



FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO

**EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y LA
RENTABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO “CASAS DEL
POLLO REY” DE COMPAÑÍA AVÍCOLA DE
CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V. (CADECA)**

SUSTENTADO POR:

CLARA GEORGINA AGUILAR HERNÁNDEZ
SANDRA ELIZABETH GARACHE MEZA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MASTER EN
FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y LA
RENTABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO “CASAS DEL
POLLO REY” DE COMPAÑÍA AVÍCOLA DE
CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V. (CADECA)**

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

ASESOR

SAMMY DE JESÚS CASTRO MEJÍA

MIEMBROS DE LA TERNA:

DIANA AGUILAR

MARIO GALLO

MARCELO FLORES



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y LA RENTABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO “CASAS DEL POLLO REY” DE COMPAÑÍA AVÍCOLA DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V. (CADECA)

AUTOR:

**CLARA GEORGINA AGUILAR HERNÁNDEZ
SANDRA ELIZABETH GARACHE MEZA**

Resumen

La presente investigación tiene como propósito evaluar los procedimientos de control y la rentabilidad del modelo de negocio de "Casas del Pollo Rey" de Compañía Avícola de Centroamérica, S.A. de C.V. (CADECA), se elaboró bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional porque está dirigida a datos medibles y observables que serán obtenidos a través de la aplicación de una encuesta, la muestra es finita. Se realizó el análisis de resultados y entre los datos más relevantes se puede mencionar que los socios no han recibido el asesoramiento necesario de parte de CADECA en lo que respecta a procesos administrativos del negocio, lo que ha generado dificultades importantes como ser: bajo volumen de ventas, factor que afecta la rentabilidad de ambas partes, en virtud de lo anterior es de vital importancia que se de atención a las dificultades que limitan el logro de los objetivos propuestos. Los socios consideran oportuno que se les apoye con un manual de procedimientos que les brinde conocimientos básicos para la administración de su negocio, por lo que se recomendó a CADECA la inclusión de este al modelo de negocios actual de “Casas del Pollo Rey”.

Palabras claves: Modelo de Negocios, Procedimientos, Punto de Venta, Rentabilidad, Socio Estratégico.



GRADUATE SCHOOL

TO EVALUATE THE PROCEDURES OF CONTROL AND THE PROFITABILITY OF THE MODEL OF BUSINESS "POLLO REY HOUSES" OF COMPAÑÍA AVÍCOLA DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V. (CADECA)

AUTHOR:

**CLARA GEORGINA AGUILAR HERNÁNDEZ
SANDRA ELIZABETH GARACHE MEZA**

Abstract

The present investigation has as intention to evaluate the control procedures and profitability of "Pollo Rey Houses" business model of Campania Avícola de Centroamérica S.A. DE C.V. (CADECA). It was elaborated under a quantitative approach, with a correlational scope because it is directed to measurable and observable information, which will be obtained through the application of a survey, the sample is finite. The results were analyzed and among the most relevant information it is possible to mention that the partners have not received the necessary advice on behalf of CADECA regarding administrative processes of the business, which has generated important difficulties as being: low volume of sales, factor that affects the profitability of both parties, therefore, it is of vital importance to give attention to the difficulties that limit the achievement of the proposed objectives. The partners consider appropriate to be provided of a procedures manual that contains the basic knowledge for the administration of this business, reason why it was recommended to CADECA to include it to the "Pollo Rey Houses" current model business.

Key words: Business Model, Point of Sale, Procedures, Profitability, Strategic Partner.

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darme el coraje, la guía y la fuerza para afrontar los retos que la vida me ha presentado.

A mi esposo e hija quienes han sido la fuente de inspiración, apoyo y fortaleza para culminar esta meta.

A mis padres porque siempre me han apoyado en cada decisión, sus palabras y consejos han sido la brújula de mi vida, de igual forma a mis hermanas quienes con sus peculiares palabras me incentivan a seguir adelante.

A mi inseparable compañera Sandra Garache, gracias amiga por motivarme y acompañarme en todos estos años que llevamos juntas. A mis compañeros y ahora amigos Miguel Ángel, Elmer y Leyby, por el apoyo brindado y las experiencias compartidas como grupo.

CLARA GEORGINA AGUILAR HERNÁNDEZ

Dedico esta tesis a Jehová Dios por permitirme realizar mis metas de vida, estoy plenamente convencida que todo es gracias a su bondad inmerecida.

A mis padres por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por confiar en mí, y por hacerme creer que puedo alcanzar todo lo que me proponga, este logro también es de ustedes.

A mi amiga y colega Clara Aguilar por su valioso apoyo durante los 13 años de estudio que hemos compartido; a mis compañeros de trabajo y maestría: Leyby, Elmer y Miguel Ángel, por su excelente compañerismo en estos dos años de estudio que han creado un lazo de amistad para la vida.

A mis hermanos y mi amiga Melissa por estar ahí siempre que los necesito, son una bendición para mi vida.

SANDRA ELIZABETH GARACHE MEZA

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la vida, salud y energía para alcanzar un logro más en nuestra vida profesional.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por la oportunidad de realizar nuestros estudios de maestría en sus instalaciones.

Al personal del área de comercialización de Compañía Avícola de Centroamérica, S. A. de C. V., por permitirnos realizar el proyecto de graduación en esta distinguida empresa, por el tiempo, disponibilidad y cordialidad brindada en cada uno de los requerimientos de información y apoyo solicitados de nuestra parte para desarrollar este proyecto de tesis.

A nuestro Asesor Sammy de Jesús Castro Mejía, por el apoyo incondicional que nos brindó en la elaboración de este proyecto de graduación.

A los catedráticos de UNITEC que nos impartieron clases, por compartir su conocimiento y experiencia, lo cual ha contribuido a nuestro crecimiento profesional.

A nuestro amigo Roger Cerrato por la valiosa colaboración brindada durante el desarrollo del proyecto.

A nuestros compañeros de la generación enero 2015 por estos dos años de agradable compañía y apoyo en los trabajos realizados.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	2
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	2
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	3
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1.1 IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	5
2.1.2 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	5
2.1.3 RELEVANCIA DE LA EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	6
2.1.4 RELEVANCIA DEL POSICIONAMIENTO DE MERCADO Y CRECIMIENTO DE LAS VENTAS.....	7
2.1.5 ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE VENTAS	8
2.1.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	8
2.1.7 CONTEXTO EN QUE OPERAN LAS EMPRESAS EN HONDURAS EN MATERIA DE SEGURIDAD	9
2.1.8 LA INDUSTRIA AVÍCOLA EN HONDURAS.....	10
2.1.8.1 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA.....	11
2.1.9ANÁLISIS INTERNO	12
2.1.9.1 HISTORIA Y OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA	12
2.1.9.2 CADENA DE VALOR DE CADECA	14
2.1.9.3 PROYECTO “CASAS DEL POLLO REY”	15
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	17
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	18

2.4	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	21
2.5	MARCO LEGAL	21
2.5.1	POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN	21
2.5.2	CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS EN HONDURAS	25
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		27
3.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	27
3.2	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	27
3.3	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	28
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.5	UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	30
3.7	PROCEDIMIENTOS.....	31
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS		32
4.1	ASPECTOS RELEVANTES DEL PROYECTO.....	32
4.1.1	ESTATUS DE LOS PDV A OCTUBRE 2016.....	32
4.1.2	VOLUMEN MÍNIMO DE VENTAS EXPRESADO EN LIBRAS	33
4.1.3	VENTAS REALIZADAS DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO DE AGOSTO 2014 A OCTUBRE 2016	34
4.1.4	COSTO DE PRODUCCIÓN Y UTILIDAD BRUTA EN VENTA DE AGOSTO 2014 A OCTUBRE 2016	35
4.1.5	PERDIDA POR CIERRE DE PUNTOS DE VENTA	35
4.1.6	APLICACIÓN DE INSTRUMENTO: ENCUESTA.....	36
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		43
5.1	CONCLUSIONES	43
5.2	RECOMENDACIONES.....	44
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....		45
6.1	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	45
6.2	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	46
6.2.1	CONSIDERACIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	46
6.2.2	PLAN DE INVERSIÓN.....	48
6.2.2.1	INVERSIÓN EN PINTURA Y ROTULACIÓN	48

6.2.2.2 INVERSIÓN EN EQUIPO	49
6.2.3 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	52
6.2.3.1 ANÁLISIS DE RIESGO.....	55
6.2.3.2 ESCENARIO CONSERVADOR	55
6.2.3.3 ESCENARIO PESIMISTA	55
6.2.3.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD	58
6.2.3.5 RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	58
6.2.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS “CASAS DEL POLLO REY”	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS	63
ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN	63
ANEXO 2 ENCUESTA.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA EN HONDURAS	11
TABLA 2. CONSUMO PER CÁPITA DE PRODUCTOS AVÍCOLAS 2016	12
TABLA 3. INDICADOR DE EMPLEADOS POR ÁREA	14
TABLA 4. FORMAS JURÍDICAS DE ACUERDO AL CÓDIGO DE COMERCIO.....	25
TABLA 5. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	28
TABLA 6. METODOLOGÍA.....	31
TABLA 7. PROMEDIO ESTÁNDAR DEL COSTO OPERATIVO DE UN PDV.....	33
TABLA 8. PUNTO DE EQUILIBRIO (PE) EN LIBRAS DE VENTA	34
TABLA 9. VOLUMEN DE VENTAS ANUALES “CASAS DEL POLLO REY”	34
TABLA 10. COSTO DE PRODUCCIÓN Y UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	35
TABLA 11. PUNTOS DE VENTA CERRADOS.....	36
TABLA 12. OPORTUNIDAD DE AUTOEMPLEO	37
TABLA 13. EMPRENDER UN NEGOCIO.....	38
TABLA 14. ASESORAMIENTO Y/O CAPACITACIÓN	39
TABLA 15. DIFICULTADES POR FALTA DE ASESORAMIENTO	40
TABLA 16. APOYO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	41
TABLA 17. LOGRO DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS.....	42
TABLA 18. PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO.....	46
TABLA 19. PROMEDIO ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIO AL CONSUMIDOR.....	47
TABLA 20. TENDENCIA DEL CIERRE DE LOS PDV	47
TABLA 21. INVERSIÓN EN PINTURA Y ROTULACIÓN	48
TABLA 22. INVERSIÓN EN COMPRA DE EQUIPO.....	50
TABLA 23. CALCULO DE DEPRECIACIÓN EQUIPO	50
TABLA 24. VENTAS HISTÓRICAS CADECA.....	52
TABLA 25. FLUJOS DE EFECTIVO INCREMENTAL	54
TABLA 26. FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL – ESCENARIO CONSERVADOR.....	56
TABLA 27. FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL – ESCENARIO PESIMISTA	57
TABLA 28. INDICADORES DE RENTABILIDAD	58
TABLA 29. RELACIÓN COSTO- BENEFICIO	59

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	6
FIGURA 2. MUERTES POR HOMICIDIO SEGÚN POSIBLE MÓVIL.	10
FIGURA 3. CADENA DE VALOR DE CADECA.	14
FIGURA 4. PROPUESTA DE DISEÑO INTERIOR PDV “CASAS DEL POLLO REY”.	16
FIGURA 5. PORCENTAJES DE CROSS SELLING (VENTA CRUZADA).	17
FIGURA 6. TRÁMITES PARA CONSTITUIR LEGALMENTE UNA EMPRESA.....	26
FIGURA 7. REQUISITOS PARA OPERAR UNA EMPRESA.	26
FIGURA 8. PROCESO CUANTITATIVO.	29
FIGURA 9. UBICACIÓN DE PDV.	32
FIGURA 10. VOLUMEN MÍNIMO DE VENTAS.	33
FIGURA 11. FACHADA TIPO 1: CON COSTADOS ANGOSTOS CON SALIENTE DE LOGO.	49
FIGURA 12. FACHADA TIPO 2: CON COSTADOS ANGOSTOS Y BANDERINES.....	49
FIGURA 13. MANTENEDOR/CONGELADOR DE EMBUTIDOS.....	51
FIGURA 14. CONGELADOR HORIZONTAL.....	51
FIGURA 15. FREIDORA INDUSTRIAL (12 UNIDADES POLLO).....	51

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. OPORTUNIDAD DE AUTOEMPLEO	37
GRÁFICA 2. EMPRENDER UN NEGOCIO.	38
GRÁFICA 3. ASESORAMIENTO Y/O CAPACITACIÓN.....	39
GRÁFICA 4. DIFICULTADES POR FALTA DE ASESORAMIENTO.....	40
GRÁFICA 5. APOYO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	41
GRÁFICA 6. LOGRO DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS.	42

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente estudio tiene como objetivo evaluar los procedimientos de control y la rentabilidad del modelo de negocio de "Casas del Pollo Rey" de Compañía Avícola de Centroamérica, S.A. de C.V. (CADECA).

Se presenta un diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio, se describen las implicaciones y los resultados obtenidos, se exponen los procedimientos de control que puede incorporar CADECA y se realiza la evaluación financiera del proyecto de inversión al alcanzar los 150 puntos de venta planificados a diciembre 2017.

La empresa CADECA está interesada en mejorar y continuar con la implementación de la estrategia de crecimiento de Puntos De Venta (PDV) de "Casas del Pollo Rey"; con el fin de aumentar la demanda de sus productos y posicionar aún más sus marcas en el mercado, expectativas que se esperan cumplir para finales del año 2017, a través de este modelo de negocios.

1.2 Antecedentes

El modelo de negocios de "Casas del pollo Rey" nace como PDV al detalle manejados por medio de un socio estratégico, en donde se encuentran los principales productos avícolas, porcícolas y procesados de las marcas Pollo Rey, Toledo y Franks. Garantizando además la generación de autoempleo para los socios.

El primer PDV de "Casas del pollo Rey" se abrió en agosto 2014 como un proyecto piloto; iniciando la vida como tal en el año 2015, ha tenido un crecimiento rápido y aceptación del mercado; a la fecha los reportes empresariales muestran que se cuenta con 87 puntos de venta, sin embargo, no todos están generando los resultados esperados.

El proyecto inició con deficiencias en los procedimientos de control como ser: ubicación no adecuada, falta de monitoreo y seguimiento a los PDV; y falta de apoyo a los socios en aspectos de administración y cumplimiento fiscal.

A la fecha se han abierto 113 PDV, de los cuales solo 87 están activos y 26 han cerrado durante los primeros meses del funcionamiento; según el departamento de inteligencia comercial las principales causas de cierre son: el mal manejo de la estructura de costos de parte del socio estratégico, ubicación no adecuada del punto de ventas y extorsión.

1.3 Definición del problema

Lograr mayor cobertura en el mercado nacional representa para CADECA un objetivo de gran importancia; por esta razón surge la necesidad de idear una forma para llegar de manera más directa al consumidor final, misma que se visualizó con la apertura de PDV de “Casas del Pollo Rey” en diferentes zonas del país; sin embargo las deficiencias en los procedimientos de control han provocado el cierre y el bajo rendimiento de muchos PDV; situación que limita obtener los beneficios esperados del proyecto en materia de incremento en las ventas, posicionamiento de mercado, rentabilidad y generación de autoempleo.

1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la situación actual del modelo de negocio de “¿Casas del Pollo Rey”, de CADECA?, ¿y qué resultados se han obtenido?
2. ¿Qué procedimientos de control puede incorporar CADECA al modelo de negocios de “Casa del Pollo Rey”?
3. ¿Cuál es la rentabilidad esperada por CADECA al abrir 63 PDV de “Casas del Pollo Rey” durante el año 2017?

1.5 Objetivos del proyecto

1.5.1 Objetivo General

Identificar los procedimientos de control que CADECA podría incorporar al modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”, a fin de alcanzar la rentabilidad esperada para la empresa y los beneficios para los socios estratégicos.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Efectuar un diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”.
2. Definir los procedimientos de control que puede incorporar CADECA al modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”.
3. Realizar la evaluación financiera del proyecto de inversión en abrir 63 PDV de “Casas del Pollo Rey” durante el año 2017.

1.6 Justificación

Consolidar la cadena de “Casas del Pollo Rey” con 150 PDV activos a nivel nacional a diciembre 2017, aumentando las ventas semanales de libras de carne de pollo y embutidos, la presencia y posicionamiento de las marcas Pollo Rey, Toledo y Franks, además la oportunidad de tener un contacto más directo con el consumidor final.

Conforme a (Hernández S., Fernández, & Baptista, 2010) es recomendable, abordar la justificación de una investigación, mediante los criterios siguientes: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

A continuación, se describe cada uno de los criterios para justificar este proyecto:

Conveniencia: El presente estudio es de vital interés para CADECA; porque se efectúa un diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio definido para “Casas del Pollo Rey”, y se identifican las debilidades de control existentes.

Relevancia Social: Se centra en apoyar al socio estratégico con un manual de procedimientos que contenga herramientas de administración, control y cumplimiento tributario, que contribuyan al buen funcionamiento y continuidad de su negocio que le asegure la generación de autoempleo.

Implicaciones Prácticas: Los resultados del estudio serán entregados al Gerente del área de inteligencia comercial de CADECA; para que tomando como base las conclusiones del mismo, pueda fortalecer el modelo de negocio con la incorporación de procedimientos de control que no fueron considerados inicialmente.

Valor Teórico: Sustentar el beneficio que tiene para CADECA la incorporación de procedimientos de control en el modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

En el desarrollo de este capítulo, encontraremos la información relacionada con el entorno socio económico en el que se desempeña CADECA; se muestran los fundamentos teóricos que son el sustento de la presente investigación, se recopilan los criterios y puntos de vista de diferentes autores citados, cuyo aporte contribuye para encontrar y recomendar la mejor alternativa de solución a la problemática de la empresa.

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Importancia de los procedimientos de control

Los procedimientos de control son un elemento vital para la coordinación, dirección, evaluación y control de un proyecto; por lo que se consideran necesarios para la ejecución del trabajo. (Allen, Myers, & Brealey 2010) afirman: "Puede que surjan propuestas de inversión de muchas partes de la organización. En consecuencia, las empresas necesitan procedimientos para asegurarse de que cada proyecto sea valorado consistentemente" (p. 298).

La importancia de la implementación de procedimientos de control efectivos en cada una de las áreas, departamentos, actividades y proyectos en cualquier empresa sea del tamaño que sea, puede ser el camino más seguro para el logro de los objetivos planificados en la institución. "El control implica las etapas de: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad y de los objetivos" (Munch Galindo, 2006, p. 172).

2.1.2 Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo se puede definir como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

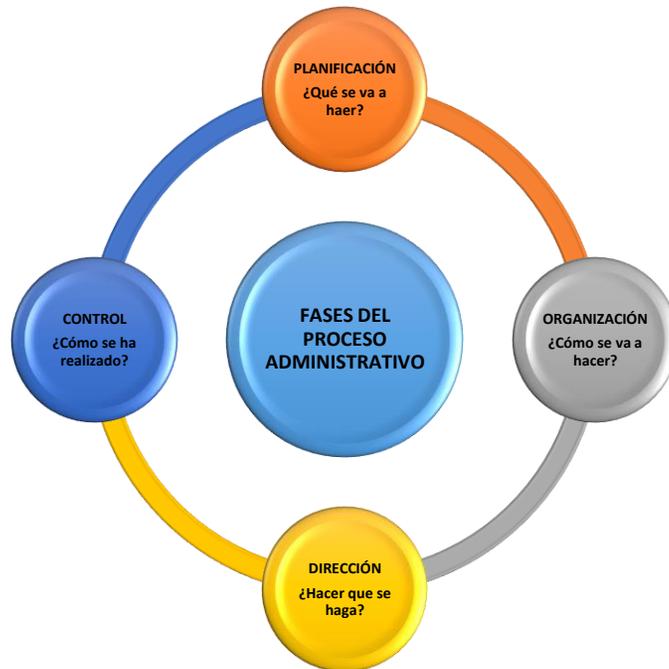


Figura 1. Modelo del proceso administrativo.

Fuente: Elaboración propia, Fundamentos de Administración.

Dentro de las fases del proceso administrativo se encuentra la etapa del control, mediante la cual se evalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes y actividades para detectar y regular las desviaciones.

2.1.3 Relevancia de la existencia de manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es un instrumento de apoyo, que agrupa los lineamientos precisos, que describen en secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

El proceso de implementación de procedimientos requiere, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento de las personas que van a aplicar el mismo.

Es de gran importancia que las personas involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento de las actividades a realizar.

La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad y exactitud de la información que contienen; por lo que es necesario realizar actualizaciones periódicas para que estén acorde a las condiciones actuales del mercado en que se desenvuelve el negocio.

Un manual operativo es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución.

Independientemente si planea abrir PDV, crear franquicias del negocio o implementar un sistema de calidad; es preciso elaborar un manual de procedimientos que contenga una descripción de todo el proceso que debe incluir desde el perfil del franquiciado, aspectos de cumplimiento legal, modelo y procesos del negocio entre otros.

Por ejemplo, un manual de operaciones determina la forma en que el franquiciatario debe de pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario. Explica como motivar, manejar, atraer y conservar al personal. Describe los pasos que debe dar en materia de publicidad, promociones y relaciones públicas.(Raab & Matusky, 1991a, p. 150)

2.1.4 Relevancia del posicionamiento de mercado y crecimiento de las ventas

Para todas las empresas es de suma importancia lograr un mayor posicionamiento de mercado; para que una empresa se mantenga y logre un crecimiento continuo debe estar consciente que este es un elemento fundamental para el éxito de la organización. “Las marcas son más que solo nombres y símbolos. Son un elemento fundamental en las relaciones de la empresa con los consumidores. Las marcas representan las percepciones de los consumidores y sus sentimientos acerca de un producto y su rendimiento” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 215).

Para las empresas que ofrecen productos o servicios es de vital importancia crear un vínculo o nexo entre su producto y el cliente, por esta razón el posicionamiento de sus marcas conlleva una labor de prioridad para el área de mercadeo.

Los mercadólogos deben posicionar sus marcas claramente en la mente de los clientes meta. Pueden posicionar marcas en cualquiera de los siguientes tres niveles. En el nivel más bajo, pueden posicionar la marca con los atributos del producto. En General, sin embargo, los atributos con el nivel menos deseable para el posicionamiento de la marca, puesto que los competidores pueden copiarlos con facilidad. Más importantes incluso, los clientes no están interesados en los atributos como tales, sino

en lo que harán los atributos por ellos. Una marca puede posicionarse mejor al asociar su nombre a un beneficio deseable. Las más fuertes marcas van más allá del posicionamiento por atributos o beneficios. Se posicionan en fuertes creencias y valores, involucrando a los clientes en un nivel profundo y emocional. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 217)

2.1.5 Estrategias de incremento de ventas

El incremento de las ventas es de las principales estrategias de expansión y crecimiento de las empresas; este es un punto elemental en el que se deben implementar mecanismos y procedimientos de control para que la gestión de ventas sea eficaz y se obtenga la mayor rentabilidad.

(Mark W. & Greg W., 2009) afirma:

En primer lugar, las compañías modernas saben que las ventas son un elemento indispensable de una buena estrategia de marketing. De hecho, hoy en día es muy frecuente que las ventas se analicen como uno de los “temas de la sala de consejo”. Es decir, los altos ejecutivos reconocen el papel central de las ventas personales en el establecimiento de las relaciones con los clientes, y los clientes han llegado a confiar en la capacidad de una fuerza de ventas bien preparada para resolver sus problemas. (p. 8)

Conocer el mercado es un elemento de importancia que las empresas deben considerar, al momento de emprender una estrategia de incremento de ventas, no solo se trata de satisfacer la demanda de sus clientes y que los mismos sean accesibles, implica también crear la necesidad en el consumidor final de adquirir el producto que se ofrece, por lo que se debe realizar esfuerzos importantes en los elementos que mueven las ventas entre ellos; la propaganda, la publicidad, los medios, etc.

Las organizaciones de ventas se están “reinventando” para encarar mejor las necesidades de los mercados cambiantes. Al reinventar la organización de las ventas han surgido una serie de temas cruciales, entre ellos; 1) Establecer relaciones duraderas con los clientes, e incluso darles el valor adecuado y catalogarlos por orden de prioridad; 2) Crear estructuras organizacionales de ventas más ágiles y adaptables a las necesidades de los distintos grupos de consumidores. (Mark W. & Greg W., 2009, p. 3)

2.1.6 Alianzas estratégicas

El convenio pactado entre dos partes ambos con características y ventajas propias que se unen en alianza estratégica con el fin de obtener beneficios futuros de la relación contractual que establecen.

(Raab & Matusky, 1991b) afirman:

Los constantes cambios que se producen en el mercado, exigen que las empresas busquen estrategias que les permitan mantenerse a flote y ser competidores activos, lo que implica que tengan apertura al cambio para adoptar nuevas ideas que agreguen valor y abandonar otras que fueron funcionales y exitosas en un determinado momento, y que actualmente no satisfacen todas las expectativas de crecimiento del negocio. (p. 14)

Las alianzas estratégicas ayudan a las grandes empresas a desarrollar o llegar de manera más directa a mercados en los que no se tiene presencia; lo que propicia el camino del crecimiento y la expansión.

A su vez el socio estratégico o franquiciado que pueden ser empresarios grandes y pequeños; sea que posean recursos económicos suficientes o limitados, tienen la posibilidad de triunfar porque reciben apoyo y parámetros de manejo del negocio de parte de la compañía franquiciadora.

2.1.7 Contexto en que operan las empresas en Honduras en materia de seguridad

Actualmente la situación del país en lo que respecta a seguridad ciudadana, criminalidad y violencia se encuentra en niveles críticos, debido a que la incidencia de actos delictivos es a diario y en todos los ámbitos. En ese sentido, las empresas también han sido afectadas y han tenido que reforzar sus medidas de seguridad; muchas han optado por absorber este cobro como un costo adicional de operación, y otras han llegado al límite de cerrar sus negocios, porque son y han sido víctimas del delito de la extorsión denominado comúnmente como “impuesto de guerra”, el cual consiste en un cobro en efectivo de manera periódica a los propietarios de los negocios utilizando la violencia como mecanismo de coerción, vinculado a este “impuesto de guerra” también se encuentran atentados violentos y homicidios en el país.

Durante el año 2015, un total de 92 casos de los 873 ocurridos estuvieron relacionados con maras o barras bravas. 85 eventos se debieron a riñas interpersonales, 77 registros se clasificaron como ajuste de cuentas. En menor escala, se encuentran los móviles de extorsión (45), drogas (43) y robo/tentativa (36). Es importante señalar que 54.3% de los eventos no muestran información sobre el posible móvil de los homicidios.(UNAH, IUDPAS, 2016, p. 3)

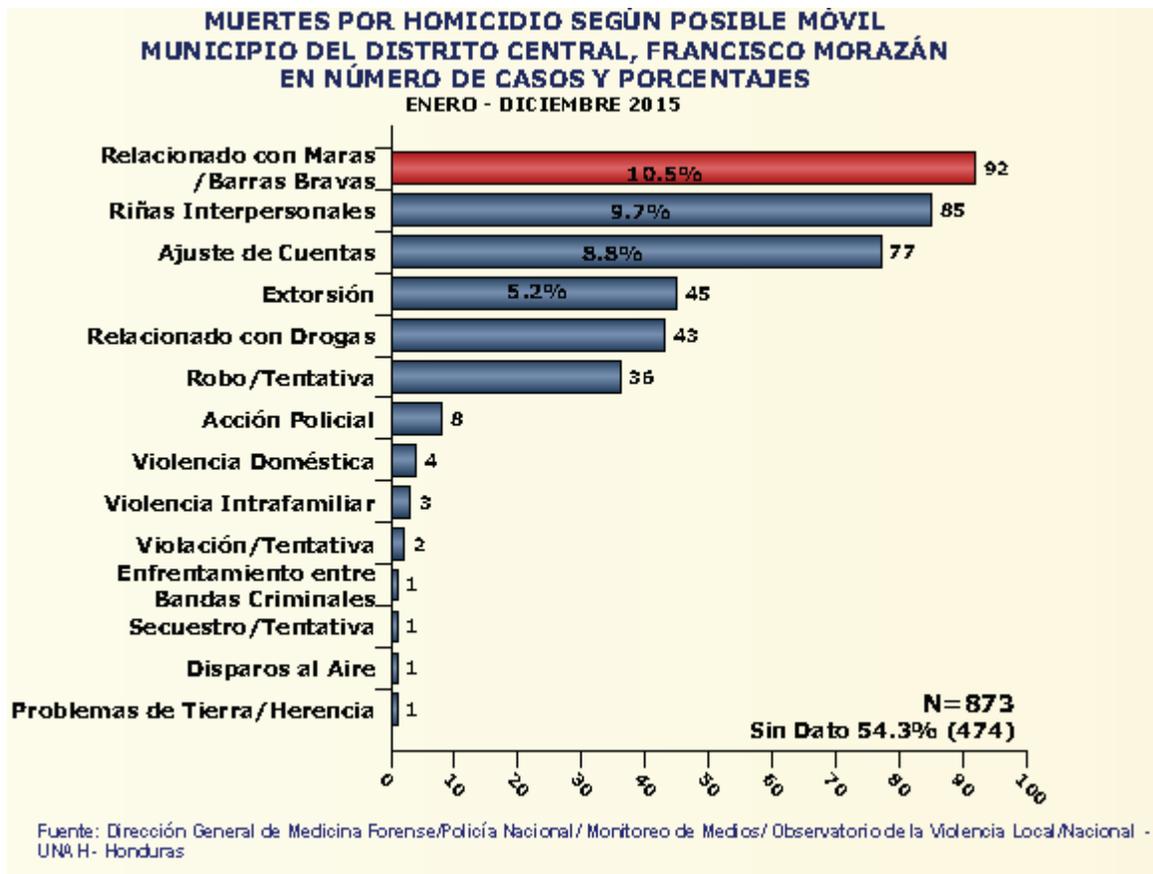


Figura 2. Muertes por homicidio según posible móvil.

Fuente: Observatorio local de la violencia

En un informe presentado por la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT) trascendió que el delito de extorsión ha obligado al cierre de más de mil 600 comercios en las principales ciudades del país, la mayor parte de las víctimas se niegan a denunciar los ilícitos por el temor a represalias y por la falta de confianza en los operadores de justicia. (UNAH, IUDPAS, 2016, p. 3)

2.1.8 La industria avícola en Honduras

En Honduras la industria avícola está concentrada en tres empresas, que cuentan con una cadena de valor que integra todos los procesos del negocio, por lo que se les considera empresas integradoras.

2.1.8.1 Estructura de la cadena de valor en la industria avícola

Tabla 1. Cadena de valor de la industria avícola en Honduras

CADECA	Cargill Honduras	El Cortijo
Línea Genética	Línea Genética	Línea Genética
Incubación	Incubación	Incubación
Alimentos Concentrados	Alimentos Concentrados	Alimentos Concentrados
Granja de Engorde	Granja de Engorde	Granja de Engorde
Planta Procesadora	Planta Procesadora	Planta Procesadora
Plantas de Almacenamiento	Plantas de Almacenamiento	Plantas de Almacenamiento
Restaurantes		

Elaboración propia, fuente información proporcionada por (Comisión para la Defensa y promoción de la Competencia, 2011)

La cadena de valor consiste en analizar e implementar estrategias que permitan a la empresa lograr una ventaja competitiva sostenible.

(Ramírez P., 2002) afirma:

En la definición de la cadena de valor se consideran los diferentes procesos/actividades. Los procesos se definen de acuerdo con la similitud de actividades que cada uno agrupa, y su efecto en el valor que, a cada uno, asigna el cliente, sin perder de vista que el valor total de la cadena es de gran interés para el administrador en la toma de decisiones, y para el accionista en cuanto al valor de su inversión. Es conveniente que se cuantifiquen los costos de cada proceso y se identifiquen sus generadores de valor, lo cual genera un panorama estratégico que demanda realizar esfuerzos para agregar valor y controlar los costos. (p. 124)

La cadena de valor de la industria avícola en Honduras; está representada por las tres principales empresas dominantes en el mercado las que ofrecen al consumidor final una gran variedad de productos derivados del pollo entre ellos: pollo fresco, deshuesado, congelado, en partes, menudos, pre formados (pechurricas, alitas, medallones, milanesas, dedos de pollo), mismos que son de gran aceptación y consumo por la población en general.

El consumo per cápita de productos avícolas en América Latina es alto, Honduras ocupa un lugar medio en la región, pero se consume una cantidad significativa de carne de pollo y huevos en relación a la población del país.

Entre los factores que influyen en el alto consumo de carne de pollo es que el precio en relación a la carne vacuna es menor, además de ser recomendada para una dieta saludable.

Una alimentación saludable es fundamental para proteger la salud y prevenir enfermedades. La carne de pollo forma parte de la misma contando con nutrientes necesarios para el crecimiento, desarrollo y funcionamiento de nuestro organismo. Alto contenido de proteínas de excelente calidad, bajo contenido calórico, predominio de grasas saludables, amplia variedad de vitaminas y minerales. (“Centro de información nutricional de la carne de pollo, cincap”, 2010)

Tabla 2. Consumo per cápita de productos avícolas 2016

País	Consumo pollo	Consumo huevo
	kg/persona	Unid/persona
Argentina	45	265
Bolivia	33	138
Brasil	43	191
Colombia	30	252
Costa Rica	25	205
Chile	30	191
Ecuador	35	140
El Salvador	19.5	202
Guatemala	17.7	162
Honduras	20.25	135
México	29.31	352
Nicaragua	19.8	92
Panamá	39.5	154
Paraguay	17	135
Perú	43.5	198
República Dominicana	33	155
Uruguay	24.4	280
Venezuela	46	190

Fuente: Industria Avícola (2016)

“Se estima que el consumo per cápita de carne de pollo en el país es de unas 43 libras y aproximadamente 120 huevos por año, cantidades que han sido suplidas por la industria avícola hondureña desde 2003” (Federación de Avicultores de Honduras, 2016).

2.1.9 Análisis interno

2.1.9.1 Historia y operaciones de la compañía

En la década de 1920 nace Corporación Multi inversiones (CMI), con una pequeña tienda ubicada en San Cristóbal Totonicapán, Guatemala, don Juan Bautista Gutiérrez abono las raíces de

lo que hoy es CMI; la unidad de Negocio Industrial Pecuaria surge en la década de 1960 con la apertura de Avícola Villalobos, S.A., esta empresa creció rápidamente en granjas y plantas de procesamiento de aves, cerdos y modernas plantas de procesos posteriores. En la actualidad, tiene presencia en Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica. (Código de Ética de CADECA, 2015)

Compañía Avícola de Centro América, S.A. de C.V., fue fundada en 1969 por Gunther Stache. Y en la década de los 90's, fue adquirida por el Grupo Guatemalteco Corporación Multi-Inversiones (CMI), el cual tiene más de 300 empresas a nivel Centroamericano y del Caribe.

Misión

Ser líderes en proveer e innovar soluciones alimentarias cárnicas y de alimentos para animales, que generen valor para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad de manera creativa, responsable y sustentable.

Visión

Ampliar en Centroamérica nuestro liderazgo de participación de mercado y rentabilidad, con productos, procesos y capital humano de clase mundial; expandiendo nuestra presencia a nuevos mercados donde existan oportunidades estratégicas.

CADECA actualmente cuenta con 2,345 empleados a nivel nacional, siendo un importante generador de empleo en el país y tiene operaciones en las ciudades de: San Pedro Sula, Tegucigalpa, La Ceiba, Juticalpa, Tocoa, Comayagua, Choluteca.

Tabla 3. Indicador de empleados por área

División	oct-16			
	Permanentes	Temporales	Por hora	Total
Pecuario	409	11	3	423
Proceso Industrial	744	89	0	833
Taller	11	0	0	11
Comercialización	665	148	7	820
Alimentos Balanceados	76	8	0	84
Comercialización	13	0	0	13
Contabilidad	2	0	0	2
Porcinos	16	0	0	16
Contabilidad Toledo	1	0	0	1
Administración General	136	6	0	142
Total	2073	262	10	2345

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA.

2.1.9.2 Cadena de valor de CADECA

La actividad principal de la Compañía es la incubación, reproducción, crianza, engorde de pollos y la comercialización de la carne.



Figura 3. Cadena de valor de CADECA.

Elaboración propia, fuente de información proporcionada por CADECA.

Según información obtenida del portal de CADECA el área de comercialización es la encargada de realizar la venta y mercadeo de los diferentes productos en el país a través de tres distribuidoras regionales ubicadas en San Pedro Sula, Tegucigalpa y La Ceiba, 11 depósitos en la Zona Centro Sur, Nor Occidente, Litoral Atlántico; los productos son vendidos en supermercados,

abarroterías, restaurantes, salas de ventas, entre otros; cada segmento de venta está enfocado a diferentes tipos de clientes.

2.1.9.3 Proyecto “Casas del Pollo Rey”

Concepto de Negocio:

Las “Casas del Pollo Rey” son un punto de venta al detalle, manejados por medio de un socio estratégico, en donde se encuentran los principales productos avícolas, porcícolas y procesados de las marcas Pollo Rey, Toledo y Franks, garantizando la generación de autoempleo para cada uno de los propietarios.

Objetivos Específicos del proyecto “Casas del Pollo Rey”:

- Rotación mínima promedio de 900 LBS a la semana.
- Exclusividad en marcas.
- Presencia de imagen según modelo definido
- Fortalecer el lazo de venta al consumidor final
- Apoyar a emprendedores en la estructuración de su propio negocio.
- Generación de Autoempleo

Propuesta de apoyo al socio estratégico:

- Pintura interna del local
- Pintura externa del local
- Material de Fachada
- 2 Congeladores con vitrina de exhibición
- 1 Freidora capacidad 42 LBS
- Capacitación para el manejo del producto
- Precios Diferenciados.
- Activaciones de mercadeo.

Requisitos para ser socio estratégico:

- No contar con negocios relacionados con la comercialización de producto avícola.
- Exclusividad en marcas avícolas, embutido y pre cocidos (Fully cooked).
- Ubicación estratégica del Punto de venta, garantizando el alto flujo de consumidores.
- Respeto de precios sugeridos al consumidor final.



Figura 4. Propuesta de diseño interior PDV “Casas del Pollo Rey”.

Fuente de información proporcionada por CADECA.

Cross Selling (venta cruzada):

El inversionista podrá manejar su cartera de producto en base a la pirámide de necesidad del consumidor, no obstante pollo rey será el proveedor de proteína cárnica avícola y embutido para la tienda de conveniencia, recomendando el abstenerse a la venta de bebidas alcohólicas, así como de alimentos o bebidas perjudiciales para la dieta sana de la población hondureña.

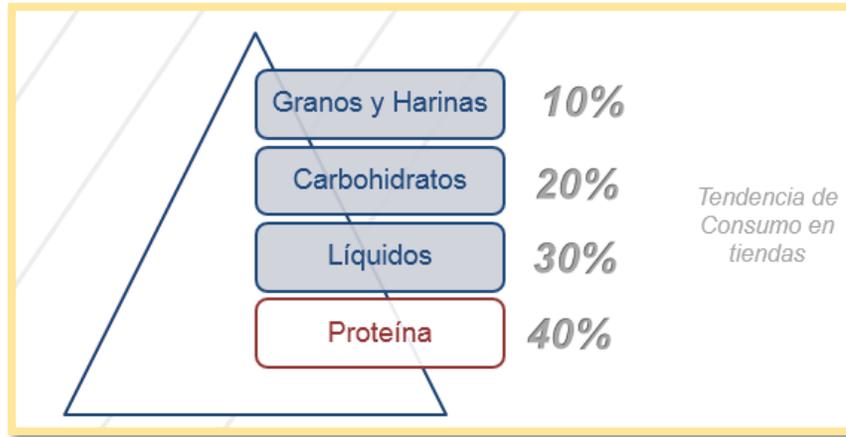


Figura 5. Porcentajes de cross selling (venta cruzada).

Fuente de información proporcionada por CADECA.

Política de venta

- Exclusividad en venta para las marcas Pollo Rey, Toledo y Frank's.
- No contar con negocios relacionados a la venta de productos avícolas y alimentos procesados.
- Respeto en los precios sugeridos establecidos por la compañía.
- No se permite la comercialización de bebidas alcohólicas y productos derivados del tabaco.

2.2 Teorías de sustento

El análisis de la investigación realizado para este proyecto, está fundamentado en el conocimiento adquirido en cuatro tópicos cursados en la maestría; mismos que dan el sustento científico para desarrollar los razonamientos y estudios para la presente investigación, la descripción de las principales teorías se detalla a continuación:

Metodología de la investigación, la cual proporcione los conocimientos relacionados al proceso, enfoque y método de investigación científica para llevar a cabo el desarrollo de un estudio formal y profesional.

Teoría financiera, permitió el desarrollo de un estudio financiero que determina la rentabilidad, el período de recuperación, flujos de efectivo y análisis de escenarios.

Evaluación y formulación de proyectos, proporcionó conocimiento fundamental para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto de inversión formulado.

Marco legal y fiscal de las finanzas empresariales, el conocimiento adquirido en esta clase proporcionó el criterio legal y fiscal que se debe de aplicar en la problemática que trata el presente estudio.

2.3 Conceptualización

Es relevante explicar los conceptos y o términos que se utilizan en este proyecto, para que se utilicen de guía para la comprensión de los temas tratados.

1. Alianza estratégica: “Las alianzas en su término más sencillo se refiere a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo”(Krell, 2008).
2. Autoempleo: Situación laboral de la persona que crea un puesto de trabajo para sí misma, aporta el capital necesario para ello y dirige su propia actividad.
3. Cadena de valor:
Es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2006, p. 33)
4. Consumidor final:
Persona u organización que hace uso efectivo de un determinado producto o servicio y a la que conlleva el suministro de un bien. Se trata de los consumidores a los que se dirigen los anunciantes en sus campañas publicitarias de medios masivos. (“Consumidor final, Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo”, 2014)
5. Control: Es un mecanismo de respuesta a un riesgo identificado dentro de un proceso el cual busca a través de un diseño adecuado y una efectiva ejecución reducir la severidad del mismo.

6. Cross selling: se llama venta cruzada a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.
7. Distribuidor Autorizado: Persona física o jurídica que establece un acuerdo con el fabricante para llevar a cabo la distribución comercial de los productos fabricados.
8. Equipo en comodato:

Por el contrato de préstamo, una de las partes entrega a la otra, o alguna cosa no fungible para que use de ella por cierto tiempo y se la devuelva, en cuyo caso se llama comodato, o dinero u otra cosa fungible, con condición de volver otro tanto de la misma especie y calidad, en cuyo caso conserva simplemente el nombre de préstamo. El comodato es esencialmente gratuito. El simple préstamo puede ser gratuito o con el pacto de pagar interés.(CODIGO CIVIL WWW.HONDURASLEGAL.COM - codigo_civil_Honduras.pdf, artículo 1919, p. 337)
9. Estructura de costos: es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de disseminación de la información oportuna y de calidad a nivel interno y externo.
10. Franquicia: “Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada” (DLE: franquicia - Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario).
11. Ingreso de SOLPED: Las SolPed o solicitudes de pedido; son documentos elaborados en el sistema ERP SAP, para solicitar al departamento de compras y para que este requiera una determinada cantidad de un material o de un servicio en una fecha concreta. DIPHON-PO-OTC-01 / Versión: 01-000 (p. 2)
12. Matriz de Aprobaciones (MDA): Es un documento oficial que contiene los puestos de los funcionarios que pueden autorizar diferentes transacciones de acuerdo a su monto y/o concepto. DIPHON-PO-OTC-01 / Versión: 01-000 (p. 2)

13. Modelo de negocios: Es una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero.
14. Nivel de Servicio: Es el porcentaje de cumplimiento sobre las órdenes de pedido efectuadas por los clientes. DIPHON-PO-OTC-01 / Versión: 01-000 (p. 2).
15. Posicionamiento de mercado:
Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. (Kotler & Keller, 2006, p. 68)
16. Procedimientos: “Consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores” (Melinkoff, 1990, p. 28).
17. Prospección: exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes.
18. Punto de venta: Es el punto de contacto del consumidor con las marcas o productos para su compra. Es el lugar idóneo donde las marcas pueden posicionarse.
19. Rentabilidad: El proyecto es rentable si el valor de los rendimientos que proporciona es superior al de los recursos que utiliza.
20. Riesgo: Es un evento potencial o real que puede afectar negativamente el logro de los objetivos de la organización. Pueden existir varios tipos, operativos, financieros, estratégicos, de cumplimiento.
21. Segmentación Psicográfica: Consiste en delimitar el público objetivo de un determinado producto o servicio de acuerdo a sus actitudes, a sus estilos de vida, a su personalidad.
22. Televenta: Mecanismo a través del cual el cliente puede solicitar productos a través de llamadas telefónicas (Inbound) a un Call Center o Centro de Atención de Llamadas (propio o tercerizado) o través de llamadas que ejecutan los agentes de venta a los clientes (outbound) para obtener ordenes de pedido.

23. Tasa interna de retorno: “Modelo para presupuestar el capital, que determina la tasa de interés para la que el VPN es igual a cero” (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, p. G6).

24. Valor presente neto:

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que señala cuanto se ganara al hacerlo por sobre la rentabilidad que se le exige al proyecto y después de recuperada la inversión. O sea, si este resultado fuese cero, el proyecto es satisfactorio, porque da al inversionista justo lo que quiere ganar y le permite recuperar todo lo invertido. (Sapag, 2011, p. 27)

2.4 Instrumentos utilizados

Para llevar a cabo el presente estudio será necesaria la aplicación de una encuesta, con el fin de obtener de la muestra de investigación la información a requerir para considerarla en la obtención de los resultados, comentarios, conclusiones y recomendaciones. La utilización de este instrumento está conforme al enfoque cuantitativo de la investigación, el cual incluye la recolección de datos estadísticos para elaborar el análisis de los resultados.

2.5 Marco legal

En la presente investigación se considera como parte del marco legal la política de comercialización de CADECA la cual establece los lineamientos generales para todos los proyectos emprendidos por el área, así como el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código de Comercio.

2.5.1 Política de comercialización

CADECA cuenta con la política de comercialización que norma los sub procesos de aceptación de cliente, toma de pedido, autorización de precios, descuentos y promociones, distribución, despacho, liquidación y ajustes del proceso de Ventas y Distribución (Order To Cash – OTC), esta política establece los siguientes:

1. De la estructura y gobierno que apoya el proceso:

Dirección de comercialización

Objetivo:

Administrar las actividades de venta y distribución de los productos de acuerdo al plan estratégico y comercial de la empresa.

Responsabilidades y funciones:

- Desarrollar planes de negocio y estrategias de ventas para los segmentos de mercado establecidos por la empresa de tal forma que se encuentren alineados con lo definido en la estrategia comercial.
- Cumplir con las directrices establecidas en la presente política y los procedimientos relacionados a la comercialización del producto.
- Lograr los objetivos de venta, crecimiento y rentabilidad esperadas.
- Identificar nuevos clientes de acuerdo a la segmentación de mercado definida por la Dirección Comercial.

2. De la segmentación de mercados:

Para fines de control y adecuada toma de decisiones los clientes deberán segmentarse al menos por Categorías de Clientes de la siguiente forma:

- Institucionales
- Popular
- Restaurantes
- Revendedores
- Supermercados
- Venta Directa
- Otros

Para fines de análisis pueden existir otras segmentaciones tales como Geográfica, Psicográfica, Demográfica, comportamiento del producto, etc., las cuales establecerá el Director de Comercialización.

3. De los autoconsumos y degustaciones:

Los mismos deben ser autorizados según lo establece la Matriz de Aprobaciones (MDA).

- Para sustentar la transacción deberán cumplirse con los requisitos fiscales de cada país a través de consulta y validación del Encargado de Impuestos local (se recomienda la facturación por autoconsumo al costo).

4. Del uso de cámaras refrigeradas y equipo de apoyo a clientes:

Las cámaras refrigeradas y equipo de apoyo a clientes de la compañía se dan en calidad de préstamo a través de un contrato de comodato sin costo por lo que el cliente deberá firmar un documento en el que se compromete al menos a lo siguiente:

- Su uso es exclusivo para productos de la compañía.
- En caso de identificar algún desperfecto deberá comunicarlo oportunamente al agente de ventas para su reparación.
- El cliente se compromete de dar un uso y cuidado adecuado del equipo.
- Cualquier desperfecto o daño provocado por el cliente deberá ser pagado por este y no podrá ser descontado del límite de crédito concedido.
- El Responsable de Activos Fijos (RAF) es el encargado de llevar un control de la disponibilidad, asignación, mantenimiento y movimientos de las cámaras refrigeradas.

5. Del monitoreo al cumplimiento de metas:

Deben monitorearse el cumplimiento de metas por Categoría de Cliente (Canal) y consolidada.

6. Del uso de distribuidores autorizados y clientes estratégicos:

- Los distribuidores y clientes especiales deberán ser evaluados y aprobados por el Director de Comercialización y Director de País.
- Al menos semestralmente deberá ejecutarse una evaluación de los distribuidores y clientes estratégicos sobre la base de métricas aprobadas.
- Para ampliar lo referente a este punto consulte la Política de Descuentos.

7. Censo: Se entenderá como aquel proceso de identificación y obtención de nuevos clientes de manera masiva con base a que estos clientes son de características muy similares. El censo es una estrategia comercial en la que se busca masivamente en un área definida clientes potenciales con posibilidades de compra muy similares.

Ya que los clientes potenciales presentan condiciones de compra y canal muy similares podrá hacerse una autorización masiva de éstos por parte del Gerente de Inteligencia Comercial. Con esta autorización no será necesario llenar el formato de creación de clientes respectivo.

2.5.2 Constitución de empresas en Honduras

Tabla 4. Formas jurídicas de acuerdo al Código de Comercio.

Tipo	Número de Socios	Capital	Responsabilidad
<p>Comerciante Individual: Es toda persona que tiene capacidad legal para ejercer el comercio, haciendo de éste su ocupación principal. Es titular de una empresa mercantil.</p>	Uno	El capital social no será inferior a cinco mil lempiras.	Limitada.
Comerciante Social			
<p>Sociedad en Nombre Colectivo: Existe bajo una razón social, que se formará con el nombre de uno o más socios. Cuando no figuren los de todos, se le añadirán las palabras “y compañía”, “y asociados”, “y hermanos”, “y socios” u otras equivalentes.</p>	Dos o más	El Código de Comercio no establece capital mínimo ni máximo para constituirse.	Ilimitada. Todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente. Pero, entre sí, pueden acordar que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limita a una parte o cuota determinada. Artículo No. 38 y No.39
<p>Sociedad en Comandita Simple: Existe bajo una razón social y está compuesta por uno o varios socios comanditados. A la razón social se le agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”.</p>	Dos o más	El capital social no será inferior a cinco mil lempiras.	Ilimitada. Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente por las obligaciones sociales, y por uno o varios comanditarios que sólo están obligados a pagar sus aportaciones. Artículo No. 58 y No.59
<p>Sociedad de Responsabilidad Limitada: Existe bajo una razón social o una denominación seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura “S. de R. L.”.</p>	25 máximo	El capital social no será inferior a cinco mil lempiras.	Limitada al capital aportado. Los socios sólo están obligados a pagar sus aportaciones. Artículo No. 66 al No.70
<p>Sociedad Anónima: Existe bajo una denominación o razón social, y su capital inicial está dividido en acciones. La denominación irá seguida de las palabras “Sociedad Anónima”, o de su abreviatura “S.A.”.</p>	Mínimo 2	El capital social no será menor de 25 mil lempiras y deberá estar suscrito íntegramente.	Limitada al capital aportado. Los socios limitan su responsabilidad a pagar las acciones que han suscrito. Artículo No. 90 al No. 92
<p>Sociedad en Comandita por Acciones: Existe bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios, seguidos de las palabras “y compañía”. Se le agregarán las palabras “sociedad en comandita” o su abreviatura “S. en C.”.</p>	Dos o más	El capital social no será menor de 25 mil lempiras y deberá estar suscrito en su totalidad.	Ilimitada, los socios comanditados que responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que sólo están obligados al pago de sus acciones. Artículo No. 271 al No.274
<p>Sociedad de Capital Variable: Se registrará por las disposiciones que correspondan al tipo de sociedad de que se trate. A la razón social o denominación se le añadirán siempre las palabras “de capital variable”, o su abreviatura “de C. V.”.</p>	Según la sociedad de que se trate		Disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate. Artículo No. 299 al No.307

Elaboración propia con fuente de datos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) 2008

Además de lo descrito anteriormente, también aplican los siguientes artículos:

LIBRO PRIMERO, DE LOS COMERCIANTES Y SUS AUXILIARES, TITULO PRIMERO, COMERCIANTE INDIVIDUAL, Artículos No. 6 al No.12.

TITULO SEGUNDO, COMERCIANTE SOCIAL, CAPÍTULO PRIMERO, DISPOSICIONES GENERALES, Artículos No.13 al No. 28.

Trámites para constituir legalmente una empresa:

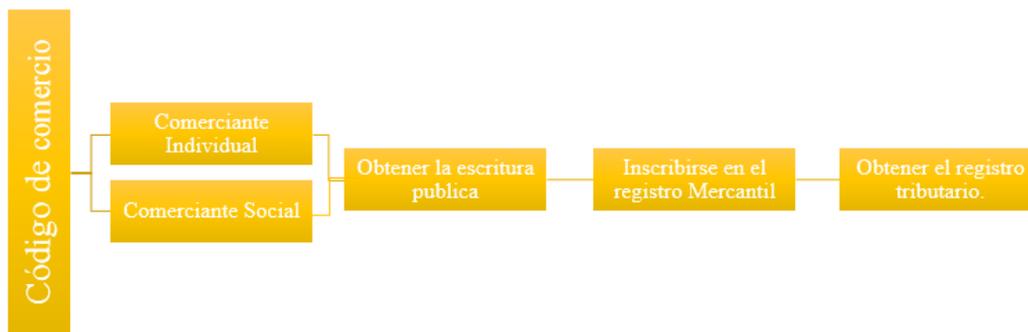


Figura 6. Trámites para constituir legalmente una empresa.

Elaboración propia con fuente de datos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) 2008

Diagrama de requisitos para empezar a funcionar



Figura 7. Requisitos para operar una empresa.

Elaboración propia con fuente de datos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) 2008

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

El desarrollo del presente capítulo recopila y describe el orden y la metodología empleada, así como la selección y aplicación de los métodos, enfoques e instrumentos necesarios para evaluar los procedimientos de control y la rentabilidad del modelo de negocio “Casas del Pollo Rey”.

3.1 Método de investigación

El objeto primordial de esta investigación es conocer de la situación actual del proyecto “Casas del Pollo Rey”, como ha sido hasta el momento la ejecución del mismo y los resultados que se han obtenido en relación al incremento de ventas, posicionamiento de imagen, rentabilidad y debilidades u oportunidades de mejora para CADECA; así como los beneficios para los socios estratégicos desde una perspectiva de autoempleo; lo anterior será posible con la utilización del método científico y las herramientas apropiadas para que después de realizar el análisis de las variables involucradas concluir en los puntos que ayudaran a la mejor toma de decisiones para los dueños del proyecto.

3.2 Congruencia metodológica

Es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación; su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en el trabajo de investigación.

Tabla 5. Congruencia metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Evaluar los procedimientos de Control y rentabilidad del modelo de negocios de "Casas del Pollo Rey" de Compañía de Avícola de Centroamérica S.A. de C.V. (CADECA)	Cierre y bajo rendimiento De Puntos De Venta (PDV), por deficiencias en los procedimientos de control en el modelo de negocio de "Casas del Pollo Rey"	¿Cuál es la situación actual del modelo de negocio de "Casas del Pollo Rey", de CADECA, ¿y qué resultados se han obtenido?	Identificar los procedimientos de control que CADECA podría incorporar al modelo de negocio de "Casas del Pollo Rey", a fin de alcanzar la rentabilidad esperada para la empresa y los beneficios para los socios estratégicos.	Efectuar un diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de "Casas del Pollo Rey".	Procedimientos de Control	Incremento en las Ventas
		¿Qué procedimientos de control puede incorporar CADECA al modelo de negocios de "Casa del Pollo Rey"?		Definir los procedimientos de control que puede incorporar CADECA al modelo de negocio de "Casas del Pollo Rey".		Costos
		¿Cuál es la rentabilidad esperada por CADECA al abrir 63 PDV de "Casas del Pollo Rey" durante el año 2017?		Realizar la evaluación financiera del proyecto de inversión en abrir 63 PDV de "Casas del Pollo Rey" durante el año 2017.		Rentabilidad

Elaboración propia, con fuente de datos proporcionados por CADECA

3.3 Enfoque y métodos

El tipo de investigación a utilizar para evaluar el presente estudio será bajo un enfoque cuantitativo. Lo anterior, en virtud de que este enfoque ofrece la posibilidad de generalizar en los resultados, es decir se podrá realizar los análisis necesarios para llegar a las conclusiones pertinentes; está dirigido a datos medibles y observables mismos que serán obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas, además permite hacer descripción de tendencias tomando como base los datos numéricos y estadísticos, comparación de grupos o relación entre variables para predecir los comportamientos de estos con los diferentes escenarios planteados.

Según (Hernández S., Fernández, & Baptista, 2010) “Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”(p. 4).

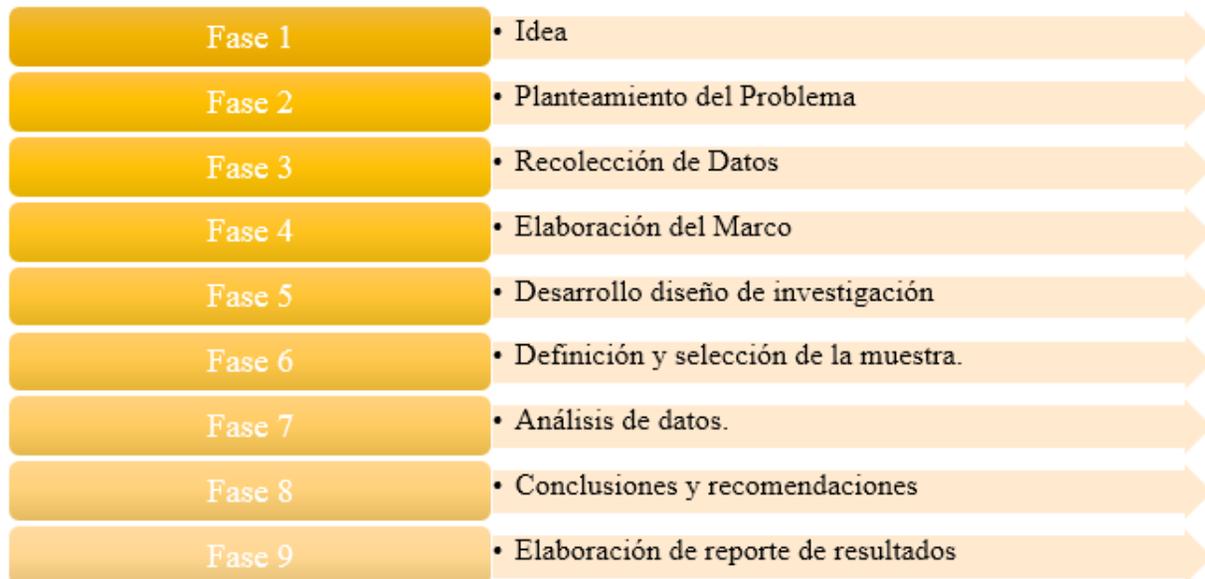


Figura 8. Proceso cuantitativo.

Elaboración propia con fuente de datos: libro, metodología de la investigación Hernández et al (2010).

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación tal como lo define (Hernández S. et al., 2010) es un “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 120)

En virtud de lo antes expuesto la investigación tendrá un diseño no experimental con carácter transaccional o transversal, ya que no se manipularán deliberadamente las variables y los datos a recolectar, así como la interrelación de estas variables se realizarán en un determinado momento. El alcance del estudio será correlacional analizando bajo este esquema la relación o grado de asociación que pudiera existir entre las variables seleccionadas en un contexto particular.

3.5 Unidad de análisis, Población y Muestra

Para la presente investigación es importante destacar que el tipo de población a la que aplica este estudio es finita, ya que está constituida por un número delimitado o conocido de unidades y elementos.

Actualmente el número de “Casas del Pollo Rey” es de 87, ubicadas a nivel nacional en los departamentos de: Francisco Morazán, Choluteca, Comayagua, Olancho, La Paz, Cortés, Santa Bárbara, Atlántida, Lempira, Yoro, El Paraíso, Valle, Copán, Intibucá, las que representarían de igual forma la muestra y la unidad de análisis en esta investigación.

En la presente investigación se utiliza una muestra tipo no probabilística, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación que se está realizando. El procedimiento no es mecánico ni basado en fórmulas de probabilidad, sino que depende de la concepción y definición del tema que se está investigando.

3.6 Técnicas e instrumentos aplicados

Al determinar la muestra del estudio de investigación, se deben seleccionar las técnicas e instrumentos a utilizar para obtener y recolectar los datos e información necesaria para realizar la medición de las variables elegidas.

Como instrumento de medición para obtener la información necesaria, se utilizará la aplicación de encuestas a los socios estratégicos propietarios de las “Casas del Pollo Rey”. Cada una de las preguntas fue elaborada con el fin de responder y explicar la implicación de cada una de las variables de investigación. Este instrumento se elaboró con el objetivo de obtener la información correcta desde la fuente (los socios) de la que dependerá en gran parte el cambio de la rentabilidad.

3.7 Procedimientos

El siguiente trabajo de investigación se desarrolla según los siguientes procedimientos:

La encuesta se aplicará de manera telefónica a un porcentaje del 70% o más del total la población de 87 PDV ubicados a nivel nacional; en esta labor se solicitará la colaboración a la unidad de mercadeo y/o servicio al cliente de CADECA, la aplicación de este instrumento cuenta con la autorización del Gerente de inteligencia comercial de la empresa.

Tabla 6. Metodología

Descripción	Observación
Tipo de Enfoque	Cuantitativo
Tipo de Alcance	Correlacional
Diseño de la Investigación	No experimental, transversal
Tipo de Muestra	No probabilística
Instrumentos a utilizar	Encuesta

Elaboración propia con fuente de datos: libro, metodología de la investigación Hernández et al (2010).

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se exponen los resultados de los análisis de datos recolectados para realizar este estudio, el cual se llevó a cabo por medio de encuesta aplicada a los socios estratégicos de los PDV que se encuentran activos a la fecha; y los resultados financieros que el proyecto ha generado al 31 de octubre 2016, con el fin de identificar la problemática actual de los negocios y el logro de los beneficios esperados del proyecto en materia de incremento en las ventas, posicionamiento de mercado, rentabilidad y generación de autoempleo.

4.1 Aspectos relevantes del proyecto

4.1.1 Estatus de los PDV a octubre 2016

Desde el inicio del proyecto en agosto 2014 a octubre 2016 se han abierto 113 PDV de “Casas del Pollo Rey” a nivel nacional de los cuales 87 se encuentran activos y 26 fueron cerrados, la ubicación de los mismos es la siguiente:

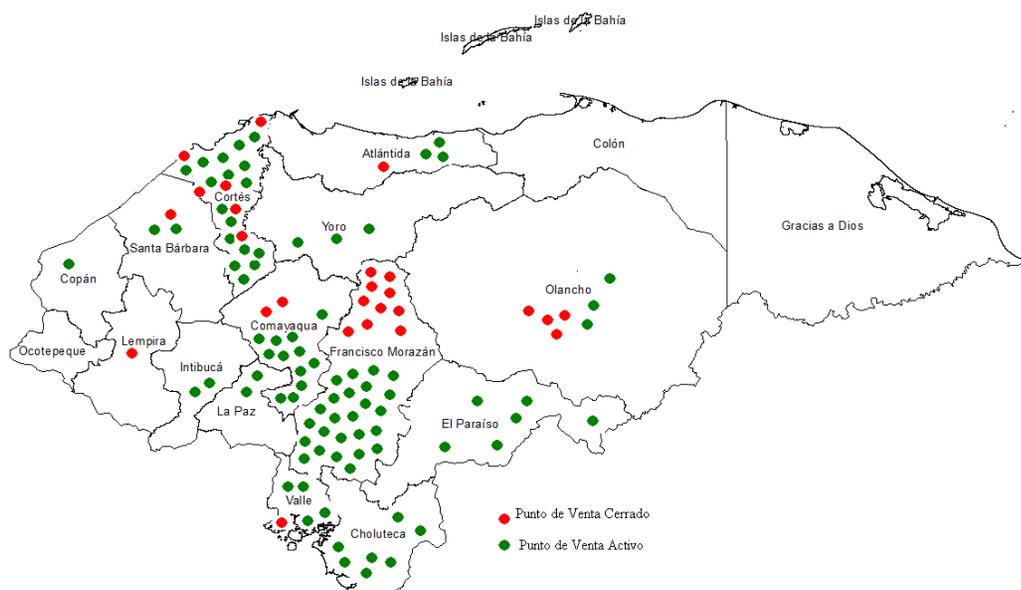


Figura 9. Ubicación de PDV.

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

4.1.2 Volumen mínimo de ventas, estructura de costos y punto de equilibrio de los PDV

El manual de políticas y procedimientos del modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”, establece que el volumen mínimo de ventas semanales que debe alcanzar un PDV es de 900 libras, distribuidas así:



Figura 10. Volumen mínimo de ventas.

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

De acuerdo al esquema de venta cruzada establecido para los PDV de “Casas del Pollo Rey”, el socio puede realizar un 40% de ventas de proteína (Productos CADECA) y 60% distribuido entre líquidos, carbohidratos, granos y harinas.

La estructura de costos operativos promedio por PDV es el siguiente:

Tabla 7. Promedio estándar del costo operativo de un PDV

Concepto	Monto Total	Proteína 40%	Otros 60%
Renta (CF)	L 6,000	L 2,400	L 3,600
Servicios Públicos (CV)	L 3,000	L 1,200	L 1,800
Personal (1) (CF)	L 8,129	L 3,252	L 4,878
Total	L 17,129	L 6,852	L 10,278

Elaboración propia, con fuente de datos proporcionados por CADECA

Para efectos del cálculo del punto de equilibrio se consideró que los costos operativos deben ser absorbidos en proporción a las ventas realizadas por cada línea de producto vendido; en este caso el 40% corresponden a los productos cárnicos.

En un nivel de ventas de 463 libras semanales de productos cárnicos, con un margen de ganancia promedio de L 3.70 por libra, el PDV cubre sus costos de operación.

Tabla 8. Punto de Equilibrio (PE) en libras de venta

Concepto	Valor
Costo Promedio por Libra	L 23.80
Precio de Venta Promedio por Libra	L 27.50
Margen de Ganancia por libra	L 3.70
Libras Mensuales de Ventas en PE	1,852
Libras Semanales de Ventas en PE	463

Elaboración propia, con fuente de datos proporcionados por CADECA

4.1.3 Ventas realizadas durante el periodo comprendido de agosto 2014 a octubre 2016

CADECA realiza ventas a los socios estratégicos de aproximadamente 200 productos diferentes, que se encuentran segmentados en 4 categorías: avícola, embutidos, porcícolas, procesados; siendo la avícola la más representativa.

Tabla 9. Volumen de ventas anuales “Casas del Pollo Rey”

Categoría	2014		2015		2016		Total Libras	Monto Total
	Libras	Monto	Libras	Monto	Libras	Monto		
Avícola	L 30,150	L 545,087	L 939,774	L 20,769,650	L 1,858,384	L 42,711,805	L 2,828,308	L 64,026,541
Embutidos	L 1,749	L 108,162	L 35,330	L 1,526,675	L 71,614	L 3,705,006	L 108,692	L 5,339,843
Porcícolas	L -	L -	L 27,132	L 837,518	L 92,406	L 2,860,968	L 119,538	L 3,698,486
Procesados	L 58	L 35,715	L 5,030	L 1,126,048	L 12,349	L 2,664,831	L 17,437	L 3,826,594
Total general	L 31,957	L 688,964	L 1,007,266	L 24,259,891	L 2,034,752	L 51,942,609	L 3,073,975	L 76,891,464

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

4.1.4 Costo de producción y utilidad bruta en venta de agosto 2014 a octubre 2016

Se consideran los costos de producción y venta en los que incurrió CADECA; en el proceso de producción se incluyen los costos de adquisición de materias primas, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación; y se incluyen los costos de distribución generados para colocar los productos en el negocio de cada cliente.

Tabla 10. Costo de producción y utilidad bruta en ventas

Categoría	Monto Total Ventas	Costo de Producción y Venta			Costo Total	Utilidad Bruta en Ventas
		2014	2015	2016		
Avícola	L 64,026,541	L 331,370	L 13,787,535	L 29,191,279	L 43,310,184	L 20,716,358
Embutidos	L 5,339,843	L 135,546	L 1,502,411	L 3,567,655	L 5,205,612	L 134,231
Porcícolas	L 3,698,486	L -	L 779,035	L 2,584,071	L 3,363,106	L 335,380
Procesados	L 3,826,594	L 21,328	L 865,392	L 2,090,777	L 2,977,497	L 849,097
Total general	L 76,891,464	L 488,244	L 16,934,373	L 37,433,782	L 54,856,398	L 22,035,066

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

4.1.5 Perdida por cierre de puntos de venta

Durante el periodo 2015-2016 se han cerrado 26 PDV, los motivos de cierre fueron altos costo de operación en algunos casos y otros debido a que eran víctimas de la extorsión en la zona en la que tenían ubicado el negocio; 14 de los puntos de venta cerrados generaron pérdidas para CADECA de L 896,416, por la pérdida de la inversión en pintura, rotulación, bonificaciones que se otorgó a los clientes, y el equipo entregado, debido a que el mismo no fue recuperado por la empresa y reasignado a otros PDV.

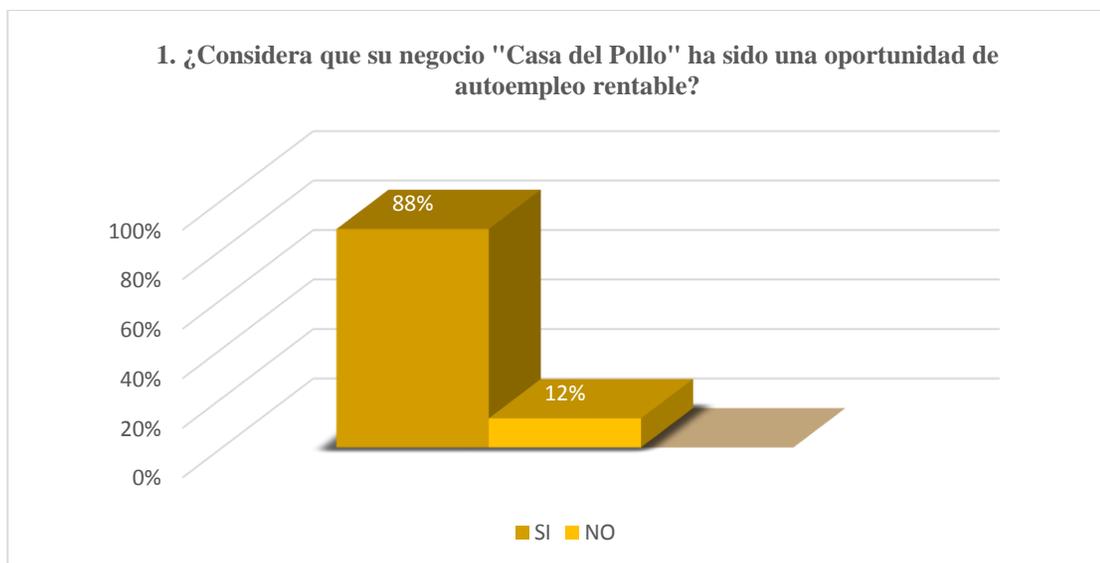
Tabla 11. Puntos de venta cerrados

Nombre del Cliente	Monto Total Ventas	Costo Total	Utilidad (perdida) Bruta	Bonificaciones Otorgadas	Gasto Pintura y Rotulación	Costo Equipo	Costo Total Apoyo al Cliente	Utilidad (Perdida)
Casa del Pollo Dimat	L 212,876	L184,463	L 28,413	L 56,892	L -	L -	L 56,892	-L 28,479
Casa del Pollo Hato de enmedio	L 141,016	L108,168	L 32,847	L 16,524	L 6,021	L 94,050	L 116,596	-L 83,748
Casa del Pollo Valle de Angeles	L 105,248	L 78,918	L 26,330	L 607	L 38,187	L 79,400	L 118,194	-L 91,864
Casa del Pollo Emanuel	L 88,176	L 68,589	L 19,587	L 14,858	L 27,704	L 130,225	L 172,787	-L 153,201
Casa del Pollo El Country	L 56,809	L 40,123	L 16,686	L36,383	L 8,863	L 108,734	L 153,980	-L 137,294
Casa del Pollo Inversiones Rico	L 14,592	L 10,907	L 3,684	L 817	L 23,000	L -	L 23,817	-L 20,133
Casa del Pollo El Puente	L 162,625	L117,980	L 44,646	L 88,078	L -	L -	L 88,078	-L 43,432
Casa del Pollo Zamorano	L 156,271	L115,189	L 41,082	L 15,248	L -	L 57,591	L 72,839	-L 31,757
Casa del Pollo La Flecha	L 56,760	L 44,815	L 11,945	L 6,299	L 27,299	L 105,572	L139,169	-L 127,224
Casa del Pollo Lepaera	L 56,184	L 37,753	L 18,431	L 22,677	L 29,337	L -	L 52,013	-L 33,583
Casa del Pollo La Lima	L 40,059	L 29,287	L 10,773	L -	L 16,434	L 49,879	L 66,313	-L 55,540
Casa del Pollo Puerto Cortes	L 13,564	L 8,817	L 4,747	L -	L 28,371	L -	L 28,371	-L 23,623
Casa del Pollo Centro	L 12,743	L 9,193	L 3,550	L 191	L 4,507	L -	L 4,698	-L 1,148
Casa del Pollo Paz Barahona	L 17,798	L13,186	L 4,612	L 19,340	L 27,807	L22,855	L 70,003	-L 65,391
Total general	L1,134,719	L867,387	L267,332	L 277,914	L 237,528	L 648,306	L1,163,748	-L896,416

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

4.1.6 Aplicación de instrumento: encuesta

Para poder dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en este estudio, también fue necesario elaborar y aplicar una encuesta a los propietarios de los PDV de “Casas de Pollo Rey” ubicados a nivel nacional; se logró obtener la información de 68 PDV que equivale al 78% del total la población de 87; a continuación, los resultados y análisis más relevantes:



Gráfica 1. Oportunidad de autoempleo

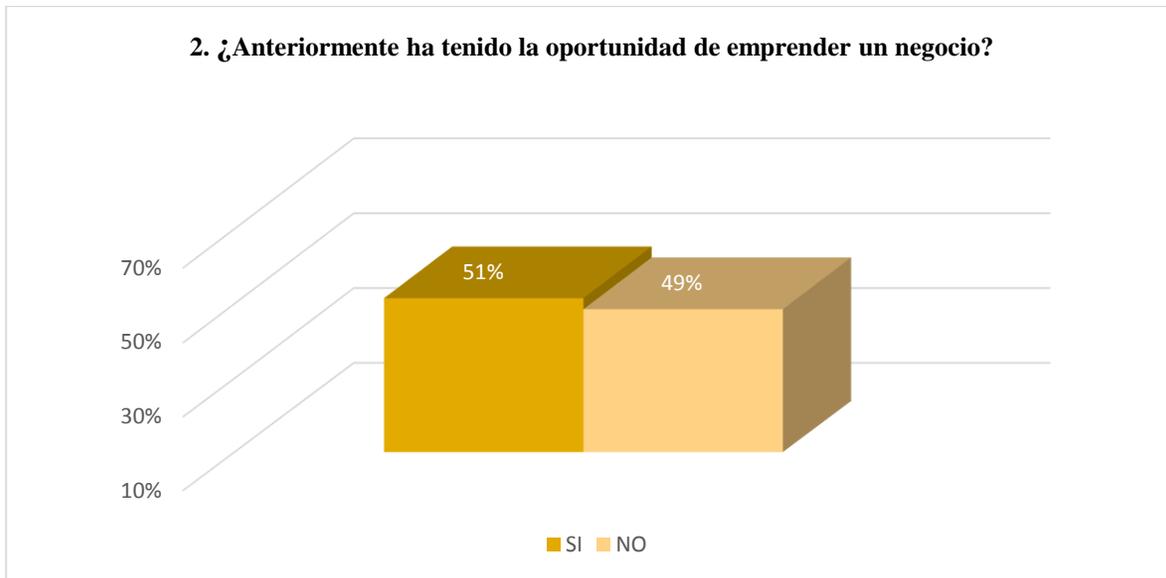
Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Tabla 12. Oportunidad de autoempleo

Opciones	Valores/Respuesta
Si	60
No	8
Total	68
No, especifique:	Genera pérdida
	Problemas de precio
	Poco margen de ganancia
	No se llega al punto de equilibrio
	Por el tiempo de apertura

Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

El grafico anterior muestra que algunos propietarios de los PDV no consideran que su negocio es rentable, debido a aspectos como tardanza en la activación, bajo margen de ganancia, entre otros; CADECA debe considerar estos puntos como oportunidades de mejora en los próximos PDV que planea poner en funcionamiento a través de nuevos socios estratégicos; además tomando como base que entre los objetivos del proyecto “Casas del Pollo Rey” esta generar autoempleo y beneficios para los socios, lo que a su vez representa mayor rentabilidad para CADECA.



Gráfica 2. Empezar un negocio.

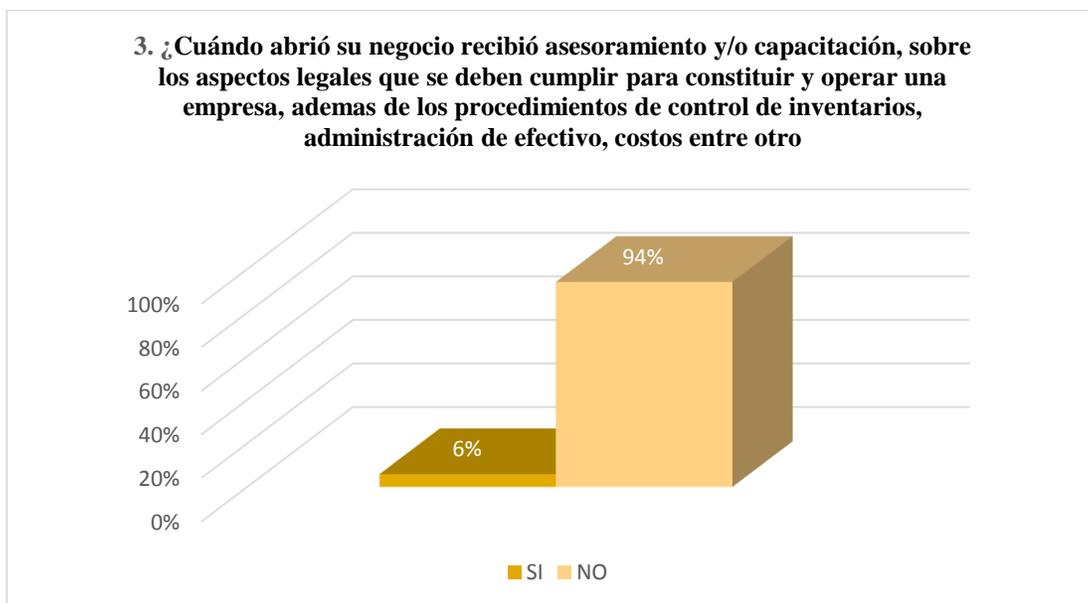
Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Tabla 13. Empezar un negocio

Opciones	Valores/Respuesta
Si	33
No	35
Total	68
Tipo de Negocio	Abarroterías
	Venta de Pollo
	Talleres industriales
	Pulpería
	Repostería
	Tienda de ropa

Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

El resultado obtenido revela que la mitad de los socios poseen una experiencia previa en el manejo de negocios similares al de PDV de “Casas del Pollo Rey”; sin embargo, la otra parte no tiene ninguna experiencia, lo que compromete más a CADECA para que trabaje más de cerca con los socios de los PDV; a fin de conocer las limitantes de cada uno y poder apoyarles a través de capacitaciones, manuales y retroalimentación en los aspectos básicos de administración de este tipo de negocios.



Gráfica 3. Asesoramiento y/o capacitación.

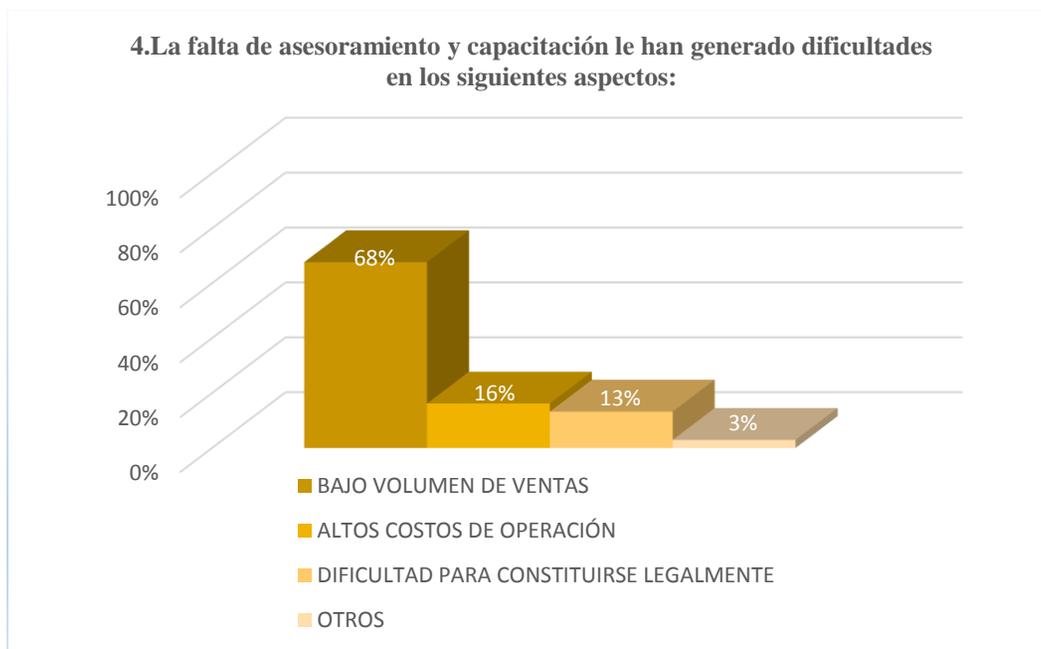
Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Tabla 14. Asesoramiento y/o capacitación

Opciones	Valores/Respuesta
Si	4
No	64
Total	68

Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

El resultado da a conocer que los socios no han recibido asesoramiento en estos aspectos; por lo que se considera oportuno que, como parte del apoyo a brindar a los socios, CADECA considere impartir capacitaciones en temas relacionados al giro del negocio, además los medios que sirvan de guía para la adecuada administración del PDV; lo que tendrá como resultado beneficios para ambas partes. Como parte del servicio al cliente la empresa puede considerar emprender un plan de acción con el fin de satisfacer las necesidades de los actuales y futuros socios.



Gráfica 4. Dificultades por falta de asesoramiento.

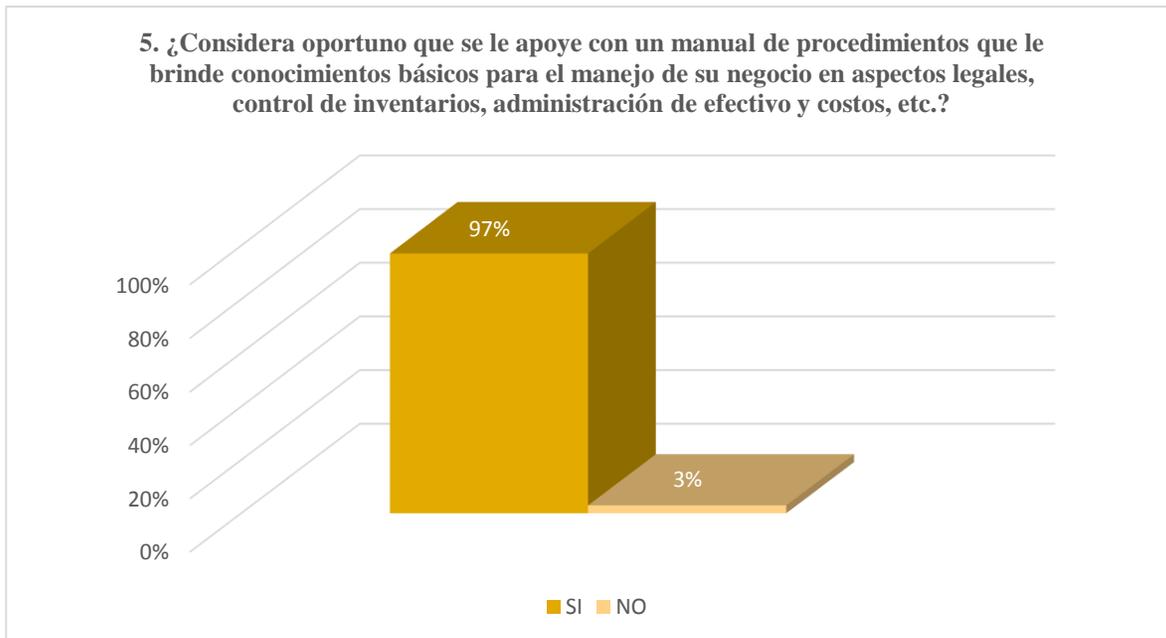
Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Tabla 15. Dificultades por falta de asesoramiento

Opciones	Valores/Respuesta
Bajo volumen de ventas	46
Altos costos de operación	11
Dificultad para constituirse legalmente	9
Otros, especifique	2
Total	68

Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Se observa que el bajo volumen de ventas es la principal dificultad que afrontan los socios, como efecto de la falta de apoyo y/o capacitación de parte CADECA; tomando en cuenta que la estrategia de la empresa con este proyecto es lograr incrementar las ventas, alcanzar mayor presencia y posicionamiento de sus marcas; en virtud de lo anterior es de vital importancia que se de atención inmediata a las dificultades identificadas que limitan el logro de los objetivos propuestos.



Gráfica 5. Apoyo manual de procedimientos.

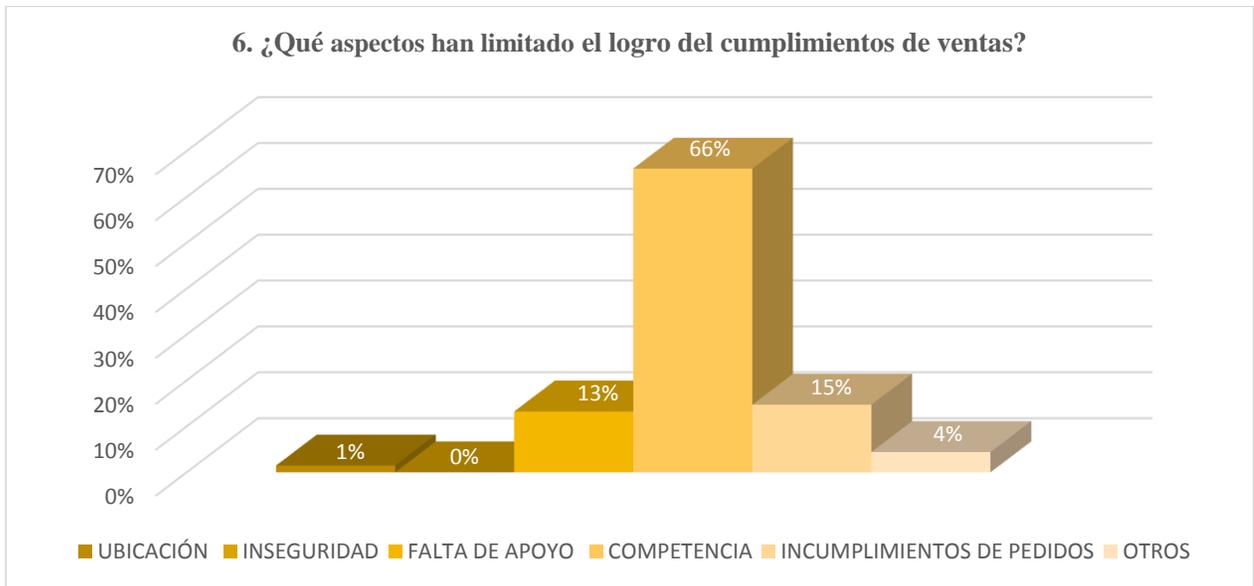
Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Tabla 16. Apoyo manual de procedimientos

Opciones	Valores/Respuesta
Si	66
No	2
Total	68

Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

La respuesta confirma que los socios necesitan un manual que sirva de guía para la administración de su negocio a fin de contribuir al crecimiento de los mismos; en vista de lo anterior CADECA puede considerar proporcionarles un manual que contenga procedimientos legales y administrativos como ser: formas de constitución de un negocio, manejo y control de efectivo, inventarios, ingresos y gastos, entre otros. Considerando que un manual operativo es una herramienta de apoyo para adecuado funcionamiento de un negocio.



Gráfica 6. Logro de cumplimiento de ventas.

Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Tabla 17. Logro de cumplimiento de ventas

Opciones	Valores/Respuesta
Ubicación	1
Inseguridad	0
Falta de Apoyo	9
Competencia	45
Incumplimiento de pedidos	10
Otros	3
Otros	68

Elaboración propia, fuente información proporcionada en aplicación de encuesta a socios

Considerando que la falta de apoyo y el incumplimiento de los pedidos a los socios, están limitando el cumplimiento de las ventas; CADECA debe identificar el origen de los mismos y buscar las soluciones a fin de asegurar que los PDV logren alcanzar el volumen de ventas establecido.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación se concluye lo siguiente:

1. Con el análisis de la situación actual del modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”, se concluye que la mayoría de los PDV a nivel individual no han generado los resultados esperados; lo que ha conllevado al cierre de 26 PDV, provocando leves pérdidas para la empresa; lo anterior se puede vincular con la falta de un perfil general que deben satisfacer los socios, asesoramiento y/o capacitación de parte de CADECA hacia los mismos; así como la ausencia de estudios de mercado en relación a la ubicación, clientes potenciales y número de competidores en la zona donde se abrirá cada PDV.
2. De acuerdo a la investigación realizada se determinó que los socios consideran oportuno que se les apoye con un manual de procedimientos, que brinde conocimientos básicos para la administración de su negocio; según lo antes mencionado CADECA puede incorporar al modelo de negocio, un manual de procedimientos administrativos que contenga aspectos relacionados con los requisitos legales de constitución de un negocio, manejo de efectivo, control de inventarios, ventas y costos.
3. Al realizar el estudio financiero se confirmará si el proyecto “Casas del Pollo Rey”, puede generar la rentabilidad esperada por CADECA al abrir 63 nuevos PDV durante el año 2017; la aplicación de la encuesta da a conocer que el bajo volumen de ventas es la principal dificultad que afrontan los socios, situación que la empresa debe solventar para alcanzar la rentabilidad deseada.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a CADECA realizar análisis de rentabilidad de los PDV de “Casas del Pollo Rey”, a nivel individual, para identificar porque algunos no están generando los resultados esperados, identificar los motivos y brindar apoyo oportuno, definir un perfil para los socios y realizar estudios de mercado en relación a la ubicación, clientes potenciales y número de competidores en la zona donde se abrirá cada PDV; a fin de prevenir el cierre de los PDV que se planea abrir en el año 2017.
2. Con la información obtenida producto de esta investigación; CADECA puede considerar agregar al modelo de negocios el manual de procedimientos administrativos, entregado en este estudio, para que sirva de apoyo a los socios estratégicos; en cuanto a los requisitos legales de constitución de un negocio, manejo de efectivo, control de inventarios, ventas y costos.
3. Considerando que el bajo volumen de ventas es la principal dificultad que afrontan los socios; CADECA debe enfocar sus esfuerzos en brindarles apoyo para incrementar las ventas, e implementar las oportunidades de mejora propuestas, desde el inicio de operación de los 63 PDV que desea abrir en el año 2017, para lograr alcanzar la rentabilidad deseada.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

En el presente capítulo, se muestra el estudio financiero en la inversión de 63 PDV de “Casas del Pollo Rey” que CADECA planea abrir en el periodo 2017; también se incluye el manual de procedimientos administrativos, que surge de las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de resultados, que evidencian la necesidad de los socios estratégicos en este sentido; se recomienda a CADECA que considere incluirlo en el modelo de negocio establecido, con el propósito de brindar apoyo adicional a los socios.

6.1 Descripción del plan de acción

A continuación, se describe el plan de acción a desarrollar para alcanzar la meta establecida por CADECA de abrir 63 PDV de “Casas del pollo Rey”, para alcanzar un total de 150 PDV activos para el año 2017, el mismo contendrá los siguientes elementos:

Tabla 18. Plan de acción del proyecto

Titulo	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Evaluar los procedimientos de control y la rentabilidad del modelo de negocio “Casas del Pollo Rey” de compañía avícola de Centroamérica, s.a. de C.V. (CADECA)	Identificar los procedimientos de control que CADECA podría incorporar al modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey” a fin de alcanzar la rentabilidad esperada. Evaluar la rentabilidad esperada para la empresa y beneficios a los socios estratégicos	Efectuar un diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”.	Con el análisis de la situación actual del modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”, se concluye que la mayoría de los PDV a nivel individual no han generado los resultados esperados; lo que ha conllevado al cierre de 26 PDV, provocando leves pérdidas para la empresa; lo anterior se puede vincular con la falta de un perfil general que deben satisfacer los socios, asesoramiento y/o capacitación de parte de CADECA hacia los mismos; así como la ausencia de estudios de mercado en relación a la ubicación, clientes potenciales y número de competidores en la zona donde se abrirá cada PDV.	Se recomienda a CADECA realizar análisis de rentabilidad de los PDV de “Casas del Pollo Rey”, a nivel individual, para identificar porque algunos no están generando los resultados esperados, identificar los motivos y brindar apoyo oportuno, definir un perfil para los socios y realizar estudios de mercado en relación a la ubicación, clientes potenciales y número de competidores en la zona donde se abrirá cada PDV; a fin de prevenir el cierre de los PDV que se planea abrir en el año 2017.	Evaluar los procedimientos de control existentes, evidenciando las oportunidades de mejora que se pueden implementar, y a la vez realizar un análisis comparativo financiero de los resultados que hasta el momento ha generado el proyecto, con el fin de que la Alta Dirección se apoye en el mismo para la toma de decisiones.
		Definir los procedimientos de control que puede incorporar CADECA al modelo de negocio de “Casas del Pollo Rey”	De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que los socios consideran oportuno que se les apoye con un manual de procedimientos, que brinde conocimientos básicos para la administración de su negocio; según lo antes mencionado CADECA puede incorporar al modelo de negocio, un manual de procedimientos administrativos.	Con la información obtenida producto de esta investigación; CADECA puede considerar agregar al modelo de negocios el manual de procedimientos administrativos, entregado en este estudio, para que sirva de apoyo a los socios estratégicos; en cuanto a los requisitos legales de constitución de un negocio, manejo de efectivo, control de inventarios, ventas y costos.	
		Realizar la evaluación financiera del proyecto de inversión en abrir 63 PDV de “Casas del Pollo Rey” durante el año 2017.	Al realizar el estudio financiero se confirmará si el proyecto “Casas del Pollo Rey”, puede generar la rentabilidad esperada por CADECA al abrir 63 nuevos PDV durante el año 2017; la aplicación de la encuesta da a conocer que el bajo volumen de ventas es la principal dificultad que afrontan los socios, situación que la empresa debe solventar para alcanzar la rentabilidad deseada.	Considerando que el bajo volumen de ventas es la principal dificultad que afrontan los socios; CADECA debe enfocar sus esfuerzos en brindarles apoyo para incrementar las ventas, e implementar las oportunidades de mejora propuestas, desde el inicio de operación de los 63 PDV que desea abrir en el año 2017, para lograr alcanzar la rentabilidad deseada.	

Elaboración propia

6.2 Análisis financiero del proyecto

6.2.1 Consideraciones del análisis financiero

En esta sección se dan a conocer los resultados de la evaluación financiera efectuada con el objetivo de determinar si el proyecto es rentable para CADECA; se realiza por medio del cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI); se realizó análisis de sensibilidad de las ventas, a través de dos escenarios, con el fin de determinar los resultados que el proyecto generará para la empresa.

La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden al valor actual neto, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de la inversión, la relación beneficio-coste y la relación costo-efectividad. (Sapag, 2011, p. 300)

Para realizar la evaluación de este proyecto no se consideran los siguientes elementos: fuentes y modalidad de financiamiento, condiciones de crédito, amortización de deuda; debido a que CADECA cuenta con disponibilidad de fondos para realizar la inversión, no se solicitaran préstamos a ninguna institución bancaria para llevarla a cabo.

La tasa vigente requerida por CADECA para sus proyectos de inversión es del 12%; se utilizó esta tasa para valorar el costo de oportunidad del proyecto. Este dato fue proporcionado por el departamento de planificación financiera, debido a que la información requerida para el cálculo del costo promedio ponderado de capital es de carácter confidencial.

Se proyecta un crecimiento del 4.46% anual en los costos de producción, gastos de administración, comercialización y ventas, de acuerdo al promedio de inflación interanual de los últimos 5 años incluyendo el promedio al mes de noviembre del año 2016, tomando en cuenta los datos proporcionado por el Banco Central de Honduras a esta fecha.

Tabla 19. Promedio anual del índice de precio al consumidor

Año	Variaciones Interanuales	Promedio
2012	5,19	
2013	5,18	
2014	6,11	
2015	3,17	
2016	2,67	
2017		4,46

Elaboración propia, fuente información proporcionada por BCH, (“serieipc - ipcm912004.pdf”, s/f)

Este proyecto se desarrolló con los flujos de efectivo pertinentes o incrementales, que consisten en reflejar como cambian las entradas o salidas de efectivo futuras como resultado directo de la aceptación del proyecto. El precio de venta y costo por libra para el año 2017, fueron proporcionados por el departamento de inteligencia comercial de CADECA; para cada categoría, detallados así: avícola: precio venta L 23.80, costo 15.82, embutidos: precio venta L 26.32, costo L 24.93, porcícola: precio venta L 28.88, costo 26.20, procesados: precio venta L 36.32, costo 25.61, para los años siguientes se aplicó los incrementos anuales, con la tasa de crecimiento en ventas y la tasa de inflación respectivamente.

En la proyección de flujos incrementales no se incluye el riesgo de cierre de los PDV, debido a que el plan para el año 2017 es llevar a cero el riesgo de cierre de los PDV que se abran; se han venido corrigiendo las deficiencias de control que se produjeron en el periodo 2015.

Se observa una tendencia a la baja en el cierre de los PDV, lo que se ve reflejado en la disminución del porcentaje de cierre en el año 2016.

Tabla 20. Tendencia del cierre de los PDV

Estatus PDV	2014	2015	2016	Total PDV
Abrieron	2	72	39	113
Cerraron	1	21	4	26
%	50%	29%	10%	

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

6.2.2 Plan de inversión

La inversión total planificada para abrir los 63 PDV asciende a L 7,752,207.00, se incluye la pintura y rotulación de los locales y el equipo frio y caliente que se entregara a cada socio.

6.2.2.1 Inversión en pintura y rotulación

La propuesta de apoyo que CADECA ofrece a los socios incluye: pintura interna y externa del local, rotulación (fachada), precios diferenciados, activaciones de mercadeo y equipo consistente en: 2 congeladores, 1 freidora, y otros equipos de acuerdo a las necesidades de cada PDV.

La inversión en concepto de pintura y rotulación asciende en promedio a L 38,700.00 por cada PDV, dependiendo de los m² del local este valor puede variar. Después de que el socio estratégico selecciona el local en el que va funcionar el negocio, y este cuenta con el visto bueno del supervisor de Pollo Rey, en cuanto a aspectos ubicación y condiciones generales requeridas; CADECA procede a solicitar al proveedor que realice los trabajos respectivos.

Tabla 21. Inversión en pintura y rotulación

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Sub total	ISV	Total
Pintura	L 12,600	63	L 793,800	L 119,070	L 912,870
Rotulación	L 26,100	63	L 1,644,300	L 246,645	L 1,890,945
Sub total	L 38,700		L 2,438,100	L365,715	L2,803,815

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

Descripción de los tipos de rotulación y fachada de los PDV “Casas del Pollo Rey”

De acuerdo al manual grafico elaborado por CADECA para las “Casas del Pollo Rey” las características de la rotulación y fachada son las siguientes:

El logotipo deberá ocupar en sus versiones vertical u horizontal como máximo hasta un 90% y mínimo un 60% del frente del local; debe de tener un saliente a partir de la parte superior de la pleca azul del logotipo.



Figura 11. Fachada tipo 1: con costados angostos con saliente de logo.

Fuente de información proporcionada por CADECA.

En este tipo de locales y cuando el logotipo de casa del pollo está en la parte superior, en la pared izquierda se coloca los aspectos: higiene, frescura y servicio; del lado derecho y no más grande que el logotipo casa del pollo se colocara el logotipo de embutidos Toledo.



Figura 12. Fachada tipo 2: con costados angostos y banderines.

Fuente de información proporcionada por CADECA.

6.2.2.2 Inversión en equipo

La inversión en equipo se encuentra en un rango de L 51,560.00 a L 151,218.00 por cada PDV, esto debido a que no todos los PDV tienen las mismas características, en cuanto a tamaño o estado de venta del producto (pollo congelado, frito y/o asado); por lo que no requieren ciertos equipos como ser: mantenedora de calor, horno, exhibidor y rebanadora de carne.

En la tabla siguiente se detalla el equipo a entregar a los 63 PDV, a los cuales se les proporcionara tres equipos básicos de acuerdo al modelo de negocio; sin embargo, algunos tendrán mayor necesidad de equipo; el departamento de inteligencia comercial de CADECA, proporciono una estimación del número de PDV a los que se asignara equipo adicional.

Tabla 22. Inversión en compra de equipo

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Sub total	ISV	Total	Especificaciones	Modelos
Cámara Vertical	L 12,373	63	L 779,493	L116,924	L 896,417	Cámara Vertical Mantenedora 8' (Catalogo Fogel V-252)	V-252-LEDR
Freezer horizontal	L 16,332	63	L1,028,885	L154,333	L1,183,217	Freezer Florencia Mac 14' horizontal Puerta vidrio (Fogel)	Florencia-14-mac
Freidora	L 22,855	63	L1,439,890	L215,984	L1,655,874	Freidora DEAN SR142GP	DEAN SR142GP
Mantenedora de calor	L 6,665	40	L 266,603	L 39,990	L 306,594	Mantenedora de calor (Vitrina Secosuemp)	VPPS-PAI
Horno	L 28,787	15	L 431,798	L 64,770	L 496,567	Hornos Venacio de 30 pollos (Secosuemp)	SGF3
Exhibidor de carne	L 46,402	5	L 232,009	L 34,801	L 266,811	Exhibidor de Carne Fogel	Mirage-6MC
Rebanadora de carne	L 24,854	5	L 124,272	L 18,641	L 142,913	Rebanadora de Carne, Torrey	RB300L
Total	L158,268		L4,302,950	L645,442	L4,948,392		

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

La inversión total en equipo planeada es de L 4,948,392.00, los activos se depreciarán a 5 años por el método de línea recta, obteniendo una depreciación anual de L. 972,872.00, lo cual genera un escudo fiscal para la empresa por un monto de L 244,945.00 anual.

Tabla 23. Calculo de depreciación equipo

Descripción	Monto Total	Valor Residual	Vida Útil	Depreciación Anual	Escudo Fiscal
Cámara Vertical	L 896,417	L 8,964	5	L 177,491	L 44,373
Congelador horizontal	L 1,183,217	L 11,832	5	L 234,277	L 58,569
Freidora	L 1,655,874	L 16,559	5	L 327,863	L 81,966
Mantenedora de calor	L 306,594	L 3,066	5	L 60,706	L 15,176
Horno	L 496,567	L 4,966	5	L 98,320	L 24,580
Exhibidor de carne	L 266,811	L 2,668	5	L 52,829	L 13,207
Rebanadora de carne	L 142,913	L 1,429	5	L 28,297	L 7,074
Total	L4,948,392	L 49,484		L 979,782	L 244,945

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

Descripción de los equipos entregados a los socios



Capacity and Dimensions / Dimensiones y Capacidades

	Inches / Pulgadas:	Centimeters/ Centímetros:	
Height / Altura:	59 1/8	150.20	Cubic Feet / Pies Cúbicos: 8 Liters / Litros: 227 Bottles / Botellas: 120 (20 Oz) Cans / Latas: 252 (12 Oz) Units per Container / Unidades por Contenedor: 40' : 84 45' : 96
Width / Frente:	21	53.30	
Depth / Fondo:	21 3/4	55.24	

3 Shelves as standard* / Parrillas Incluidas.*

* Additional shelves are optional / * Parrillas opcionales adicionales.

Empresa Certificada ISO 9001:2008




Figura 13. Mantenedor/congelador de embutidos.

Fuente de información proporcionada por CADECA.



Capacity and Dimensions / Dimensiones y Capacidades

	Inches / Pulgadas:	Centimeters/ Centímetros:	
Height / Altura:	32	81.25	Cubic Feet / Pies Cúbicos: 15 Liters / Litros: 345 Units per Container / Unidades por Contenedor: 40' : 72 45' : 81
Front / Frente:	34 1/2	87.75	
Width / Frente:	59 3/8	151.00	
Depth / Fondo:	24 5/8	62.75	

ISO 9001:2008 Certified Company




Figura 14. Congelador horizontal.

Fuente de información proporcionada por CADECA.



Figura 15. Freidora industrial (12 unidades pollo)

Fuente de información proporcionada por CADECA.

6.2.3 Estudio económico financiero

La información para la elaboración de los flujos de efectivo incrementales del proyecto fue proporcionada por el área de comercialización de CADECA; con la información obtenida de las ventas, costos de ventas e inversión, se elaboraron los flujos de efectivo proyectados a 5 años, se determinó el VAN, TIR y PRI.

Para el año 2017 las ventas esperadas por cada uno de los 63 PDV que se planea abrir, son 900 libras distribuidas en las cuatro categorías de producto que la empresa comercializa detalladas así: avícola 650, embutidos 100, porcícolas 100 y procesados 50, por cada PDV de acuerdo a lo definido en el modelo de negocio; el incremento de las ventas se determinó con el método de crecimiento geométrico, a partir de las ventas históricas de la empresa, como se muestra a continuación:

Tabla 24. Ventas históricas CADECA

Ventas históricas	
Año	Monto
2011	L3,282,609,406
2012	L3,328,494,031
2013	L3,467,827,122
2014	L3,610,534,496
2015	L3,893,275,189
Tasa de Incremento	3.47%

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

“Para determinar la tasa de crecimiento de las ventas, es práctico utilizar la media geométrica, que se relaciona con la determinación de un cambio porcentual promedio de las ventas durante cierto periodo” (Lind, Marchal, & Wathen, 2012, p. 72).

Fórmula 1: Media geométrica

$$MG = \sqrt[n]{\frac{\text{Valor al final del período}}{\text{Valor al inicio del período}}} - 1$$

El precio y costo de venta por libra para el año 2017 fue proporcionado por CADECA y para los años siguientes se proyecta el incremento del 4.46% anual, de acuerdo al promedio de inflación interanual.

Tabla 25. Flujos de efectivo incremental

Categoría	Valores	Flujos									
		0	1	2	3	4	5				
Avícola	Volumen libras	L	2,129,400	L	2,203,314	L	2,279,794	L	2,358,929	L	2,440,810
	Precio unitario	L	24	L	25	L	26	L	27	L	28
	Venta total	L	50,681,285	L	54,779,342	L	59,208,767	L	63,996,351	L	69,171,057
	Costo unitario	L	16	L	17	L	17	L	18	L	19
	Costo total	L	33,679,145	L	36,402,420	L	39,345,898	L	42,527,383	L	45,966,121
	Utilidad bruta	L	17,002,140	L	18,376,922	L	19,862,869	L	21,468,968	L	23,204,936
	Depreciación	L	707,620								
	Utilidad antes de impuestos	L	16,294,519	L	17,669,302	L	19,155,249	L	20,761,348	L	22,497,316
	ISR	L	4,888,356	L	5,300,791	L	5,746,575	L	6,228,404	L	6,749,195
	Utilidad neta	L	11,406,164	L	12,368,511	L	13,408,674	L	14,532,944	L	15,748,121
	FEO	L	12,113,784	L	13,076,132	L	14,116,294	L	15,240,564	L	16,455,741
	FEO descontado	L	10,815,878	L	10,424,212	L	10,047,699	L	9,685,654	L	9,337,430
	Inversión	L	-5,598,816								
VAN	L	44,712,057									
Embutidos	Volumen libras	L	327,600	L	338,971	L	350,738	L	362,912	L	375,509
	Precio unitario	L	26	L	27	L	29	L	30	L	31
	Venta total	L	8,623,464	L	9,320,752	L	10,074,423	L	10,889,034	L	11,769,515
	Costo unitario	L	25	L	26	L	27	L	28	L	30
	Costo total	L	8,165,807	L	8,826,090	L	9,539,762	L	10,311,141	L	11,144,894
	Utilidad bruta	L	457,657	L	494,663	L	534,661	L	577,893	L	624,621
	Depreciación	L	108,865								
	Utilidad antes de impuestos	L	348,792	L	385,798	L	425,796	L	469,028	L	515,757
	ISR	L	104,638	L	115,739	L	127,739	L	140,709	L	154,727
	Utilidad neta	L	244,154	L	270,059	L	298,057	L	328,320	L	361,030
	FEO	L	353,019	L	378,923	L	406,922	L	437,185	L	469,894
	FEO descontado	L	315,196	L	302,075	L	289,639	L	277,839	L	266,631
	Inversión	L	-861,356								
VAN	L	590,023									
Porcícolas	Volumen libras	L	327,600	L	338,971	L	350,738	L	362,912	L	375,509
	Precio unitario	L	29	L	30	L	32	L	33	L	34
	Venta total	L	9,460,758	L	10,225,749	L	11,052,597	L	11,946,303	L	12,912,274
	Costo unitario	L	26	L	27	L	29	L	30	L	31
	Costo total	L	8,581,546	L	9,275,445	L	10,025,452	L	10,836,104	L	11,712,305
	Utilidad bruta	L	879,211	L	950,304	L	1,027,145	L	1,110,199	L	1,199,969
	Depreciación	L	108,865								
	Utilidad antes de impuestos	L	770,347	L	841,439	L	918,280	L	1,001,335	L	1,091,105
	ISR	L	231,104	L	252,432	L	275,484	L	300,400	L	327,331
	Utilidad neta	L	539,243	L	589,007	L	642,796	L	700,934	L	763,773
	FEO	L	648,107	L	697,872	L	751,661	L	809,799	L	872,638
	FEO descontado	L	578,667	L	556,339	L	535,017	L	514,642	L	495,158
	Inversión	L	-861,356								
VAN	L	1,818,468									
Procesados	Volumen libras	L	163,800	L	169,486	L	175,369	L	181,456	L	187,755
	Precio unitario	L	36	L	38	L	40	L	41	L	43
	Venta total	L	5,948,458	L	6,429,447	L	6,949,328	L	7,511,247	L	8,118,602
	Costo unitario	L	26	L	27	L	28	L	29	L	30
	Costo total	L	4,195,518	L	4,534,765	L	4,901,443	L	5,297,771	L	5,726,146
	Utilidad bruta	L	1,752,940	L	1,894,682	L	2,047,885	L	2,213,476	L	2,392,456
	Depreciación	L	54,432								
	Utilidad antes de impuestos	L	1,698,508	L	1,840,250	L	1,993,453	L	2,159,043	L	2,338,024
	ISR	L	509,552	L	552,075	L	598,036	L	647,713	L	701,407
	Utilidad neta	L	1,188,956	L	1,288,175	L	1,395,417	L	1,511,330	L	1,636,617
	FEO	L	1,243,388	L	1,342,607	L	1,449,849	L	1,565,763	L	1,691,049
	FEO descontado	L	1,110,168	L	1,070,318	L	1,031,974	L	995,071	L	959,547
	Inversión	L	-430,678								
VAN	L	4,736,399									
Volumen libras	L	2,948,400	L	3,050,743	L	3,156,638	L	3,266,209	L	3,379,583	
Ventas	L	74,713,965	L	80,755,291	L	87,285,114	L	94,342,935	L	101,971,448	
Costo de ventas	L	54,622,017	L	59,038,720	L	63,812,555	L	68,972,399	L	74,549,465	
Utilidad bruta en ventas	L	20,091,948	L	21,716,571	L	23,472,559	L	25,370,536	L	27,421,982	
Depreciación	L	979,782	L	979,782	L	979,782	L	979,782	L	979,782	
Utilidad antes de impuestos	L	19,112,166	L	20,736,789	L	22,492,778	L	24,390,755	L	26,442,201	
ISR	L	5,733,650	L	6,221,037	L	6,747,833	L	7,317,226	L	7,932,660	
Utilidad neta	L	13,378,516	L	14,515,752	L	15,744,944	L	17,073,528	L	18,509,540	
FEO	L	14,358,298	L	15,495,534	L	16,724,726	L	18,053,310	L	19,489,322	
FEO descontado	L	12,819,909	L	12,352,945	L	11,904,330	L	11,473,205	L	11,058,765	
Inversión	L	-7,752,207									
VAN	L	51,856,946									

TIR	191.86%
Periodo de Recuperación	1 (4) (27)
	Años Meses Días

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

6.2.3.1 Análisis de riesgo

Para analizar el riesgo que representa para CADECA la implementación de este proyecto, se presentan dos escenarios; un conservador y otro pesimista con el cambio en las ventas, que es considerada la variable más importante, y se determina el efecto que tendría en el VAN y la TIR los cambios en esta variable.

En el resultado obtenido en el flujo de efectivo incremental al nivel de ventas deseado por CADECA de 900 libras semanales por PDV; se observa que el mismo es rentable con un VAN de L 51,856,946, TIR 191.86%, y un PRI de 7 meses.

6.2.3.2 Escenario conservador

En el escenario conservador se desea verificar si aún nivel del 50% de las ventas esperadas por la empresa, el proyecto sigue siendo rentable.

6.2.3.3 Escenario pesimista

En el escenario pesimista se modifica nuevamente la variable de las ventas, a un nivel del 25% de las ventas esperadas por la empresa, el proyecto sigue siendo rentable.

En los escenarios planteados el resultado es el siguiente:

Escenario conservador: VAN L 22,582,153, TIR 97.73%, PRI 1 año 2 meses.

Escenario pesimista: VAN L 7,944,757, TIR 46.02%, PRI 2 año 4 meses.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que tanto en el escenario conservador como pesimista el proyecto sigue siendo rentable para CADECA.

Tabla 26. Flujo de efectivo incremental – escenario conservador

Categoría	Valores	Flujos									
		0	1	2	3	4	5				
Avícola	Volumen libras	L	1,064,700	L	1,101,657	L	1,139,897	L	1,179,464	L	1,220,405
	Precio unitario	L	24	L	25	L	26	L	27	L	28
	Venta total	L	25,340,642	L	27,389,671	L	29,604,383	L	31,998,176	L	34,585,529
	Costo unitario	L	16	L	17	L	17	L	18	L	19
	Costo total	L	16,839,573	L	18,201,210	L	19,672,949	L	21,263,691	L	22,983,061
	Utilidad bruta	L	8,501,070	L	9,188,461	L	9,931,434	L	10,734,484	L	11,602,468
	Depreciación	L	707,620								
	Utilidad antes de impuestos	L	7,793,450	L	8,480,841	L	9,223,814	L	10,026,864	L	10,894,848
	ISR	L	2,338,035	L	2,544,252	L	2,767,144	L	3,008,059	L	3,268,454
	Utilidad neta	L	5,455,415	L	5,936,589	L	6,456,670	L	7,018,805	L	7,626,394
	FEO	L	6,163,035	L	6,644,209	L	7,164,290	L	7,726,425	L	8,334,014
	FEO descontado	L	5,502,710	L	5,296,723	L	5,099,400	L	4,910,283	L	4,728,943
	Inversión	L	-5,598,816								
VAN	L	19,939,242									
Embutidos	Volumen libras	L	163,800	L	169,486	L	175,369	L	181,456	L	187,755
	Precio unitario	L	26	L	27	L	29	L	30	L	31
	Venta total	L	4,311,732	L	4,660,376	L	5,037,211	L	5,444,517	L	5,884,757
	Costo unitario	L	25	L	26	L	27	L	28	L	30
	Costo total	L	4,082,904	L	4,413,045	L	4,769,881	L	5,155,571	L	5,572,447
	Utilidad bruta	L	228,828	L	247,331	L	267,330	L	288,947	L	312,311
	Depreciación	L	108,865								
	Utilidad antes de impuestos	L	119,964	L	138,467	L	158,466	L	180,082	L	203,446
	ISR	L	35,989	L	41,540	L	47,540	L	54,025	L	61,034
	Utilidad neta	L	83,975	L	96,927	L	110,926	L	126,057	L	142,412
	FEO	L	192,839	L	205,791	L	219,791	L	234,922	L	251,277
	FEO descontado	L	172,178	L	164,056	L	156,443	L	149,297	L	142,581
	Inversión	L	-861,356								
VAN	L	-76,802									
Porcícolas	Volumen libras	L	163,800	L	169,486	L	175,369	L	181,456	L	187,755
	Precio unitario	L	29	L	30	L	32	L	33	L	34
	Venta total	L	4,730,379	L	5,112,874	L	5,526,298	L	5,973,152	L	6,456,137
	Costo unitario	L	26	L	27	L	29	L	30	L	31
	Costo total	L	4,290,773	L	4,637,723	L	5,012,726	L	5,418,052	L	5,856,152
	Utilidad bruta	L	439,606	L	475,152	L	513,572	L	555,100	L	599,985
	Depreciación	L	108,865								
	Utilidad antes de impuestos	L	330,741	L	366,287	L	404,708	L	446,235	L	491,120
	ISR	L	99,222	L	109,886	L	121,412	L	133,870	L	147,336
	Utilidad neta	L	231,519	L	256,401	L	283,295	L	312,364	L	343,784
	FEO	L	340,383	L	365,266	L	392,160	L	421,229	L	452,649
	FEO descontado	L	303,914	L	291,188	L	279,132	L	267,699	L	256,845
	Inversión	L	-861,356								
VAN	L	537,420									
Procesados	Volumen libras	L	81,900	L	84,743	L	87,684	L	90,728	L	93,877
	Precio unitario	L	36	L	38	L	40	L	41	L	43
	Venta total	L	2,974,229	L	3,214,724	L	3,474,664	L	3,755,623	L	4,059,301
	Costo unitario	L	26	L	27	L	28	L	29	L	30
	Costo total	L	2,097,759	L	2,267,383	L	2,450,722	L	2,648,886	L	2,863,073
	Utilidad bruta	L	876,470	L	947,341	L	1,023,942	L	1,106,738	L	1,196,228
	Depreciación	L	54,432								
	Utilidad antes de impuestos	L	822,038	L	892,909	L	969,510	L	1,052,306	L	1,141,796
	ISR	L	246,611	L	267,873	L	290,853	L	315,692	L	342,539
	Utilidad neta	L	575,427	L	625,036	L	678,657	L	736,614	L	799,257
	FEO	L	629,859	L	679,468	L	733,089	L	791,046	L	853,689
	FEO descontado	L	562,374	L	541,668	L	521,799	L	502,724	L	484,406
	Inversión	L	-430,678								
VAN	L	2,182,293									
Volumen libras	L	1,474,200	L	1,525,371	L	1,578,319	L	1,633,104	L	1,689,791	
Ventas	L	37,356,982	L	40,377,645	L	43,642,557	L	47,171,468	L	50,985,724	
Costo de ventas	L	27,311,008	L	29,519,360	L	31,906,277	L	34,486,200	L	37,274,733	
Utilidad bruta en ventas	L	10,045,974	L	10,858,285	L	11,736,280	L	12,685,268	L	13,710,991	
Depreciación	L	979,782	L	979,782	L	979,782	L	979,782	L	979,782	
Utilidad antes de impuestos	L	9,066,192	L	9,878,504	L	10,756,498	L	11,705,486	L	12,731,209	
ISR	L	2,719,858	L	2,963,551	L	3,226,949	L	3,511,646	L	3,819,363	
Utilidad neta	L	6,346,335	L	6,914,953	L	7,529,549	L	8,193,841	L	8,911,847	
FEO	L	7,326,116	L	7,894,734	L	8,509,330	L	9,173,622	L	9,891,628	
FEO descontado	L	6,541,175	L	6,293,634	L	6,056,773	L	5,830,003	L	5,612,776	
Inversión	L	-7,752,207									
VAN	L	22,582,153									

TIR	97.73%		
	Período de Recuperación	2 Años	(10) Meses
			(2) Días

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

Tabla 27. Flujo de efectivo incremental – escenario pesimista

Categoria	Valores	Flujos									
		0	1	2	3	4	5				
Avicola	Volumen libras	L	532,350	L	550,829	L	569,949	L	589,732	L	610,202
	Precio unitario	L	24	L	25	L	26	L	27	L	28
	Venta total	L	12,670,321	L	13,694,836	L	14,802,192	L	15,999,088	L	17,292,764
	Costo unitario	L	16	L	17	L	17	L	18	L	19
	Costo total	L	8,419,786	L	9,100,605	L	9,836,474	L	10,631,846	L	11,491,530
	Utilidad bruta	L	4,250,535	L	4,594,231	L	4,965,717	L	5,367,242	L	5,801,234
	Depreciación	L	707,620	L	707,620	L	707,620	L	707,620	L	707,620
	Utilidad antes de impuestos	L	3,542,915	L	3,886,610	L	4,258,097	L	4,659,622	L	5,093,614
	ISR	L	1,062,874	L	1,165,983	L	1,277,429	L	1,397,887	L	1,528,084
	Utilidad neta	L	2,480,040	L	2,720,627	L	2,980,668	L	3,261,735	L	3,565,530
	FEO	L	3,187,660	L	3,428,247	L	3,688,288	L	3,969,355	L	4,273,150
	FEO descontado	L	2,846,125	L	2,732,978	L	2,625,251	L	2,522,597	L	2,424,700
	Inversión	L	-5,598,816								
	VAN	L	7,552,835								
Embutidos	Volumen libras	L	81,900	L	84,743	L	87,684	L	90,728	L	93,877
	Precio unitario	L	26	L	27	L	29	L	30	L	31
	Venta total	L	2,155,866	L	2,330,188	L	2,518,606	L	2,722,259	L	2,942,379
	Costo unitario	L	25	L	26	L	27	L	28	L	30
	Costo total	L	2,041,452	L	2,206,522	L	2,384,940	L	2,577,785	L	2,786,223
	Utilidad bruta	L	114,414	L	123,666	L	133,665	L	144,473	L	156,155
	Depreciación	L	108,865	L	108,865	L	108,865	L	108,865	L	108,865
	Utilidad antes de impuestos	L	5,550	L	14,801	L	24,801	L	35,609	L	47,291
	ISR	L	1,665	L	4,440	L	7,440	L	10,683	L	14,187
	Utilidad neta	L	3,885	L	10,361	L	17,360	L	24,926	L	33,103
	FEO	L	112,749	L	119,225	L	126,225	L	133,791	L	141,968
	FEO descontado	L	100,669	L	95,046	L	89,844	L	85,026	L	80,557
	Inversión	L	-861,356								
	VAN	L	-410,214								
Porcícolas	Volumen libras	L	81,900	L	84,743	L	87,684	L	90,728	L	93,877
	Precio unitario	L	29	L	30	L	32	L	33	L	34
	Venta total	L	2,365,189	L	2,556,437	L	2,763,149	L	2,986,576	L	3,228,068
	Costo unitario	L	26	L	27	L	29	L	30	L	31
	Costo total	L	2,145,387	L	2,318,861	L	2,506,363	L	2,709,026	L	2,928,076
	Utilidad bruta	L	219,803	L	237,576	L	256,786	L	277,550	L	299,992
	Depreciación	L	108,865	L	108,865	L	108,865	L	108,865	L	108,865
	Utilidad antes de impuestos	L	110,938	L	128,711	L	147,922	L	168,685	L	191,128
	ISR	L	33,281	L	38,613	L	44,376	L	50,606	L	57,338
	Utilidad neta	L	77,657	L	90,098	L	103,545	L	118,080	L	133,789
	FEO	L	186,521	L	198,963	L	212,410	L	226,944	L	242,654
	FEO descontado	L	166,537	L	158,612	L	151,189	L	144,227	L	137,688
	Inversión	L	-861,356								
	VAN	L	-103,103								
Procesados	Volumen libras	L	40,950	L	42,371	L	43,842	L	45,364	L	46,939
	Precio unitario	L	36	L	38	L	40	L	41	L	43
	Venta total	L	1,487,115	L	1,607,362	L	1,737,332	L	1,877,812	L	2,029,650
	Costo unitario	L	26	L	27	L	28	L	29	L	30
	Costo total	L	1,048,880	L	1,133,691	L	1,225,361	L	1,324,443	L	1,431,536
	Utilidad bruta	L	438,235	L	473,671	L	511,971	L	553,369	L	598,114
	Depreciación	L	54,432	L	54,432	L	54,432	L	54,432	L	54,432
	Utilidad antes de impuestos	L	383,803	L	419,238	L	457,539	L	498,937	L	543,682
	ISR	L	115,141	L	125,771	L	137,262	L	149,681	L	163,105
	Utilidad neta	L	268,662	L	293,467	L	320,277	L	349,256	L	380,577
	FEO	L	323,094	L	347,899	L	374,710	L	403,688	L	435,009
	FEO descontado	L	288,477	L	277,343	L	266,711	L	256,551	L	246,836
	Inversión	L	-430,678								
	VAN	L	905,240								
Volumen libras	L	737,100	L	762,686	L	789,159	L	816,552	L	844,896	
Ventas	L	18,678,491	L	20,188,823	L	21,821,279	L	23,585,734	L	25,492,862	
Costo de ventas	L	13,655,504	L	14,759,680	L	15,953,139	L	17,243,100	L	18,637,366	
Utilidad bruta	L	5,022,987	L	5,429,143	L	5,868,140	L	6,342,634	L	6,855,496	
Depreciación	L	979,782	L	979,782	L	979,782	L	979,782	L	979,782	
Utilidad antes de impuestos	L	4,043,205	L	4,449,361	L	4,888,358	L	5,362,852	L	5,875,714	
ISR	L	1,212,962	L	1,334,808	L	1,466,507	L	1,608,856	L	1,762,714	
Utilidad neta	L	2,830,244	L	3,114,553	L	3,421,851	L	3,753,997	L	4,113,000	
FEO	L	3,810,025	L	4,094,334	L	4,401,632	L	4,733,778	L	5,092,781	
FEO descontado	L	3,401,808	L	3,263,978	L	3,132,995	L	3,008,402	L	2,889,781	
Inversión	L	-7,752,207									
VAN	L	7,944,757									

TIR	46.02%
Periodo de Recuperación	3 (8) (4)
	Años Meses Días

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

6.2.3.4 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, miden la efectividad de la administración para controlar los costos, gastos y lograr convertir las ventas en utilidades.

(Gitman, 2007) afirma:

Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. (p. 59)

Por cada unidad de ventas CADECA obtiene un margen de utilidad significativo en los 3 escenarios planteados.

Tabla 28. Indicadores de rentabilidad

Indicadores rentabilidad	Escenario deseado	Escenario conservador	Escenario pesimista
Margen de utilidad Bruta	26.9%	26.9%	26.9%
Margen de utilidad operativa	25.6%	24.3%	21.6%
Margen de utilidad neta	17.9%	17.0%	15.2%

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

Para las empresas de rubros industriales el costo de ventas equivale al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por lo tanto, el método que la empresa utiliza para valorar los inventarios incide sobre el costo de ventas y ende sobre el margen bruto.

6.2.3.5 Relación costo-beneficio

De acuerdo al resultado de la relación costo-beneficio la inversión en este proyecto es aceptable. Porque además de recuperar la inversión y cubrir la tasa de rendimiento se obtiene ganancias adicionales en los 3 escenarios propuestos; cada Lempira invertido será recuperado y se obtendrá ganancias significativas.

El IR, denominado en ocasiones relación costo-beneficio, se calcula dividiendo el valor presente de las entradas de efectivo entre la inversión inicial. Esta técnica, que, si considera el valor temporal del dinero, se usa en ocasiones como un punto de inicio en la selección de los proyectos con racionamiento de capital, aquí se analiza los métodos más populares de VPN y TIR. (Gitman, 2007, p. 354)

Tabla 29. Relación costo- beneficio

Relación costo- beneficio	Escenario deseado	Escenario conservador	Escenario pesimista
	7.69	3.91	2.02

Elaboración propia, fuente información proporcionada por CADECA

6.2.4 Manual de procedimientos administrativos “Casas del Pollo Rey”

Manual de Procedimientos Administrativos “Casas de Pollo Rey”.



PRESENTACIÓN DEL MANUAL

El presente manual de procedimientos de los Puntos de Venta (PDV) Casas del Pollo Rey constituye un documento de apoyo útil para el cumplimiento de la buena administración, y para contribuir conjuntamente con el control, en el logro de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo legal establecido.

Este documento describe los procesos y expone de manera clara, secuencial y ordenada las principales operaciones que componen cada procedimiento a ejecutar en el PDV y la mejor manera de realizarlo bajo un enfoque de lineamientos de control.

Su contenido es de cumplimiento obligatorio en lo que respecta a normativa y de sugerencia en aspectos administrativos para el propietario del PDV, lo anterior en virtud de contribuir al crecimiento y bienestar del negocio.

Objetivos del Manual

1. Servir de medio de consulta y orientación, al usuario facilitando el desarrollo de las actividades diarias.
2. Facilitar la planeación y seguimiento a la gestión de las actividades.
3. Facilitar el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por la legislación del país, para constituir una empresa.
4. Implementar controles válidos, de tal forma que se estimule la responsabilidad y desarrollo de las cualidades del propietario, evitando la necesidad de controles ineficientes, así como la extensión de los necesarios.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 DETERMINACIÓN DE LA CATEGORÍA.....	2
1.3 CÓMO OBTENER LA ESCRITURA PÚBLICA.....	2
1.3.1 REQUISITOS.....	2
1.4 INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL.....	2
1.4.1 PARA REGISTRAR COMERCIANTES INDIVIDUALES	3
1.4.2 PARA REGISTRAR SOCIEDADES MERCANTILES.....	3
1.5 REGISTRO TRIBUTARIO NACIONAL (RTN).....	3
1.5.1 PARA OBTENER EL RTN DE UN COMERCIANTE INDIVIDUAL	3
1.5.2 PARA OBTENER EL RTN DE UNA EMPRESA MERCANTIL	3
1.6 REGISTRO EN LA CÁMARA DE COMERCIO.....	4
1.6.1 TRÁMITES	4
1.7 PERMISO DE OPERACIÓN	5
1.7.1 REQUISITOS PARA ABRIR UN NEGOCIO.....	6
1.8 PERMISO PARA INSTALAR RÓTULOS.....	6
1.9 LICENCIA SANITARIA.....	7
1.9.1 TRÁMITES.....	7
1.10 OBLIGACIONES FISCALES	8
1.10.1 REGISTRO TRIBUTARIO NACIONAL.....	8
1.10.2 IMPUESTO SOBRE INDUSTRIA COMERCIO Y SERVICIO.....	8
CAPÍTULO II CONTROLES ADMINISTRATIVOS.....	10
2.1 EFECTIVO.....	10
2.1.1 PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE EFECTIVO.....	10
2.1.2 CONTROLES DEL EFECTIVO.....	13
2.1.2.1 APERTURA DE UNA CUENTA BANCARIA.....	13
2.1.2.2 CONTROLES DE CAJA GENERAL.....	13
2.1.2.3 CONTROLES DE CAJA CHICA.....	13
2.2 INVENTARIOS	14

2.2.1 PROCEDIMIENTOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS. 14

2.2.2 CONTROLES DE INVENTARIOS. 16

 2.2.2.1 CANTIDAD MÍNIMA DE INVENTARIO..... 16

2.3 GASTOS 17

2.3.1 PROCEDIMIENTOS EN EL MANEJO DE LOS GASTOS. 17

2.3.2 CONTROLES DE GASTOS. 18

2.4 INGRESOS 19

2.4.1 PROCEDIMIENTOS EN EL MANEJO DE LOS INGRESOS. 19

2.4.2 CONTROLES DE INGRESOS. 20

ANEXOS. 21

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DETERMINACIÓN CATEGORÍA DE UNA EMPRESA	2
TABLA 2. PAGO EN LA CÁMARA DE COMERCIO	4
TABLA 3. PAGO DE PERMISO DE OPERACIÓN	5
TABLA 4. IMPUESTO SOBRE VOLUMEN DE VENTAS.....	9

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. TRÁMITES PARA CONSTITUIR LEGALMENTE UNA EMPRESA	1
FIGURA 2. DIAGRAMA PROCEDIMIENTO MANEJO DE EFECTIVO	11
FIGURA 3. DIAGRAMA PROCEDIMIENTO MANEJO DE INVENTARIO	15
FIGURA 4. DIAGRAMA PROCEDIMIENTO MANEJO DE GASTOS	18
FIGURA 5. DIAGRAMA PROCEDIMIENTO MANEJO DE INGRESOS	20

CAPÍTULO I CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

1.1 Introducción

Actualmente en Honduras las MIPYME's representan un grupo económico de importancia que le generan al país crecimiento, el desarrollo de sus actividades y el volumen de sus operaciones aportan valor al producto interno bruto, además de brindar empleo a grandes cantidades de personas y proveer a un buen número de familias el medio por el cual se sustentan.

Por lo anterior es de vital importancia que las MIPYME's cumplan con los requisitos legales establecidos en normativa, para que las mismas gocen de los derechos y se sometan a los deberes que les competen por operar dentro del territorio nacional.

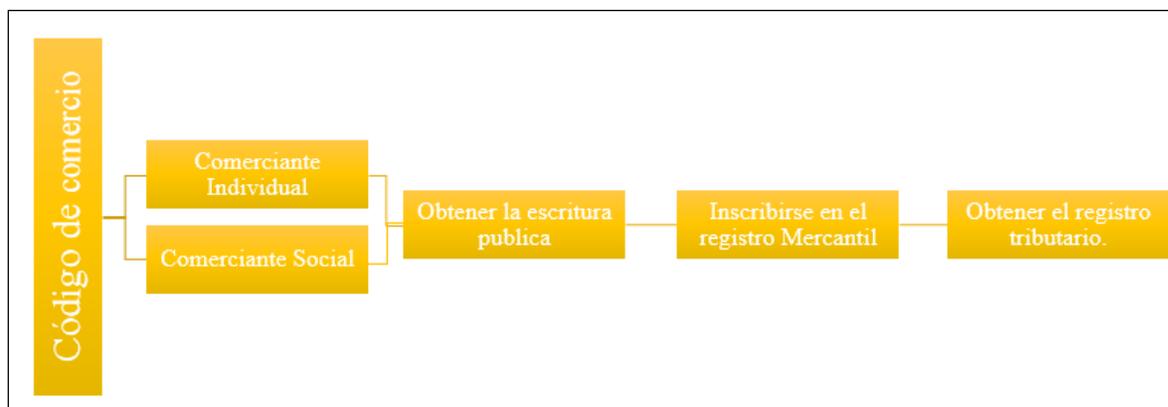


Figura 1. Trámites para constituir legalmente una empresa

Elaboración propia con fuente de datos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) 2008

1.2 Determinación de la categoría.

Su empresa será categorizada según el Acuerdo ejecutivo No. 010-2004 del 18 de mayo de 2004/ Decreto No. 135-2008, la política de Competitividad de la MIPYMES, de la siguiente forma:

Tabla 1. Determinación categoría de una empresa

Tipo	No. Empleados	Ventas Mensuales Promedio	Inversión Activos Fijos	Registros Contables
Microempresa	De 1 a 10 trabajadores asalariados permanentes	\$3,125.00	\$2,400.00	No cuenta con registros contables y administrativos
Pequeña Empresa	De 11 a 25 trabajadores asalariados permanentes	\$9,375.00	\$25,000.00	Cuenta con algunos registros contables y administrativos
Mediana Empresa	De 26 a 150 trabajadores asalariados permanentes	\$154,000.00	De \$ 25,000.00 a \$200,000.00	Cuenta con registros contables y administrativos

Elaboración propia, fuente información Acuerdo Ejecutivo No. 010-2004

1.3 Cómo obtener la Escritura Pública

La Escritura Pública es un instrumento o documento público y legal que contiene: los nombres de las personas que conforman la organización; el nombre o razón social de la organización y de qué tipo es; el capital inicial; su duración; su naturaleza y objeto. El documento será elaborado por un profesional de un Notario Público.

1.3.1 Requisitos

- Entregar al notario público los siguientes datos y documentos:
- El nombre o la razón social del comerciante o la sociedad.
- Descripción de la actividad a la que se dedicará la empresa.
- Domicilio o dirección de la empresa.
- Capital inicial, que dependerá de la personalidad jurídica a adoptar.
- Fotocopia de los documentos personales de los socios: Tarjeta de identidad,
- Registro Tributario Nacional (RTN) y Solvencia Municipal.

1.4 Inscripción en el Registro Mercantil.

La entidad que sea constituida, será inscrita en el Registro Mercantil. Este trámite lo efectuará el dueño de la Casa del Pollo Rey, en la Cámara de Comercio e Industria de la Zona en la que se encuentre el domicilio de la empresa, caso contrario, será en el Instituto de la Propiedad.

1.4.1 Para registrar comerciantes individuales

- Original y copia de la escritura de constitución.
- Recibo de pago de derechos registrales, original y copia.
- Copia de la publicación de la constitución en el diario oficial La Gaceta o en cualquier diario de circulación nacional.

1.4.2 Para registrar sociedades mercantiles

Además de los requisitos anteriores, las sociedades mercantiles deberán presentar copia del depósito bancario por concepto del capital de constitución de la empresa. Este valor debe coincidir con el que aparece en la escritura de constitución.

1.5 Registro tributario nacional (RTN)

El Registro Tributario Nacional es el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales o jurídicas que tienen obligaciones ante el Servicio de Administración de Rentas (SAR). Este trámite lo efectuará el dueño de la Casa del Pollo Rey, en las oficinas de la SAR.

1.5.1 Para obtener el RTN de un comerciante individual

- Formulario de inscripción, debidamente completado. Este formulario se obtiene gratuitamente en las ventanillas de atención al público de la SAR.
- Fotocopia de tarjeta de identidad.
- Fotocopia de la escritura de constitución como comerciante individual.
- Acreditación del domicilio con una factura o recibo de la ENEE, HONDUTEL, SANAA u otro servicio público.

1.5.2 Para obtener el RTN de una empresa mercantil

- Formulario de inscripción, debidamente completado. Este formulario se obtiene gratuitamente en las ventanillas de atención al público de la SAR.
- Fotocopia de escritura de constitución o carta de autorización extendida por notario.

- Fotocopia del RTN del notario que autorizó la escritura de constitución.
- Fotocopia de las tarjetas de identidad de los socios.
- Copia de identidad y RTN del gerente o presidente.
- Cuando sean cooperativas, se deberá presentar fotocopia del acuerdo de personería jurídica publicada en La Gaceta.

1.6 Registro en la cámara de comercio

De acuerdo con el artículo 384 del Código de Comercio, es obligatorio que todo comerciante y/o sociedad mercantil se registre en la Cámara de Comercio e Industria correspondiente al municipio en el cual funcionará la nueva empresa.

Sin este registro, las alcaldías no autorizan el permiso de operación. Pero, además, al registrarse, la empresa forma parte de la base de datos de la localidad, lo cual es útil para establecer contactos comerciales. Este trámite lo efectuará el dueño de la Casa del Pollo Rey, en la Cámara de Comercio.

Tabla 2. Pago en la cámara de comercio

Capital autorizado		Pagará
Desde L.	Hasta L.	
L 1.00	L 200,000.00	L 590.00
L 200,001.00	L 400,000.00	L 850.00
L 400,001.00	L 700,000.00	L 1,800.00
L 700,001.00	En adelante	L 3,000.00

Elaboración propia, fuente de información, <https://www.ccit.hn/registro-y-afiliacion/>

1.6.1 Trámites

- Presentar en la ventanilla de atención al público:
- Solicitud de registro debidamente completada
- Escritura original
- Fotocopia del RTN
- Recibo de pago por el registro.

1.7 Permiso de operación

Este permiso lo otorga la respectiva municipalidad para garantizar que la empresa funciona conforme a las leyes municipales.

Las municipalidades de San Pedro Sula, Comayagua, Choluteca, Choloma, Santa Rosa de Copán y el Distrito Central han implementado procesos de simplificación administrativa. Con ello, el trámite para obtener un permiso de operación es mucho más sencillo y rápido. Este trámite lo efectuará el dueño de la Casa del Pollo Rey.

En Tegucigalpa, por ejemplo, el del Plan de Arbitrios vigente dispone que los contribuyentes, naturales o jurídicos, pagarán anualmente, según sus ingresos declarados o verificados, de acuerdo con la tabla siguiente:

Tabla 3. Pago de permiso de operación

Rango de ingresos		Tasa anual de permisos de operación
Desde	Hasta	
L 1.00	L 100,000.00	L 1.00
L 100,001.00	L 300,000.00	L 250.00
L 300,001.00	L 600,000.00	L 375.00
L 600,001.00	L 1,000,000.00	L 500.00
L 1,000,001.00	L 2,000,000.00	L 600.00
L 2,000,001.00	L 5,000,000.00	L 850.00
L 5,000,001.00	L 10,000,000.00	L 110.00
L 10,000,001.00	L 15,000,000.00	L 1,300.00
L 15,000,001.00	L 20,000,000.00	L 1,500.00
L 20,000,001.00	L 30,000,000.00	L 1,700.00
L 30,000,001.00	L 40,000,000.00	L 2,000.00
L 40,000,001.00	L 60,000,000.00	L 2,200.00
L 60,000,001.00	en adelante	L 2,500.00

Elaboración propia, fuente de información Plan de Arbitrios, Alcaldía Municipal del Distrito Central

Además, por cada inspección de campo, emisión de dictámenes, extensión constancias y autorizaciones, se pagarán L.200.00 (de acuerdo al Artículo 70 del Plan de Arbitrios).

1.7.1 Requisitos para abrir un negocio

- Llenar el formulario único, o la Forma 05 cuando se presente más de un negocio (Es una Declaración Jurada de las ventas que espera realizar en el año de operación, de enero a diciembre).
- Constancia de dónde se ubica el negocio. Se adjunta el croquis del local y su respectiva clave catastral.
- Fotocopia de tarjeta de identidad del representante legal, en caso de ser hondureño.
- Fotocopia del pasaporte o carné de residencia, si es extranjero.
- Fotocopia de Solvencia Municipal vigente del dueño o del representante legal del negocio.
- Fotocopia de la escritura de constitución de comerciante individual o de sociedad con el sello de la Cámara de Comercio y el RTN.
- Recibo de pago del Impuesto de Bienes Inmuebles del local donde operará la empresa, si es propio. Si es alquilado, presentar el contrato de arrendamiento del local donde funcionará la empresa, con su número de clave catastral.

El permiso de operación se renueva en enero de cada año. Para saber cómo obtener el permiso de operación en otras ciudades, hay que consultar en la Alcaldía Municipal, pues el proceso varía de municipio a municipio.

1.8 Permiso para instalar rótulos

En Tegucigalpa, corresponde a la gerencia de desarrollo urbano dar trámite a toda solicitud de instalación de rótulos presentada por el contribuyente, así como los lineamientos que seguirá el mismo para optar a dicho permiso.

Este trámite lo efectuará el dueño de la Casa del Pollo Rey. El costo es según el plan de arbitrios de cada municipalidad. Para saber cómo obtener el permiso que autoriza la instalación de rótulos en otras ciudades, hay que consultar en la Alcaldía Municipal, pues el proceso varía de municipio a municipio.

Se recomienda no instalar ningún rótulo mientras no se cuente con el permiso correspondiente.

1.9 Licencia Sanitaria.

La Licencia Sanitaria es la autorización para que el establecimiento pueda transportar, distribuir, manipular, almacenar, expender y dispensar los productos, una vez que cumpla con todos los requisitos técnicos y legales.

Los permisos para productos alimenticios de consumo humano se deben tramitar en la Secretaría de Salud, Departamento de Regulación Sanitaria y Ambiente, Dirección General de Regulación Sanitaria, frente al Cuerpo de Bomberos, en Tegucigalpa, y en las Regiones de regulación Sanitaria de San Pedro Sula, La Ceiba, Santa Bárbara, Comayagua, Juticalpa y Choluteca.

Los socios estratégicos de los demás municipios del país deberán acudir a la Jefatura del Departamento de Regulación Sanitaria de las Regiones de Salud.

El costo Varía de acuerdo a la clasificación del establecimiento y la actividad a la que se dedique. Para carnicerías, expendios de pollos, lácteos, pescaderías, mariscos y similares tiene un costo de L 350.00, la renovación L 350.00 y cambios o modificaciones será de L 150.00

1.9.1 Trámites

Este proceso lo efectuará un profesional del derecho y se deberá presentar solicitud que indique: “Se solicita Licencia Sanitaria”, con la siguiente información:

- Órgano al que se dirige: en Tegucigalpa, Dirección General de Regulación Sanitaria, en las Regiones sanitarias a la Jefatura de la Región Departamental de Salud.
- Nombre y generales del propietario o representante legal de la empresa.
- Razón o denominación de la sociedad.
- Nombre del establecimiento y actividad a la que se dedica.
- Dirección exacta del establecimiento, incluyendo teléfono, fax y correo electrónico.
- Lugar y fecha de la solicitud Documentos a presentar Poder otorgado al profesional del Derecho.

- Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa o comerciante individual, debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad Inmueble y Mercantil.
- Fotocopia del documento que acredite al profesional que actuará como regente, director médico, cuando proceda.
- Recibo de pago por servicios de licencia sanitaria.

1.10 Obligaciones Fiscales

Las obligaciones que las empresas tienen que cumplir ante el Estado y sus trabajadores. Una de ellas se relaciona con los aspectos fiscales. Es decir, los impuestos y otros pagos que debe hacer al erario o la hacienda pública.

Estas obligaciones son regulaciones que todo Estado establece como mecanismos para distribuir mejor la riqueza nacional y garantizar un mínimo de bienestar a la clase trabajadora.

1.10.1 Registro tributario nacional

El Registro Tributario Nacional mencionado como requisito en la constitución de la empresa y también en este apartado, mencionado como obligación fiscal será el documento para identificación fiscal de los contribuyentes.

1.10.2 Impuesto sobre industria comercio y servicio

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Municipalidades los negocios tributarán de la siguiente forma:

Artículo 78

Impuesto sobre industrias, comercios y servicios, es el que paga mensualmente, toda persona natural o comerciante individual o social por su actividad mercantil, industrial, minera, agropecuaria, de prestación de servicios públicos y privados, de comunicación electrónica, constructoras de desarrollo urbanístico, casinos, instituciones bancarias de ahorro y préstamo, aseguradoras y toda actividad lucrativa, la cual tributan de acuerdo a su volumen de producción, ingresos o ventas anuales, así:

Tabla 4. Impuesto sobre volumen de ventas

Desde L.	Hasta L.	Millar
L -	L 500,000.00	0.30
L 500,000.01	L 10,000,000.00	0.40
L 10,000,000.01	L 20,000,000.00	0.30
L 20,000,000.01	L 30,000,000.00	0.20
L 30,000,000.01	En adelante	0.10

Elaboración propia, fuente de información Ley de Municipalidades

CAPÍTULO II CONTROLES ADMINISTRATIVOS

Los procedimientos de control son un elemento vital para la coordinación, dirección, evaluación y control de un proyecto; por lo que se consideran necesarios para la ejecución del trabajo.

La importancia de la implementación de procedimientos de control efectivos en cada una de las áreas, departamentos, actividades y proyectos en cualquier empresa sea del tamaño que sea, puede ser el camino más seguro para el logro de los objetivos planificados en la institución.

2.1 Efectivo

Es el que se encuentra en monedas o billetes en las denominaciones de curso legal en el país. Es el elemento más líquido que posee la empresa, es decir, es el dinero. La empresa utiliza este efectivo para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

2.1.1 Procedimientos para el manejo de efectivo

- Se recibe a diario las cantidades por los productos vendidos.
- Se realizan los pagos periódicos del negocio (si existe la disponibilidad)
- Se efectúa la compra de mercadería para abastecer el negocio (pago a proveedores)
- Se realiza esporádicamente el pago de impuesto correspondiente
- Se realizan arqueo periódicos para control de efectivo



Figura 2. Diagrama procedimiento manejo de efectivo

Elaboración propia.

Ejemplo de uso del formato: arqueo diario de caja

**ARQUEO DE CAJA
CASA DEL POLLO REY "LOS DOLORES"**



LUGAR: TEGUCIGALPA, M.D.C.

FECHA 30 DE NOVIEMBRE DE 2016

REALIZADO POR: MIGUEL MENDEZ

FIRMA: MAMR

BILLETES		UNIDADES		TOTAL
L	500.00	L	4.00	L 2,000.00
L	100.00	L	6.00	L 600.00
L	50.00	L	5.00	L 250.00
L	20.00	L	10.00	L 200.00
L	10.00	L	8.00	L 80.00
L	5.00	L	15.00	L 75.00
L	1.00	L	50.00	L 50.00
TOTAL BILLETES				L 3,255.00
MONEDAS		UNIDADES		TOTAL
L	0.50	L	10.00	L 5.00
L	0.20	L	20.00	L 4.00
L	0.10	L	30.00	L 3.00
L	0.05	L	20.00	L 1.00
TOTAL MONEDAS				L 13.00

DOCUMENTOS

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO	FECHA	CONCEPTO	TOTAL
				L -
				L -
				L -
				L -

TOTAL DOCUMENTOS L -
TOTAL GENERAL L 3,268.00

RESUMEN

Total monedas y billetes	L	3,268.00
Total documentos	L	-
TOTAL	L	3,268.00

2.1.2 Controles del efectivo

2.1.2.1 Apertura de una cuenta bancaria

- Cuáles son los requisitos para abrir una cuenta de ahorro:
- Un primer paso es una entrevista que realiza el Banco con la persona interesada en abrir una cuenta de ahorro.
- Se llena un formulario con los datos del cliente.
- Presentar original y copia de la cédula de identidad.
- Presentar referencias comerciales, bancarias y/o personales.
- Si la persona tiene un negocio, debe presentar copia de matrícula de la Alcaldía, Constancia de retenedor de impuesto por parte de la DGI (Dirección General de Ingresos). Esta debe de ser exclusiva para depositar los ingresos y sufragar las compras y pagos.

2.1.2.2 Controles de Caja General

- Determinar claramente las funciones, responsabilidades y obligaciones del personal que tiene a su cargo la custodia del efectivo y la autorización de pagos;
- Seguridad en la custodia del efectivo;
- Realice arqueos diarios del efectivo recibido;
- Deposite de manera periódica en la cuenta bancaria el efectivo recibido, procurando tener en la caja solamente el necesario para cambio y efectuar los pagos cuando corresponda.
- Papelería numerada en forma correlativa y pre impresa (cuando aplique)
- No utilizar los valores recibidos en efectivo para efectuar pagos;
- No cambiar cheques personales con fondos de la caja.

2.1.2.3 Controles de Caja Chica

Dependiendo del tamaño del negocio se puede considerar la creación de una Caja chica, la cual consiste en asignar una suma de dinero, para afrontar los gastos diarios no previstos en el

presupuesto habitual, con el fin de resolver situaciones cotidianas urgentes, y que, por ser de poco monto, deben resolverse de inmediato evitando perjuicios mayores, y para hacer más ágil ciertas gestiones. En general los fondos disponibles en Caja Chica son reducidos, y cada propietario determinará su monto máximo.

El efectivo recibido proveniente de las ventas, no puede destinarse para sufragar los gastos personales del administrador de la empresa y no revolverlo con el fondo de cambio para la venta.

- Emitir un Reglamento específico para caja chica
- Se debe designar solamente una persona responsable de la caja chica
- Para su manejo deberá contar con una autorización por escrito

2.2 Inventarios

Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa, los cuales compra para luego venderlos sin ser modificados. Representa la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación se de compra, alquiler, venta, uso o transformación.

2.2.1 Procedimientos en el manejo de inventarios

- Toma física de inventarios
- Recepción, registro y control de bienes
- Salidas del almacén
- Conciliación de cardex con el almacén
- Conciliación de bienes devueltos (si los hubiera)
- Registro de bajas en el inventario (si las hubiere)

Procedimiento para manejo de inventarios



Figura 3. Diagrama procedimiento manejo de inventario

Elaboración propia.

Ejemplo de uso del formato: Control de pedidos

**CONTROL DE PEDIDOS
CASA DEL POLLO REY
"LOS DOLORES"**



FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	
		LIBRAS	UNIDADES
02/11/2016	Pechuga deshuesada	50	
02/11/2016	Polloburguesas		15
TOTAL			

REALIZADO
POR: _____ **FIRMA:** _____

Importante:

Es necesario que se lleve un control semanal del pedido que se realizara a CADECA, este formato es complementario al formato de la tarjeta de almacén porque en la medida en que las existencias vayan disminuyendo, en esa medida se requerirá abastecer y realizar el pedido necesario.

2.2.2 Controles de inventarios

2.2.2.1 Cantidad mínima de inventario.

- Es necesario mantener un stock de reserva mínimo. Este para evitar contratiempos como:
- El pedido no llegue a tiempo
- Un incremento anormal en la demanda de los productos
- De igual manera el stock no debe ser demasiado grande para evitar tener un exceso de productos que al final no podrán ser vendidos.
- Por tal razón se recomienda que el inventario mínimo para cada PDV debe ser:
 - ✓ 20 LBS para los ítems de producto avícolas frescos.
 - ✓ 35LBS para los ítems de producto avícola congelados.
 - ✓ 10 unidades para los ítems de producto embutido (Fresco o Congelado)
 - ✓ 5 Unidades para los ítems de producto Fully Cooked
 - ✓ 20 LBS para los ítems de producto porcícola.

Orden del producto

Se debe ordenar el producto de tal forma que se identifique cual es el producto más cercano a su caducidad, es decir acomodar con el esquema de lo primero que entra es lo primero que va a vender.

Ejemplo de uso del formato: Tarjeta de Almacén

CASA DEL POLLO REY
"LOS DOLORES"

TARJETA DE ALMACEN



Proveedor: CADECA

Artículo: Pechuga deshuesada

Método: PEPS

FECHA	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS			FECHA DE VENCIMIENTO
		Libras	Precio Unitario	Valor Total	Libras	Precio Unitario	Valor Total	Libras	Precio Unitario	Valor Total	
01/11/2016	Compra según factura # 123	40	L 49.00	L 1,960.00				40	L 49.00	L 1,960.00	30/11/2016
08/11/2016	Compra según factura # 212	50	L 49.50	L 2,475.00				40	L 49.00	L 1,960.00	
								50	L 49.50	L 2,475.00	08/01/2017
15/11/2016	Venta de producto s/fact # 02				40	L 49.00	L 1,960.00				
					20	L 49.50	L 990.00	30	L 49.50	L 1,485.00	08/01/2017

2.3 Gastos

Son erogaciones que tienen los individuos, las empresas o las organizaciones. Los gastos pueden revestir de carácter extraordinario cuando se utilizan para una finalidad infrecuente, o pueden tener carácter ordinario, si son necesarios para el desarrollo normal del negocio.

2.3.1 Procedimientos en el manejo de los Gastos

- Se enlistan todos los gastos necesarios para llevar a cabo las operaciones del negocio.
- Se programa el pago para tener la disponibilidad necesaria a la fecha.
- Se efectúa el pago
- Se registra el pago efectuado.



Figura 4. Diagrama procedimiento manejo de gastos

Elaboración propia.

- No se deben pagar los gastos personales del propietario o su familia con la disponibilidad del negocio.
- Todos los gastos se deben registrar inclusive los que se dan de manera eventual.

2.4 Ingresos

Es la recuperación voluntaria y deseada de un activo, es decir, un incremento de los recursos económicos. Se derivan de las transacciones realizadas por la empresa con el mundo exterior que dan lugar a alteraciones positivas en el patrimonio neto de la misma.

2.4.1 Procedimientos en el manejo de los Ingresos

- Se registra a diario los ingresos percibidos producto de la venta de mercadería.
- Se registra a diario las ventas del producto en las tarjetas de almacén para conocer en tiempo las existencias.
- Se concilian a diario el registro de los ingresos con el efectivo recibido.



Figura 5. Diagrama procedimiento manejo de ingresos

Elaboración propia.

ANEXOS

ARQUEO DE CAJA
CASA DEL POLLO REY _____



LUGAR: _____

FECHA _____

REALIZADO POR: _____ **FIRMA:** _____

BILLETES		UNIDADES	TOTAL
L	500.00		L -
L	100.00		L -
L	50.00		L -
L	20.00		L -
L	10.00		L -
L	5.00		L -
L	1.00		L -
TOTAL BILLETES			
MONEDAS		UNIDADES	TOTAL
L	0.50		L -
L	0.20		L -
L	0.10		L -
L	0.05		L -
TOTAL MONEDAS			

DOCUMENTOS

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO	FECHA	CONCEPTO	TOTAL
				L -
				L -
				L -
				L -

TOTAL DOCUMENTOS L -
TOTAL GENERAL L -

RESUMEN

Total monedas y billetes	
Total documentos	
Sub total	
Importe de Caja	

DIFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (9a ed.). México: Mc Graw Hill.

Centro de información nutricional de la carne de pollo, cincap. (2010). Recuperado a partir de http://www.cincap.com.ar/es_bueno_consumir_carne_de_pollo.php

CODIGO CIVIL WWW.HONDURASLEGAL.COM - codigo_civil_Honduras.pdf, artículo 1919. (s/f). Recuperado el 3 de diciembre de 2016, a partir de http://www.oas.org/dil/esp/codigo_civil_Honduras.pdf

Comisión para la Defensa y promoción de la Competencia. (2011). Cadena de valor de la industria avícola en Honduras. Recuperado a partir de <https://www.cdpc.hn/>

Consumidor final, Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. (2014). Recuperado el 3 de diciembre de 2016, a partir de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/consumidor-final>

DLE: franquicia - Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. (s/f). Recuperado el 3 de diciembre de 2016, a partir de <http://dle.rae.es/?id=IPOOzfn>

Federación de Avicultores de Honduras. (2016). Consumo Per cápita de productos avícolas. Recuperado a partir de <http://fedavih.com/>

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (11a ed.). México: Pearson.

Hernández S., R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: Mc Graw Hill.

Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad administrativa* (13a ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11a ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12a ed.). México: Pearson. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Krell, H. (2008). QUÉ ES UNA ALIANZA ESTRATÉGICA. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, a partir de <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=692&t=QU%C3%89-ES-UNA-ALIANZA-ESTRAT%C3%89GICA.htm>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). *Estadística Aplicada a los negocios y la economía* (13a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Mark W., J., & Greg W., M. (2009). *Administración de Ventas* (9a ed.). México: McGraw Hill.
- Melinkoff, R. V. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Venezuela.
- Munch Gaindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas S.A de C.V.
- Porter, M. (2006). La Cadena de Valor. Recuperado a partir de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Raab, S. S., & Matusky, G. (1991a). *Franquicias Cómo multiplicar su negocio*. México: Limusa-Grupo Noriega.
- Raab, S. S., & Matusky, G. (1991b). *Franquicias Como Multiplicar su Negocio* (1a ed.). México: Limusa-Grupo Noriega.
- Ramírez P., D. N. (2002). *Contabilidad Administrativa* (6a ed.). México: McGraw Hill.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión* (2a ed.). Chile: Pearson.

serieipc - ipcm912004.pdf. (s/f). Recuperado el 4 de diciembre de 2016, a partir de http://www.bch.hn/download/ipc_historico/ipcm912004.pdf

UNAH, IUDPAS. (2016, febrero). Boletín Enero - Diciembre 2015 Observatorio Local de la Violencia del Distrito Central. Recuperado a partir de <http://www.iudpas.org/pdf/Boletines/TG/LTEd17EneDic2015.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización

Tegucigalpa, M.D.C. 28 de octubre 2016

Ingeniero

Mario David Villareina

Gerente de Inteligencia Comercial

Compañía Avícola de Centroamérica, S.A. de C.V. (CADECA)

Blvd. FFAA edificio Hasbun,

Estimado Ing. Villareina:

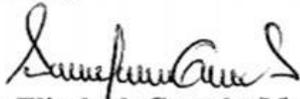
Reciba un cordial y atento saludo, por medio del presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de investigación previo a obtener nuestro título de Maestría en Finanzas.

Hemos seleccionado como tema la evaluación de los procedimientos de control y rentabilidad del modelo de negocios de casas del pollo rey de Compañía Avícola de Centroamérica, S.A. de C.V. (CADECA); por lo que estaríamos muy agradecidas de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar:

Entrevistas, información o estadísticas referente al tema de investigación, que no ponga en riesgo la confidencialidad de la empresa, las cuales serán utilizadas únicamente como fines de estudio.

A la espera de su aprobación, me suscribo de usted.

Atentamente,



Sandra Elizabeth Garache Meza

Número de Cuenta 11513161

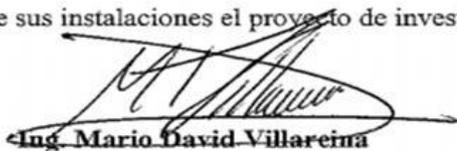


Clara Georgina Aguilar Hernández

Número de Cuenta 11513165

Por este medio,

Compañía Avícola de Centroamérica, S.A. de C.V. (CADECA), autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación del Postgrado antes mencionado.



Ing. Mario David Villareina

Gerente de Inteligencia Comercial





Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de interrogantes, por lo que se le pide que conteste con la mayor objetividad del caso. No hay respuestas malas, solamente se requiere su opinión.

1. ¿Considera que su negocio “Casa del Pollo Rey” ha sido una oportunidad de autoempleo rentable?

a) Si b) No

Si su respuesta es no especifique:

2. ¿Anteriormente ha tenido la oportunidad de emprender un negocio?:

a) Si b) No

Especifique el tipo de negocio:

3. ¿Cuándo abrió su negocio recibió asesoramiento y/o capacitación, sobre los aspectos legales que se deben cumplir para constituir y operar una empresa, además de procedimientos de control de inventarios, administración de efectivo, costos entre otros?

a) Si b) No

4. La falta de asesoramiento y capacitación le han generado dificultades en los siguientes aspectos:

- a) Bajo volumen de ventas b) Altos costos de Operación
b) Dificultad para constituirse legalmente

Otros, explique:

5. ¿Considera oportuno que se le apoye con un manual de procedimientos que le brinde conocimientos básicos para el manejo de su negocio en aspectos legales, control de inventarios, administración de efectivo y costos, etc.?

- a) Si
b) No

6. ¿Qué aspectos han limitado el logro del cumplimiento de ventas?

- a) Ubicación b) Inseguridad c) Falta de apoyo
d) Competencia e) Incumplimientos
de pedidos

Otros, explique:

Comentarios adicionales:

Nombre _____

Negocio: _____

Fecha: _____

Re: PG-001-Clara Aguilar-Sandra Garache
CASTRO MEJIA SAMMY DE JESUS [scastro@unitec.edu]

Enviado: jueves, 15 de diciembre de 2016 08:32 a.m.

Para: Sandra Garache [sandragarache1786@hotmail.com]

Estimadas Sandra y Clara,

He tomado nota de envío, por favor procedan a la remisión a la Facultad de Postgrado según lo acordado.

Quedo atento,

Saludos Cordiales.

Sammy Castro

De: Sandra Garache <sandragarache1786@hotmail.com>

Enviado: miércoles, 14 de diciembre de 2016 11:46:42 p.m.

Para: CASTRO MEJIA SAMMY DE JESUS

Asunto: PG-001-Clara Aguilar-Sandra Garache

Buenas noches Lic. Castro,

Adjuntamos el archivo del informe final de tesis PG-001.

Agradeciendo su valiosa colaboración