comportamiento de las ventas.	Disminución de venta	* ¿Cuál línea de producto dentro de la comercialización causa un mayor impacto en los ingresos al bajar sus ventas? * ¿Cuáles son las causas internas y externas que han provocado que la empresa disminuya sus ventas?
					Mercadeo	*Que líneas de producto está comercializando en la actualidad la empresa?
				Cliente	Satisfacción del cliente	* ¿Qué habilidades emplea usted como vendedor para mantener la lealtad del cliente? * ¿Qué información le proporciona usted a la empresa sobre cliente?
					Comunicación	* ¿Cuáles son las formas de comunicación que utiliza para mantener una relación fluida con el cliente? *¿Cómo reacciona la empresa ante las inquietudes o quejas de los clientes?

Variable	Objetivo	Pregunta de investigación	Tipo	Dimensión	Indicadores	Preguntas de entrevista	
Cuentas por Cobrar	Identificar los factores que dificultan los procesos en la recuperación de las cuentas por cobrar	¿Cómo está manejando la empresa la administración de las cuentas por cobrar en cuanto a: políticas de cobro, cartera de clientes, procedimientos y controles internos?	cualitativo	Comportamiento de las cuentas por cobrar.	Aumento de las cuentas por cobrar.	*¿Cuáles son las razones frecuentes por las que los clientes no efectúan sus pagos? * ¿Cuál es el proceso de cobro que se le ha asignado a seguir?	
					Políticas de crédito	* ¿Cuáles son las políticas de crédito que tiene que manejar usted en relación a su función? * ¿Cuál es el proceso a seguir ante un crédito con retraso?	
				Cartera de clientes	Tipo de clientes	*¿Cómo clasifica la empresa a los clientes? * ¿Qué información maneja usted, en relación a la cartera de cliente asignado?	
						Tiempo de pago	* ¿Dentro de sus políticas relacionadas con los plazos de crédito, en qué plazo de tiempo está concentrada la mayor cantidad de tiempo? *¿Qué acción toma la empresa cuando un cliente no cumple con el pago establecido?

Continuación de Operacionalización de Variables

Variable	Objetivo	Pregunta de Investigación	Tipo	Dimensión	Indicadores	Preguntas de entrevista
Inventario	Analizar los índices Financieros en relación a los inventarios a fin de canalizar las causas que provocan su baja rotación	¿Qué causas han influido en los procesos de la administración de inventarios para que la rotación sea lenta?	Cualitativo	Línea de Producto	Cantidad de productos	*¿Son tomadas en cuenta sus ideas respecto a la forma de cómo reducir o vender los inventarios? *¿Qué información maneja usted sobre la mercadería que se encuentra en inventario?
					Rotación de Inventarios	* ¿Dentro de las líneas de producto que ustedes comercializan en cual se concentra la mayor cantidad de inventario? * ¿Qué medidas toma la empresa al darse cuenta que esta línea de producto tiene baja rotación?
					Estrategia de mercado	* ¿Qué decisiones ha tomado la empresa para disminuir el inventario?
				Mercado	Demanda	* ¿Qué formas de mercadeo utiliza la empresa para disminuir el inventario? * ¿Ha tomado la empresa la decisión de continuar importando esta línea automotriz?

Continuación de Operacionalización de Variables

Variable	Objetivo	Pregunta de Investigación	Tipo	Dimensión	Indicadores	Preguntas de entrevista
Recurso humano	Realizar una evaluación de los procesos de las capacidades y habilidades del recurso humano, del departamento de créditos y cobros	Cómo están direccionados los procesos las capacidades del recurso humano en el departamento de créditos y cobros?	Cualitativo	Planificación del Recurso Humano.	Criterios de Contratación	* ¿La empresa contrata al personal de acuerdo a los requisitos funcionales? * ¿Qué tipo de inducción da la empresa cuando contrata personal para el área de cobros y ventas?
					Comunicación	*¿Cómo se da la comunicación entre el gerente de ventas y usted? * ¿Qué incentivo ha recibido usted por parte de la empresa?
				Desempeño	Capacitación	* ¿Qué tipo de capacitación le ha brindado la empresa? *¿Qué tipo de capacitación da la empresa al personal?
					Eficiencia	* ¿Cómo evalúa la empresa su desempeño? *¿Qué aspectos importantes considera usted, que puedan limitarlo para realizar sus funciones

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El análisis sobre la rentabilidad financiera que se implementará a la empresa Importadores Mayoristas, se orientará hacia un enfoque cualitativo, debido a que la recaudación de información necesaria para el cumplimiento de los objetivos se obtendrá a través del planteamiento de entrevistas, para el gerente general, gerente de ventas, vendedores y cobradores, de las tiendas ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla mediante un enfoque no experimental, ya que se realizaran entrevistas a expertos, también cuenta con un diseño descriptivo, ya que en él se presenta la situación actual de la empresa Importadores Mayorista donde se analizan las variables independientes ventas, cuentas por cobrar, inventarios y Recurso Humano que influyen directamente sobre la variable dependiente rendimiento financiero, así mismo se investigara sobre toda aquella información documentada que sirva de herramienta para el giro de la investigación.

3.3.1 POBLACIÓN

El universo total para este estudio son: el gerente general de la empresa Importadores Mayoristas, un gerente general de ventas, un gerente regional y nueve empleados, asignados al departamento de ventas y cobros, los que están directamente relacionados con el tema de investigación, a fin de obtener una perspectiva de la situación de la empresa.

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es la Empresa Importadores Mayoristas S.A (IMPORMA).

3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta para el desarrollo de la investigación será el análisis de las variables, las ventas, las cuentas por cobrar, los inventarios y el Recurso humano; así como la entrevista que se aplicara al Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Regional, así también a los cobradores y vendedores de esta área.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos son herramientas necesarias para la obtención de información de la empresa con el objeto de proponer un plan estratégico para fortalecer el comportamiento de las ventas, las cuentas por cobrar y los inventarios, siendo el instrumento a utilizar en este caso la entrevista.

3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Se elaboró una entrevista con diversas preguntas para conocer la opinión de los gerentes y empleados, con el fin de facilitar la información actual y precisa para ser analizadas y poder ofrecer un diagnóstico que posteriormente será utilizado para plantear una solución a la empresa.

3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La validación de la entrevista se realizará siguiendo una serie de pasos:

- Método Delphi
- Elaboración de las preguntas que se realizarán a los gerentes, vendedores y cobradores
- La información de la entrevista se recopilará a través de una grabadora de audio

3.4.2 TÉCNICAS

La entrevista: Consiste en plantear una serie de preguntas que darán lugar a la obtención de respuestas abiertas y amplias. Se entrevistará al personal especializado en el tema, a fin de obtener información relevante y significativa para el desarrollo de la investigación y posterior solución.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son los primeros datos que se buscan en base al problema planteado. Esta información se obtendrá a través de las entrevistas que se re realizaran a los Gerentes, Cobradores y Vendedores de la empresa, así mismo también se denomina como fuente primaria de investigación toda aquella información que se obtenga de los estados financieros, reportes de contabilidad, reportes de inventarios y facturas de ventas.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas provienen de libros en general que proporcionan información relacionada, informes estadísticos y publicaciones.

3.6 LIMITANTES DE ESTUDIO

Se puede mencionar, que para poder realizar el presente estudio, se presentaron algunas limitantes como:

- Aplicar las entrevistas a los vendedores y cobradores ya que ellos no permanecen en la empresa
- La entrevista al gerente general se le realizó por correo electrónico, por encontrarse fuera del país.
- Acceso a conseguir información de otras empresas para realizar el marco referencial

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En aras de obtener la información relevante de los hallazgos encontrados para la elaboración del plan para fortalecer las ventas, cuentas por cobrar e inventarios, ha sido necesario realizar entrevistas al personal de la empresa IMPORMA, como a cobradores, vendedores y gerentes , por lo que el capítulo es un compendio de experiencias y opiniones de los empleados.

4.1 RESULTADO SOBRE ENTREVISTAS REALIZADAS

4.1.1 ENTREVISTA GERENTES

La empresa Importadores Mayoristas centrada en abastecer el mercado nacional de Honduras por más de 50 años, se encuentra en una crisis económica, tal es el caso que en los análisis realizados a los años 2013 y 2014, ha cerrado sus operaciones contable con pérdida; asimismo para afianzar esta información que se ha recabado de los estados financieros y obtener más información explícita de las causas internas y externas que han llevado a la crisis de la empresa, se realizaron una serie de entrevistas a los expertos en el manejo de la comercialización de bienes, razón por la cual fue creada la empresa.

❖ LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN

En relación a la actividad principal para la empresa los gerentes manifestaron que los productos que comercializa son: La línea hogar, cristalería, envase para productos farmacéuticos, envase para alimentos y repuestos para vehículos con especialidad en frenos y zapatas para caros livianos.

❖ LÍNEA DE PRODUCTO CON MAYOR IMPACTO EN LA DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS

En referencia a lo anterior se explica que la línea automotriz es la que está afectando la movilidad de inventario ya que solo está representando el 30% de las ventas de la empresa y han disminuido en un 75%, este es un impacto grande en la rentabilidad de la misma debido a la inversión que se realizó en estos productos.

❖ CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE DISMINUYEN LAS VENTAS

Los gerentes manifestaron que las causas internas o los cuellos de botella que ellos enfrentan internamente son: un manejo ineficiente en el inventario por parte de los bodegueros incidiendo en el maltrato de la mercadería, la toma de decisión en la compra es centralizada por los socios, poco personal para vender esta línea, el personal con que cuenta la empresa no se le brinda capacitación continua, la empresa no realiza actividades de mercadeo y publicidad; dentro de los factores externos para promover la línea automotriz a los gerentes de venta de esta empresa se les presentaron las siguientes dificultades: principalmente la competencia desleal en el mercado ya que hay otras casas comerciales que comercializan este producto en menor escala y a bajos precios, pero no deja de ser significativa.

Del mismo modo los gerentes comentan que la crisis económica figura un punto importante, tomando en cuenta que los productos no son de primera necesidad, por los que los consumidores optan por productos más baratos aunque no tengan la misma calidad, aunado a lo anterior otro problema exógeno que no dejan por fuera los gerentes es el problema social que

tiene el país, considerando que los clientes de la empresa son casas de repuestos del sector de Comayagüela los que sufren de robo y extorción.

❖ CLASIFICACIÓN DE CLIENTES

Los gerentes expresaron que dentro de su proceso de información en referencia a los clientes, no tiene problemas ya que se registra toda la información necesaria de los clientes, la empresa clasifica los clientes por el nivel de riesgo crediticio en (excelentes, buenos, Regulares y malos), tipo de producto que compra y volumen por la zona donde se encuentran, a los clientes se les aplican la políticas de crédito que la empresa maneja dentro de estos términos.

❖ POLÍTICAS DE CRÉDITO

las políticas de crédito que maneja la empresa son: plazo de tiempo en base a producto (línea hogar 90 días, línea automotriz 30, farmacéutica y de alimentos 45 días) , límite de crédito, firma de pagarés, análisis del clientes en la central de riesgo, presentación de aval, presentación garantías y trayectoria del cliente, también comentaron que a los clientes no se les aplica la misma política de crédito, a un cliente antiguo solamente se le limita el crédito si se sabe que la situación económica actual de este está difícil, el gerente comento que hay una política de crédito muy importantes que es la firma de contrato por aseguramiento de la deuda pero han determinado no usarla por ser de alto costo y que por su uso puede provocar que los clientes se alejen, por tal razón en la empresa prevalece el tradicionalismo comercial, exponen que la falta de pago existe aunque se firme cualquier documento.

❖ ACCIÓN CUANDO UN CLIENTE NO CUMPLE CON UN PAGO

Esta falta de pago conlleva primeramente la insistencia del cobro por el personal encargado, si este no logra hacer efectivo es transferido a la gerencia de venta el cual visita al cliente para llegar a un acuerdo de compromiso de pago, pero cuando este no lo cumple se le aplica un porcentaje por mora, pasando este a la parte legal el cual hace efectiva la garantía si esta existe, es de importancia aclarar que los gerentes manifestaron que esta garantía casi siempre no avala la cantidad total de la deuda, pero si en un porcentaje significativo, si no hay garantía o esta solo cubre una parte, el abogado maneja el cobro a través de los tribunales.

❖ CONCENTRACIÓN DE SALDO EN BASE A POLÍTICA DE CRÉDITO

En referencia a este punto expresaron que en la actualidad la mayor cantidad de saldo está concentrada en la ciudad de San Pedro Sula en el tiempo de 30 -60 días concentrándose el 70% en la línea hogar en el plazo de 90, con un tiempo en mora en más de 180 días, haciendo mención que los clientes no pagan por la crisis económica que vive el país, la delincuencia y la baja en las remesas familiares considerando que también hay clientes buhoneros que venden en las zonas rurales y en el mercado.

❖ MAYOR CONCENTRACIÓN DE INVENTARIO

Los gerentes afirmaron que los problemas que tienen en inventarios se dio por las compras en escala que tuvieron que realizar en la línea automotriz, en primer lugar por el tipo de producto considerando que tiene que suministrarse de variedad de modelos, estilos, tamaños y marcas, otro factor es que este producto se importa desde china, por lo cual se tarda cuatro meses en

llegar el producto a las bodegas de la empresa, aunado a esto ellos adquirirían el producto a través de un intermediario en base a decisiones tomadas por la alta gerencia, así mismo se tiene que aprovechar el flete y los descuentos, pero lo que prevalece en la adquisición de la mercadería es el tradicionalismo en la administración, ya que se compra lo que se considera necesario, lo mismo sucede con la comercialización no se hace mercadotecnia para promocionar los productos, solo se toman criterios y no un estudio de mercado

❖ MEDIDAS PARA DISMINUIR EL INVENTARIO

Para disminuir el inventario los gerentes respondieron las acciones que principalmente se están implementando como son: vender el producto a bajos precios con tendencia a la disminución, los socios abrieron tecnicentros que son alquilados a la empresa, con el fin de vender el producto al contado, haciendo mención que si han dado resultado pero difiere en la conducta de comercializar que ha tenido la empresa con respecto a las ventas al mayor, y a los bajos precios que se tiene que dar el producto, otras acciones han sido el cierre de tiendas y por lo tanto el despido del personal de ventas y cobros debilitando el departamento en este aspecto, los socios también han disminuido los gastos de administración y operación.

❖ IMPORTACIÓN DE LÍNEA AUTOMOTRIZ

La empresa refiere que si tiene interés de seguir comercializando la línea automotriz, pero en base a una serie de directrices organizativas bien planificadas como por ejemplo selección de clientes mayoristas, importación de cantidades razonables de venta y a precios competitivos, y

con una aplicación aplicando todo lo referente a mercadeo, también manifestaron incurrir en el futuro en la importación de nuevas líneas de comercialización.

❖ CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Entre los aspectos importantes que también mencionaron fue que la empresa promueve al personal ya existente y que las contrataciones que realizan son pocas, considerando que el personal que tienen en la empresa tienen algún grado de experiencia por tener varios años de trabajar en esta empresa, por su parte los empleados se encariñan con la empresa y no sienten la necesidad de salir a buscar nuevos trabajos por la alta tasa de desempleo que hay en el país.

❖ CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El personal no recibe ningún tipo de inducción formal a la hora de que es contratado o ascendido, se adopta el criterio que tiene cierta experiencia por los años que lleva trabajando en la empresa, va aprendiendo con el tiempo, solo se le dan consejos de cómo manejar la venta o el cobro, la empresa no tiene la cultura de capacitarlos para que desarrollen más sus habilidades y adquieran una mayor competitividad en el mercado, esta es una debilidad muy fuerte ya que el comercio es una actividad en constante movimiento y hay que saber aprender cómo manejar el cliente el cual cada vez es más exigente.

4.1.2 ENTREVISTA VENEDORES

Los vendedores son el recurso más importante con que cuenta la empresa Importadores Mayoristas S.A, ya que ellos son los que tienen a cargo de manejar la actividad principal por lo que fue creada, moviendo día a día las ventas de los bienes que comercializan en el mercado

nacional, es así como se presenta este análisis de las respuestas que estos dieron en la entrevista que se les realizó con el fin de determinar cómo están ejecutando su trabajo.

❖ HABILIDAD DE MANTENER LA LEALTAD DEL CLIENTE

Los vendedores manifestaron que para mantener la lealtad del cliente le dan a conocer los valores que se deben emplear en toda relación comercial como es: la sinceridad, hablarle claro sobre el producto que se le está ofreciendo, respetar lo que el cliente realmente quiere, puntualidad cumpliendo con mandarle el producto en tiempo y forma.

❖ INFORMACIÓN SOBRE EL CLIENTE

Los vendedores declararon que la única información que estos traen a la empresa acerca del mercado, es la constancia que tiene el cliente en la adquisición de la mercadería, información general del cliente sobre su domicilio, documentación y algún problema que se presente con este, así mismo manifestaron que no proporcionan información de importancia como ser: que otros productos comercializa el cliente, que otros proveedores les suministran productos, a qué precio normalmente adquieren otros productos y si todos los productos que venden son de calidad, esto debido a que no saben cómo hacerlo hábilmente sin incomodar al cliente.

❖ FORMAS DE COMUNICACIÓN VENDEDOR - CLIENTE

Por otra parte la comunicación que más utilizan con el cliente es la personalizada seguida por la telefónica.

❖ REACCIÓN ANTE QUEJAS E INQUIETUDES

Continuando con el análisis de la entrevista estos manifestaron que cuando un cliente tiene un reclamo la empresa los autoriza para que ellos lo resuelvan en el momento, solo en situaciones realmente difícil lo trasladan a la empresa, los reclamos frecuentes son porque la mercadería viene averiada pero se les da un plazo de quince días para la devolución, pero en el caso de la cristalería la revisión se realiza al momento de la entrega.

❖ CONSIDERACIÓN DE IDEAS DEL PERSONAL

En las reuniones sabatinas los vendedores proporcionan ideas de como movilizar más el inventarios, sin embargo ellos revelan que si los escuchan, pero que no las ejecutan, siendo algunas de las ideas abrir tiendas para los artículos de hogar en lugares más accesibles para la clientela, realizar publicidad para mover el inventario automotriz

❖ INFORMACIÓN QUE MANEJA EL VENDEDOR DEL INVENTARIO

Ellos mantienen información actualizada de los inventarios y límites de precios, esto lo obtienen a través de reuniones que realizan los días sábados, donde recaban información acerca de las cantidades disponibles de las diferentes líneas de producto y de los precios, con el fin de no vender no hay, otra información importante que los vendedores no manejan es cuando va a

llegar la mercadería que está en tránsito para así proporcionar una fecha fija al cliente que está solicitando se le suministre de algún producto.

❖ INFORMACIÓN QUE CONOCE EL VENDEDOR SOBRE LAS DECISIONES DE DISMINUIR EL INVENTARIO

Otro punto importante que se extrajo de este personal es que ellos no tienen conocimiento concreto de la situación de la empresa, ya que toda la información se centraliza a nivel de gerentes, un ejemplo clave es en referencia a las medidas que ha tomado la empresa para reducir el inventario ellos explican que solo informan a los clientes sobre los descuentos y promociones que la empresa está ofreciendo en la actualidad.

❖ MERCADEO DE LOS PRODUCTOS

Estos relatan también que la empresa no realiza ninguna actividad de mercadeo como ser: presentación de productos y publicidad, ya que ellos mismos buscan los clientes atribuyendo esta actitud al tradicionalismo con que el que se ha venido trabajando a través de los años.

❖ INDUCCIÓN AL PERSONAL

Los vendedores manifestaron que al momento de ser ascendidos a este puesto no se les brinda una inducción formal o no se les prepara, ya que no hay un tiempo determinado para ser promovidos, envista de que se les asciende cuando ya tienen varios años de trabajar en la empresa sin importar el puestos que ocupan, asumiendo las autoridades que por estar en la empresa ya conocen el rol de la misma, los vendedores van aprendiendo con el tiempo a través de consejos por parte de sus compañeros y el jefe de ventas

❖ COMUNICACIÓN JEFE – VENDEDOR

Ellos mantienen una buena relación laboral con su jefe inmediato, tal es el caso que él los apoya en todo lo relacionado a sus funciones y en lo personal, razón por la cual ellos cuidan la estabilidad laboral,

❖ INCENTIVOS

Así mismo es de importancia mencionar que en la compañía el único incentivo que ofrece a los empleados de venta es el bono por cumplimiento de metas, sin embargo estos no son altos en vista de que las ventas están bajas

❖ CAPACITACIÓN

En su trayectoria funcional la mayoría de vendedores no ha recibido ningún tipo de capacitación, considerando que para la empresa no es realmente importante, uno de los vendedores menciona que cinco años atrás recibió una capacitación y que le gustaría recibir una capacitación sobre ventas y relaciones interpersonales ya que tratan con clientes

❖ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los empleados son evaluados solamente a través del cumplimiento de metas al final de cada mes, para así ser aplicada la comisión que ha ganado por las ventas.

❖ LIMITACIONES FUNCIONALES

Dentro de las limitaciones que ellos encuentran para realizar efectivamente su trabajo solo mencionan el no tener disponibilidad de productos en algún momento, considerando que la empresa les paga gastos de combustible.

4.1.3 ENTREVISTA COBRADORES

En aras de conocer la situación de la empresa en relación a las cuentas por cobrar, se entrevistaron los cobradores de la empresa Importadores Mayoristas, destacando los aspectos más relevantes que ellos mencionaron.

❖ FORMAS DE COMUNICACIÓN COBRADOR - CLIENTE

Las formas de comunicación que más utilizan los cobradores con los clientes es la personalizada, vía telefónica y algunas ocasiones por correo, ésta comunicación no se realiza frecuentemente considerando que los clientes viven fuera de la ciudad por lo que necesitan apoyo de parte de la empresa, considerando que si las visitas fueran más frecuentes los clientes se sentirían más presionados para realizar los pagos

❖ RAZONES DE POR LAS CUALES NO PAGAN LOS CLIENTES

Estos empleados hacen hincapié que los clientes cuando no pagan a tiempo las facturas, argumentan que es por la situación económica que está atravesando el país, agregando que son clientes mayoristas y aducen que ellos tienen bajas ventas, también consideran que influyen los asaltos y pagos a extorsionadores que sufren los clientes

❖ PROCESO DE COBRO

Los cobradores manifiestan que tres días antes de vencer la factura de los clientes, ellos retiran este documento del departamento de contabilidad, llaman al cliente para recordarle el vencimiento donde el cliente manifiesta que realizará el pago en la fecha establecida y la forma que lo realizará ya sea a través de un depósito o directamente al cobrador, si el cliente hace el pago en el día establecido el cobrador se presenta para dejarle un recibo con saldos a la fecha.

❖ POLÍTICA DE COBRO

La única política de cobro que manejan los cobradores son las políticas en cuanto al tiempo que los clientes tienen para pagar la deuda esta es de 30, 60 y 90 días, dependiendo al producto, ellos no conocen a profundidad las políticas que maneja la empresa, por lo que no informan al cliente sobre esto, por lo que ellos refieren que solo realizan la actividad de cobradores

❖ INFORMACIÓN SOBRE CARTERA DE CLIENTE

Ellos manejan información general de los clientes, plazo de crédito, total de la deuda que tiene el cliente con la empresa, pero no manejan información sobre la credibilidad del cliente o el riesgo de la deuda de este.

❖ PROCESO A SEGUIR ANTE COBRO CON RETRASO

Si el cliente no cubre el pago es visitado constantemente por el cobrador si el cobrador no recupera un pago, este pasa la deuda al gerente de venta para que llegue a un convenio de tiempo de pago, si el cliente hace caso omiso la deuda es pasada a la parte legal.

❖ INDUCCIÓN AL PERSONAL

Al igual que los vendedores los cobradores manifestaron que no recibe ninguna inducción al momento de ser contratado o ascendido al puesto de cobrador solamente consejos por parte del gerente de ventas y los compañeros, ellos van aprendiendo a trabajar por si solos, también refieren que no les enseñan cómo manejar al cliente por lo que cuando van a visitar al cliente estas son cortas.

❖ COMUNICACIÓN JEFE – VENDEDOR

Ellos mantienen una buena relación laboral con su jefe inmediato, tal es el caso que él los apoya en todo lo relacionado a sus funciones y en lo personal, razón por la cual ellos cuidan la estabilidad laboral, además manifestaron que la tasa de desempleo que impera en el país influye a no dejar su trabajo, la empresa les trata bien y el hecho de que pasan de conserjes a cobradores les hace tener gratitud con la empresa.

❖ INCENTIVOS

Así mismo es de importancia mencionar que la compañía el único incentivo que ofrece a los empleados es el bono por cumplimiento de metas por cobro, considerando que para algunos de ellos estos no son un incentivo ya que lo consideran parte del sueldo

❖ CAPACITACIÓN

En su trayectoria funcional la mayoría de cobradores no ha recibido ningún tipo de capacitación, por lo que manifestaron que si les gustaría capacitarse para tener un mejor desenvolvimiento ante los clientes y poder competir con otras empresas del mismo rubro.

❖ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los empleados son evaluados solamente a través del cumplimiento de metas al final de cada mes, cuando hacen revisión de las facturas cobradas para así poder generales el pago por bono por cumplimiento de metas

❖ LIMITACIONES FUNCIONALES

Ellos no encuentran limitaciones para realizar su trabajo ellos mismos controlan su tiempo, estos informan a la empresa cuando un cliente realiza un pago para que la empresa verifique y realice el registro correspondiente en los registros contables.

4.1.4 ANÁLISIS FODA SOBRE ENTREVISTAS REALIZADAS

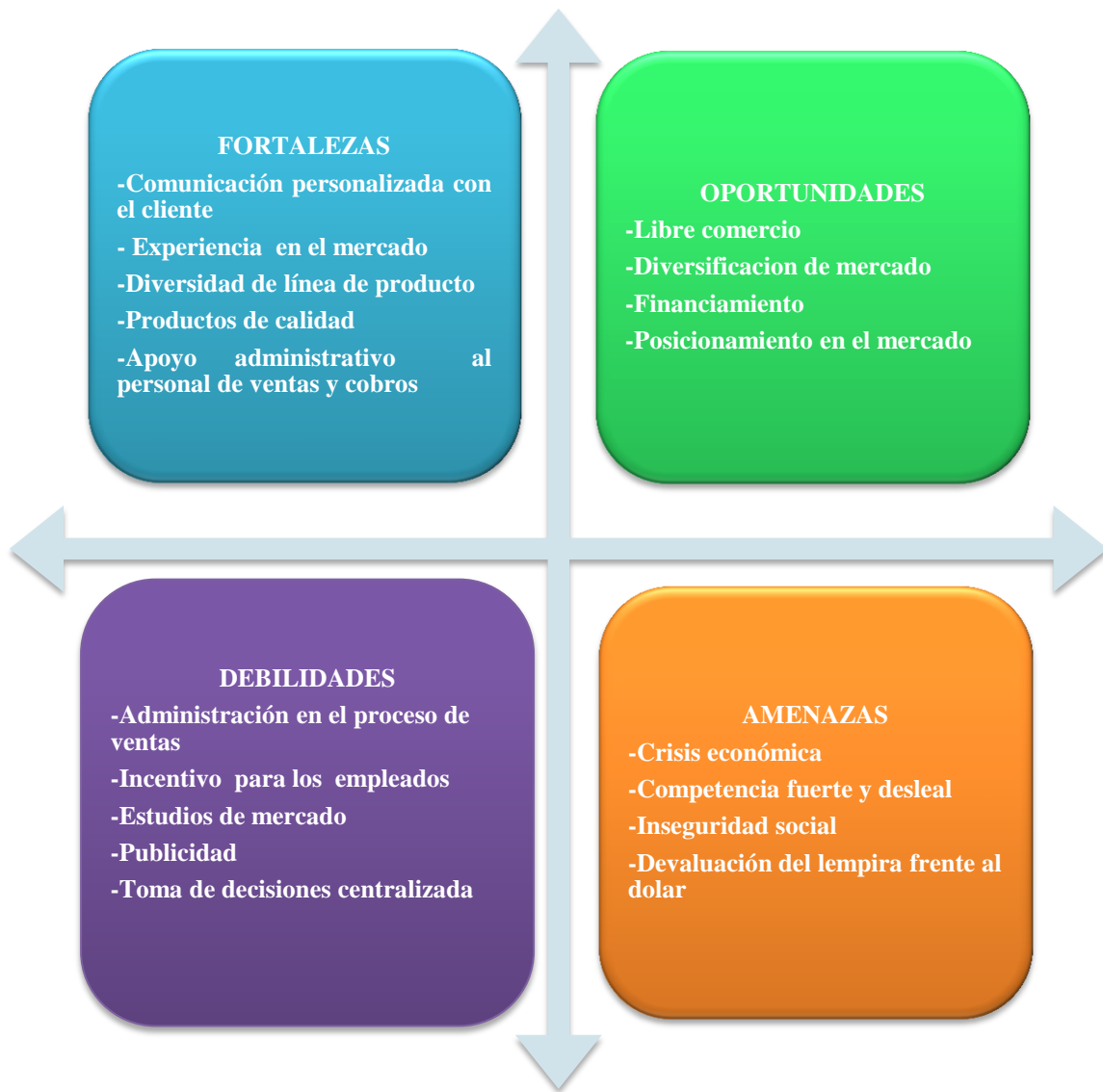


Figura 8. FODA, entrevistas

4.1.5 CRUCE ENTRE LOS ELEMENTOS DEL FODA

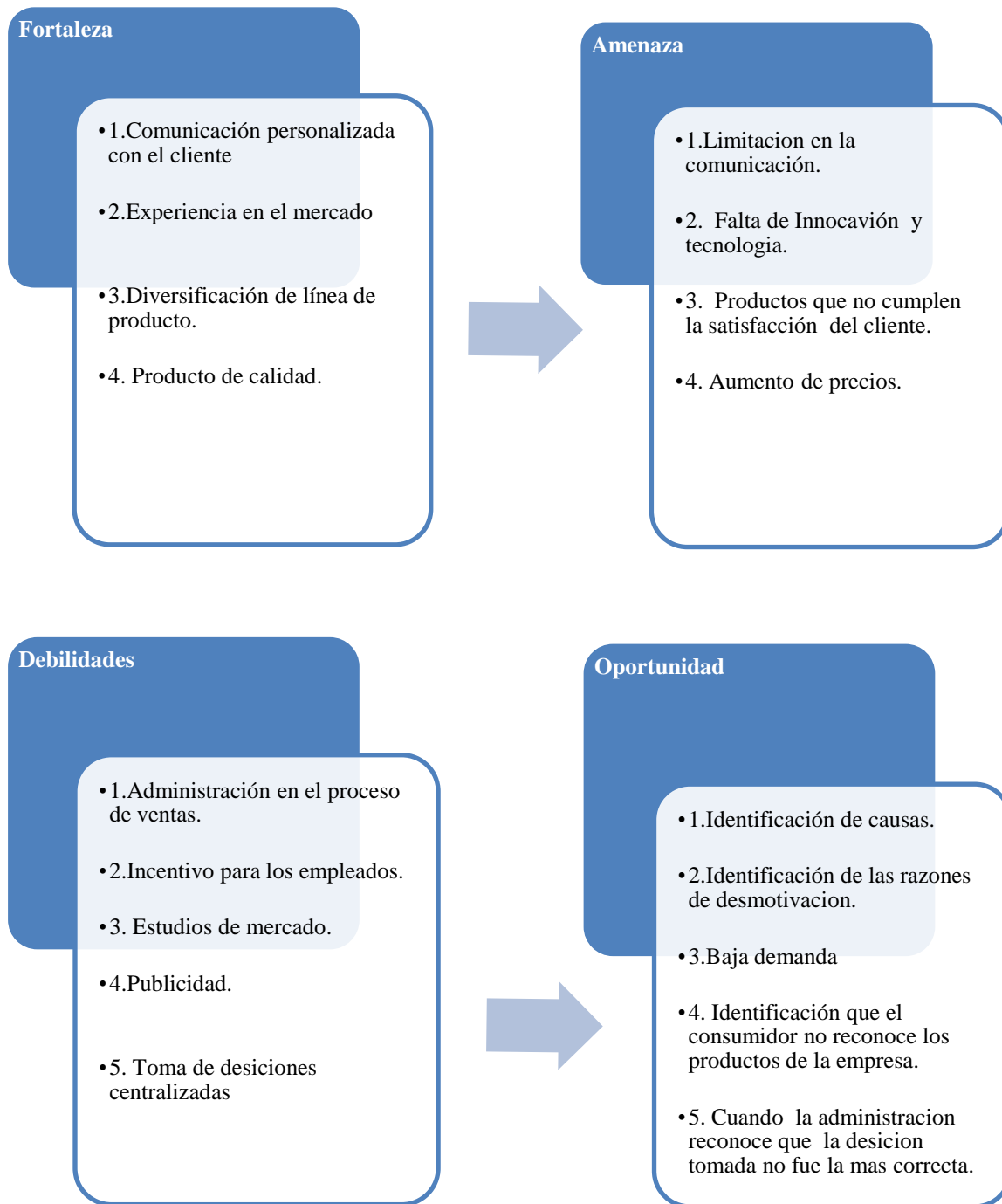


Figura 9. Cruce FODA, entrevistas

4.2 ANÁLISIS FINANCIERO

4.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA DURANTE EL PERIODO 2014 – 2015 DE LA EMPRESA IMPORMA S.A A TRAVÉS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

La empresa Importadores Mayorista S.A IMPORMA, con el fin de llevar un registro detallado de todas sus actividades administrativas y operativas relacionadas a la comercialización de bienes y servicios, hace uso de sistemas contables con el fin de que la información al final del periodo esté lista para ser presentada en los estados financieros como son: Balance General, Estado de Resultado y flujo de caja. La finalidad de estos es dar a conocer los bienes con que cuenta la empresa, sus responsabilidades, el estado del capital social, el rendimiento que obtuvo la actividad primordial de la empresa como son las ventas y la liquidación de las obligaciones y los gastos en un periodo de un año a través de la entradas de efectivo, todos estos resultados que arrojan estos documentos la empresa los analiza a través de los conocidos Indicadores Financieros, con el fin de que los socios o las altas autoridades según sea el caso tome las decisiones oportunas.

En relación a lo anterior la empresa brinda la información recabada en los años 2013 y 2014 para realizar un comparativo, con el fin de marcar las tendencias que han cursado tres de sus principales cuentas catalogadas así porque representan la razón de ser de IMPORMA. Las ventas, cuentas por cobrar y los inventarios han jugado un papel importante para esta empresa que lleva satisfaciendo el mercado nacional por 52 años y que debido a ciertas circunstancias que han afectado el rendimiento de estas tres variables podría estar próxima a declararse en quiebra.

Es claro que para esta empresa de trascendencia familiar esta es una situación crítica, debido al tiempo que llevan posicionados en el mercado, los beneficios que han generado tanto a sus socios como a su masa laboral y al peligro que corre la herencia familiar que ha pasado a las nuevas generaciones, por lo tanto es de vital importancia generar además del análisis financiero un análisis a los procesos que se llevan a cabo en el área de créditos y cobros con el objetivo de determinar qué actividades no se están llevando de acuerdo a lo exigido en este tipo de negocios.

Tabla 4. Balance General IMPORMA, 2013

IMPORTADORES MAYORISTAS S.A		
Dirección: Complejo San Miguel Bod.#1, entrada frente a Hondured		
Departamento de Francisco Morazán, Ciudad de Tegucigalpa MDC		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
(Valores en Lempiras)		
ACTIVO CORRIENTE		
	ACTIVO CORRIENTE	MODIFICADO
1-1-0-00-00-00-00	CAJA Y BANCOS	59,285.25
1-2-0-00-00-00-00	CXC	65,494,524.00
1-3-0-00-00-00-00	INVENTARIO	24,551,133.41
1-5-0-00-00-00-00	GASTOS X ANTICIPADO	465,987.66
1-6-0-00-00-00-00	INVERSIONES	
1-7-0-00-00-00-00	DEPOSITOS EN GARANTIA	179,100.87
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		90,750,031.19
1-4-0-00-00-00-00	INMUEBLES Y MAQUINARIA	4,810,903.46
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		4,810,903.46
TOTAL ACTIVO		95,560,934.65
PASIVO CORRIENTE		
2-1-1-00-00-00-00	PROVEEDORES	16,670,231.65
2-1-2-00-00-00-00	OTRAS CXP PROVISIONES	-1,800.00

2-1-4-00-00-00-00	OTRAS CXP	442,360.31
2-1-5-00-00-00-00	ACREEDORES	1,935,286.49
2-1-6-00-00-00-00	RETENCIONES X PAGAR	478,897.94
2-1-7-00-00-00-00	RETENCIONES X PAGAR	-
2-2-3-00-00-00-00	PRÉSTAMOS AFILIADAS	4,258,609.63
2-4-1-00-00-00-00	PRÉSTAMOS XP C/P	2,459,326.55
TOTAL PASIVO CORRIENTE		26,242,912.57
PASIVO NO CORRIENTE		
2-2-1-00-00-00-00	PRÉSTAMOS XP L/P \$	31,241,365.01
2-2-2-00-00-00-00	PRÉSTAMOS XP L/P L	1,169,037.89
2-3-1-00-00-00-00	DEPOSITOS EN GARANTIA X PAGAR	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		32,410,402.90
PASIVO DIFERIDO		
2-3-2-00-00-00-00	PASIVO DIFERIDO	-
2-2-1-00-00-00-04	PASIVO DIFERIDO	-
2-2-1-00-00-00-05	PASIVO DIFERIDO	450,646.42
TOTAL PASIVO DIFERIDO		450,646.42
TOTAL PASIVO		5,9103,961.89
CAPITAL		
3-1-1-00-00-00-00	CAPITA SOCIAL	11,000,000.00
3-1-2-00-00-00-00	RESERVA	2,200,250.00
3-1-3-00-00-00-00	UTILIDADES RETENIDAS	12,028,660.39
3-1-4-00-00-00-00	SUPERAVIT REVALUACIÓN	-
3-1-6-00-00-00-00	APORTACIONES EXTRAORDINARIAS	11,650,842.61
	RESULTADO DEL EJERCICIO	-422,780.24
TOTAL CAPITAL		36,456,972.76
TOTAL PASIVO + CAPITAL		95,560,934.65

Tabla 5. Balance General IMPORMA, 2014

IMPORTADORES MAYORISTAS S.A		
Dirección: Complejo San Miguel Bod.#1, entrada frente a Hondured Departamento de Francisco Morazán, Ciudad de Tegucigalpa MDC		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
(Valores en Lempiras)		
ACTIVO CORRIENTE		
1-1-0-00-00-00-00	CAJA Y BANCOS	56,212.02
1-2-0-00-00-00-00	CXC	47,697,277.83
1-3-0-00-00-00-00	INVENTARIO	15,725,379.06
1-5-0-00-00-00-00	GASTOS X ANTICIPADO	2,735,964.23
1-6-0-00-00-00-00	INVERSIONES	
1-7-0-00-00-00-00	DEPOSITOS EN GARANTIA	146,261.67
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		66,361,094.81
1-4-0-00-00-00-00	INMUEBLES Y MAQUINARIA	4,810,903.46
ACTIVO NO CORRIENTE		4,810,903.46
TOTAL ACTIVO		71,171,998.27
PASIVO CORRIENTE		
2-1-1-00-00-00-00	PROVEEDORES	-
2-1-2-00-00-00-00	OTRAS CXP PROVISIONES	-
2-1-4-00-00-00-00	OTRAS CXP	590,981.92
2-1-5-00-00-00-00	ACREEDORES	2,968,547.17
2-1-6-00-00-00-00	RETENCIONES X PAGAR	483,607.50
2-1-7-00-00-00-00	RETENCIONES X PAGAR	-
2-2-3-00-00-00-00	PRÉSTAMOS AFILIADAS	16,629,897.57
2-4-1-00-00-00-00	PRÉSTAMOS XP C/P	4,252,256.44
TOTAL PASIVO CORRIENTE		24,925,290.60
PASIVO NO CORRIENTE		
2-2-1-00-00-00-00	PRÉSTAMOS XP L/P \$	24,112,305.26
2-2-2-00-00-00-00	PRÉSTAMOS XP L/P L	-
2-3-1-00-00-00-00	DEPOSITOS EN GARANTIA X PAGAR	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		24,112,305.26
PASIVO DIFERIDO		
2-3-2-00-00-00-00	PASIVO DIFERIDO	115,500.71
2-2-1-00-00-00-04	PASIVO DIFERIDO	-

2-2-1-00-00-00-05	PASIVO DIFERIDO	113,224.81
TOTAL PASIVO DIFERIDO		228,725.52
TOTAL PASIVO		49,266,321.38
CAPITAL		
3-1-1-00-00-00-00	CAPITA SOCIAL	11,000,000.00
3-1-2-00-00-00-00	RESERVA	2,200,250.00
3-1-3-00-00-00-00	UTILIDADES RETENIDAS	10,943,159.73
3-1-4-00-00-00-00	SUPERAVIT REVALUACIÓN	-
3-1-6-00-00-00-00	APORTACIONES EXTRAORIDNARIAS RESULTADO DEL EJERCIO	14,009,688.96 -16247,421.80
TOTAL CAPITAL		21,905,676.89
TOTAL PASIVO + CAPITAL		71,171,998.27

Tabla 6. Estado de Resultado IMPORMA, 2013

IMPORTADORES MAYORISTAS S.A DE C.V
Dirección Complejo San Miguel Bod. #1, entrada frente a Hondured
Departamento de Francisco Morazán, Ciudad de Tegucigalpa MDC

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
(Valores en lempiras)

	ACUMULADO DEL AÑO
INGRESOS	
VENTAS NETAS	74,866,193.97
TOTAL INGRESOS	74,866,193.97
COSTOS	
COSTO DE VENTA	51,069,991.74
TOTAL COSTO	51,069,991.74
UTILIDAD BRUTA	23,796,202.23

GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE VENTA	9,746,040.97
GASTOS ADMINISTRATIVOS (GERENCIAS)	4,357,579.12
GASTOS DE ADMINISTRACION GENERALES	13,033,839.94
GASTOS FINANCIEROS	4,446,235.08
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	31,583,695.1

UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS, GASTOS (7,787,492.88)

OTROS INGRESOS Y GASTOS

OTROS GASTOS	21,207.89
OTROS INGRESOS	7,385,920.53
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	7,364,712.64

UTILIDAD NETA O PERDIDA DEL EJERCICIO (422,780.24)

Tabla 7. Estado de Resultado IMPORMA, 2014

IMPORTADORES MAYORISTAS S.A DE C.V

Dirección Complejo San Miguel Bod. #1, entrada frente a Hondured
Departamento de Francisco Morazán, Ciudad de Tegucigalpa MDC

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
(Valores en Lempiras)

INGRESOS	ACUMULADO DEL AÑO
VENTAS NETAS	41,757,342.45
TOTAL INGRESOS	41,757,342.46
COSTOS	
COSTO DE VENTA	28,840,971.03
TOTAL COSTO	28,840,971.05

UTILIDAD BRUTA **12,916,371.42**

GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE VENTA 8,664,880.25
 GASTOS ADMINISTRATIVOS (GERENCIAS) 3,409,935.61
 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN GENERALES 12,075,644.69
 GASTOS FINANCIEROS 5,444,668.47
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN 29,595,129.02

UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS, GASTOS (16,678,757.60)

OTROS INGRESOS Y GASTOS

OTROS GASTOS 111,646.78
 OTROS INGRESOS 542,982.58
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS 431,335.80

UTILIDAD NETA O PERDIDA DEL EJERCICIO **(16,247,421.80)**

4.2.2 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 8. Razón circulante

Índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia	Diferencia Porcentual
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	<u>90,750,031.19</u>	<u>66,361,094.81</u>		
		26,242,912.57	24,925,290.60		
		3.46	2.66	-0.8	23%

La Razón Circulante de IMPORMA, refleja que durante los años 2013 y 2014 la empresa tiene activos circulantes que pudieron haber cubierto sus deudas a corto plazo, ya que para el año

2013 refleja una liquidez solvente o sea que por cada lempira que se adeuda lo puedo cubrir 3.46 veces, así mismo este indicador denoto para el año 2014 que la empresa continuaba con liquidez, en esta ocasión de 2.66 veces , sin embargo se puede estimar que está bajo en 0.8 veces en el año en mención, debido a una disminución en las cuentas por cobrar de L.17.8 millones e inventarios de L. 8.9 millones, con estos resultados la empresa no tendría a simple vista problema de liquidez, sin embargo se tiene que continuar analizando el comportamiento de las cuentas donde concentra su mayores valores para determinar si se pueden convertir en efectivo en cuanto se requiera, porque de no resultar así no se podría hacer frente a los compromisos a corto plazo.

Tabla 9. Prueba ácida

Índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia	Aumento Porcentual
Prueba	Activo Circulante - Inventario	90.8 – 24.6	66.4 – 15		
Acida	Pasivo Circulante	26.2	24.9		
		2.5	2.0	-0.5	20%

La prueba ácida es un indicador más preciso que asegura, si la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo excluyendo los inventario, ya que este puede sufrir más demora en su conversión en efectivo, los resultados obtenidos al analizar los años 2013 y 2014 reflejan que la empresa continua con liquidez, debido que el indicador de la prueba de ácido denota que para el 2013 la empresa puede hacer frente en 2.5 veces sus deudas a corto plazo y para el 2014 en 2.0 veces, estos resultados también reflejan que en el año 2014 su liquidez baja en 0.5 veces, debido a los movimientos de reducción de inventarios y cuentas por cobrar, valor que la empresa no reinvierte, situación que se ve reflejado en el balance general porque su activo disminuye.

Tabla 10. Razón deuda capital

Índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón	<u>Pasivo Total</u>	<u>59,103,961.89</u>	<u>49,266,321.38</u>	
Deuda a Capital	Capital Contable	36,456,972.76	21,905,676.89	
		1.62	2.25	1.63 veces

La Razón Deuda Capital de la empresa IMPORMA, refleja que esta es 1.62 veces de su capital contable para el año 2013 y 2.25 veces para el año 2014 lo que al hacer un comparativo entre estos dos periodos refleja que en el 2014 se dio un aumento de 1.63 veces, esto indica que el grado de insolvencia de los socios es baja pero no deja de ser significativo ya que a los socios les faltaría dinero de su capital para hacer frente a la deuda que refleja el pasivo total, o sea que por cada lempira de inversión la empresa utiliza en el 2013 1.62 veces de financiamientos de tercero aumentando para el año 2014 a 2.25 veces.

Tabla 11. Razón deuda a largo plazo capital

Índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón	<u>Pasivo a L/P</u>	<u>32,410,402.90</u>	<u>24,112,305.26</u>	
Deuda a Largo Plazo a Capital	Capital Contable	36,456,972.76	21,905,676.89	
		0.89	1.10	0.21 veces

El indicador deuda a largo plazo capital indica el financiamiento que ha recibido la empresa de fuentes ajenas a la empresa. Analizando la situación de IMPORMA S.A se puede determinar que para el año 2013 la empresa financio sus activos con un 89% o llamado de otra forma con 0.89 unidades monetarias cada lempira de sus activos, situación que se agrava para el año 2014 ya que las cifras establecidas en el balance general y estado de perdida para el cálculo

de este indicador arrojan que está razón de endeudamiento aumento en un 21% el financiamiento adquirido para este año es de un 110% en relación al capital contable de los socios.

4.2.3 INDICADORES DE EFICIENCIA

Tabla 12. Razón de inventarios

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón De Inventarios	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$	$\frac{51,069,991.74}{12,275,566.71}$	$\frac{28,840,971.03}{7,862,689.53}$	
		4.2 veces	3.4 veces	0.8 veces

Tabla 13. Días promedio de inventario

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Días promedio de inventario	$\frac{365 \text{ días contables}}{\text{Razón de Inventario}}$	$\frac{360}{4.2}$	$\frac{360}{3.4}$	
		85.7 días	105.8 días	19.8 días

Esta Razón Financiera refleja el movimiento con que entran y salen los productos de la empresa para su venta, cuando este indicador es relativamente bajo le está mandando una señal a la empresa de que sus ventas no están marchando al compás de lo esperado y esto se puede deber a una serie de circunstancias como: productos obsoletos, productos de baja calidad, productos que no satisfacen la necesidades de los clientes, bajo capacitación del recurso humano que trabaja en

ventas, también otro factor importante que influye de forma directa en el movimiento de los inventarios son las causas exógenas relacionadas a las actividades comerciales.

En este sentido analizando los movimientos financieros en referencia a los inventarios de la empresa IMPORMA S.A, se determinó que durante el año 2013 este refleja una rotación baja de 4.2 veces lo que significa que durante el periodo contable el inventario solo entra y sale cada 86 días, la situación se agudiza más cuando en el año 2014 este indicador denota una disminución en relación al año anterior de 19,8 veces lo que indica que la rotación del inventario se vuelve más lenta, debido a que su movilidad para ser vendido se da cada 105.8 días, para una empresa donde su actividad principal es la comercialización es una situación delicada, para la rentabilidad.

Tabla 14. Razón de cuentas por cobrar

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón	<u>Venta</u>	<u>74,866,193.97</u>	<u>41,757,342.45</u>	
De Cuentas por Cobrar	Cuentas por Cobrar	32,747,262.00	23,848,638.91	
		2.3	1.8	- 0.5

Tabla 15. Días promedio de cobro

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Días promedio de cobro	<u>365 días contables</u>	<u>360</u>	<u>360</u>	
	Razón de Inventario	2.3	1.8	
		156.5 días	200 días	-43.5 días

La Razón de Cuentas por Cobrar de la empresa IMPORMA, arroja información más crítica acerca de la situación por la que curso esta empresa en estos años en mención, debido que para el año 2013 se denota un periodo de cobro de 156.5 días prácticamente solo cobraron dos veces al año, y para el 2014 los indicadores reflejan que los cobros se tardaron 43.5 más que el año anterior, por lo cual es importante aclarar que la empresa subsiste en base a préstamos, a las ventas de contado que hacen a través de los tecnicentros y a los cobros en pequeñas escalas que se logran de algunos clientes, es por esta razón que los administradores de la empresa, empiezan a tomar medidas como el cierre de tiendas, el despido de personal y la reducción de gastos administrativos.

4.2.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tabla 16. Razón de utilidad bruto

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón	<u>Utilidad Bruta</u>	<u>23,796,202.23</u>	<u>12,916,371.42</u>	
Utilidad Bruta	Ventas Netas	74,866,193.97	41.757,342.45	
		0.32	0.31	0.01

Razón de Utilidad bruta manifiesta el porcentaje de utilidad que se mantiene después de reducir solamente los costos de los bienes adquiridos para la venta en esta ocasión para el año 2013 la empresa IMPORMA presenta un margen utilidad del 32% y casi paralelamente para el siguiente año en análisis se presenta la misma situación denotando un margen de utilidad del 31% un punto menos que el año anterior y que en resumen estos indicadores son relativamente

bajos considerando los demás gastos que están pendiente de deducción, esta problemática se ve manifestada en las bajas ventas que se dieron en el 2014 en relación al año anterior

Tabla 17. Razón margen de operación

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón	<u>Perdida de operación</u>	<u>(7,787,492.88)</u>	<u>(16,678,757.60)</u>	
Margen de Operación	Ventas Netas	74,866,193.97	41,757,342.45	
		- 0.10	- 0.4	

El margen operacional es un indicador que indica la utilidad que tiene la empresa después de aplicarle los gastos de operación, en este caso la empresa IMPORMA refleja un margen operacional negativo, ya que para los años 2013 y 2014 muestra pérdidas por L7.8 millones y con un crecimiento significativo L16.7 millones, esto implica que las operaciones de la empresa son cada vez menos rentables, ya sea porque están vendiendo menos o a precios relativamente bajos o están incurriendo en mayores gastos administrativos y operacionales.

Tabla 18. Razón margen neto

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón	<u>Pérdida neta</u>	<u>(422,780.24)</u>	<u>(16,247,421.80)</u>	
Margen de Operación	Ventas Netas	74,866,193.97	41,757,342.45	
		-0.6%	-38.9%	-38.3%

El margen neto es un indicador que indica la utilidad que tiene la empresa después de aplicarle otros gastos u otros ingresos, en este sentido la empresa IMPORMA, continua reflejando un alto índice de pérdida, ya que para el año 2013 refleja un -0.6 % agudizándose esta situación para el siguiente ya que refleja un margen de pérdida de -38.9% , lo que significa que esta empresa que ha estado presente en el mercado nacional por años y sin problemas que no está proveyendo rendimiento financiero a sus socios, esto da a demostrar que la empresa no está invirtiendo en bienes para la venta, pareciera que solamente están vendiendo sus inventarios y más claro se hace en el año 2014 donde las ventas bajan significativamente en relación al año anterior.

Tabla 19. Razón rendimiento de capital

Índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón	<u>Utilidad neta</u>	<u>(422,780.24)</u>	<u>(16,247,421.80)</u>	
Rendimiento Sobre Capital	Capital social	22,650,842.61	25,009,688.96	
		-1.9%	-64.9%	-63.0%

La Razón de Rendimiento sobre el Capital es sin duda el indicador más importante específicamente para los socios ya que este da a conocer cuánto se obtiene de utilidad en referencia a lo que los socios invierten, así mismo es importante para los empleados por que indica que si hay utilidad la empresa está bien y que seguirá en el mercado, sin embargo este no es el caso de IMPORMA ya que los socios no obtuvieron ganancias en estos años de análisis, presentando para el año 2013 un rendimiento negativo de -1.9 por cada lempira invertido y en una peor situación para el año 2014 cuando la pérdida refleja -64.9% incrementado en referencia

al año anterior en un -63%, sin embargo entrevistas realizadas a los gerentes manifiestan que los socios no quieren declarar en quiebra la empresa tomando medidas para salir de la situación.

Tabla 20. Razón capital de trabajo neto

Índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2013	Cálculo Año 2014	Diferencia
Razón				
Capital Neto de Trabajo	Activo C – Pasivo C	90.8 – 26.2	66.4 – 24.9	
		64.6	41.5	-23.1

La Razón de Capital de Trabajo de la empresa denota que la empresa tiene un capital neto de trabajo positivo o sea que tiene recursos necesarios para hacer frente a las deudas a corto plazo, los que están concentrados en cuentas por cobrar e inventarios, reflejándose en los indicadores anteriores de inventarios y cuentas por cobrar que su rotación es lenta.

❖ ANÁLISIS AÑO 2015

La empresa Importadores Mayoristas S.A, para el año 2015 como se ha venido mencionando en el transcurso de esta investigación se ha dedicado a vender la existencia del inventario automotriz a bajos precios y disminuyendo los saldos de sus cuentas por cobrar con el fin de cumplir con sus obligaciones financieras y administrativas, es por esta razón que a la fecha la empresa no cuenta con un informe contable formal, sin embargo para fines de la investigación proporcionaron información del saldos en cuentas por cobrar e inventarios , por cual se hace el siguiente análisis:

❖ INDICADORES DE EFICIENCIA

Tabla 21. Razón de inventarios

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2014	Cálculo Año 2015	Diferencia
Razón	<u>Costo de Venta</u>	<u>28,840,971.03</u>	<u>3,559,726.50</u>	
De Inventarios	Inventario	7,862,689.53	5,128,962.36	
		3.4 veces	0.69	0.8 veces

Tabla 22. Días promedio de inventario

índice Financiero	Formula	Cálculo Año 2014	Cálculo Año 2015	Diferencia
Días promedio de	<u>365 días contables</u>	<u>360</u>	<u>360</u>	
cobro	Razón de Inventario	3.4	1	
		105.8	360.0	254.2 días

Para el año 2015 en comparación al año anterior refleja una rotación de inventario más lento, esto se debe a la decisión que tomo la empresa de vender el inventario en la línea automotriz a bajos precios, al detalle y en forma de pago de contado a través de los tecnicentros, lo que los socios establecieron para ayudar a llegar al consumidor detallista. La razón financiera de rotación de inventarios mostró que el inventario se mueve aproximadamente una vez al año, es de importante señalar que el costo de venta de esos productos ha bajado ya que no se están realizando actividades comerciales relacionadas a las compras y a la distribución de productos al por mayor.

Tabla 23. Rotación de cuentas por cobrar 2015

Clientes	Saldo de cuentas por cobrar año 2014	Recuperación a junio del 2015	Saldo de cuentas por cobrar a junio 2015
Comercial Pecas	L.16,132,140.12		L.16,132,140.12
Cartera de Clientes	L.31,565,137.71	L.8,332,070.16	L.23,233,067.55
SALDO TOTAL	L.47,697,277.83	L.8,332,070.16	L.39,365,207.67

En relación a las cuentas por cuentas por cobrar a junio del 2015 estas reflejan un saldo de L39, 365,207.67 de los cuales L.16.1 millones el deudor es la empresa Comercial Pecas del mismo grupo de accionistas de IMPORMA, con el cual se realizó una transacción comercial transfiriéndole el inventario de la línea Hogar, envases farmacéuticos y de alimentos, cuyo saldo IMPORMA espera recuperarlo en el transcurso del año, de la cartera de clientes que ha manejado la empresa en el transcurso de sus actividades comerciales a junio del presente año la empresa ha recuperado un 19.8%, situación que impulsa aún más a los socios a no querer cerrar la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones producto de los principales hallazgos en los resultados y análisis del instrumento utilizado como es la entrevista la que fue dirigida a los gerentes, cobradores y vendedores de la Empresa Importadores Mayoristas.

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones de dicha investigación se describen a continuación:

- Factores internos que afectan directamente la actividad de las ventas son: la administración tradicional que lleva la empresa en relación a la toma de decisiones centralizada principalmente en el volumen y tipos de productos que la empresa importa, la forma de comercializar las diferentes líneas de productos, considerando que la empresa no realiza actividades de publicidad ni estudios de mercado, otro punto importante es que no se prepara a los vendedores para que obtengan información relevante de las necesidades de los clientes. Externamente la comercialización de este negocio es afectada por la inflación, ya que al subir los precios de los productos limita al consumidor su poder adquisitivo, la devaluación que incide directamente en las adquisiciones de la empresa importadora al necesitar una mayor cantidad de la moneda nacional para hacer las compras en el exterior y otro factor no menos importante es la competencia, ya que esta ofrece producto a menos costos aunque de menos calidad.

- La administración de las cuentas por cobrar en el proceso de cobro está dirigido y controlado de forma eficiente, ya que el cobrador conoce los lineamientos a seguir en cada situación de cobro, así mismo la contabilización y registro de esta cuenta se lleva a cabo bajo un sistema contable, en cuanto a las políticas de cobro estas no son conocidas en su totalidad por los cobradores, este no muestra interés en conocerlas, solo le dan importancia a las políticas de crédito relacionadas con su cartera de clientes, la cual es asignada por zonas.
- Con respecto a la administración de inventario como toda empresa trascendentalmente grande han implementado sistemas contables de control y registros de inventarios, sin embargo se ha dejado por fuera el dinamismo humano en referencia a no tomar en cuenta las ideas de los vendedores acerca de cómo dar a conocer el inventario de la empresa, otro factor interno que influye en la baja rotación de este es la administración individual que se dio, el gerente de ventas de Tegucigalpa administraba la línea hogar, envase farmacéuticos, de alimentos y cristalería a nivel nacional, y el gerente regional de la zona norte administraba la línea automotriz, en la actualidad la administración del inventario en general está a cargo del gerente de Tegucigalpa.
- En el manejo del recurso humano del departamento de créditos y cobros presenta debilidad, en cuanto a la contratación y conducción del personal ya que estos no son contratados de acuerdo a los requerimientos del puesto y la mayoría de vendedores y cobradores son empleados internos que se les ha ascendido, esta decisión es importante para la superación del empleado pero en la mayoría de las veces no cuentan con la

experiencia ni conocimientos y durante su trayectoria laboral no son capacitados e incentivados, son inducidos por el gerente de venta con el cual mantiene una relación positiva en el ámbito laboral, así mismo este grupo de empleados y los de almacenamiento a nivel nacional están bajo el cargo del gerente de ventas, el cual realiza reuniones constante para dirigir y diluir inquietudes.

5.2 RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado y al análisis obtenido con la aplicación de las entrevistas a los Gerentes, vendedores y cobradores de la Empresa Importadores Mayoristas, expertos en el tema, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda realizar cambios en su forma de comercializar, en vista de que el mercado actual va cambiando sus exigencias con forme a la globalización, las condiciones de ahora, no son las mismas de antes, hoy en día todo es más difícil, las transacciones comerciales deben realizarse a través de decisiones en base a estudios fundamentados como son: investigaciones de mercado, acciones publicitarias y consideraciones del mecanismo de lluvias de ideas e información proveniente del recurso humano relacionado a las actividades de ventas y cobros.
- Se le sugiere a la empresa importadores mayoristas S.A, fortalecer la parte de cobros contratando personal de acuerdo a los requerimientos del puesto, para que apoye a los empleados de este sector, así mismo se recomienda que adicional al proceso de cobros que maneja la empresa, este debe implementar un sistema de convenio de pago, por parte

de los clientes, con el propósito de recuperar el saldo de cuentas por cobrar que impera en la actualidad y que trabaje en un futuro con sus mejores clientes.

- La empresa además de implementar sistemas contables se le sugiere contratar un encargado de logística para administrar los inventarios desde la adquisición de estos hasta su distribución en tiempo y forma en los diferentes puntos donde se encuentran los clientes, otro fin que busca esta contratación es mermer la carga de trabajo del gerente de ventas.
- Se recomienda realizar contrataciones de personal como ser supervisores de venta, vendedores y cobradores para fortalecer estas actividades, las contrataciones se deben hacer en base a experiencia y conocimientos, Este personal debe de recibir inducción en el momento que es contratado, así mismo la empresa debe de capacitar al personal en cursos de estrategias de ventas y relaciones personales.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTAS

PLAN PARA FORTALECER LAS VENTAS, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS DE IMPORMA S.A

6.2 INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio tiene como propósito presentar de manera detallada las acciones que forman parte del plan estratégico que implementará la Empresa Importadores Mayoristas para superar el periodo de crisis que atraviesa actualmente, este plan estratégico está basado en los procesos que se deben fortalecer para que la empresa continúe su comercialización en el mercado nacional obteniendo el rendimiento deseado.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El propósito fundamental del Plan Estratégico es que le permite a una empresa definir hacia dónde quiere ir y que acciones debe realizar para lograrlo, tomando como base la situación de la empresa a través de un análisis fundamentado en el FODA con el fin de determinar las estrategias a implementar en las diferentes áreas donde esta encontró mayores debilidades que de no fortalecer conlleven a la empresa a una situación del cierre total de sus operaciones comerciales y a la inminente declaración de quiebra. En referencia a lo anterior se establecieron los cuatro objetivos estratégicos que IMPORMA debe considerar para fortalecer la administración de las ventas, cuentas por cobrar e inventarios.

- Aumentar la rentabilidad a través de la optimización de la cartera de clientes

- Fortalecer el proceso de reclutamiento y capacitación del recurso humano de créditos y cobros
- Desarrollar una planificación adecuada a la recuperación de las cuentas por cobrar
- Fortalecer el proceso de la administración de compras e inventarios

Es de importancia mencionar que la empresa Importadores Mayoristas S.A, hace uso de la tecnología en la administración de todas sus actividades comerciales a través de software EXACTUS y para los procesos de comunicación tanto internamente como externamente hacen uso del internet, celulares, así mismo para las cotizaciones y adquisiciones de mercadería las hacen a través de llamada telefónica o correo electrónicos, por lo tanto los cuatro objetivos estratégicos están orientados al dinamismo humano que la empresa debe desarrollar para competir en el mercado nacional.

6.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

El proceso de implementación del plan estratégico está definido por cuatro parámetros importante donde el primero es la definición de los cuatro objetivos estratégicos que se logran a través de estrategias relacionadas y estas a su vez tendrán actividades o tareas relacionadas, también define los indicadores que demostraran su rendimiento o cumplimiento de estas, las metas que se quieren lograr y el encargado de realizarlas en el tiempo determinado en el cronograma, así mismo cada tarea a realizar se le asigna un costo relacionado con el tiempo y herramienta de adquisición.

Tabla 24. Proceso de implementación del Plan Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	METAS	ENCARGADO	COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Aumentar la rentabilidad a través da la optimización de la cartera de clientes	1.Desarrollar la comercialización directamente con los proveedores	1.Cotizaciones de costo del producto, directamente	Bajos costos de operación	1.Obtención de Productos de calidad	Jefe de logística	L. 2133.34
		2.Selección del proveedor	Incremento en ventas	2.Reducir costos	Jefe de logística	L. 466.67
		3. Adquisición de mercadería		3. Que la empresa siga en el mercado		11,036.400.00
	2.Fortalecer la comercialización con la cartera de clientes seleccionada	1.Evaluar cartera de clientes actuales	Incremento volumen de venta	1. Trabajar con clientes de bajo riesgo crediticio	1.Gerente de ventas	L.11,166.65
		2.Seleccionar clientes		2.satisfacción del Cliente	2.Gerente regional	L.2,233.33
	3. Fortalecer la comercialización de la empresa a través de Mercadeo, Publicidad y Pagina web	1. Exhibición y visitas a clientes mayoristas para informar sobre diversidad de productos automotrices.		1.Satisfacción del mercado	Todo el personal relacionado con ventas	L.25,000.0
				2.Ventas por catálogos	2.Dar a conocer el producto	Agencia publicitaria
		3.Publicidad y Pagina web				

Continuación del proceso de implementación del Plan Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	METAS	ENCARGADO	COSTOS DE LA ACTIVIDAD
<p>Fortalecer el proceso de reclutamiento y capacitación del recurso humano de crédito y cobros</p>	<p>1. Describir los términos de referencia para el reclutamiento del personal de créditos y cobros</p>	<p>1. Recopilar la información de términos de referencia de cada puesto, para reclutamiento de personal de créditos y cobros</p>	<p>1. Número de candidatos que se presenten con los requisitos establecidos</p>	<p>1. Reclutar el personal con mayor experiencia en el ámbito relacionado a las actividades de comercio de la empresa.</p>	<p>El encargado de personal a través de la información recopilada del gerente de venta</p>	<p>L. 954.15</p>
	<p>2. Aumentar la disponibilidad de candidatos de puestos a contratar</p>	<p>2. Anuncio en medios de comunicación para contratación de personal</p>	<p>2. La eficiencia en el desempeño</p>	<p>2. Desarrollar las capacidades y habilidades del personal para que este se desenvuelva estratégicamente en el mercado</p>	<p>Encargado de personal</p>	<p>L 842.00</p>
	<p>3. Diseñar un manual de la inducción de personal, descripción de funciones y responsabilidades del puesto</p>	<p>1. Recopilar la información de las funciones de cada puesto y responsabilidades de los empleados de créditos y cobros</p> <p>2. Diseño e impresión del manual</p>		<p>3. Tecnificar al personal de créditos con el fin de que manejen el software EXACTUS principalmente en la administración del inventario</p>	<p>-El encargado de personal a través de la información recopilada del gerente de venta</p> <p>-Imprenta</p>	<p>L.13,833.31</p> <p>L.1,781.00</p>
	<p>4. Establecer programas de incentivos con base al análisis y evaluación del desempeño</p>	<p>1. Diseñar una matriz de incentivos en base a la eficiencia en el desempeño.</p>			<p>Gerentes de ventas</p>	<p>L.1,333.33</p>

	5. Poseer un recurso humano altamente capacitado y tecnificado en el área de venta y cobros	1. Determinar cursos relacionados en ventas y cobros. 2. Determinar los tiempos en que se van a impartir los cursos 3. Brindar al personal de créditos instrumento tecnológico (Ipad)			Gerente de ventas(INFOP, Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa y San Pedro Sula)	L. 3500.00 L. 837.50 L. 85,000.00
--	---	---	--	--	--	---

Continuación del proceso de implementación del Plan Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	META	ENCARGADO	COSTO DE LA ACTIVIDAD
Desarrollar una planificación adecuada a la recuperación de las cuentas por cobrar	1.Incrementar la rotación de cuentas por cobrar en base al planteamiento de beneficios por cobros	1.Definir los descuentos por pronto pago	1.Indice Financiero de cuentas por cobrar	1.Recuperar en el tiempo establecido en base a la política de crédito el pago	Gerente de ventas	L. 2,666.66
		2.Establecer condonaciones de intereses moratorios			Gerente general Gerente de ventas	L. 2,666.66
		3.Crear una cultura de pago en el cliente a través de beneficios por pronto pago			Gerente de ventas	L.2,666.66
	2.Desarrollar un plan de incentivos para los empleados	1. Actualizar la matriz de incentivos en base a %		Gerente de ventas	L. 1,330.00	

		escalonado.				
		2. Premio por excedentes de la meta.				L.30,000.00
	3. Implementación puntualizada y actualizada de las políticas de crédito.	1.Acordar la Firma de título valor por valor de deuda de mayor tiempo de morosidad			Gerente de ventas Departamento legal	L.7,000.00
		2.Evaluacion exhaustiva del cliente a través de la herramienta Central de Riesgo			Gerente de ventas Vendedores	L. 26,420.40
		3. Eliminar políticas de crédito deficientes			Gerente de ventas	L. 1 ,333.33

Continuación del proceso de implementación del Plan Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADE DE LAESTRATEGIAS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	META	ENCARGADO	COSTO DE LA ACTIVIDAD
	1.Mejorar la administración de compras e inventario	1.Investigacion de mercado 2.Asignacion de todas las operaciones	1.Indicador financiero de rotación de inventarios y días promedio de salida de inventarios	1.Comprar mercadería en base a la demanda determinada por el análisis de mercado 2.Aumentar la rotación de	Jefe de logística Gerente de ventas	L.50,000.00

Fortalecer el proceso de la administración de compras e inventarios	2.Establecer un proceso de monitoreo de la cadena de abastecimiento	de compras y control de inventarios (sistema contable) al jefe de logística	inventarios	Jefe de logística	L. 3,999.99	
		1.Diseño de un flujo grama en base a tiempos 2.Monitoreo del flujo grama 3. Hacer informe		Jefe de Logística Encargado de bodega	L5,600.04	
	3.Desarrollar un sistema de conteo al azar para controlar pérdidas de inventario	1. Realizar la técnica de conteo cuando lo considere necesario el jefe de logística		3.Obtener información del estatus actual de la mercadería en tránsito (tiempo)	Jefe de Logística	L.466.66
		2.Usar la herramienta de control Cheklis			L.20.00	
3.Hacer el reporte	Jefe de Logística	L.116.66				
4.Establecer métricas de rotación y ajuste de inventario por líneas de producto	1.Aplicar la rotación de inventario por línea de productos	1. Aplicar la rotación de inventario por línea de productos 2.Analisis de las líneas de producto con mayor y menor inventario 3. Hacer reporte de conclusión y recomendación	Jefe de Logística	L. 466.66		
	2.Analisis de las líneas de producto con mayor y menor inventario		L. 1,399.98			
	3. Hacer reporte de conclusión y recomendación		Jefe de Logística	L. 466.66		

6.5 ALCANCE

El plan estratégico para fortalecer las ventas, cuentas por cobrar e inventarios será planteado para que ataque la problemática de la empresa en cuanto a: las debilidades que se presentan en la contratación y en el manejo del personal del departamento de créditos y cobros, en las limitaciones que se han dado en la comercialización del producto, en el planteamiento de estrategias para fortalecer el proceso de cobros y la mala administración de inventarios.

6.6 GESTIÓN DE INTERESADOS

Esta gestión sirve para identificar a las personas u organizaciones involucradas en el proyecto, según su grado de poder e interés y participación en el mismo.

		GRADO DE INTERÉS	
		Bajo	Alto
P O D E R	Bajo	-Proveedores -Instituciones de capacitación	-Empleados -Agencia publicitaria -Agencia consultora -Agencia aduanera -Agencia naviera -Gobierno
	Alto	-Instituciones financieras	-Socios de la empresa IMPORMA -Clientes mayoristas -Clientes minoristas

Figura 10. Matriz de poder e Interes de Gardner

6.7 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO EDT

La EDT se desarrolló a partir de las actividades planificadas con un desglose de entregables de cada paquete de trabajo para el Plan para fortalecer las ventas cuentas por cobrar e inventarios de IMPORMA

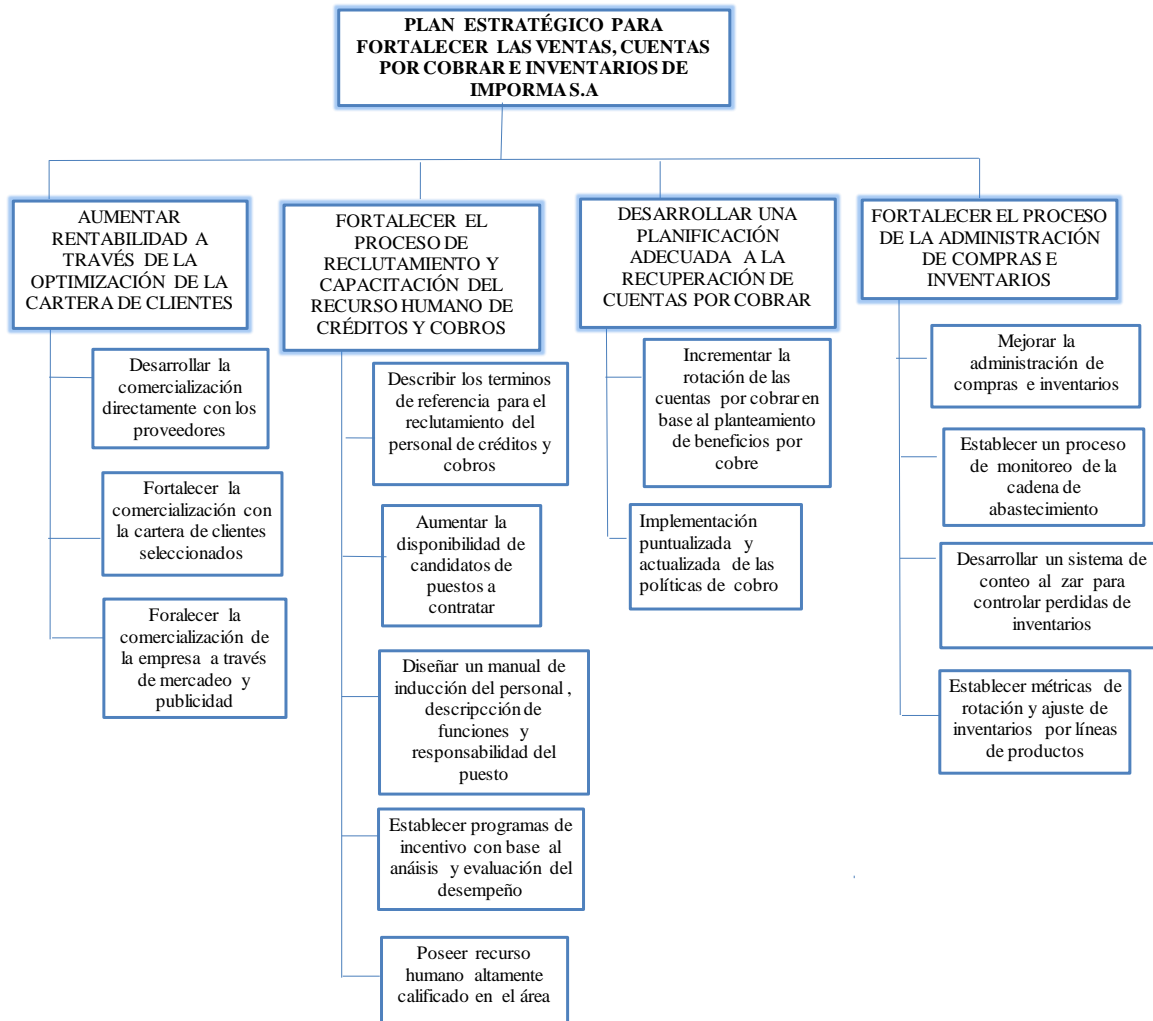


Figura 11. EDT Plan Estratégico

6.8 PRESUPUESTO DE PLAN ESTRATÉGICO

Tabla 25. Presupuesto Plan estratégico

<i>CONCEPTO</i>	<i>COSTO (VALORES EN LEMPIRAS)</i>
Aumentar la rentabilidad a través de la optimización de la cartera de clientes	11,175,640.61
Fortalecer la comercialización de la empresa a través de Mercadeo y Publicidad	
Adquisición de mercadería	11,036,400.00
Exhibición y visitas a clientes mayoristas para informar sobre diversidad de productos automotrices	25,000.00
Ventas por catálogos	31,215.11
Publicidad y pagina web	83,025.50
Fortalecer el proceso de reclutamiento y capacitación del recurso humano de crédito y cobros	520,842.00
Aumentar la disponibilidad de candidatos de puestos a contratar	
Anuncio de contratación en medios de comunicación	842.00
Adquisición de Ipad para el personal de créditos y cobros.	85,000.00
Contratar un jefe de logística y un supervisor de ventas	435,000.00
Diseñar un manual de la inducción de personal, descripción de funciones y responsabilidades del puesto de créditos y cobros	1,781.00
Diseño e impresión del manual	1,781.00
Desarrollar una planificación adecuada a la recuperación de las cuentas por cobrar	63,420.40
Desarrollar un plan de incentivos para los empleados	
Premio por excedentes de la meta.	30,000.00
Implementación puntualizada y actualizada de las políticas de crédito	
Acordar la Firma de título valor por valor de deuda de mayor tiempo de morosidad	7,000.00
Evaluación exhaustiva del cliente a través de la herramienta Central de Riesgo	26,420.40
Fortalecer el proceso de la administración de compras e inventarios	50,000.00
Mejorar la administración de compras e inventario	
Investigación de mercado	50,000.00
TOTAL PRESUPUESTO	11,811,684.01

6.9 INVERSIÓN

Este sirve para indicar en que realmente se debe de invertir, es importante plantearlo bien para reducir riesgos, costos innecesarios y para que la inversión sea más rentable, esta puede ser financiada por fondos propios, los que se llaman comúnmente capital social y por un financiamiento bancario, es de importancia hacer un detalle minucioso en que vamos invertir con el fin de que no haya un desperdicio de fondos

Tabla 26. Determinación de la inversión

INVERSIÓN (Valores en Lempiras)

Cuenta	costos de	línea	total	fuelle	fuelle
	operación	automotriz	inversión	financiera	financiera
Capital de Trabajo				FICOHSA	RECURSOS PROPIOS
Costo de Mercadería		10,370,160.28	10,370,160.28	3,000,000.00	8,036,400.00
Costo de operación	666,239.72		666,239.72		
Flete	467,115.60				
Costos aduanales	184,776.80				
Costos de seguro	14,347.32				
Total Inversión	666,239.72	10,370,160.28	11,036,400.00	3,000,000.00	8,036,400.00

Préstamo

MONTO	-3,000,000.00
TIA	14.00%
NÚMERO PAGOS	3 años
PAGO	1,292,194.44

6.10 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 27. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO
(Valores en Lempiras)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA Y BANCO	8,183,505.05	1,43,484.94	3,264,068.79	9,543,247.79	17,671,641.88
CUENTAS POR COBRAR	3,734,717.76	3,866,370.81	4,002,678.61	4,143,806.43	4,289,925.42
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11,918,222.81	4,009,855.75	7,266,747.40	13,687,054.22	21,961,567.30
ACTIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	11,918,222.81	4,009,855.75	7,266,747.40	13,687,054.22	21,961,567.30
PASIVO CORRIENTE					
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	631,888.47	1,094,776.15	1,497,133.41	2,127,980.45	2,775,584.04
TOTAL PASIVO CORRIENTE	631,888.47	1,094,776.15	1,497,133.41	2,127,980.45	2,775,584.04

PASIVO NO CORRIENTE					
PRESTAMO POR PAGAR LARGO PLAZO	2,127,805.56	1,133,503.90	-		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,127,805.56	1,133,503.90	-	-	-
TOTAL PASIVO	2,759,694.03	2,228,280.05	1,497,133.41	2,127,980.45	2,775,584.04
CAPITAL					
CAPITAL SOCIAL	8,036,400.00	8,036,400.00	8,036,400.00	8,036,400.00	8,036,400.00
RESERVA					
UTILIDADES RETENIDAS		1,095,641.42	4,379,969.86	8,871,370.09	15,255,311.45
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,095,641.42	3,284,328.44	4,491,400.23	6,383,941.36	8,326,752.11
TOTAL CAPITAL	9,132,041.42	12,416,369.86	16,907,770.09	23,291,711.45	31,618,463.56
TOTAL PSIVO MAS CAPITAL	11,891,735.45	14,644,649.91	18,404,903.50	25,419,691.90	34,394,047.60

Tabla 28. Estado de resultados proyectado

ESTADO RE RESULTADO PROYECTADO
(Valores en lempiras)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS NETAS		15,450,960.00	17,768,604.00	20,433,894.60	27,083,434.45	37,910,705.69
INVERSIÓN						
FUENTES DE FINANCIAMIENTO						
BANCO FICOHSA	3,000,000.00					
FONDOS PROPIOS	8,036,400.00					
COSTOS DE ADQUISICIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EJECUCION						
	630,838.11					
MONTOS Y CONDICIONES DE PAGOS						
MONTO	-3,000,000.00					
TIA	14.00%					
NÚMERO PAGOS	3					
PAGO ANUAL	1,292,194.44					
TOTAL INGRESOS		15,450,960.00	17,768,604.00	20,433,894.60	23,498,933.79	27,023,773.79
COSTOS						
COSTO DE VENTA		11,036,400.00	11,425,445.66	12,547,718.03	12,992,999.65	13,454,171.70

COSTO DE VENTA	10,370,160.28	10,733,115.89	11,828,246.49	12,245,290.86	12,677,084.57
FLETE	467,115.60	483,464.65	500,385.91	517,899.42	536,025.89
SEGURO AMERICAN BROKERS (ROBO,UNDIMIENTO, INCENDIO)	14,347.32	14,849.48	15,369.21	15,907.13	16,463.88
PAGO DE TRAMITES ADUANAL	184,776.80	194,015.64	203,716.42	213,902.24	224,597.36
TOTAL COSTOS	11,036,400.00	11,425,445.66	12,547,718.03	12,992,999.65	13,454,171.70
ÚTILIDAD BRUTA	4,414,560.00	6,343,158.34	7,886,176.57	10,505,934.14	13,569,602.09
GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS DE VENTA	434,700.00	362,000.00	356,400.00	427,680.00	713,216.00
GASTOS ADMINISTRATIVO (GERENCIA)	1,500.00	1,566.00	1,638.04	1,715.02	1,795.63
GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERAL	1,030,838.11	1,302,594.98	1,380,914.34	1,564,617.31	1,752,254.32
GASTOS FINANCIEROS	420,000.00	297,892.78	158,690.55		
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	1,887,038.11	1,964,053.76	1,897,642.93	1,994,012.33	2,467,265.95
ÚTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	2,527,521.89	4,379,104.58	5,988,533.64	8,511,921.81	11,102,336.14
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	-	-	-	-	-
ÚTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	2,527,521.89	4,379,104.58	5,988,533.64	8,511,921.81	11,102,336.14
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	631,880.47	1094,776.15	1497,133.41	2127,980.45	2775,584.04
ÚTILIDAD DEL EJERCICIO	1,895,641.42	3,284,328.44	4,491,400.23	6,383,941.36	8,326,752.11

Tabla 29. Flujo de caja proyectado

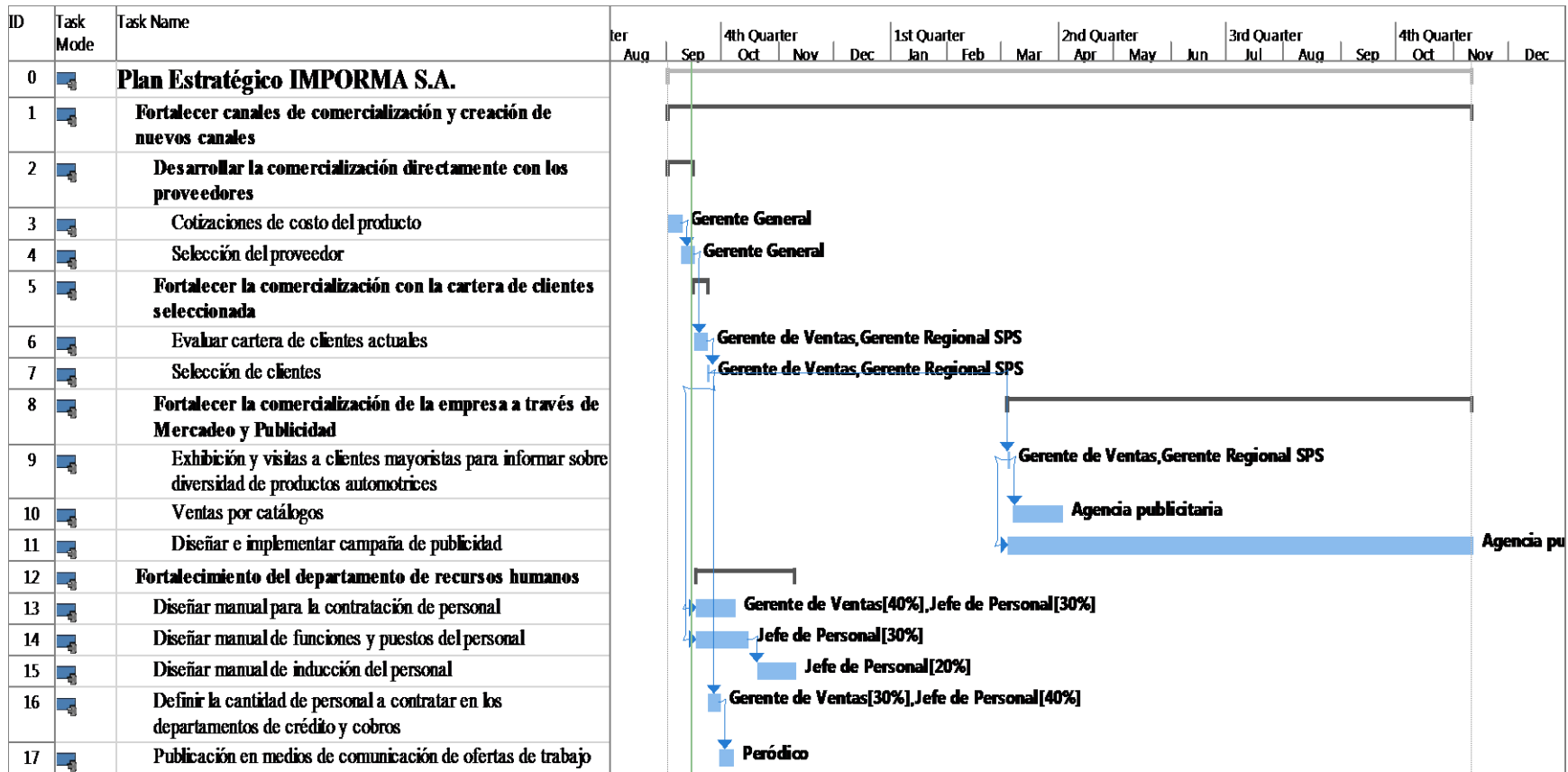
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO
(Valores en Lempira)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN						
VENTAS		15,450,960.00	17,768,604.00	20,433,894.60	23,498,933.79	27,023,773.79
SALDO INICIAL			-1,753,202.95	443,484.94	3,564,068.79	9,843,247.79
INGRESOS POR VENTA CONTADO 40% DE LAS VENTAS		6,180,384.00	7,107,441.60	8,173,557.84	9,399,573.52	10,809,509.52
COBROS POR VENTA AL CREDITO		5,562,345.60	10,104,927.84	11,620,667.02	13,363,750.87	15,368,302.67
COBROS POR VENTA AL CREDITO 60% VENTAS CREDITO RECUP. 60% RECUPERACIONES (40% AÑOS)		5,562,345.60	6,396,697.44	7,356,202.06	8,459,616.16	9,728,558.56
			3,708,230.40	4,264,464.96	4,904,134.70	5,639,744.11
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		1,1742,729.60	15,459,166.49	20,237,709.79	26,327,393.18	36,021,059.98
COSTOS DE OPERACIÓN		11,036,400.00	11,425,445.66	12,547,718.03	12,992,999.65	13,454,171.70
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1,467,338.11	1,666,160.98	1,738,952.38	1,994,012.33	2,467,265.95
PAGO ISR			631,880.47	1,094,776.15	1,497,133.41	2,127,980.45
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		12,503,738.11	13,723,487.11	15,381,446.56	16,484,145.39	18,049,418.10
TOTAL FLUJO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN		-761,008.51	1,735,679.38	4,856,263.23	9,843,247.79	17,971,641.88

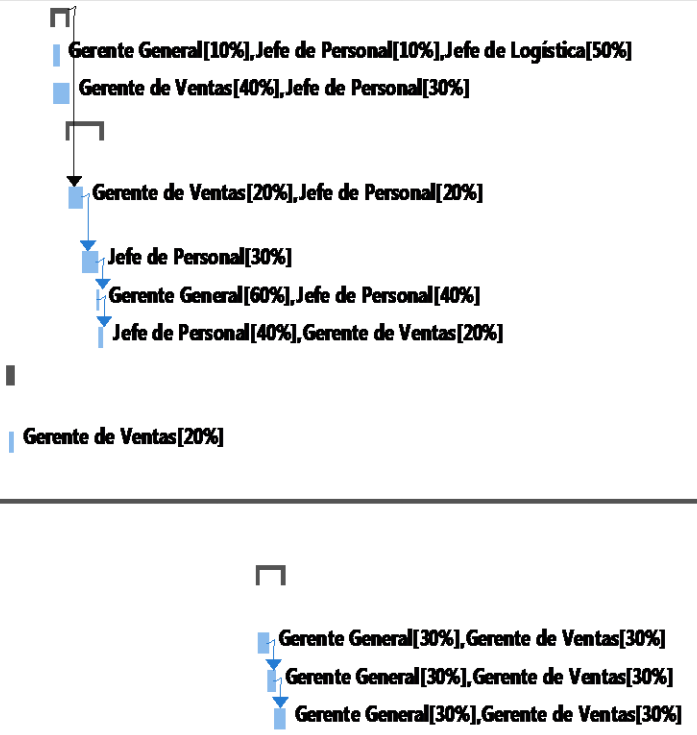
❖ ANALISIS DE FLUJO DE CAJA

El análisis del plan de inversión se realizó a cinco años, ya que después de 5 años es imposible continuar creciendo sosteniblemente, en este estudio se consideró un porcentaje del 15% en base a información estadística de la empresa para la proyección de las ventas, si la empresa invierte L.11, 036,400.00 millones el análisis financiero en base a un flujo de caja refleja que un VAN de L.4,603,905.68 y una TIR del 23%, esto refleja que la inversión es factible y que se empieza a recuperar a partir del segundo año, así mismo es de importancia mencionar que IMPORMA unirá sus procesos contables una vez saneada la empresa gracias al rendimiento de la inversión.

6.11 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN



ID	Task Name	3rd Quarter		4th Quarter			1st Quarter			2nd Quarter			3rd Quarter			4th Quarter			1st Quarter	
		Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
18	Contratar personal																			
19	Contratación un jefe de logística y un supervisor de ventas																			
20	Contratación de personal para crédito y cobros																			
21	Desarrollar programa de capacitación continuo en el área de venta y cobros																			
22	Definir temario de capacitación requerido para las distintas áreas de la empresa																			
23	Cotizar capacitaciones en ventas y cobros a nivel nacional																			
24	Definir empresa a capacitar y realizar contrato por servicios																			
25	Desarrollar cronograma de capacitación por departamentos																			
26	Establecer programas de incentivos con base al análisis y evaluación del desempeño																			
27	Diseñar una matriz de incentivos en base a la eficiencia en el desempeño.																			
28	Desarrollar una planificación adecuada a la recuperación de las cuentas por cobrar																			
29	Incrementar la rotación de cuentas por cobrar en base al planteamiento de beneficios por cobros																			
30	Definir los descuentos por pronto pago																			
31	Establecer condonaciones de intereses moratorios																			
32	Crear una cultura de pago en el cliente a través de beneficios por pronto pago																			



ID	Task Name	4th Quarter			1st Quarter			2nd Quarter			3rd Quarter			4th Quarter			1st Quar		
		Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
33	Desarrollar un plan de incentivos para los empleados																		
34	Actualizar la matriz de incentivos en base a % escalonado																		
35	Premio por excedentes de la meta.																		
36	Implementación puntualizada y actualizada de las políticas de crédito																		
37	Acordar la Firma de título valor por valor de deuda de mayor tiempo de morosidad																		
38	Evaluación exhaustiva del cliente a través de la herramienta Central de Riesgo																		
39	Eliminar políticas de crédito deficientes																		
40	Fortalecer el proceso de la administración de compras e inventarios																		
41	Mejorar la administración de compras e inventario																		
42	Investigación de mercado																		
43	Asignación de todas las operaciones de compras y control de inventarios (sistema contable) al jefe de logística																		
44	Establecer un proceso de monitoreo de la cadena de abastecimiento																		
45	Diseño de un flujograma en base a tiempos																		
46	Monitoreo del flujograma de la cadena de abastecimiento																		
47	Desarrollar informe mensual																		

ID	Task Name	4th Quarter			1st Quarter			2nd Quarter			3rd Quarter			4th Quarter			1st Quar		
		Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
48	Desarrollar un sistema de conteo al azar para controlar pérdidas de inventario																		
49	Realizar inventario al azar																		
50	Implementar la herramienta de control Checklist																		
51	Realizar el reporte																		
52	Establecer métricas de rotación y ajuste de inventario por líneas de producto																		
53	Aplicar la rotación de inventario por línea de productos																		
54	Análisis de las líneas de producto con mayor y menor inventario																		
55	Hacer reporte de conclusión y recomendación																		

6.12 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

La gestión de Recurso Humano incluye los roles de los empleados, las funciones, el rol de autoridad, quien reporta a quien, y habilidades de experiencias, en este caso en particular la siguiente tabla hace mención del personal que va ser contratado para apoyo al ya existente en la empresa y puedan llevar a cabo el plan estratégico propuesto para la mejora sobre la rentabilidad de la empresa Importadores Mayoristas S.A

Tabla 30. Descripción del Recurso Humano

NOMBRE DEL ROL	FUNCIONES	OBJETIVOS	NIVEL DE AUTORIDAD	¿A QUIÉN REPORTA Y, A QUIÉN SUPERVISA?	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	EXPERIENCIA
Jefe del departamento de logística	-Realizar las compras de las líneas de producto en el exterior -Contratación de agencia naviera -Contratación de la agencia aduanera -Control de	- Llevar un control administrativo exhaustivo, en cuanto a compras, inventarios y distribución de mercadería	Alto	Gerente General	-Conocimientos contables y administración de personal - Conocimiento en paquetes de computación - Dominio del idioma ingles -Licenciado en Administración de	_Cierre de acuerdos - Comunicación efectiva -Influencia y negociación	Cinco años de experiencia en cargos similares

	traslado de mercadería a las bodegas de la empresa - administrar el inventario - Distribución de mercadería				empresas		
Supervisor de ventas	-Supervisar que los cobradores y vendedores realizan sus funciones -Visitar los clientes que el cobrar o vendedor no visito en un tiempo determinado -Desarrollar método de trabajo -Elaborar planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo - Crear conciencia en sus colaboradores -Evaluaciones	-Dirigir, desarrollar y control el personal a su cargo	Medio	Gerente de ventas	-Licenciado en mercadotecnia -Manejo de paquetes de computación	-Liderazgo de manejo de equipo	Experiencia en ventas y cobros, 5 años de experiencia

6.13 GESTIÓN RIESGOS

El plan de gestión de riesgos para fortalecer las ventas cuentas por cobrar e inventario de IMPORMA, será elaborado bajo la metodología que ofrece el PMBOK

DESCRIPCIÓN DE RIESGOS

Riesgos financieros

- Mal gestión de cotización de mercadería
- El precio de la mercadería sube de costo
- Los costos de embarcación se elevan
- El cliente no asume sus obligaciones de pago

Riesgos de mercado

- Los cambios en los precios de la moneda extranjera
- Perdidas en la cartera de clientes
- No hay disponibilidad de proveedores
- Aparecen nuevos competidores en el mercado
- Insatisfacción del cliente

Riesgos profesionales

- Personal no capacitado
- Falta de personal
- Falta de liderazgo en el equipo de trabajo

Riesgos ambientales

- Cambios climáticos que provoquen inseguridad en el transporte marítimo

❖ MATRIZ DE RIESGO

Las calificaciones serán otorgadas a cada riesgo por la siguiente matriz de probabilidad e impacto, la que se estipula mediante la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo por el impacto que tendrá sobre los objetivos del proyecto.

Tabla 31. Probabilidad de impacto de los riesgos

PROBABILIDAD	Amenazas					Oportunidades				
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8	0.8	0.4	0.2	0.1	0.05

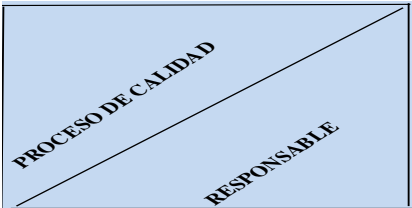
Tabla 32. Matriz de riesgo

Riesgos	Clasificación de riesgo			Amenaza	Respuesta preferente	Respuesta
	Probabilidad	Impacto	Calificación			
Financieros						
Mal gestión de cotización de mercadería	0.1	0.4	0.04		Evitar	Filtro de tres supervisiones
El precio de la mercadería sube de costo	0.3	0.4	0.12		Mitigar	Buscar descuentos
Los costos de embarcación se elevan	0.5	0.4	0.20		Mitigar	Por Contratos por fechas
El cliente no asume sus obligaciones de pago	0.1	0.8	0.08		Mitigar	Convenios de pago
Mercado						
Los Cambios en los precios de la moneda extranjera	0.5	0.8	0.40		Aceptar	Aceptar con plan de contingencia
Perdidas en la cartera de clientes	0.1	0.2	0.02		Mitigar	Buscando la lealtad de cliente
No hay disponibilidad de proveedores	0.1	0.1	0.01		Evitar	Buscando nuevos proveedores
Aparecen nuevos competidores en el mercado	0.9	0.2	0.18		Aceptar	Aceptar con estrategias de comercialización
Insatisfacción del clientes	0.1	0.1	0.01		Evitar	Investigación de mercado
Inseguridad nacional	0.5	0.4	0.20		Aceptar	Con controles de seguridad(guardias, seguros, estrategias de tiempo)
Profesionales						
Personal no calificado	0.1	0.1	0.01		Evitar	Capacitando el personal
Falta de personal	0.1	0.1	0.01		Evitar	Contrataciones
Ambientales						
Cambios climáticos	0.7	0.8	0.56		Aceptar	Aceptar con plan de contingencia, con seguros

6.14 GESTIÓN DE CALIDAD

Al ser una empresa orientada a la venta de artículos en la línea de cristalería, línea hogar, envases para alimentos, productos farmacéuticos y automotrices, la empresa Importadores Mayoristas S.A, debe de cumplir con un control de calidad en los procesos establecidos en la administración de cada una de sus operaciones de comercio estipulados a través de un plan estratégico,

Tabla 33. Lista de control de calidad

	TIEMPO	GERENTE DE VENTA	GERENTE REGIONAL	JEFE DE LOGÍSTICA	SUPERVISOR DE VENTA Y COBROS	VENEDORES	COBRADORES
INSPECCIÓN DE CALIDA							
1. Supervisar los procesos de venta y cobros para identificar cuellos de botellas.	TRIMESTRE				x		
2. Supervisar los tiempos de la cadena de abastecimiento.	TRIMESTRE			x			
3. Supervisar los tiempos de la distribución de mercadería	CADA VENTA			x			
4. Evaluar el desempeño de los vendedores y cobradores	TRIMESTRE	x	x				
5. Analizar la cartera crediticia	TRIMESTRE	x	x				
CONTROL DE CALIDA							
1. Diseño en la planificación de procesos de venta y cobros		x	x				
2. Hoja de control en base al flujo grama de abastecimiento.				x			
3. Hoja de control de entrega de mercadería				x			
4. Hoja de evaluación de desempeño en base a criterios.		x	x				
5. Registros contables de morosidad de los clientes		x	x				
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD							
1. Satisfacer al cliente		x	x	x	x	x	x
2. Proporcionara al cliente buena atención.		x	x	x	x	x	x
3. Satisfacer las necesidades latente del cliente.		x	x	x	x	x	x
4. Estudiar la competencia continuamente.		x	x		x	x	x
5. Trabajo en grupo eficientemente y coordinado.		x	x	x	x	x	x

6.15 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

gestión importante en cualquier tipo de empresa, por lo que no deja de ser para la Empresa Importadores Mayoristas, considerando que la comunicación eficaz es un puente entre los interesados e involucrados, en este caso los gerentes, empleados y los clientes, logrando así el mejor servicio de la empresa y por ende el éxito de la misma.

Tabla 34. Control de comunicación

INTERESADOS	INFORMACIÓN	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Gerente general	Resultados de rendimiento trimestral	Alto	-Junta directiva	-Documento digital (PDF) vía correo electrónico -Documento impreso	Trimestral
Gerente de venta	Informes de volumen de ventas Informes de cuentas por cobrar Estrategias de ventas Informes consolidado de desempeño	Alto	-Gerente general	-Documento digital (PDF) vía correo electrónico -Documento Impreso	Trimestral
Gerente regional San Pedro Sula	Informes de volumen de ventas Informes de cuentas por cobrar Estrategias de ventas Informe de desempeño de personal bajo su cargo	Alto	-Gerente general de ventas	-Documento digital (PDF) vía correo electrónico -Documento impreso	Trimestral
Jefe de logística	Informes de proveedores Informe sobre contratos de compra Informe sobre costos de adquisición de mercadería Informe sobre inventarios Informe sobre distribución de mercadería	Alto	-Gerente general, -Gerente de ventas -Gerente regional (sobre los inventarios)	-Documento impreso	Mensual
Supervisor de ventas y cobro	Informe sobre el desempeño de vendedores y cobradores Informe sobre los cliente	Medio	-Gerente de venta -Gerente regional de ventas	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Semanal
Vendedores	Informe sobre volumen de ventas	Medio	Supervisor de ventas y cobros	-Documento digital (PDF) vía correo	Semanal

	Informe sobre requerimientos de clientes			electrónico	
Cobradores	Informe sobre volumen de cobros Informe sobre clientes morosos	Medio	Supervisor de ventas y cobros	Documento impreso	Semanal
Encargado de bodega	Informe sobre volumen y clasificación de mercadería	Medio	Jefe de logística	Documento impreso	Una vez al mes

6. 16 GESTIÓN DE ADQUISICIONES

En ésta gestión se identifican las necesidades del proyecto y consiste en documentar las decisiones de compra y como se van adquirir los producto o servicios, por lo que el estudio realizado a la empresa Importadores Mayoristas se identificaron las necesidades para mejorar la rentabilidad de la misma, tomando en cuenta las siguientes adquisiciones:

Tabla 35. Adquisiciones

TIPO DE ADQUISICIÓN	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	DECHAS ESTIMADAS		PRESUPUESTO ESTIMADO (valores en Lempiras)
		INICIO	FIN	
Adquisición de mercadería	A través de proveedores	25-02-2016	27-02-2016	11,036,400.00
Exhibición y visitas a clientes mayoristas para informar sobre diversidad de productos automotrices	Personal de ventas	05-03-16	05-03-16	25,000.00
Ventas por catálogos	Agencia publicitaria	04-01-16	04-02-16	31,215.11
Publicidad y pagina web	Agencia publicitaria	05-03-16	31-12-16	83,025.20
Anuncio de contratación en medios de comunicación	Anuncio de periódico	10-11-15	11-11-15	842.00
Contratación de un				

jefe de logística y un supervisor de ventas	Departamento de Recursos humanos	12-11-15	16-11-15	435,000.00
Diseño e impresión del manual de funciones	Imprenta	02-01-16	04-01-16	1,781.00
Premio por excedente de la meta	Gerente de ventas	31-12-15	31-12-15	30,000.00
Acordar la firma de título valor de deuda de mayor tiempo de morosidad	Abogado	Trimestral		7,000.00
Evaluación exhaustiva del cliente a través de la herramienta Central de Riesgo				26,420.40
Investigación de mercado	Firma consultora	04-02-16	04-03-16	50,000.00
Adquisición de Ipad cantidad (11)				85,000.00
TOTAL				L. 11,811,684.11

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Atlanta. (2011). El comercio estrecha vínculos entre China y América Latina. Recuperado de <https://www.frbatlanta.org/-/media/Documents/.../11q2tradespanish.pdf>
- Blanco, F. H. (2012). Dirección de ventas: liderazgo en el siglo XXI. Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10876775>
- Bravo Malpica, G. O., & Mondragón Reyes, H. (2010). Administración financiera. México: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10366092>
- Carrasco Zújar, C., & Pallerola Comamala, J. (2014). Gestión financiera. España: RA-MA Editorial. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11046405>
- CCIT. (2015). Informe económico, Marzo 2015.
- Corona Romero, E., & Bejarano Vázquez, V. (2014). Análisis de estados financieros individuales y consolidados. España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10853655>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). El producto: análisis de valor. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038847>
- Diunsa. (2015). Recuperado de <http://www.diunsa.net/>

- Domínguez Gonzalo, E. (2014). Atención al cliente en el proceso comercial. UF0349. España: Editorial Tutor Formación. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10903312>
- Galán Corona, E., & Carbajo Cascón, F. (2011). Marcas y distribución comercial. España: Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10565709>
- García, G. (2012). Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales. España: Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11059311>
- Grupo Q. (2015). Recuperado de <http://www.grupoq.com/hn/productosautomotrices.html#>
- Guerrero Reyes, & Clamidia, J. (2014). Contabilidad 2. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11046012>
- Guerrero Reyes, J. C., & Galindo Alvarado, J. F. (2014). Contabilidad para administradores. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013489>
- Historia de la Curacao. (2015). Recuperado de <http://www.lacuracaonline.com/honduras/historia>
- IMPORMA (2015). Tegucigalpa, comunicación personal
- Jobber David. (2012). Administración de Ventas - Biblioteca Unitec - Honduras. Recuperado de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=5948#>

- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2013). Planeación comercial: guía práctica. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10758026>
- Chu Manuel. (2011). Finanzas para no financieros - Biblioteca Unitec - Honduras. Recuperado de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=4210>
- Marcuse, R. (2012). Economía para todos: cómo hacer fácil lo difícil. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10663380>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Introducción al plan estratégico. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038483>
- Mesa Holguín, M. (2012). Fundamentos de marketing. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10536136>
- Montenegro, C. E., Pereira, M., & Soloaga, I. (2011). El efecto de China en el comercio internacional de América Latina/China's effect on Latin America's international trade. *Estudios de Economía*, 38(2), 341-368.
- Morales Castro, A. (2014). Finanzas. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013826>
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro. Arturo. (2014). Crédito y cobranza. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013476>

- Moreno Fernández, J. (2014a). Contabilidad básica (4a. ed.). México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11038690>
- Moreno Fernández, J. (2014b). Contabilidad de la estructura financiera de la empresa (4a. ed.). México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013821>
- Ocampo Florez, E. D. (2013). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras (2a. ed.). Colombia: Nueva Legislación Ltda. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10821059>
- PMeller Impacto China -AL-V5_42_-251012 -
 Paper_El_Impacto_de_China_en_America_Latina_Desindustrializacion_y_no_Diversificacion_de_Exportaciones.pdf. (s. f.). Recuperado de http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/317/Paper_El_Impacto_de_China_en_America_Latina_Desindustrializacion_y_no_Diversificacion_de_Exportaciones.pdf
- Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide, S.A.
- Rincón Soto, C. A., & Villarreal Vásquez, F. (2010). Costos: decisiones empresariales. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10515025>
- Rodriguez Joaquin. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas - Biblioteca Unitec - Honduras (sexta). México. Recuperado de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8751>

- Sanz Santolaria, C. J. (2011). La gestión de las cuentas a cobrar y a pagar: el factoring y el confirming. *Acciones e Investigaciones Sociales*. 21: 301-314, 2005. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10450035>
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana SIECA. (2013). Recuperado de <http://www.sieca.int/Documentos/DocumentosMostrar.aspx?SegmentoId=2&DocumentoId=5098&ver=1>
- Tarodo Pisonero, C. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: RA-MA Editorial. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11046755>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland. (2012). *Administración estratégica* (18.^a ed.). México.
- Torres Morales, V. (2014). *Administración en ventas*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11017470>
- Vergara Cortina, N. (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10584448>
- Vergara, N. (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10584448>

ANEXOS

Anexo 1. Reporte de Inventario al 31 de Diciembre 2013

Reporte de Valoración del Inventario

Moneda Local

Por fecha de Auditoría. Corte: 31/12/2013. Utilizando el costo final

Cant. En Bodega = disponible + Reserva + Cuarentena + Vendida + Remitida

Fecha: 15/06/2015
 Hora: 2:39:20PM
 Página: 131

Artículo	Descripción	CLASE	LÍNEA	Costo Promedio	Cantidad en Bodega	Costo en Bodega
Z-TRC-48815-300900	HULE BARRA ESTAB TACOMA	02	02719	28.750000	20.00	575.000000
Z-TRC-55045-01W10	HULE HOJA RESORTE NISS 720	02	02719	10.680000	60.00	640.800000
Z-TRC-55046-01G00	HULE HOJA RESORTE NISS 020	02	02719	10.680000	60.00	640.800000
Z-TRC-55046-01W00	HULE HOJA RESORTE NISS 720	02	02719	8.210000	20.00	164.200000
Z-TRC-86674-30040	HULE TENSORA TOY NEGRO	02	02719	12.320000	40.00	492.800000
Z-TRC-90385-18002	HULE HOJA RESORTE LAN CR	02	02719	12.320000	60.00	739.200000
Z-TRC-90385-18007	HULE HOJA RESORTE	02	02719	12.320000	40.00	492.800000
Z-TRC-90385-18009	HULE HOJA RESORTE	02	02719	14.700000	40.00	589.600000
Z-TRC-90385-18046	HULE HOJA RESORTE 22 R	02	02719	6.570000	60.00	394.200000
Z-TRC-90385-1807	HULE HOJA RESORTE	02	02719	12.320000	20.00	246.400000
Z-TRC-90385-19007	HULE HOJA RESORTE	02	02719	14.790000	20.00	295.800000
Z-TRC-90385-1810	HULE AMORT, 22R FARNDE	02	02719	12.320000	60.00	739.200000

Valor Total 24,551,133.44

Total de tipos de artículos : 2,348



Anexo 2. Reporte de cuentas por cobrar al 31 de Diciembre 2013

IMPORTADORES MAYORISTAS S.A DE C.V (IM

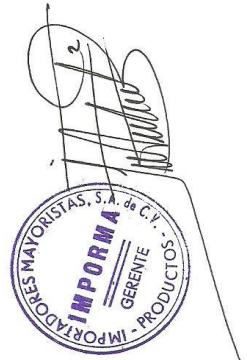
Dirección1
 Dirección2
 Teléfono

Fecha : 17/09/2015
 Hora : 11:20:52AM
 Página : 73

Análisis de Antigüedad en Moneda Local - Cuentas por Cobrar

Fecha de corte: 12/31/2013 según fecha rige
 Solo Documentos en Moneda: HNL

Cliente	Nombre	Limite Credito	Saldo Actual	0-30 dias	31-60 dias	61-90 dias	91-120 dias	121-150 dias	151-180 dias	180- más dias
T777777	CLIENTES VARIOS LICORES		-445.99	0.00	0.00	0.00	0.00	-445.99	0.00	0.00
T888888	CLIENTE GENERICO CRISTALERIA		551,247.89	159,090.85	124,655.82	61,222.87	7,302.40	0.00	59,144.65	122,841.30
T999999	CLIENTE GENERICO FRICCIONES 1		585,573.02	71,723.59	40,096.40	29,176.00	38,644.00	27,879.04	37,350.43	340,855.56
TOTALES :			65,494,524.00	8,725,172.80	6,545,311.66	5,204,500.80	3,475,588.49	3,786,391.64	3,252,232.94	34,400,345.47



Anexo 3. Reporte de inventario al 31 de Diciembre del 2014

Reporte de Valoración del Inventario

Fecha: 15/06/2015
 Hora: 2:39:20PM
 Página: 110

Moneda Local
 Por fecha de Auditoría. Corte: 31/12/2014. Utilizando el costo final
 Cant. En Bodega = disponible + Reserva + Cuarentena + Vencida+ Remitida

Artículo	Descripción	CLASE	LÍNEA	Costo Promedio	Cantidad en Bodega	Costo en Bodega
Z-TRC-48815-300900	HULE BARRA ESTAB TOY VIGO	02	02719	49.289996	20.00	985.79992
Valor Total				15.725.379.06		
Total de tipos de artículos:				2,085		



Anexo 4. Reporte de cuentas por cobrar la 31 de Diciembre 2014

IMPORTADORES MAYORISTAS S.A DE C.V (IM

Dirección1
Dirección2
Teléfono

Fecha : 17/09/2015
Hora : 11:38:47AM
Página : 74

Análisis de Vencimiento en Moneda Local- Cuentas por Cobrar

Fecha de corte: 12/31/2014

Solo Documentos en Moneda: HNL

Cliente	Nombre	Limite Crédito	Saldo Actual	No Vencidos	1-30 días	31-50 días	61-90 días	91-120 días	121-150 días	151-180 días	Más de 180 días
T003420	SERVICIOS UYUCA		3,920.35							0.00	3,920.35
T003421	ANIBAL CARBAJAL		0.00							0.00	0.00
T777777	CLIENTES VARIOS LICORES		-445.99							0.00	-445.99
T888888	CLIENTE GENERICO CRISTALLERIA TEG.		80,790.86						32,703.56	37,875.10	10,212.00
T999999	CLIENTE GENERICO FRICCIONES TEG.		591,030.64	3,350.00	47,933.79	49,965.30	56,694.64	34,089.25	48,519.43	43,106.05	269,371.18
TOTALES :				47,697,277.83	6,556,546.30	834,845.63	1,181,765.04	1,321,707.31	1,921,171.29	1,062,969.92	33,860,392.09



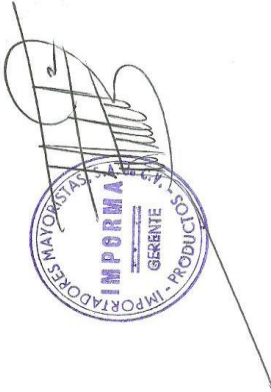
Anexo 5. Reporte de inventario a Junio 2015

Reporte de Valoración del Inventario

Fecha: 17/09/2015
 Hora: 2:39: 20PM
 Página : 70

Moneda Local
 Por fecha de Auditoria. Corte: 30/06/2015. Utilizando el costo final
 Cant. En Bodega = disponible + Reserva +Cuarentena + Vencida+ Remitida

Artículo	Descripción	CLASE	LÍNEA	Costo Promedio	Cantidad en Bodega	Costo en Bodega
Z-TRC-48815-300900	HULE BARRA ESTAB TOY VIGO	02	02719	1.545000	10.00	85.80992
Z-TRC-90385-18009	HULE HOJA RESORTE	02	02719	1.700000	10.00	91.65000
Valor Total				10,257,294.73		
Total de tipos de artículos:				1,105		



Anexo 6. Reporte de cuentas por cobrar a Junio 2015

IMPORTADORES MAYORISTAS S.A. DE C. Y. (IM)
 Dirección 1
 Dirección 2
 Teléfono

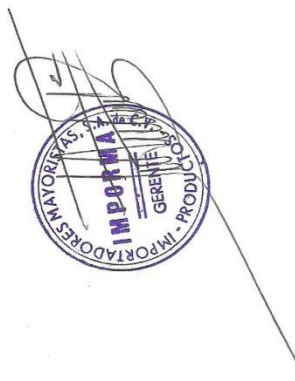
Fecha: 17/09/2015
 Hora: 11:25:52AM
 Página: 72

Análisis de Vencimiento en Moneda Local - Cuentas por Cobrar

Fecha de corte: 30/06/2015

Solo Documentos en Moneda: HNL

Nombre	límite de crédito	Saldo Actual	No Vencidos	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	121-150 días	151-180 días	más de 180 días
T777777		-445.99								-445.99
T888888		73,653.56						29,703.56	35,635.00	8,315.00
T999999		537,185.70	2,655.00	42,814.67	47,649.87	52,780.76	32,655.80	25,845.65	42,234.61	290,549.34
TOTALES:		39,365,207.67	5,203,567.80	550,520.56	690,882.52	639,407.16	789,536.57	778,134.89	718,849.89	29,994,308.28



Anexo. 7 Entrevista aplicada a los gerentes

INTRODUCCIÓN

BUEN DÍA

Somos estudiantes de UNITEC y estamos realizando la tesis previo al título de maestría en Administración de Proyectos, por lo que estamos efectuando un estudio sobre un plan para fortalecer las ventas, cuentas por cobrar e inventarios de la empresa Importadoras Mayorista S.A. Solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas, reiterándole que las respuestas serán confidenciales por lo que le pedimos responda con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES

Se realizara una reunión con su persona y las alumnas de UNITEC que están realizando el estudio, para darle una breve explicación de cuál será el desarrollo de la entrevista, a fin de lograr el éxito esperado.

Materiales para la realización de la Entrevista:

Cuestionario, silla, mesa, grabadora de audio

1. ¿Qué líneas de producto esta comercializando en la actualidad la empresa?
2. ¿Qué línea de producto dentro de los que comercializan ha causado un mayor impacto en los ingresos por las bajas ventas?
3. ¿Cuáles son las causas internas y externas que han provocado que la empresa disminuya sus ventas?
4. ¿Cómo clasifica la empresa a los clientes?
5. ¿Cuáles son las políticas de crédito que maneja la empresa?
6. ¿Qué acción toma la empresa cuando un cliente no cumple con el pago establecido?
7. ¿Dentro de sus políticas relacionadas con los plazos de crédito, en qué plazo de tiempo está concentrado la mayor cantidad de saldo?
8. ¿Dentro de las líneas de producto que ustedes comercializan en cual se concentra la mayor cantidad de inventarios?
9. ¿Qué medidas toma la empresa al darse cuenta que esta línea de producto tiene una baja rotación?
10. ¿Ha tomado la empresa la decisión de continuar importando la línea automotriz?
11. ¿La empresa Contrata al personal de acuerdo a los requerimientos funcionales?
12. ¿Qué tipo de capacitación da la empresa al personal?

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 8. Entrevista aplicada a los vendedores

INTRODUCCIÓN

BUEN DÍA

Somos estudiantes de UNITEC y estamos realizando la tesis previo al título de maestría en Administración de Proyectos, por lo que estamos efectuando un estudio sobre un plan para fortalecer las ventas, cuentas por cobrar e inventarios de la empresa Importadoras Mayorista S.A. Solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas, reiterándole que las respuestas serán confidenciales por lo que le pedimos responda con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES

Se realizara una reunión con su persona y las alumnas de UNITEC que están realizando el estudio, para darle una breve explicación de cuál será el desarrollo de la entrevista, a fin de lograr el éxito esperado.

Materiales para la realización de la Entrevista:

Cuestionario, silla, mesa, grabadora de audio

1. ¿Qué habilidades emplea usted como vendedor para mantener la lealtad del cliente?
2. ¿Qué información le proporciona usted a la empresa sobre el cliente?
3. ¿Cuáles son las formas de comunicación que utiliza usted para mantener una relación fluida con el cliente?
4. ¿Cómo reacciona la empresa ante las inquietudes o quejas de los clientes?
5. ¿Son tomadas en cuenta sus ideas respecto a la forma de cómo reducir o vender los inventarios?
6. ¿Qué información maneja usted sobre la mercadería que se encuentra inventariada?
7. ¿Qué decisiones ha tomado la empresa para disminuir el inventario?
8. ¿Qué formas de mercadeo utiliza la empresa para disminuir el inventario?
9. ¿Qué tipo de inducción da la empresa cuando contrata personal para el área de ventas?
10. Como se da la comunicación entre el gerente de ventas y usted?
11. ¿Qué incentivo ha recibido usted por parte de la empresa?
12. ¿Qué tipo de capacitación le ha brindado la empresa?
13. ¿Cómo evalúa la empresa su desempeño?
14. ¿Qué aspectos importantes considera usted, que puedan limitarlo para realizar sus funciones?

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 9. Entrevista aplicada a los cobradores

INTRODUCCIÓN

BUEN DÍA

Somos estudiantes de UNITEC y estamos realizando la tesis previo al título de maestría en Administración de Proyectos, por lo que estamos efectuando un estudio sobre un plan para fortalecer las ventas, cuentas por cobrar e inventarios de la empresa Importadoras Mayorista S.A. Solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas, reiterándole que las respuestas serán confidenciales por lo que le pedimos responda con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES

Se realizara una reunión con su persona y las alumnas de UNITEC que están realizando el estudio, para darle una breve explicación de cuál será el desarrollo de la entrevista, a fin de lograr el éxito esperado.

Materiales para la realización de la Entrevista:

Cuestionario, silla, mesa, grabadora de audio

1. ¿Cuáles son las formas que utiliza usted para comunicarse con los clientes asignados?
2. ¿Cuales son las razones frecuentes por las que los clientes no efectuan sus pagos?
3. ¿Cuál es el proceso de cobro que se le ha asignado a seguir?
4. ¿Cuáles son las políticas de cobro que tiene que manejar usted en relación a su función?
5. ¿Que información maneja usted, en relación a la cartera de cliente asignado?
6. ¿Cual es el proceso a seguir ante un crobo con retraso?
7. ¿Que tipo de inducción da la empresa cuando contrata personal para el area de cobros?
8. ¿Como se da la comunicación entre el gerente de ventas y usted?
9. ¿Qué incentivo ha recibido usted por parte de la empresa?
10. ¿Qué tipo de capacitación le ha brindado la empresa?
11. ¿Cómo evalúa la empresa su desempeño?
12. ¿Qué aspectos importantes considera usted, que puedan limitarlo para realizar sus funciones?

¡Gracias por su valiosa colaboración!