



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**“TESIS DE POSTGRADO”**

**SALVATAJE FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO  
EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA.**

**CASO: EMPRESA INDUSTRIAL FLEXOGRAFICA.**

**SUSTENTADO POR:**

**DELMÍ ERMISENDA GONZÁLEZ**

**YOLANDA ARGENTINA CASTRO MALDONADO**

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

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

**ABRIL, 2019.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**SALVATAJE FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO  
EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA.  
CASO. EMPRESA INDUSTRIAL FLEXOGRAFICA**

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

**ASESOR METODOLÓGICO  
LIC. CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
LIC. DOUGLAS ZELAYA**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
LIC. EDWIN ARAQUE BONILLA  
LIC. DOUGLAS ZELAYA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **SALVATAJE FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA. CASO: EMPRESA INDUSTRIAL FLEXOGRAFICA.**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**DELMÍ ERMISENDA GONZÁLEZ**

**YOLANDA ARGENTINA CASTRO MALDONADO**

### **Resumen**

El propósito de la presente investigación se realizó con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa industrial de flexografía; para empoderar a la empresa y obtener los resultados de acuerdo con los objetivos establecidos. Esta investigación está dirigida a un enfoque mixto, predominando el enfoque cuantitativo; se conocieron los factores que llevaron a la empresa a estar altamente endeudada, una de las principales recomendaciones es la reestructuración de su deuda para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones.

**Palabras claves:** Análisis financiero, Endeudamiento, Gestión financiera, Reestructuración de deuda.



## **POSTGRADUATE FACULTY**

### **FINANCIAL SAFEGUARDING AND BUSINESS**

### **STRENGTHENING IN THE FINANCIAL MANAGEMENT**

### **AREA. CASE: INDUSTRIAL FLEXOGRAPHIC COMPANY.**

#### **POSTGRADUATE NAME:**

**DELMÍ ERMISENDA GONZÁLEZ**

**YOLANDA ARGENTINA CASTRO MALDONADO**

#### **Abstract**

The purpose of the present investigation was carried out with the objective of contributing to the strengthening of the financial management of the Industrial flexographic company; in order to empower the company and obtain the results in compliance with the objectives set. This research is aimed at a mixed approach with a predominant quantitative approach; The factors that have led to the company's high indebtedness were known, being one of the recommendations that was proposed to restructure its debt so that the company can meet its obligations.

**Key words:** Financial analysis, Indebtedness, Financial management, Debt restructuring.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi familia todos de alguna manera han contribuido a este logro a mi esposo y mi amada hija, que siempre estuvieron a mi lado apoyándome de manera incondicional y que me motivaron a seguir dando lo mejor de mí sin importar la situación, a mis padres por haber sido la base de mi formación profesional, mis hermanos por el apoyo que me brindan cada día.

**Delmi Ermisenda González**

Mi tesis va dedicada con amor incondicional a mi madre Rosa Elena, por su gran esfuerzo, paciencia, apoyo, por darme su aliento en momentos difíciles y brindarme siempre sus sabios consejos que me han servido a lo largo de mi vida y en especial a culminar este proyecto.

**Yolanda Argentina Castro Maldonado**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte tanto económico y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis maestros por sus conocimientos compartidos y por impulsar el desarrollo de nuestra formación.

A mis compañeros por haber sido parte de esta experiencia.

**Delmi Ermisenda González**

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía y él que abrió las puertas indicadas para llegar a concluir este proyecto.

A todos los docentes que tuve la oportunidad de conocer y que me brindaron su conocimiento, tiempo y sabias enseñanzas.

A mi familia, amigos que me motivaron a seguir adelante y aquellas personas que conocí y que aportaron un granito de arena para el logro de esta meta.

**Yolanda Argentina Castro Maldonado**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema.....	2
1.3 Objetivos del proyecto.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Análisis de la situación actual.....	7
2.1.1 Análisis del macro-entorno.....	7
2.1.2 Análisis del micro-entorno.....	10
2.1.3 Análisis interno.....	12
2.2 Teorías.....	13
2.2.1 Teorías de sustento.....	13
2.2.1.1 Reestructuración de deuda.....	13
2.2.1.2 Análisis de los estados financieros comparativos.....	17
2.2.1.3 Análisis porcentual.....	17
2.2.1.4 Análisis con Indicadores o ratios.....	18
2.3 Metodologías aplicadas.....	24
2.3.1 Planeación estratégica financiera.....	24
2.3.2 El análisis de estados financieros.....	24
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
3.1 Congruencia metodológica.....	25
3.1.1 Esquema de variables de estudio.....	26
3.1.2 Operacionalización de las variables.....	28



3.1.3 Hipótesis .....	30
3.2 Enfoque y métodos.....	30
3.3 Diseño de la investigación .....	33
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados .....	34
3.4.1 Instrumentos .....	34
3.4.2 Técnicas.....	35
3.4.3 Procedimientos .....	35
3.5 Fuentes de información .....	35
3.5.1 Fuentes primarias.....	35
3.5.2 Fuentes secundarias .....	35
3.6 Limitantes del estudio .....	35
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>36</b>
4.1 Resultados de la encuesta.....	36
4.2 Resultados de la entrevista .....	52
4.3 Diagrama de Ishikawa.....	55
4.4 Análisis estadístico.....	58
4.5 Propuesta.....	59
4.5.1 Plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo.....	60
4.5.2 Introducción.....	72
4.5.3 Descripción de la propuesta.....	73
4.5.4 Presupuesto general .....	80
4.5.5 Cronograma de ejecución .....	80
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
5.1 Conclusiones.....	81
5.2 Recomendaciones.....	82

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 89**

**ANEXOS ..... 94**

Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta ..... 94

Anexo 2. Instrumento de investigación: Entrevista ..... 96

Anexo 3. Visto Bueno del asesor temático ..... 99

Anexo 4. Constancia de lectura de tesis ..... 100

Anexo 5. Visto Bueno del asesor Metodológico..... 101

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz metodológica ..... 25

Tabla 2. Operacionalización de variables ..... 28

Tabla 3. Frecuencia de revisión de los estados financieros ..... 36

Tabla 4. Riesgos financieros en deudas a corto y largo plazo ..... 38

Tabla 5. Recursos propios para generar rentabilidad..... 39

Tabla 6. Los resultados cubren las necesidades de los socios ..... 40

Tabla 7. Los indicadores financieros permiten la toma de decisiones..... 42

Tabla 8. El incremento de activos genera rentabilidad a corto plazo ..... 43

Tabla 9. Dificultades para cumplir con pagos a acreedores..... 44

Tabla 10. Utilización de flujos de efectivo para la toma de decisiones ..... 45

Tabla 11. La convertibilidad de los activos corrientes ..... 47

Tabla 12. Realización de presupuestos ..... 48

Tabla 13. Solvencia económica ..... 49

Tabla 14. Plan de acción ..... 51

Tabla 15. Datos estadísticos de importancia plan de acción financiero ..... 58

Tabla 16. Análisis vertical del balance general años 2017-2018..... 62

Tabla 17. Análisis vertical del estado de resultados años 2017-2018..... 64

Tabla 18. Análisis horizontal del balance general, comparativo de años 2017-2018..... 65

Tabla 19. Análisis horizontal del estado de resultados, comparativo de los años 2017-2018..... 66

Tabla 20. Análisis de la liquidez- situación financiera a corto plazo .....	67
Tabla 21. Análisis de actividad- Eficiencia en la gestión de recursos .....	68
Tabla 22. Análisis de la rentabilidad - excedente económico.....	69
Tabla 23. Análisis de solvencia - Situación financiera de largo plazo .....	70
Tabla 24. Análisis de endeudamiento - situación de los gastos financieros .....	71
Tabla 25. Activos que no generan rentabilidad .....	72
Tabla 26. Préstamos bancarios a corto y largo plazo.....	73
Tabla 27. Flujo de caja proyectado - escenario óptimo .....	76
Tabla 28. Flujo de caja proyectado- escenario normal .....	78
Tabla 29. Proyección de inversiones .....	79
Tabla 30. Presupuesto general .....	80
Tabla 31. Plan de Ejecución.....	80
Tabla 32. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	84

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de gestión a partir de la estructura del balance de la empresa .....	9
Figura 2. Reseña técnica de la flexografía .....	11
Figura 3. Crédito Total, por Tipo de Moneda y Sector (Honduras) (2005 – Junio 2015) (Millones de Moneda Nacional).....	12
Figura 4. Diagrama de variables .....	27
Figura 5. Etapas de la investigación .....	33
Figura 6. Frecuencia de revisión de los estados financieros .....	37
Figura 7. Riesgos financieros en deudas a corto y largo plazo.....	38
Figura 8. Recursos propios suficientes para generar rentabilidad .....	39
Figura 9. Los resultados cubren las necesidades de los socios .....	41
Figura 10. Los indicadores financieros permiten la toma de decisiones .....	42
Figura 11. El incremento de activos genera rentabilidad a corto plazo .....	43
Figura 12. Dificultades para cumplir con pagos a acreedores .....	44
Figura 13. Utilización de flujos de efectivo para la toma de decisiones.....	46
Figura 14. La convertibilidad de los activos corrientes .....	47
Figura 15. Realización de presupuestos.....	48

Figura 16. Solvencia económica .....	50
Figura 17. Plan de acción.....	51
Figura 18. Diagrama de Ishikawa, causa y efecto positivo.....	55

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este primer capítulo de la investigación se expresa la introducción, los antecedentes, definición, enunciado, formulación y para complementar también se hace mención de los objetivos generales y específicos así mismo de la justificación del problema.

## **1.1 Introducción**

La Gestión financiera en las empresas es trascendental ya que consiste en administrar los recursos que tiene la empresa para certificar que serán suficientes y cubrir con todas obligaciones contraídas.

Por muchos años las finanzas corporativas o empresariales han estudiado, cómo las empresas en general definen y articulan sus fuentes de financiación, siendo ésta una de las principales decisiones financieras junto a las decisiones de inversión. Los administradores financieros tratan de encontrar la mejor opción para que la empresa cumpla con los beneficios esperados por los dueños aumentando sus ganancias y velando porque haya una buena gestión.

Es necesario que toda entidad tenga una buena administración financiera para poder operar de manera eficiente y ser competitivos en el mercado por lo que las empresas buscan la forma de financiarse con los bancos pero a medida que aumentan los préstamos, aumenta la posibilidad de que la empresa no pueda pagar a sus proveedores y acreedores y ponga en riesgo su patrimonio.

La presente investigación se divide en cinco capítulos: En el primer capítulo se encuentra la definición, objetivos y justificación del problema; el capítulo dos contiene las teorías del sustento; en el capítulo tres muestra la matriz metodológica y la relación de las variables de estudio; el capítulo cuatro muestra el resultado y análisis de la presente investigación así como la descripción de la propuesta para el mejoramiento de la gestión financiera; y en el capítulo cinco se muestran las conclusiones y recomendaciones.

## **1.2 Antecedentes del problema**

La empresa industrial de flexografía para lograr ser una empresa vanguardista en el mercado nacional, ha necesitado de mucha inversión, recurriendo a préstamos de parte de sus accionistas y a través de la banca nacional. Para competir en el mercado del empaque flexible, se han realizado inversiones en maquinaria y equipo especializado con tecnología de punta que tiene un costo muy elevado.

El financiamiento mediante deuda, llamado también **apalancamiento financiero**, tiene tres consecuencias importantes: 1) al reunir fondos en esta forma los accionistas pueden mantener el control de una empresa sin aumentar su inversión; 2) si gana más en las inversiones financiadas con fondos prestados que el monto de los intereses, crecerá considerablemente el rendimiento de las acciones, se “apalancaran”, pero también el riesgo. 3) Los acreedores se fijan en el capital social –los fondos aportados por los accionistas- para obtener un margen de seguridad; por eso su riesgo será menor cuanto más alta sea la proporción de dichos fondos. (Ehrhardt & Brigham, 2007, p. 119)

Los financiamientos a corto y largo plazo a los que ha recurrido la empresa para financiar sus proyectos a lo largo de su existencia, han logrado un crecimiento como empresa, aprovechando las opciones de financiamiento que le brindan los bancos, con esos recursos se ha

logrado cumplir con las metas de la empresa, sin embargo han incurrido en pagos de intereses muy altos.

La exigencia del mercado y la competencia misma logran poner a las empresas en situaciones de endeudamiento que necesitan de un análisis y control de las deudas y así determinar porque la empresa está en una mala situación financiera.

### **1.2.1 Enunciado del problema**

La empresa industrial de flexografía, es una empresa que cuenta con 12 años en el mercado del empaque flexible y desde hace varios años se viene incrementando de forma acelerada tanto sus activos como sus pasivos, recurriendo al financiamiento, dinero utilizado para inversiones en activos fijos, innovaciones tecnológicas y todo lo relacionado a sus costos de producción y gastos para poder producir sus productos.

Los problemas financieros se originan cuando la línea de crédito que tiene la empresa se utiliza de manera acelerada y la disponibilidad de efectivo no cubre con la programación de pagos a proveedores y bancos, debido a la cantidad de obligaciones mensuales que mantiene, principalmente derivados de pagos por préstamos, éstos absorben la mayor parte del efectivo recibido en depósitos de los clientes considerando que no son suficiente para cubrir la totalidad de la deuda mensual, es por esta razón que algunas veces se tiene que recurrir a nuevas líneas de crédito y nuevos préstamos para poder cubrir las obligaciones mensuales, cayendo en un alto costo financiero para la empresa.

### **1.2.2 Formulación del problema**

Debido a la falta de una gestión administrativa y financiera eficiente y poco estratégica para controlar el **endeudamiento creciente** de la empresa industrial de flexografía que presenta problemas de liquidez.

Por los motivos antes mencionados es necesario plantear la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué tan factible sería adoptar una alternativa que contribuya al rescate financiero de la empresa de flexografía y su control financiero y operativo?

### **1.2.3 Preguntas de investigación**

Para el siguiente estudio se plantean las siguientes preguntas.

- a. ¿Está la empresa en una mala situación financiera por causas atribuibles a una mala gestión o por efecto de una competencia agresiva en el mercado en todos sus órdenes?
- b. ¿La desinversión en maquinaria y equipo de escasa utilización vrs la tercerización de servicios representaría una salida viable a la mala situación de la empresa?
- c. ¿Representara una readecuación con los bancos acreedores de la deuda una respuesta a la falta de capacidad de pago de la empresa para afrontar de manera efectiva sus obligaciones financieras?



## **1.3 Objetivos del proyecto**

### **1.3.1 Objetivo General**

Facilitar las condiciones para hacer más eficiente la gestión administrativa y financiera, mediante la implementación de un plan de acción tendiente a lograr el salvataje financiero de la empresa.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Identificar los factores que limitan y potencian la gestión y control financiero en la empresa que ha derivado en un alto endeudamiento.
- b. Analizar el estado actual y uso de los activos fijos de la empresa, para considerar la venta de aquellos que no están siendo utilizados de manera eficiente.
- c. Proponer un plan de acción inmediato que plantee la posibilidad de reestructurar la deuda actual bajo nuevas condiciones financieras que permitan a la empresa sanear sus obligaciones.

## **1.4 Justificación**

En este trabajo de investigación se realizó un análisis situacional y organizacional de la empresa haciendo uso de las herramientas contables y financieras, para establecer las posibles razones de la actual insolvencia que ha derivado en un alto endeudamiento, asimismo se conoció el estado patrimonial de la empresa y de esta manera establecer su capacidad de pago para posibilitar la reestructuración de la deuda actual.

La administración financiera eficiente del flujo de fondos dentro de la empresa implica la existencia de algún objetivo o meta debido a que el criterio de si una decisión financiera es o no eficiente se tiene que realizar de acuerdo con algún estándar. (Van Horne, 2002, p. 3)

La propuesta de investigación está orientada a proponer un plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo. La reestructuración de deuda y adecuación de pasivos se ha considerado importante ya que con esto se pretende facilitar las condiciones que ayuden a mejorar la gestión administrativa y financiera y prepararse frente a riesgos que presenta el entorno, con el fin de impactar de manera favorable en el valor de la empresa y su capacidad de cumplir los compromisos adquiridos a corto y largo plazo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el desarrollo de la investigación, comenzaremos con el análisis de la situación actual donde se detalla en análisis macro entorno, análisis micro entorno y el análisis interno.

Posteriormente se describen las teorías de sustento en la cual se hace referencias a un Benchmarking para poder comprender la forma en que ésta investigación es llevada a cabo y las definiciones de los conceptos. Por último se definen las metodologías aplicadas y aprendidas durante el proceso de maestría.

### **2.1 Análisis de la situación actual**

#### **2.1.1 Análisis del macro-entorno**

La gestión financiera es de vital importancia en las empresas, la falta de ésta puede ocasionar graves problemas llevándolos a caminos de iliquidez y hasta la misma quiebra.

Barajas, Hunt, & Riba, (2013) Menciona “la parte de la gestión es muy importante, puesto que es la base para dirigir el negocio en el día a día y el funcionamiento de la parte más estratégica de la dirección general”.

López, (2010) Afirma “La gestión financiera de la empresa le corresponde analizar las necesidades de recursos financieros, su coste y la forma más conveniente de obtenerlos así como estudiar y decidir respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones” (p. 5).

Como parte del crecimiento competitivo de las empresas y para posicionarse en mercados internacionales, necesitan ser novedosos con sus productos y con las garantías de calidad que el mercado requiere, para lograrlo se necesita realizar inversiones en nuevas maquinarias, ésta necesidad los lleva a la búsqueda de financiamiento para lograr sus objetivos.

Porter, (1990) Afirma: “Las empresas en una nación deben mejorar sin descanso la productividad de los sectores existentes elevando la calidad de los productos, añadiéndoles cualidades deseables, mejorando la tecnología de los productos o aumentando la eficacia de la producción” (p. 76).

William, Jan R , Haka ,Susan F, & Bettner, Mart S (2000) Afirman: Las compañías que consideran las operaciones internacionales como un medio para cumplir los objetivos estratégicos necesitan entender la forma en que las fuerzas del entorno internacionales afectan la información contable medida reportada y creada y derivadas de cuatro categorías sistemas legales y políticos, sistemas económicos, cultura, tecnología e infraestructura. (p. 667)

Herreiras & Limón, (2010) Mencionan: En México, la mayoría del capital de arranque es suministrado por los accionistas y subsecuentemente la operación y crecimiento se soporta con el efectivo que genera la empresa. Aun así, una parte constante y significativa de la operación y de la expansión depende del financiamiento que recibe de fuentes externas, entre las cuales, el crédito bancario juega una posición preponderante.

## **La administración Financiera**

Urbina, (2017) Menciona: Se define a la administración financiera como la función que se encarga de la gestión económico-financiera de los negocios, teniendo como base el planteamiento financiero para la gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones de inversión y financiamiento; básicamente se trata de afrontar dos grandes decisiones:

- ¿Cuánto invertir y en que activos concretos?

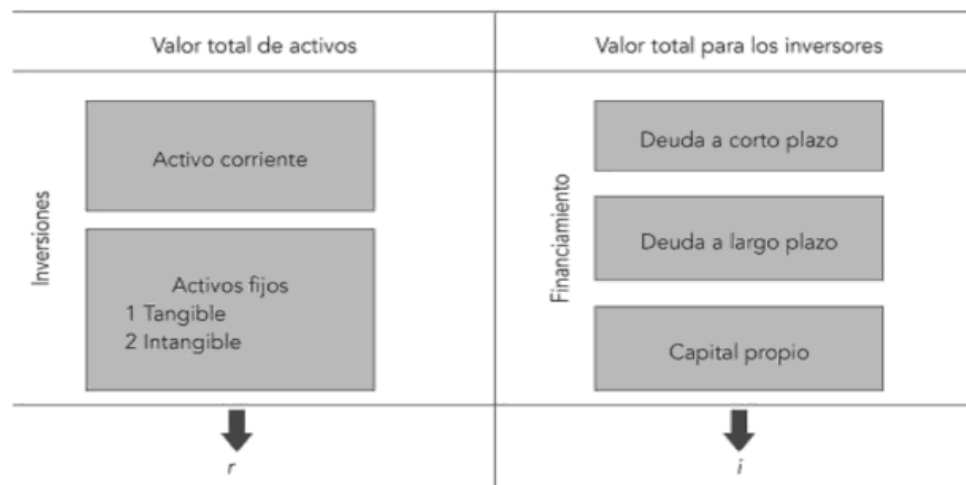
- ¿Cómo conseguir los fondos para tales inversiones?

Existen dos grandes áreas que el gerente financiero, responsable de ello, deber tener como objetivo de gestión:

- Administrar inversiones, maximizando valor de los activos a través de la generación de rentabilidad y valor ( $r$ ); y
- Administrar los fondos o el financiamiento, con el menor costo posible ( $i$ )

Esta dualidad en los objetivos de gestión permitirá establecer si la empresa está creando o perdiendo valor. Esto también se puede expresar de la siguiente forma:

- Se crea valor si:  $r > i$
- Se pierde o destruye valor su:  $r < i$



**Figura 1. Modelo de gestión a partir de la estructura del balance de la empresa**

Fuente: (Urbina, 2017)

### Control del nivel de endeudamiento

Una empresa adquiere deuda cuando solicita recursos monetarios al sector bancario o ha sus socios, los cuales son destinados para nuevas inversiones o proyectos. Hay que tener cuidado que estos proyectos sean activos y no dormidos.

Consecuentemente, si se tienen recursos ociosos, necesariamente se generan fuentes de financiación inadecuada y ociosa. Si se presentan algunos de los eventos mencionados en las decisiones de inversión, el nivel de endeudamiento se aumenta. Este nivel de endeudamiento genera intereses altos, disminuye la utilidad y adicionalmente se eleva el costo de capital a una tasa mas rapida que la financiación con pasivos. (Navarro Castaño, 2003, p. 42-43)

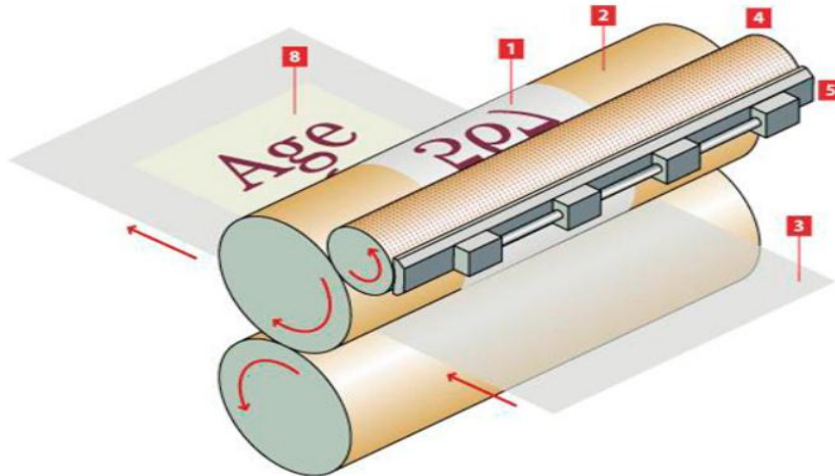
Los gerentes de finanzas necesitan entender los estados contables por varias razones importantes. Los estados contables sirven para comunicarse con los depositarios que están fuera de la compañía, como los accionistas, tenedores de bonos y otros acreedores, y se usan dentro de la compañía para ayudar a planear y organizar sus actividades. Los estados contables sirven para vigilar a los empleados en relación con aspectos como el desempeño o incluso el hurto. Además, las autoridades hacendarias los usan para determinar los impuestos de la compañía. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000, p. 56)

### **2.1.2 Análisis del micro-entorno**

Según la revista de Investigación económica (INVE), La industria de la flexografía en Honduras es relativamente reciente de los años 70s y 80s con menos de cinco décadas en el mercado, fue en Tegucigalpa que comenzó a funcionar una de las primeras empresas llamada POLIMER con un equipo de tecnología limitada, luego se posiciono con mucho auge Plásticos Estrella (PLASESA), a comienzos del año 2000 surgieron un buen número de empresas que se han posicionado en el mercado del plástico al igual que la demanda ha ido en ascenso mostrando que hay un buena parte del mercado por cubrir.

Cortez, (2007) Afirma : En la actualidad, la flexografía en Honduras es una industria millonaria, altamente desarrollada y que día a día se desarrolla más. Sin embargo, el mercado de empresas es muy grande que las pocas imprentas de flexo que hay en el país no logran cubrirlo, por lo que muchas compañías mandan a imprimir sus trabajos fuera del país, no porque la calidad sea mala, sino porque no se dan abasto con tanto trabajo de impresión. (p. 11)

Tal como se observa en la figura 2. “La flexografía es un sistema directo de impresión rotativa en el que se emplean planchas flexibles, en alto relieve, que transfieren la imagen directamente de la plancha a cualquier tipo de sustrato, puede ser absorbente o no absorbente” (Gutenberg, 2016)



**Figura 2. Reseña técnica de la flexografía**

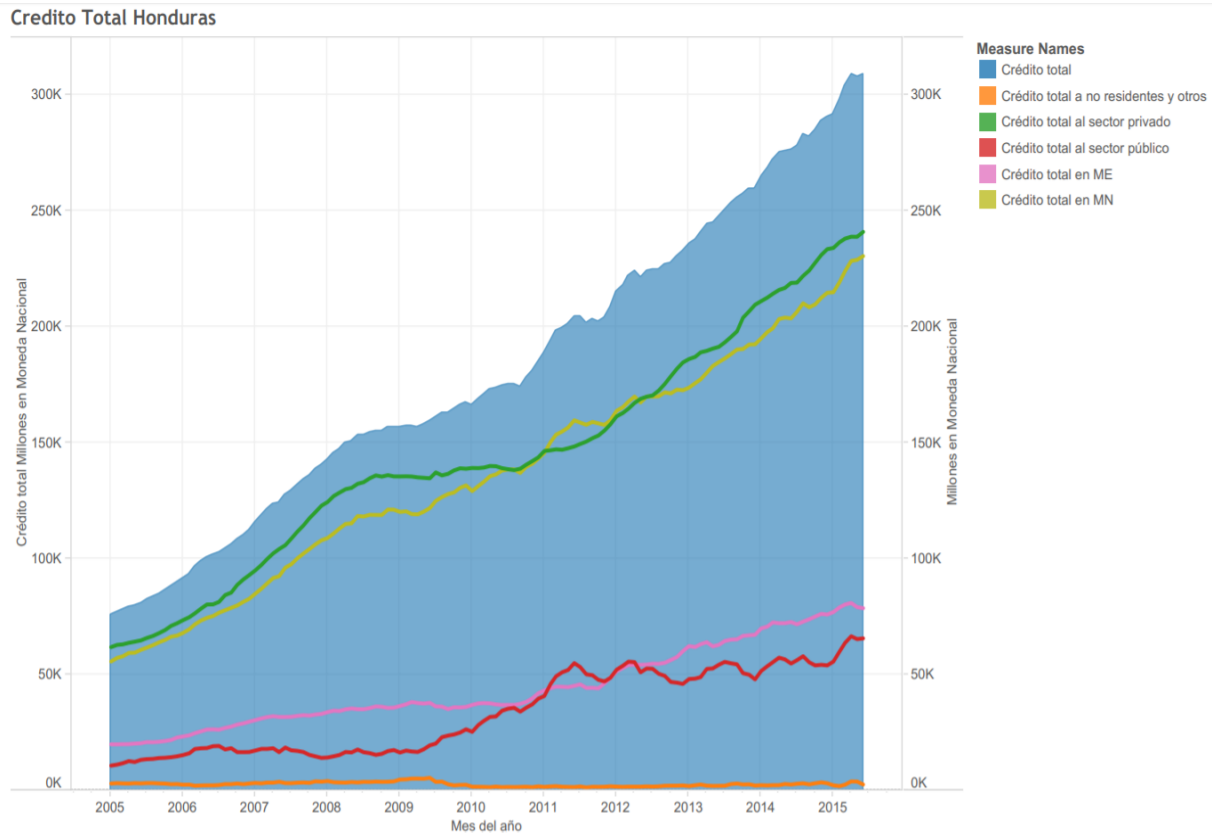
Fuente: Gutenberg, (2016)

La Asociación de Fabricantes de Plásticos de Honduras (AFAPLASH), tiene como misión “Promover el desarrollo y la defensa de los intereses del sector plástico de Honduras, asegurando su crecimiento, sostenibilidad y competitividad”. Es por eso que un aproximado de 15 empresas entre ellas las que fabrican empaque flexible y otros derivados de plásticos se ha inscrito en la asociación para respaldar su crecimiento en el mercado local e internacional.

Uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas de flexografía son las grandes inversiones que deben hacer para estar a la vanguardia en el mercado local e internacional en cuanto a mejoras en la tecnología o nuevas adquisiciones.

## Apoyo de la banca hondureña al sector privado

Según la C.C.I.C, (2015), los indicadores económicos del sector monetario y financiero, refleja el apoyo a la empresa privada otorgando créditos por un total de L.240,989,000.00 a junio de 2015, se pudo observar en la figura 3., el comportamiento de créditos que ha tenido la banca hondureña desde el año 2005 a junio 2015.



**Figura 3. Crédito Total, por Tipo de Moneda y Sector (Honduras) (2005 – Junio 2015) (Millones de Moneda Nacional)**

Fuente: C.C.I.C, (2015)

### 2.1.3 Análisis interno

La empresa industrial de flexografía, fue creada a mediados del año 2006, desde sus orígenes se distingue por la alta calidad de sus productos, sus accionistas tiene la visión de



posicionarse en un mercado fuera de las fronteras nacionales, por lo que desde su creación se inicia el proceso de certificación bajo la Norma ISO 9001:2000, para garantizar que su producto mantenga la calidad requerida para ser competitivo.

La empresa se dedica a la fabricación de empaques flexibles de alta calidad, que tiene como objetivo participar activamente en la cadena productiva de sus clientes, desarrollando, produciendo y entregando empaques flexibles en el menor tiempo posible, adecuándose de este modo a las altas exigencias del mercado.

Como parte del desarrollo de la empresa se cuenta con tecnología de última generación lograda a través de una permanente inversión en maquinarias y equipos; esto en conjunto con recurso humano altamente capacitado, es parte fundamental del compromiso de mejora continua y satisfacción total de cada uno de sus clientes, a través de la calidad de sus productos.

## **2.2 Teorías**

### **2.2.1 Teorías de sustento**

#### **2.2.1.1 Reestructuración de deuda**

Alvarez & Grisales, (2015) Afirman: Una reestructuración se plantea con el objeto de corregir problemas, tanto internos a la empresa como para prepararse frente a riesgos que presenta el entorno, con el fin de impactar de manera favorable el valor de la empresa y su capacidad de cumplir los compromisos adquiridos. Dada la importancia que puede tener una reestructuración en el momento necesario para el bienestar económico y el valor de una empresa.

Existen diversas vías, aunque las más comunes dentro de proceso de reestructuración de deuda son:

- Retrasar el vencimiento de la deuda.
- Incorporar nuevos mecanismos adicionales de financiación que permitan hacer frente al pago en la fecha establecida.
- Acceder a liquidez o recursos que permitan el pago de la deuda en las fechas marcadas

Levi, (2004) Afirma: “Las herramientas más usadas por las entidades de crédito al momento de negociar con los clientes una reestructuración financiera son: ampliación de plazos, diferimiento de intereses y plazos de gracia para el pago del capital”.

Levi, (2004) también afirma: “Las razones básicas para que las empresas decidan reestructurar sus pasivos ante el sistema financiero son: bajo nivel operativo, siniestralidad o causa de fuerza mayor o elevado costo financiero, lo que impide atender las condiciones inicialmente pactadas”.

Beleña Contreras, (2009) Afirma: La reestructuración de deuda descansa en dos pilares básicos:

- 1) El plan propuesto ha de ser en cuanto a previsión de generación de flujos de caja y estructura de financiación objetivo, creíble y realista.
- 2) La reestructuración de deuda tiene que estar orientada a conseguir una estructura asumible por las partes involucradas, en el período más corto posible y que dé certidumbre sobre la cobertura de las necesidades de financiación en el medio/largo plazo. (p.265)

Álvarez & Grisales (2015) El proceso va a exigir una aceptación por parte de los acreedores crediticios muy cercana a la unanimidad. La coordinación entre los diferentes acreedores para consensuar una estructura común va a ser fundamental. Habrá que tener en cuenta los diferentes grupos de acreedores financieros con diferentes intereses.

Un tipo especial de reestructuración es aquella que se enfoca en los procesos financieros y se define, en esencia, como un convenio establecido entre acreedor y deudor que busca el beneficio mutuo para ambas partes, de acuerdo con el perfil financiero que requiere la empresa objeto de la reestructuración. (Álvarez & Grisales, 2015)

De conformidad con lo anterior, la reestructuración financiera se hace necesaria para afrontar retos como mayor presión por mejorar márgenes de rentabilidad, desequilibrios en el capital de trabajo, exceso de apalancamiento operativo, dificultades para el acceso a fuentes de financiación y competencia, entre otros. (Chiriboga, 2003, p. 55)

Esta metodología de aplicación se ha elaborado en base a la tesis de Álvarez & Grisales, (2015) con el tema de investigación “Metodología de Investigación de pasivos Financieros” en donde hace referencia a citas de varios autores que pretenden ofrecer una comprensión general y una guía metodológica para realizar el proceso de reestructuración de pasivos y el análisis financiero en la empresas para obtener su diagnóstico y luego obtener los resultados en el análisis financiero y así llevar a cabo el plan de reestructura de la deuda.

### **Proceso de reestructuración financiera**

Según Vega Gangotena & Mera Moreira, 2013 citado por Álvarez & Grisales, (2015) afirman : En los inicios debe realizarse un diagnóstico profundo de la situación actual de la empresa y de su evolución reciente en aspectos como balance, estado de resultados y caja. El mismo es fundamental para el proceso, dado que permite determinar las fuentes de generación y destrucción de efectivo de la empresa, lo que es fundamental para establecer la estrategia más adecuada desde el punto de vista de la reestructuración.

Según Vega Gangotena & Mera Moreira, 2013 citado por Álvarez & Grisales, (2015) mencionan: En segundo lugar debe realizarse el plan de negocio mediante el cual, a partir de proyecciones financieras de corto y mediano plazo, se presente la evolución esperada de la empresa. Debe incluir todas las estrategias de crecimiento que tiene la organización, mercados a

los cuales apunta y proyectos de reducción costos, pero, en lo primordial, debe presentar un presupuesto detallado de tesorería en el que se analice en detalle el flujo de caja esperado para la entidad. Esto se realiza con el objeto de evaluar la capacidad que se tiene para atender los compromisos con los acreedores y, a partir de ahí, tener una base para establecer la estrategia de reestructuración que genere mayor valor.

Según Vega Gangotena & Mera Moreira, 2013 citado por Álvarez & Grisales, (2015) mencionan: En tercer lugar, y con base en el análisis realizado en el plan de negocio, es necesario estructurar la operación de acuerdo con la opción que resulte más conveniente. Existen diferentes opciones, como ampliar el plazo de la deuda, establecer quitas (remisiones o liberaciones que de la deuda o parte de ella hace el acreedor al deudor, de conformidad con la Real Academia Española, 2014), obtener carencia de principal e intereses, entre otros.

Según Albuja Montalvo & Shuguli Gualoto 2012 citado por Álvarez & Grisales, (2015) mencionan: En cuarto lugar debe procederse a la búsqueda de la financiación, de acuerdo con la estrategia definida. Sin embargo, antes de iniciar los contactos con las posibles fuentes, se debe realizar un ejercicio de análisis acerca de las contrapartidas que la empresa objeto de reestructuración puede ofrecer a sus acreedores. Las más utilizadas son la ampliación de capital por parte de los socios, la pignoración de activos o ampliación de garantías, los compromisos de reducción de costos o la venta de activos, entre otro.

Según Albuja Montalvo & Shuguli Gualoto 2012 citado por Álvarez & Grisales, (2015) mencionan: Por último, debe presentarse la propuesta de refinanciación a los agentes que durante la estructuración de la oferta se definieron como parte del proceso. En esta fase se presenta un memorando a los agentes interesados en el que se informa acerca de las actuaciones requeridas para asegurar la viabilidad de la empresa y el cumplimiento de sus obligaciones. Además, en ésta etapa se presenta la formalización de la negociación.

Es importante tener en cuenta que el proceso de reestructuración es cíclico y en alguna de las etapas debe retornarse a etapas anteriores para cambiar algún aspecto del proceso. Además, después de la etapa de negociación es importante realizar varias estructuraciones adicionales de

forma que se tengan diversas opciones que faciliten la optimización de la reestructuración. Álvarez & Grisales, (2015)

### **El análisis financiero**

“Es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño de una compañía así como para evaluar el desempeño financiero futuro, sirve para detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas” (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007, p. 12).

Van Horne, & wachowicz Jr (1993) Afirma: Un analista financiero necesita ciertas herramientas analíticas para el análisis de los estados financieros las más útiles son el análisis de los estados financieros comparativos y el análisis de las razones financieras, análisis de flujo de efectivo entre otros. Para conocer la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. (p. 773)

#### **2.2.1.2 Análisis de los estados financieros comparativos**

Wild, et al., (2007) Menciona que: Son análisis que realizan los analistas revisando los balances y las declaraciones de ingresos o las declaraciones del flujo de efectivo consecutivo de un periodo a otro, esto por lo común implica una revisión de los cambios en las cuentas de los balances individuales en un intervalo de uno o varios años. La información más importante que a menudo revela el análisis de estados financieros es la tendencia, y compara, las tendencias en partidas relacionadas este análisis también se conoce como análisis horizontal y son usadas dos técnicas el análisis del cambio de un año a otro y el análisis de la tendencia del número de índices.

#### **2.2.1.3 Análisis porcentual**

Wild, et al., (2007) afirman que: Este tipo de análisis es conocido también como análisis vertical, el análisis de los estados financieros porcentuales es útil para comprender la constitución interna

de los estados financieros al analizar un balance, un análisis porcentual hace hincapié en dos factores:

- a) Las fuentes de financiamiento incluidas la distribución del financiamiento entre pasivo circulante pasivo no circulante y capital.
- b) La composición de los activos incluidos las cantidades de activos individuales circulantes y no circulantes.

#### **2.2.1.4 Análisis con Indicadores o ratios**

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo de interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores financieros más comunes evalúan cuatro aspectos: liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez. ( Wild, et al., 2007, p. 30)

#### **Liquidez y solvencia**

Brealey, Marcus, & Myers, (1998) Afirma “Es la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a medida que se vuelven pagaderas” (p.53).

Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, (2008) Afirman: Con el indicador de liquidez se analiza si el negocio tiene la capacidad suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas, en el caso un banco se puede interesar en este indicador a corto plazo para evaluar la capacidad de pago de su cliente. (p. 158)

Si se va a conceder un crédito o préstamo a una empresa por un corto periodo de tiempo, no interesa exactamente la cobertura de la deuda por el total de activos. Lo que se quiere saber -es si la empresa será capaz de conseguir el efectivo líquido a devolver. Esta es la razón de por qué los analistas de créditos y los banqueros examinan varias medidas de liquidez. Los activos líquidos son aquellos que pueden convertirse rápida y fácilmente en efectivo. ( Brealey et al., 1998, p. 488)

### **Eficiencia de utilización de activos**

Block & Hirt, (2013) Afirman que: Mide la velocidad a la cual la empresa está rotando sus cuentas por cobrar, sus inventarios, y sus activos a un plazo más prolongado, miden el número de veces por año que una compañía vende sus inventarios o cobra sus cuentas por cobrar, también indica que tan productivos son los activos fijos en términos de la generación de ventas, para este indicador se utilizan los siguientes razones:

- Rotación de las cuentas por cobrar
- Periodo promedio de cobranza
- Rotación de inventarios
- Rotación de los activos fijos
- Rotación de los activos totales

### **Capacidad de endeudamiento**

Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, (2008) Mencionan que: la capacidad de endeudamiento consiste en evaluar la proporción de endeudamiento respecto a sus activos y la capacidad para cubrir las deudas contraídas este indicador sirve para evaluar su base de activos y el poder de generación de utilidades.

Este tipo de indicador utiliza los siguientes ratios

- Deudas de activos totales
- Rotación de interés ganado
- Cobertura de los pagos fijos

## **Rentabilidad**

Brealey et al., (1998) afirman: Las razones de rentabilidad nos permite medir la capacidad de la empresa para ganar rendimiento adecuado sobre las ventas. Los activos totales y el capital invertido para el inversionista potencial o para el analista de valores la consideración más importante es la rentabilidad dándose una consideración secundaria a aspectos tales como la liquidez y la utilización de deudas

- Margen de utilidad rendimientos sobre los activo (inversión)
- Rendimiento sobre el capital contable

## **Análisis EBIT-EPS**

Es utilizado para examinar el efecto de apalancamiento consiste en analizar la relación entre las utilidades antes de intereses e impuestos y las utilidades por acción. En lo fundamental el método representa la comparación de métodos alternativos de financiamiento bajo distintos supuestos. (Van Horne, & wachowicz Jr, 1993, p.320)

## **Análisis financiero e inflación**

El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa. (Stanley B Block & Hirt, 2005)

Las compañías grandes con activos tangibles y flujos de caja estable deberán tener elevados ratios de endeudamiento para aprovechar las deducciones fiscales y porque tienen pocas posibilidades de llegar a una situación de insolvencia financiera. Las empresas pequeñas, poco rentables, con activos intangibles, deben tener un ratio de endeudamiento reducido. (Stanley B Block, et al., 2005)



## **2.2.2 Conceptualización**

### **Gestión Administrativa**

Según Peter Drucker, citado por Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda ( 2012) “El más profundo tratadista del tema de gerencia y gestión de empresas expreso que “el conocimiento es el negocio de los negocios y por lo tanto, la gestión de una empresa en realidad debe denominarse gestión del conocimiento” (p. 439).

### **Riesgo financiero**

“Es el riesgo de que la empresa no sea capaz de cumplir con sus obligaciones financieras. La sanción por no cumplir con las obligaciones financieras es la quiebra” (Gitman & Zutter, p. 474).

### **Rentabilidad**

Pascale, (2015) Afirma que: “Es la obtención de la maximización del retorno sobre el capital derivados de varios elementos”

- Administración de los costos
- Administración de la capitalización
- Administración de la liquidez

### **Costo de capital de la deuda**

“El costo total del capital de una empresa es un promedio proporcional de los costos de los diferentes componentes del financiamiento de una empresa” ( Van Horne, & wachowicz Jr, 2010, p. 409).

## **Capacidad de pago**

“Se refiere al estudio de las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Las deudas a corto plazo, se cubren mediante el uso de los activos corrientes” (Meigs et al., 2000, p. 122).

## **Plan de reestructuración y readecuación de los pasivos de mediano y largo plazo**

Es un instrumento que permite a las empresas insolventes continuar en el mercado, bajo cánones de eficiencia y de competencia; con el fin de instaurar mecanismos integrales para tornar a la empresa en crisis en una unidad de negocios competitiva, sobre la base de los estándares que el mercado y los consumidores esperan de ella. (Ruiz, 2015)

## **Quiebra e insolvencia**

En principio una empresa se declara en quiebra cuando el valor de los activos es igual al valor de la deuda .cuando esto ocurre, el valor de capital accionario es cero y los accionistas ceden el control de la empresa a los tenedores de bonos. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2014, p. 445)

## **Estados financieros**

Los estados financieros son las descripciones de la administración cuya tarea principal es asegurar la exactitud de la presentación y de la información comunicada. El análisis financiero incluye el uso de diversos estados financieros, estos estados tratan de lograr varias cosas. Primero presentan los activos y pasivos de la empresa en un momento en el tiempo por lo general al final de un año o de un trimestre. (Wild et al., 2007, p. 92)

## **Balance General**

Wild et al., (2007) Afirman: “Es un resumen de la posición financiera de una empresa en una fecha dada, representa una fotografía de la posición financiera de la empresa” (p. 92).

## **Estado de resultado**

Wild et al., (2007) Afirman: Es el que mide desempeño financiero de una compañía durante las fechas del balance. Es una presentación de las actividades de operación de una compañía. El resultado de resultados proporciona detalles de entradas, gastos, ganancias y pérdidas de una compañía durante un periodo. (p. 20)

## **Apalancamiento financiero**

Van Horne, & Wachowicz Jr, (1993) Afirman: “Afecta la mezcla de deudas del capital contable refleja la cantidad de deudas usadas en la estructura de capital de la empresa” (p. 507).

## **Liquidez**

Ochoa Setzer & Saldívar del Ángel (2012) Afirman: “Implica la posibilidad de convertir la inversión en efectivo” (p. 62).

## **Riesgos**

Ochoa Setzer & Saldívar del Ángel., (2012) Afirman: “Implica la posibilidad que no se alcance el rendimiento esperado, por el inversionista o incluso que sea negativo” (p. 61).

## **Capital de trabajo**

Ochoa Setzer & Saldívar del Ángel., (2012) Afirman “El termino capital de trabajo se asocia a decisiones financieras a corto plazo en las que las entradas y salidas de efectivo generalmente suceden en periodos no mayores a un año” (p. 310).

## **Efectivos y equivalentes de efectivo**

Van Horne, & Wachowicz Jr, (1993) afirman: “Valores comerciales a corto plazo con alta liquidez que son fácilmente convertibles a cantidades conocidas de efectivo y que tienen vencimientos restantes de tres o menos en el momento de la adquisición” (p. 145).

## **2.3 Metodologías aplicadas**

### **2.3.1 Planeación estratégica financiera**

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente irreversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades así como de las fortalezas y debilidades realiza un análisis del entorno de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones objetivos y metas financieras por alcanzar. (Ortega Castro, 2008, p. 199)

### **2.3.2 El análisis de estados financieros**

“Es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño de una compañía así como para evaluar el desempeño financiero futuro, sirve para detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas” (Wild, et al., 2007, p. 12).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

Este capítulo se define la matriz metodológica, relación de variables e hipótesis, así como el enfoque, diseño, instrumentos utilizados, fuentes primarias y secundarias empleadas en la presente investigación.

### 3.1 Congruencia metodológica

**Tabla 1. Matriz metodológica**

Tema	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Salvataje Financiero y Fortalecimiento empresarial en el área de gestión financiera. Caso empresa industrial flexografica.	Falta de una gestión administrativa financiera eficiente y poco estratégica para controlar el endeudamiento creciente	¿Está la empresa en una mala situación financiera por causas atribuibles a una mala gestión o por efecto de una competencia agresiva en el mercado en todos sus órdenes?	Facilitar las condiciones para hacer más eficiente la gestión administrativa y financiera, mediante la implementación de un plan de acción tendiente a lograr el salvataje financiero de la empresa.	Identificar los factores que limitan y potencian la gestión y control financiero en la empresa que ha derivado en un alto endeudamiento.	Rentabilidad de la empresa.	Plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo
		¿La desinversión en maquinaria y equipo de escasa utilización vrs la tercerización			Endeudamiento	

		de servicios representaría una salida viable a la mala situación de la empresa?		Analizar el estado actual y uso de los activos fijos de la empresa, para considerar la venta de aquellos que no están siendo utilizados de manera eficiente.	Capacidad financiera	
		¿Representara una readecuación con los bancos acreedores de la deuda una respuesta a la falta de capacidad de pago de la empresa para afrontar de manera efectiva sus obligaciones financieras?		Proponer un plan de acción inmediato que plantee la posibilidad de reestructurar la deuda actual bajo nuevas condiciones financieras que permitan a la empresa sanear sus obligaciones.	Flujo de efectivo	

### 3.1.1 Esquema de variables de estudio

#### Variables Independientes

- a. Rentabilidad de la empresa.
- b. Endeudamiento
- c. Capacidad financiera
- d. Flujo de efectivo

## Variable dependiente

- a. Plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo

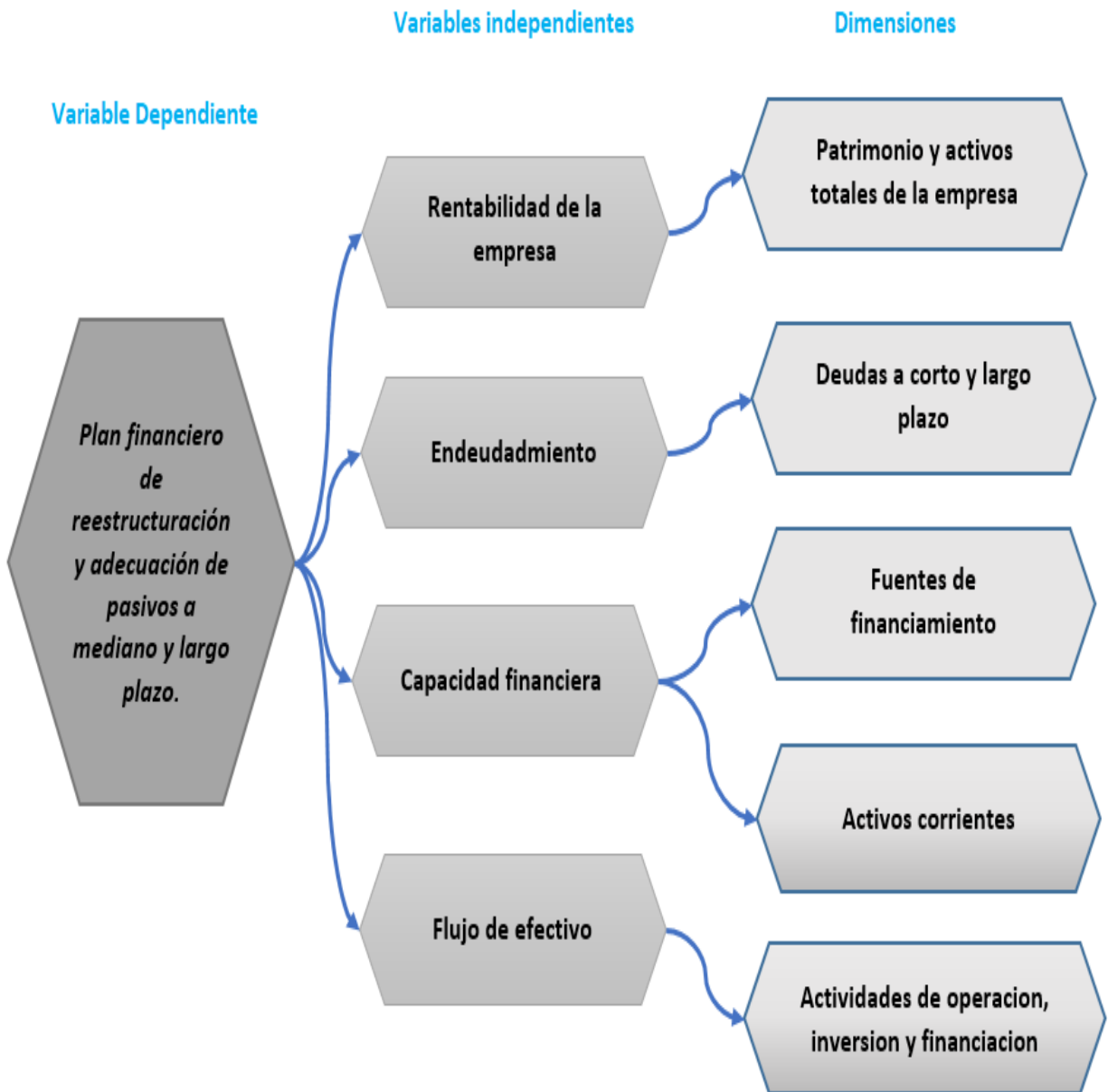


Figura 4. Diagrama de variables

### 3.1.2 Operacionalización de las variables

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Item	unidades (categorías)	escala
	Conceptual	Operacional					
Rentabilidad de la empresa	Las razones de rentabilidad nos permite medir la capacidad de la empresa para ganar rendimiento adecuado sobre las ventas .los activos totales y el capital invertido” (Brealey et al., 1998, p. 53)	La rentabilidad mide el buen uso del patrimonio y de los activos totales.	Patrimonio y activos totales de la empresa	Rentabilidad económica y financiera	El uso de recursos propios son suficientes para generar rentabilidad a la empresa?	Si No No sabe	1 2 3
					El incremento en los activos le ha generado rentabilidad en el corto plazo a la empresa?	Alta Mediana baja	1 2 3
El endeudamiento	Roca & Tovar, (2016) afirman: “El endeudamiento es la utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa” (p.555).	El endeudamiento mide el apalancamiento financiero	Deudas a corto y largo plazo	Endeudamiento de apalancamiento	Ha tenido dificultades para cumplir con pagos a sus acreedores?	si a veces no	1 2 3



**Continuación de Tabla 2. Operacionalización de variables**

Variable Independiente	definición		Dimensión	Indicador	Item	unidades (categorías)	escala
	Conceptual	Operacional					
Capacidad Financiera	Se refiere al estudio de las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Las deudas a corto plazo, se cubren mediante el uso de los activos corrientes(Meigs et al., 2000, p. 122)	velar para que la empresa siempre mantenga su nivel de confianza con sus acreedores y empleados.	Fuentes de financiamiento	Deuda a corto y largo plazo	La empresa tiene la solvencia para cubrir sus obligaciones sin recurrir al endeudamiento?	Si a veces no	1 2 3
			Activos corrientes	Ingresos	La rápida convertibilidad de sus activos corrientes le benefician para no tener que recurrir a financiamiento?	Siempre Casi siempre Nunca	1 2 3
Flujo de efectivo	Horne & Wachowicz, (2002) afirma que: “El propósito del estado del flujo de efectivo es informar sobre la entrada y salida de efectivo de una empresa, durante cierto lapso de tiempo, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento”.(p.177)	controlar las entradas y salidas de efectivo	Actividades de operación, inversión y financiación	Cobros y pagos de bienes y servicios	¿Realiza y utiliza la empresa los flujos de efectivo para la administración del efectivo y la toma de decisiones?	Siempre Casi siempre Nunca	1 2 3

### Continuación de Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable Independiente	definición		Dimension	Indicador	Items	unidades (categorías)	escala
	Conceptual	Operacional					
Plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo.	Es un instrumento que permite a las empresas insolventes continuar en el mercado, bajo cánones de eficiencia y de competencia; con el fin de instaurar mecanismos integrales para tornar a la empresa en crisis en una unidad de negocios competitiva, sobre la base de los estándares que el mercado y los consumidores esperan de ella (Ruiz, 2015).	Le permite tener disponibilidad de fondos y hacer que la empresa sea mas competitiva	Disponibilidad de fondos	Reestructuración y readecuación de pasivos	¿Considera importante que la empresa cuente con un plan de acción que le permita mejorar la gestión financiera, su rentabilidad y ser más competitiva?	muy importante	1
		poco importante				2	

### 3.1.3 Hipótesis

La aplicación de un plan de acción financiero para la mejora en la gestión financiera ayudará a la empresa a potencializar su capacidad financiera y controlar su endeudamiento.

### 3.2 Enfoque y métodos

La presente investigación está dirigida a un enfoque mixto, prevaleciendo el enfoque cuantitativo sobre el cualitativo, porque se utilizaron los estados financieros para hacer los análisis financieros y conocer la situación de la empresa. El enfoque cuantitativo parte del estudio del análisis de los datos para dar respuesta a las preguntas de investigación o para aprobar o desechar la hipótesis.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) Afirman: El enfoque mixto entre otros aspectos logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas, y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos. (p. 594)

Los métodos de investigación que se utilizaron en el desarrollo en este tema son los siguientes:

**a. Deductivo**

En cada uno de los componentes para hacer el plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo se partió a través de los diferentes conceptos, principios o leyes generales.

Gallardo, (2017) Afirma “Es razonamiento lógico inverso a la inducción, que permite extraer conclusiones particulares de los hechos o situaciones generales. Opera de lo general a lo particular” (p. 82).

**b. Inductivo**

En este método de investigación se partió de conocer los factores que han limitado la falta de una gestión administrativa eficiente y se analizaron cada uno de los factores.

Gallardo, (2017) Afirma “Es razonamiento lógico que permite extraer conclusiones generales de los hechos o situaciones particulares. Opera de lo particular a lo general” (p. 82).

**c. Histórico**

En la presente investigación se utilizó el método histórico para conocer y analizar los factores que han limitado a la falta de una gestión administrativa eficiente.

La investigación histórica busca analizar, interpretar y explicar todos estos aspectos y fenómenos comprendidos en la historia, y no simplemente determinar y relatar los hechos. “Significa estudiar

y examinar los fenómenos como producto de un determinado desarrollo, desde el punto de vista como han aparecido, evolucionado y llegado al estado actual. (Niño Rojas, 2011, p. 35)

#### **d. Explicativo**

Este método nos permitió determinar las causas y los efectos por la falta de una gestión administrativa eficiente y poco estratégica para controlar el endeudamiento creciente.

La explicación también es un instrumento utilizado en muchos tipos de investigación; es casi que el objetivo final, la meta o la exigencia, ya que busca respuesta a una pregunta fundamental, por el deseo de conocer y saber del ser humano. (Niño Rojas, 2011, p. 34)

#### **e. Descriptivo**

Este método de investigación esta principalmente soportado principalmente en las técnicas como la encuesta, la entrevista y la revisión de cada una de las fuentes de investigación.

“Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente” (Niño Rojas, 2011, p. 34).

#### **f. Analítico**

Este método de investigación nos permitió separar las variables para analizar cada una por separado.

“Trata, en cambio, de entender toda situación total en términos de sus componentes; intenta descubrir los elementos que explican su integración” (Bunge, 1981, p. 12).

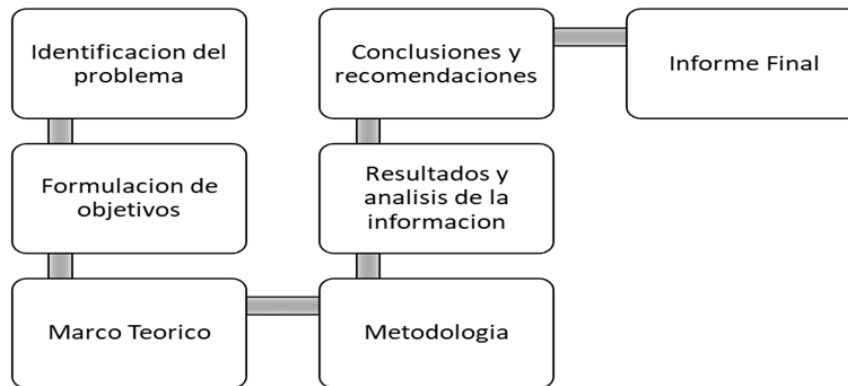
#### **g. Sintético**

Muñoz Rocha, (2016) Afirma que este método “Integra componentes dispersos de una realidad para estudiarlos en su totalidad, es decir, relaciona hechos aparentemente aislados y

formula una teoría explicativa que los unifica” (p. 84).

### 3.3 Diseño de la investigación

El objetivo del estudio es correlacional para conocer cómo se pueden comportar la rentabilidad del activo y del patrimonio de la empresa frente al nivel de endeudamiento que mantiene actualmente la empresa industrial de flexografía.



**Figura 5. Etapas de la investigación**

#### 3.3.1 Población

En el presente estudio de investigación se definió como población el personal que labora en la empresa industrial de flexografía para lo cual al momento de realizar el estudio se determinó que la institución contaba con 120 empleados.

#### 3.3.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se implementó el método de muestreo probabilístico para poblaciones finitas tomando un nivel de confianza del 85% y un margen de error de 15% resultando como base muestral para la encuesta a 20 empleados; así como una entrevista al gerente financiero.

### Formula

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$
$$n = \frac{120 \times 1.44^2 \times 0.50 \times 0.50}{(120-1) \times 0.15^2 + 1.44^2 \times 0.50 \times 0.50}$$
$$n = \frac{62.208}{3.1959} \quad \boxed{19.46}$$

### Ecuación 1. Formula cálculo de la muestra

Sampieri & Hernández, (2008) Afirma: Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizás la principal sea que puede medirse el tamaño del error en nuestras predicciones. Se dice incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se le llama error estándar. (p. 243)

#### 3.3.3 Unidad de análisis

Para la presente investigación se definió como unidad de análisis al personal de la empresa de flexografía.

#### 3.3.4 Unidad de respuesta

Para la presente investigación se definió como unidad de respuesta: Números enteros y porcentajes.

### 3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

#### 3.4.1 Instrumentos

El principal instrumento de recolección fue el cuestionario, el cual fue aplicado tanto en encuesta como en entrevista en la empresa industrial de flexografía.

### **3.4.2 Técnicas**

Debido a que el enfoque es cuantitativo se diseñó una encuesta con preguntas enfocadas en las variables de investigación, utilizando preguntas cerradas (Ver anexo 1). Para la entrevista se utilizaron preguntas abiertas que han sido preparadas con anterioridad (Ver anexo 2).

### **3.4.3 Procedimientos**

- a. La encuesta se aplicó de manera presencial por el tipo de trabajo que desempeña el personal de la empresa Industrial de flexografía.
- b. La entrevista se realizó de manera presencial con previa cita realizada al gerente financiero.

## **3.5 Fuentes de información**

### **3.5.1 Fuentes primarias**

La información primaria se obtuvo por medio de encuestas y entrevista con el personal de la empresa de flexografía.

### **3.5.2 Fuentes secundarias**

Para la presente investigación y como fuentes secundarias se utilizaron: Libros, revistas, páginas web, tesis en relación a las variables de estudio.

## **3.6 Limitantes del estudio**

- a. Se consideró como una limitante el factor tiempo para desarrollar la investigación.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

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

### 4.1 Resultados de la encuesta

Con el objetivo de realizar un análisis situacional y organizacional de la empresa para establecer las posibles razones de la actual insolvencia que ha derivado en un alto endeudamiento. Se procedió con la aplicación de la encuesta a los empleados administrativos, gerentes y directivos de la empresa Industrial de flexografía, tales resultados denotan que existen problemas de desconocimiento en el personal no están visualizando los problemas de iliquidez que la empresa presenta. A continuación, se presenta la información analizada.

1.- ¿Considera usted se revisan con frecuencia los estados financieros de la empresa?

**Tabla 3. Frecuencia de revisión de los estados financieros**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
A veces	2	10%
No sabe	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>





**Figura 6. Frecuencia de revisión de los estados financieros**

**Hallazgo:** Probablemente por estar vinculados directa e indirectamente en actividades más contables que financieras, se observó que existe mayor cantidad de colaboradores que tienen más conocimiento si los estados financieros se revisan con frecuencia. Existe un efecto negativo para la propuesta ya que la empresa tiene estructurada la revisión de los estados financieros aunque existen oportunidades de mejoras

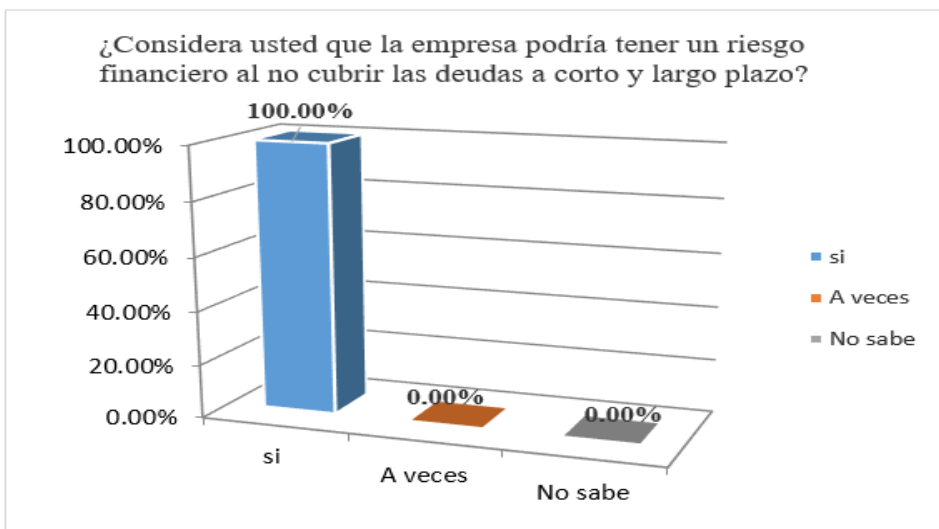
**Tendencia:** Por su grado de involucramiento las personas que tienen conocimientos de si los estados financieros se revisan con frecuencia o no, representan el 60% a diferencia del 30% que contestaron que a veces y solamente un 10% tienen desconocimiento.

**Conclusión:** Se concluye que los empleados carecen de información financiera aunque si contable de la empresa, lo que no es suficiente ni revelador para conocer el actual estado de la empresa.

2. Considera usted que la empresa podría tener un riesgo financiero al no cubrir las deudas a corto y largo plazo?

**Tabla 4. Riesgos financieros en deudas a corto y largo plazo**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100.00%
A veces	0	0.00%
No sabe	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 7. Riesgos financieros en deudas a corto y largo plazo**

**Hallazgo:** La percepción de los colaboradores en su totalidad coinciden en que la empresa corre un riesgo si no cumple con el pago de sus deudas. Este indicador impacta positivamente a la propuesta ya que la empresa tendría riesgos al no pagar sus deudas.

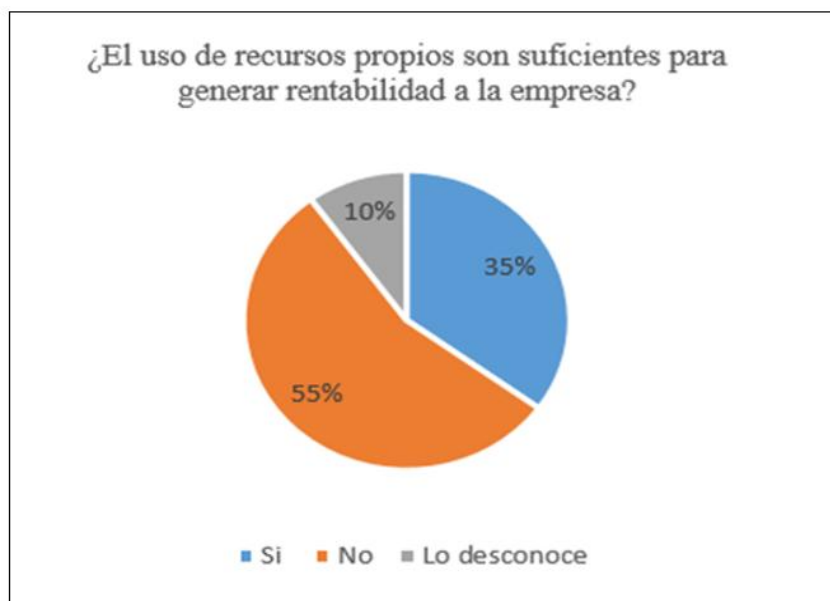
**Tendencia:** Las personas involucradas en el área de finanzas sostienen en un 100% que la empresa puede caer en riesgo financiero si no paga a tiempo las obligaciones a corto y largo plazo.

**Conclusión:** Se concluye que por la situación percibida por los colaboradores y debido a la situación actual no tan favorable, la empresa puede caer en una situación de riesgo que puede afectar negativamente la gestión financiera.

3. ¿El uso de recursos propios son suficientes para generar rentabilidad a la empresa?

**Tabla 5. Recursos propios para generar rentabilidad**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	35%
No	11	55%
Lo desconoce	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 8. Recursos propios suficientes para generar rentabilidad**

**Hallazgo:** La mayoría de los encuestados consideran que el uso de recursos propios no son suficientes para generar rentabilidad esperada de acuerdo a los objetivos de empresa. Este indicador impacta positivamente a la propuesta ya que la empresa necesita oportunidades de mejoras.

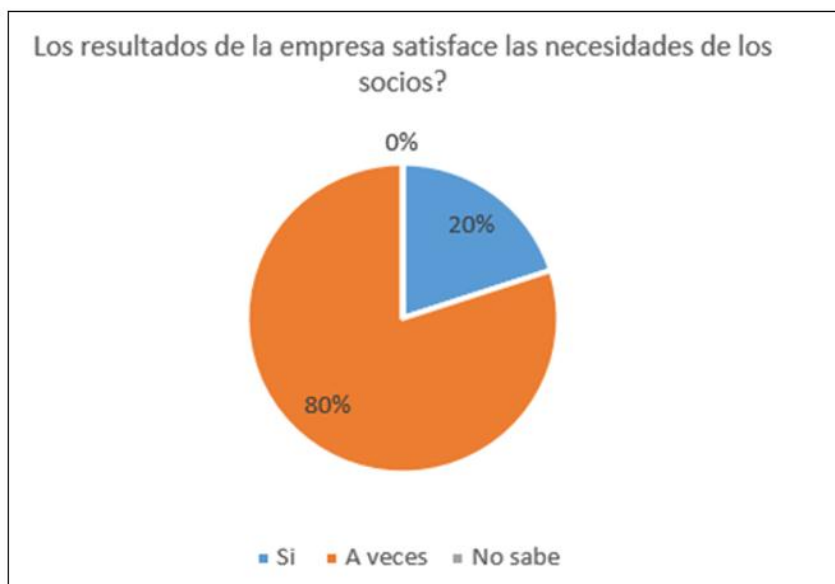
**Tendencia:** Los resultados esperados de la empresa varían de acuerdo al uso que se le de a sus recursos tanto propios y ajenos , la tendencia resultante es que existe un 55% de los colaboradores que consideran que los recursos de la empresa no son suficientes para la obtención de los resultados de la empresa, mientras que un 35% asumen que si llegan a obtener la rentabilidad y el restante 10% no tiene conocimiento o no esta enterado.

**Conclusión:** Se concluye que los colaboradores perciben que los recursos con los que cuentan los socios no genera la rentabilidad a la empresa, teniendo que acudir al endeudamiento.

4.- ¿Los resultados de la empresa satisface las necesidades de los socios?

**Tabla 6. Los resultados cubren las necesidades de los socios**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	20%
A veces	16	80%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 9. Los resultados cubren las necesidades de los socios**

**Hallazgo:** Los colaboradores que tienen acceso a la información contable de la empresa perciben que los resultados que arrojan los estados financieros son favorables para los socios, este indicador influye positivamente a la propuesta ya que se puede mejorar su resultado para satisfacer las necesidades de los socios.

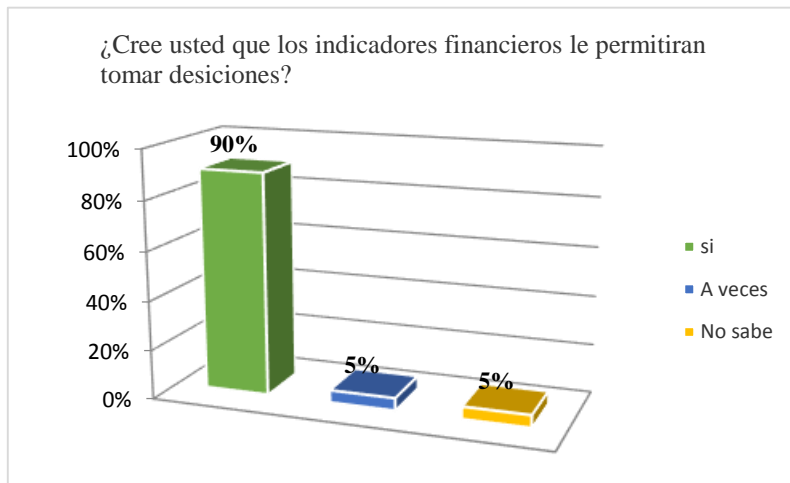
**Tendencia:** Las personas opinan que la empresa satisface las necesidades de los socios en un 80%, no obstante hay un 20% que tienen la percepción de que no siempre los resultados son los esperados por los socios.

**Conclusión:** Se concluye que la información contable que los colaboradores manejan los lleva a pensar en que la empresa esta dando los resultados que los socios esperan, sin embargo no es suficiente si no se maneja un análisis financiero de los resultados.

5. ¿Cree usted que los indicadores financieros le permitirían tomar decisiones?

**Tabla 7. Los indicadores financieros permiten la toma de decisiones**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
si	18	90%
A veces	1	5%
No sabe	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 10. Los indicadores financieros permiten la toma de decisiones**

**Hallazgo:** Los colaboradores están de acuerdo en que los indicadores financieros son de mucha ayuda a la hora de tomar cualquier decisión financiera o de negocio, por lo que este indicador afecta positivamente a la propuesta según el estudio.

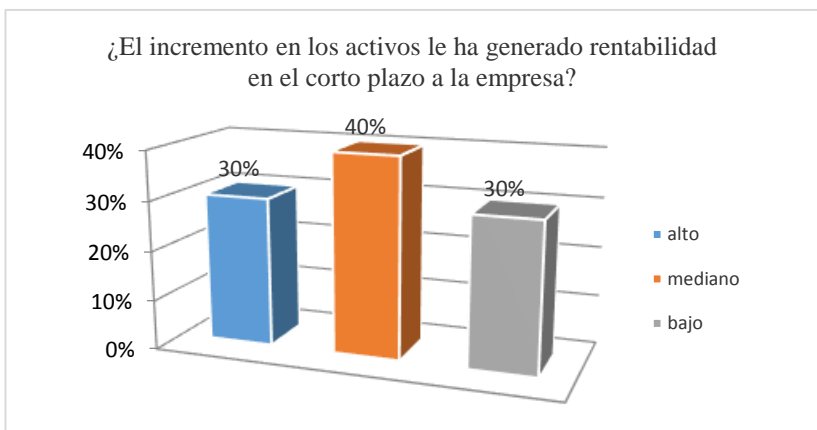
**Tendencia:** Por la utilidad que los indicadores financieros le brindan a los usuarios de la información, las personas están de acuerdo en un 90%, hay un 5% que no considera que sea de mucha ayuda y un 5% no sabe de la función que tienen los indicadores.

**Conclusión:** Se concluye que el uso de los indicadores financieros son importantes si se desea obtener mejores resultados a la hora de tomar decisiones.

6. ¿El incremento en los activos le ha generado rentabilidad en el corto plazo a la empresa?

**Tabla 8. El incremento de activos genera rentabilidad a corto plazo**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	30%
Mediano	8	40%
Bajo	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 11. El incremento de activos genera rentabilidad a corto plazo**

**Hallazgo:** Los colaboradores perciben que los activos adquiridos le generan una mediana rentabilidad a la empresa en el corto plazo, este indicador afecta positivamente a la propuesta porque se considera que la empresa tiene oportunidades de mejoras.

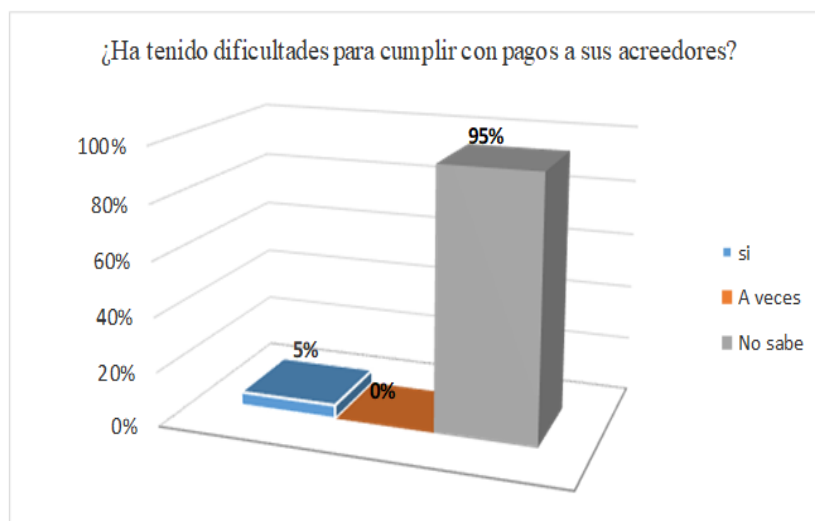
**Tendencia:** Según lo que opina el 40% de los colaboradores, la empresa obtiene una mediana rentabilidad en la utilización de sus activos, no obstante existe un 30% que cree que el resultado es alto y un 30% percibe que en el corto plazo la rentabilidad de los activos adquiridos es baja.

**Conclusión:** Se concluye que este indicador muestra que los activos adquiridos no brindan la rentabilidad que se espera en el corto plazo y esto es debido al tipo de activo que la empresa haya adquirido.

7. ¿Ha tenido dificultades para cumplir con pagos a sus acreedores?

**Tabla 9. Dificultades para cumplir con pagos a acreedores**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5%
A veces	0	0%
No sabe	19	95%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 12. Dificultades para cumplir con pagos a acreedores**

**Hallazgo:** Probablemente por no estar relacionados directamente en actividades financieras de la empresa, se observó que la mayoría de colaboradores tienen desconocimiento si han tenido



dificultades para cumplir con los pagos a sus acreedores, por lo tanto esta variable es negativa para la propuesta ya que no muestra ninguna respuesta por el desconocimiento del personal.

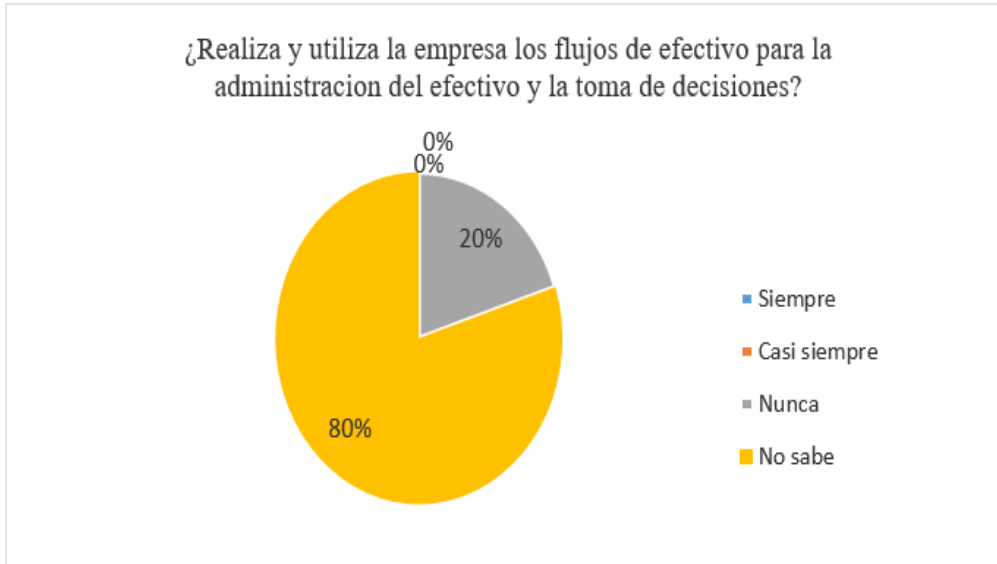
**Tendencia:** El resultado de la encuesta muestra que 95% de las personas encuestadas comentan no saber si la empresa tiene dificultades en sus pagos un 5 % que contestaron positivamente, estas personas son las que están relacionadas al área financiera .

**Conclusión:** Se concluye que los empleados por no estar relacionados al área contable y financiera no poseen la información, por lo tanto no existen conjeturas para conocer si la empresa ha tenido dificultades para cumplir con los pagos a sus acreedores.

8. ¿Realiza y utiliza la empresa los flujos de efectivo para la administración del efectivo y la toma de decisiones?

**Tabla 10. Utilización de flujos de efectivo para la toma de decisiones**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Nunca	4	20%
No sabe	16	80%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 13. Utilización de flujos de efectivo para la toma de decisiones**

**Hallazgo:** Los colaboradores en su gran mayoría desconocen si en la empresa utiliza los flujos de efectivo como un medio para la mejora en la toma de decisiones relacionadas con los fondos disponibles, por lo tanto esta variable es negativa para la propuesta ya que no muestra respuesta para medición de variable por el desconocimiento del personal.

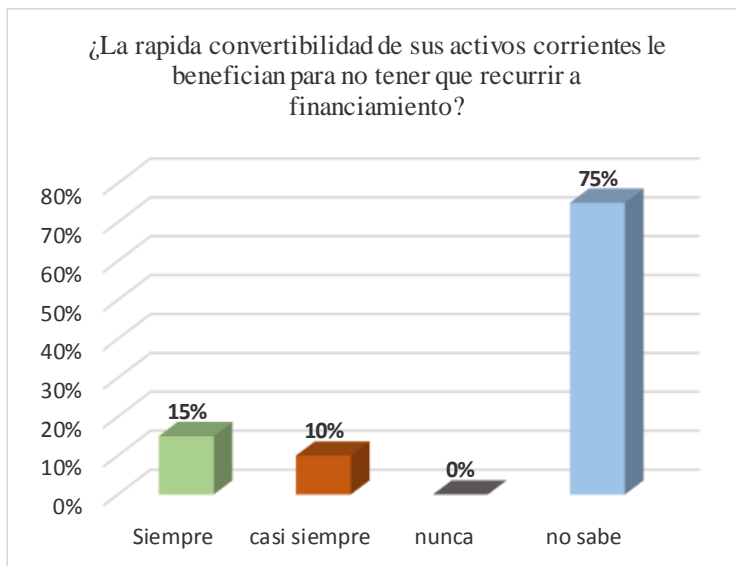
**Tendencia:** Para la mayoría de las personas consideran que no sabe si se utilizan los flujos de efectivo en la toma de decisiones siendo el 80% , mientras que el 20% afirman que definitivamente no se realiza ni utiliza esta herramienta al momento de tomar una decisión que involucre el uso del efectivo.

**Conclusión:** Se concluye que para los colaboradores que están en áreas cercanas a la parte financiera, en la empresa no consideran el uso del flujo de efectivo en la toma de decisiones, por lo tanto no se observa una administración que controle el uso del efectivo.

9. ¿La rápida convertibilidad de sus activos corrientes le benefician para no tener que recurrir a financiamiento?

**Tabla 11. La convertibilidad de los activos corrientes**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	15%
Casi siempre	2	10%
Nunca	0	0%
No sabe	15	75%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 14. La convertibilidad de los activos corrientes**

**Hallazgo:** Para la gran mayoría de los colaboradores la convertibilidad de los activos corrientes no es conocida, por lo tanto no saben del beneficio, por lo tanto esta variable es negativa para la propuesta ya que no me muestra respuesta para medición de variable por el desconocimiento del personal

**Tendencia:** Las personas desconocen como se convierten los activos corrientes y de que manera benefician en el flujo de caja, un 75% de ellas no sabe del tema, no obstante el 15% cree que

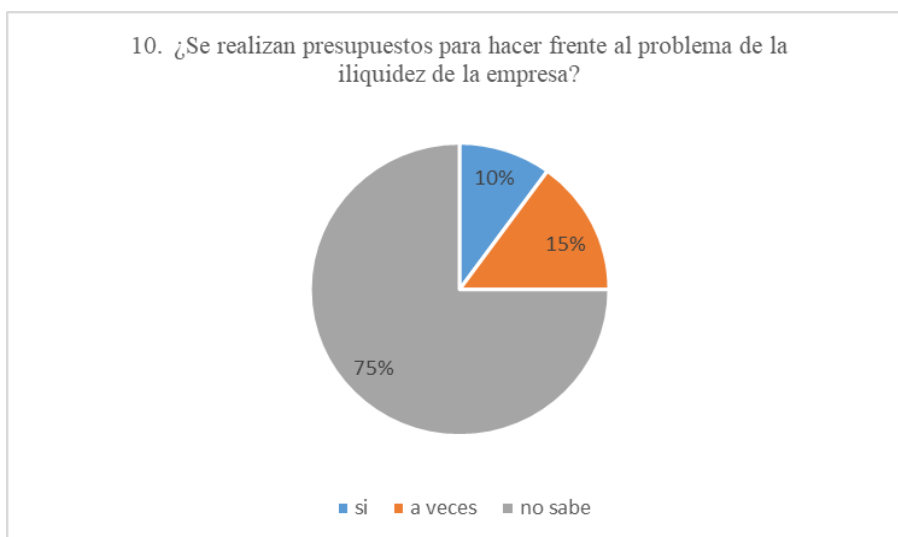
existe un beneficio para evitar el endeudamiento y un 10% dice que casi siempre favorece a la empresa.

**Conclusión:** Se concluye que buena parte de las personas no saben la forma en que los activos corrientes son convertidos en efectivo y como puede ayudar a evitar el endeudamiento.

10. ¿Se realizan presupuestos para hacer frente al problema de la iliquidez de la empresa?

**Tabla 12. Realización de presupuestos**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75%
A veces	3	15%
No sabe	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 15. Realización de presupuestos**

**Hallazgo:** Se encontró que la mayor parte de colaboradores desconocen la realización de presupuestos para hacer frente al problema de la iliquidez, lo desconocen porque no tienen

dependencia en el área financiera, por lo tanto esta variable es negativa para la propuesta ya que no muestra respuesta para medición de variable por el desconocimiento del personal.

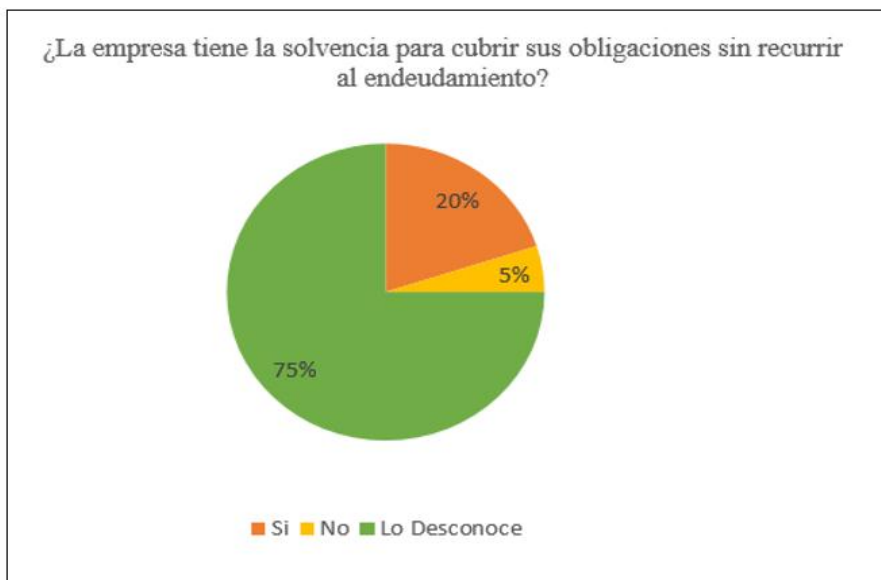
**Tendencia:** Existe un 75% de personas a las que se pregunto sobre la realización de presupuesto, para ellos es totalmente desconocido si se realizan presupuestos en la empresa , sin embargo hay un 15% que opina que simplemente a veces se realiza y la diferencia del 10% piensan que no se realizan en ningún momento.

**Conclusion:** Se concluye que según las personas encuestadas desconocen que la empresa realice presupuestos para afrontar problema de iliquidez, por lo tanto este indicador genera un impacto de forma no ayudaría a obtener el resultado deseado.

11. ¿La empresa tiene la solvencia económica para cubrir sus obligaciones sin recurrir al endeudamiento?

**Tabla 13. Solvencia económica**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	20%
No	1	5%
Lo Desconoce	15	75%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 16. Solvencia económica**

**Hallazgo:** Para los colaboradores del area administrativa y contable es desconocido si la empresa tiene la solvencia economica que le permita cumplir con sus deudas, por lo tanto esta variable es negativa para la propuesta ya que no muestra respuesta para medición de variable por el desconocimiento del personal.

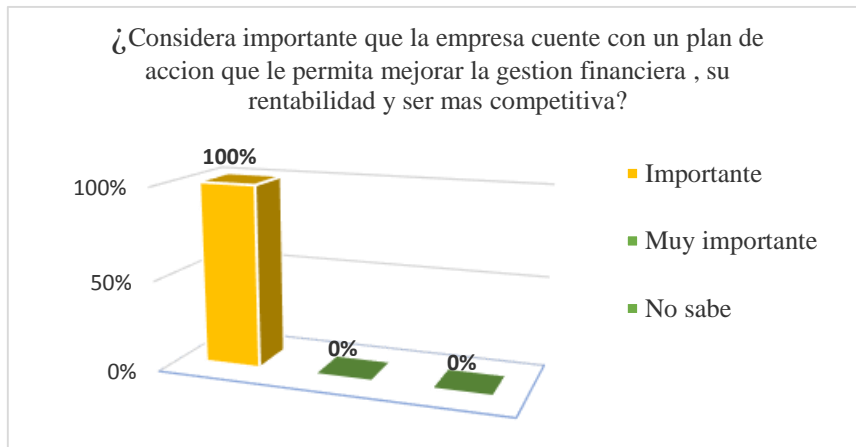
**Tendencia:** Para el 75% de las personas que se abordaron, el tema de la solvencia economica de la empresa es desconocido, no obstante hay un 20% que opina que la empresa tiene la solvencia y capacidad para hacer frente a sus obligaciones y la diferencia del 5% piensan que no cuenta con la solvencia necesaria para cumplir con sus obligaciones.

**Conclusión:** Se concluye que según las personas encuestadas desconoce que la empresa tenga la solvencia que se requiere para hacerle frente a sus obligaciones, por lo tanto este indicador genera un impacto de forma negativa en la propuesta del caso.

12. ¿Considera importante que la empresa cuente con un plan de acción que le permita mejorar la gestión financiera, su rentabilidad y ser más competitiva?

**Tabla 14. Plan de acción**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Importante	20	100%
Muy importante	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Figura 17. Plan de acción**

**Hallazgo:** Las personas encuestadas están de acuerdo con que la empresa pueda mejorar su gestión financiera y mejore su rentabilidad, por lo tanto esta variable es positiva para la propuesta ya que muestra que un plan de acción sería necesario para la mejora en la gestión financiera de la empresa.

**Tendencia:** Los colaboradores mantienen claro que para obtener mejores resultados y ser más competitivo y rentable se debe contar con un plan de acción que permita la mejora en la gestión financiera, siendo el 100% de las personas las que consideran la importancia una mejora en el área financiera.

**Conclusión:** Se concluye que este indicador impacta de forma positiva en la propuesta realizada a este caso, aceptando que un plan de acción es una vía de solución para una oportunidad de mejora de la gestión en el área financiera.

## 4.2 Resultados de la entrevista

1. ¿Cuáles son sus responsabilidades que tiene a cargo y que funciones son de su cumplimiento para la gestión tanto administrativo y/o financiera?

Manejo de cuentas bancarias, relación con los bancos, contabilidad de operación elaboración y presentación de estados financieros, impuestos, coordinación de inventarios, cuentas por cobrar, y cuentas por pagar información que recibe de parte de los demás departamentos al área de finanzas para su análisis?

El departamento de contraloría entrega información de costos de producción, e inventarios, gastos, de cuentas por cobrar recibo el detalle de cobros, morosidad de clientes y área de caja y bancos saldos de bancos para disposición de pagos, de cuentas por pagar la cartera de proveedores y sus saldos para programar pagos e inventarios para ordenes de compras, de facturación recibo el detalle de ventas y devoluciones.

2. ¿Cómo mide la empresa el riesgo del negocio?

Tener satisfecho el cliente con productos de calidad, y precios competitivos.

3. ¿Qué estrategias utiliza para que la empresa sea más rentable y como las aplica?

Se trata de que haya reducción de gastos, y costos de producción, incremento en ventas minimizar desperdicio, compras futuras de materias primas.



4. ¿Considera usted que la empresa mantiene una alta o baja rentabilidad de acuerdo a la industria del empaque flexible?

Rentabilidad media pero se puede mejorar

5. ¿De qué manera se controlan los recursos económicos disponibles?

Concentración de una sola firma (dueño), verificación de cuadre de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y política de austeridad en gastos.

6. ¿Considera usted que su empresa presenta algún signo de insolvencia actualmente?

Si actualmente, tenemos alto el endeudamiento con los bancos y proveedores, efectivo utilizado para compras de materias primas y activos.

7. ¿Cómo miden los costos financieros al momento de adquirir financiamiento?

Con líneas de crédito con bancos nacionales, a tasas competitivas, aunque a veces los intereses son altos y por la emergencia se aceptan .

8. ¿Qué factores se toman en cuenta cuando se adquiere un préstamo a corto o largo plazo para el cumplimiento del mismo?

Los factores que nos llevan a solicitar préstamos son las mismas necesidades para pagar y las obligaciones con proveedores extranjeros usado para capital de trabajo y compra de activos fijos. El banco solicita garantías hipotecarias y fiduciarias, avales y la revisión de los estados financieros trimestralmente.

**9.** ¿Qué elementos toma en consideración para evaluar el bienestar financiero de la empresa?

Lo común hace revisión de los estados financieros a las fechas de cierres contables, aunque al final a veces los resultados no son los esperados por los socios.

**10.** ¿Cómo afecta o beneficia el tamaño de la empresa al momento de requerir de capital de trabajo?

Entre más grande, mayor es la necesidad de capital de trabajo, una empresa grande tienen más activos e inventarios que cubrir las empresas pequeñas muchas veces no son sujetas de crédito y esta empresa particularmente su inversión es costosa por lo tanto necesita mucho capital.

**11.** ¿Cómo controlan y le dan seguimiento al presupuesto de la empresa?

Este instrumento de control aún no se ha implementado se están queriendo realizar como medida de controlar los gastos, hasta el momento aún no lo tenemos listo.

**12.** ¿Se ha realizado readecuación de pasivos o reestructuración de deuda en su empresa, estaría de acuerdo en aplicarlo en caso de no haberlo hecho?

No se ha realizado.

**14.** ¿Cómo hace la empresa para conseguir tasas competitivas en los financiamientos?

Con bancos podemos conseguir mejores tasa por la misma competencia manteniendo siempre que no estemos morosos, los préstamos a corto plazo son más baratos, préstamos en dólares la tasa de interés es más barata. Tener garantías bancarias .

15. ¿Cómo gerente financiero de la empresa como percibe la situación financiera de la empresa?

La empresa actualmente tiene demasiados préstamos, la empresa totalmente está hipotecada con los Bancos, aunque internamente no se perciba un mal ambiente laboral por la situación que existe, porque siempre se ha cumplido con el pago de planillas a los empleados, pero si se requieren acciones inmediatas para controlar la mala situación, el problema también consiste en que los clientes tiene 3 meses de crédito por lo que la recuperación es lenta.

#### 4.3 Diagrama de Ishikawa

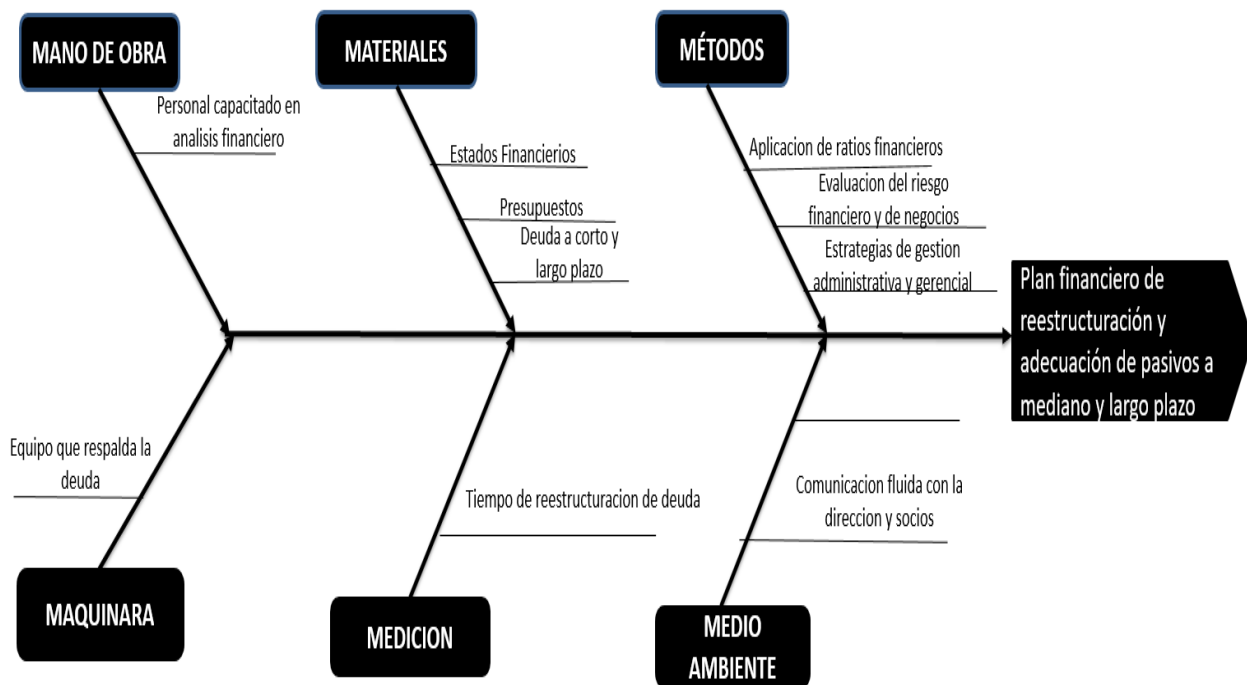


Figura 18. Diagrama de Ishikawa, causa y efecto positivo

#### Métodos

##### a. Aplicación de ratios financieros

Mediante el análisis de los indicadores financieros se pretende identificar cualquier cambio en la operatividad de la empresa que afecte los resultados.

## **b. Evaluación del riesgo financiero y de negocio**

La evaluación de los riesgos que se presentan al obtener un financiamiento a través de deudas muy elevadas ayudara a tomar medidas necesarias en caso de surgir un cambio en el mercado del empaque flexible o un cambio en las tasas de interés que lleguen a afectar a la empresa.

## **c. Estrategias de gestión administrativa y gerencial**

La estrategias gerenciales y administrativas van dirigidas hacia el logro de las metas y objetivos que la empresa se ha planteado, comprometiendo a la alta dirección y colaboradores que son parte de un todo que debe estar unido para que se alcance con eficiencia las metas planteadas.

## **Materiales**

### **a. Estados Financieros**

Con los estados financieros se analizaran la liquidez, rentabilidad, niveles de endeudamiento, actividad y la solvencia con la que está operando la empresa.

### **b. Presupuestos**

Los presupuestos sirven para controlar sus ingresos y sus gastos por área y ver las evoluciones mes a mes de los montos asignados en un período determinado, siendo de gran importancia para lograr las metas establecidas en el período.

### **c. Deuda a corto y largo plazo**

Controlar el financiamiento que se adquiere a través de la deuda de corto y largo plazo, para que la empresa no caiga en situaciones desagradables al incumplir con sus proveedores y bancos.

## **Mano de obra**

### **Personal capacitado en análisis financiero**

El personal con el que cuenta la empresa es de vital importancia para el logro de sus objetivos y debe estar capacitado para el desarrollo de sus funciones en cualquier área que se desempeñe y la gestión financiera requiere de personas con alto grado de análisis financiero y de resolución de problemas que tengan el conocimiento y la experiencia.

## **Maquinaria**

### **Equipo que respalda la deuda**

La empresa cuenta con equipo sofisticado y caro, por lo que se cuenta con activos que respaldan cualquier deuda que la empresa adquiera en un momento determinado.

## **Medición**

### **Tiempo de reestructuración de deuda**

Para la implementación de una reestructuración de deuda beneficia a la empresa de manera positiva, contando con liquidez para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo y cubrir las de largo plazo.

## **Medio ambiente**

### **Comunicación fluida con la dirección y socios**

Lograr los objetivos de la empresa se requiere que todo un equipo se alinee al mismo tiempo, el compromiso debe ser de todos y en todas las áreas de la empresa, manteniendo una comunicación fluida y constante. La gestión financiera en una empresa siempre será necesaria

para que se asegure de contar con los recursos suficientes para cubrir sus costos, gastos y compromisos bancarios.

#### 4.4 Análisis estadístico

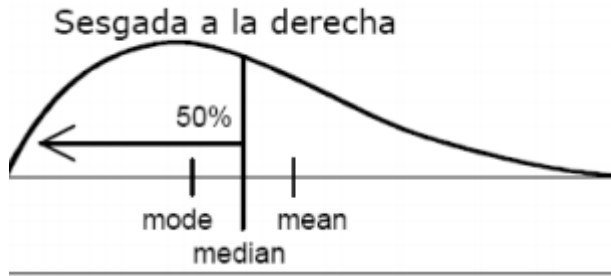
El siguiente análisis estadístico está basado en los datos de la encuesta y la entrevista aplicada por medio del cuestionario.

**¿Considera importante que la empresa cuente con un plan de acción que le permita mejorar la gestión financiera, su rentabilidad y ser más competitiva?**

**Tabla 15. Datos estadísticos de importancia plan de acción financiero**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Media	6.666
Mediana	3
Desviación estándar	7.2342
Varianza	52.3333
Coefficiente de variación	109%

La media > mediana, significa que la distribución es asimétrica con cola a la derecha o (sesgada a la derecha). La importancia de un plan de acción financiero es significativo ya que se tiene un coeficiente de variación del 109%, lo que nos confirma que la empresa industrial de flexografía necesita un plan inmediato.



### Comprobación de hipótesis

H0: La aplicación de un plan de acción para la mejora en la gestión financiera no ayudará a la empresa a potencializar su capacidad financiera y controlar su endeudamiento.

H1: La aplicación de un plan de acción de acción para la mejora en la gestión financiera ayudará a la empresa a potencializar su capacidad financiera y controlar su endeudamiento.

### Validación de la hipótesis nula (H0)

El resultado del análisis estadístico anterior muestra que un plan de acción financiero ayudaría a la empresa en su gestión financiera y potenciaría a la empresa Industrial de flexografía a obtener mejores resultado en el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto rechazamos la hipótesis nula.

## 4.5 Propuesta

4.5.1. Plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo

4.5.2 Introducción

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1 Establecer los montos de deuda a reestructurar de mediano y largo plazo

4.5.3.2 Negociación con los acreedores

4.5.3.3 Proyección del flujo de caja

4.5.3.4 Monitoreo de cumplimiento de lo presupuestado con los acreedores

4.5.4 Presupuesto

4.5.5 Análisis financiero

4.5.6 Cronograma de ejecución

#### **4.5.1 Plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo**

Las finanzas de la empresa industrial de flexografía en la actualidad no se encuentran con buenos números en todos sus resultados, por lo que a continuación se hace un análisis de la situación actual para determinar el nivel de endeudamiento y la capacidad de pago con la que cerró el año 2018.

#### **Diagnostico actual de la situación financiera de la empresa industrial de flexografía.**

##### **Análisis de los estados financieros**

Es necesario conocer la situación financiera que presenta actualmente la empresa para tomar la decisión más acertada a través del análisis de los estados financieros. Analizaremos el balance general y el estado de resultados aplicando el análisis vertical, horizontal y la aplicación de los indicadores financieros de liquidez, actividad, rentabilidad, solvencia y endeudamiento



**Análisis vertical** consiste en determinar el nivel de participación que aporta cada cuenta del estado financiero de un solo periodo contable, con referencia en el balance general se analiza la distribución en relación a total de activos, pasivos y patrimonio, con el estado de resultados se analizan las cuentas sobre el total de ventas netas.

**Análisis horizontal** permite analizar los estados financieros en dos o más periodos para determinar los aumentos o disminuciones de cada cuenta del balance general o el estado de resultados, es decir la variación absoluta nos muestra los aumentos o disminuciones de cada cuenta y la variación relativa brinda el porcentaje de participación de cada cuenta de un estado financiero.

**Tabla 16. Análisis vertical del balance general años 2017-2018**

**EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Analisis Vertical</b>			
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Circulante</b>				
Efectivo	977,180	5,098,988	0.12%	0.70%
Cuentas por Cobrar	2,455,850	2,447,227	0.30%	0.34%
Clientes	157,619,458	103,586,958	19.02%	14.19%
Estimación de cuentas incobrables	(7,522,174)	(3,408,779)	-0.91%	-0.47%
Inventarios	145,580,687	134,684,110	17.57%	18.45%
<b>Total Activo circulante</b>	<b>299,111,001</b>	<b>242,408,504</b>	<b>36.10%</b>	<b>33.21%</b>
Propiedad, planta y equipo	728,787,014	645,358,737	87.96%	88.43%
Depreciación acumulada	(212,027,443)	(166,624,727)	-25.59%	-22.83%
Otros activos	12,672,735	8,690,693	1.53%	1.19%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>828,543,306</b>	<b>729,833,207</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Corto plazo</b>				
Prestamos Bancarios Porcion Corto Plazo	128,853,816	93,592,688	15.55%	12.82%
Cuentas por Pagar	130,258,756	72,610,016	15.72%	9.95%
Acreedores varios	-	-	0.00%	0.00%
Impuestos por pagar	584,051	2,206,357	0.07%	0.30%
Gastos acumulados por pagar	5,772,307	4,713,945	0.70%	0.65%
Otros Pasivos	480,118	390,655	0.06%	0.05%
Intereses por pagar	1,519,320	-	0.18%	0.00%
<b>Total Corto Plazo</b>	<b>267,468,367</b>	<b>173,513,661</b>	<b>32.28%</b>	<b>23.77%</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
Prestamos Bancarios Por Pagar Largo Plazo	282,084,427	289,291,604	34.05%	39.64%
Documentos por Pagar	7,748,449	16,390,207	0.94%	2.25%
Deuda Subordinada al Capital	121,567,644	118,765,000	14.67%	16.27%
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>411,400,520</b>	<b>424,446,811</b>	<b>49.65%</b>	<b>58.16%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>678,868,887</b>	<b>597,960,472</b>	<b>81.94%</b>	<b>81.93%</b>
<b>INVERSION DE LOS ACCIONISTAS</b>				
Capital Social	62,000,000	62,000,000	7.48%	8.50%
Utilidades Acumuladas Periodos Anteriores	69,872,735	54,383,093	8.43%	7.45%
Utilidad (Pérdida) neta	17,801,684	15,489,642	2.15%	2.12%
<b>TOTAL INVERSION DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>149,674,419</b>	<b>131,872,735</b>	<b>18.06%</b>	<b>18.07%</b>
<b>TOTAL PASIVO E INVERSION DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>828,543,306</b>	<b>729,833,207</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

En el análisis vertical del balance general se puede observar que los activos corrientes aumentaron su participación en el 2018 en un 2.89%, sin embargo bajaron sus activos no corrientes en ese mismo porcentaje.

La deuda a corto plazo aumentó en 8.51%, mientras que la deuda a largo plazo disminuyó en el mismo porcentaje en relación al año 2017. Esto nos indica que la empresa ha tenido que recurrir a préstamos a corto plazo y al uso de líneas de crédito para hacerle frente a sus obligaciones inmediatas.

El total de capital contable representa un 18.06% de su total de pasivo más patrimonio, representando a un empresa con mucho endeudamiento y con un capital poco robusto.

**Tabla 17. Análisis vertical del estado de resultados años 2017-2018**

**EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Analisis Vertical</b>			
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	2018	2017
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>826,002,046</b>	<b>670,819,752</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Materia prima y materiales	583,418,688	461,651,345	70.63%	68.82%
Mano de obra directa	14,103,247	9,045,891	1.71%	1.35%
Gastos de fábrica	38,053,005	28,403,637	4.61%	4.23%
Depreciaciones y amortizaciones GIF	41,802,266	34,509,821	5.06%	5.14%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>677,377,207</b>	<b>533,610,694</b>	<b>82.01%</b>	<b>79.55%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>148,624,839</b>	<b>137,209,058</b>	<b>17.99%</b>	<b>20.45%</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>				
Gastos de venta	34,684,165	32,819,506	4.20%	4.89%
Gastos de administración	26,163,640	23,564,256	3.17%	3.51%
Depreciaciones y amortizaciones	3,753,844	3,705,850	0.45%	0.55%
Gastos no deducibles	5,961,543	6,949,195	0.72%	1.04%
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>70,563,191</b>	<b>67,038,807</b>	<b>8.54%</b>	<b>9.99%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION</b>	<b>78,061,647</b>	<b>70,170,251</b>	<b>9.45%</b>	<b>10.46%</b>
Gastos financieros	42,944,449	35,827,783	5.20%	5.34%
Diferencial cambiario realizado	4,621,018	7,068,100	0.56%	1.05%
Diferencial cambiario no realizado	4,221,017	940,500	0.51%	0.14%
	<b>51,786,484</b>	<b>43,836,383</b>	<b>6.27%</b>	<b>6.53%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO./S RENTA</b>	<b>26,275,163</b>	<b>26,333,868</b>	<b>3.18%</b>	<b>3.93%</b>
Impuesto sobre la renta (No deducible)	8,473,480	10,844,226	1.03%	1.62%
Aporte solidario (No deducible)	-	-		
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>17,801,684</b>	<b>15,489,642</b>	<b>2.16%</b>	<b>2.31%</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

El estado de resultado muestra que solo el 2.16% fue logrado como la utilidad del año 2018, bajando en relación al año anterior en 0.15%

Se observa que su costo de venta aumentó en un 2.46% en el 2018, sus ventas mejoraron en un 1.76%, pero no se refleja en la utilidad del periodo porque sus costos también se vieron afectados hacia la alza.

**Tabla 18. Análisis horizontal del balance general, comparativo de años 2017-2018**

**EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Análisis horizontal</b>	
			<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Circulante</b>				
Efectivo	977,180	5,098,988	(4,121,807.93)	-81%
Cuentas por Cobrar	2,455,850	2,447,227	8,623.01	0%
Clientes	157,619,458	103,586,958	54,032,499.93	52%
Estimación de cuentas incobrables	(7,522,174)	(3,408,779)	(4,113,395.33)	121%
Inventarios	145,580,687	134,684,110	10,896,577.44	8%
<b>Total Activo circulante</b>	<b>299,111,001</b>	<b>242,408,504</b>	<b>56,702,497.12</b>	<b>23%</b>
			-	
Propiedad, planta y equipo	728,787,014	645,358,737	83,428,276.78	13%
Depreciación acumulada	(212,027,443)	(166,624,727)	(45,402,716.28)	27%
Otros activos	12,672,735	8,690,693	3,982,041.78	46%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>828,543,306</b>	<b>729,833,207</b>	<b>98,710,099.40</b>	<b>14%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Corto plazo</b>				
Prestamos Bancarios Porcion Corto Plazo	128,853,816	93,592,688	35,261,127.63	38%
Cuentas por Pagar	130,258,756	72,610,016	57,648,740.18	79%
Acreeedores varios	-	-	-	
Impuestos por pagar	584,051	2,206,357	(1,622,306.32)	-74%
Gastos acumulados por pagar	5,772,307	4,713,945	1,058,361.69	22%
Otros Pasivos	480,118	390,655	89,463.15	23%
Intereses por pagar	1,519,320	-	1,519,319.74	
<b>Total Corto Plazo</b>	<b>267,468,367</b>	<b>173,513,661</b>	<b>93,954,706.07</b>	<b>54%</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
Prestamos Bancarios Por Pagar Largo Plazo	282,084,427	289,291,604	(7,207,176.64)	-2%
Documentos por Pagar	7,748,449	16,390,207	(8,641,757.95)	-53%
Deuda Subordinada al Capital	121,567,644	118,765,000	2,802,644.00	2%
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>411,400,520</b>	<b>424,446,811</b>	<b>(13,046,290.59)</b>	<b>-3%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>678,868,887</b>	<b>597,960,472</b>	<b>80,908,415.48</b>	<b>14%</b>
<b>INVERSION DE LOS ACCIONISTAS</b>				
Capital Social	62,000,000	62,000,000	-	0%
Utilidades Acumuladas Periodos Anteriores	69,872,735	54,383,093	15,489,642.00	28%
Utilidad (Pérdida) neta	17,801,684	15,489,642	2,312,041.94	15%
<b>TOTAL INVERSION DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>149,674,419</b>	<b>131,872,735</b>	<b>17,801,683.94</b>	<b>13%</b>
<b>TOTAL PASIVO E INVERSION DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>828,543,306</b>	<b>729,833,207</b>	<b>98,710,099.42</b>	<b>14%</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

En el análisis horizontal del balance general muestra que el efectivo bajó en un 81% y que su cartera de clientes aumentó considerablemente en un 52%.

**Tabla 19. Análisis horizontal del estado de resultados, comparativo de los años 2017-2018**

ESTADO DE RESULTADOS	2018	2017	Análisis horizontal	
			Variación absoluta	Variación relativa
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>826,002,046</b>	<b>670,819,752</b>	<b>155,182,293.64</b>	<b>23%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>			-	
Materia prima y materiales	583,418,688	461,651,345	121,767,343.23	26%
Mano de obra directa	14,103,247	9,045,891	5,057,356.23	56%
Gastos de fábrica	38,053,005	28,403,637	9,649,368.20	34%
Depreciaciones y amortizaciones GIF	41,802,266	34,509,821	7,292,445.42	21%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>677,377,207</b>	<b>533,610,694</b>	<b>143,766,513.08</b>	<b>27%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>148,624,839</b>	<b>137,209,058</b>	<b>11,415,780.56</b>	<b>8%</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>			-	
Gastos de venta	34,684,165	32,819,506	1,864,659.14	6%
Gastos de administración	26,163,640	23,564,256	2,599,383.62	11%
Depreciaciones y amortizaciones	3,753,844	3,705,850	47,993.55	1%
Gastos no deducibles	5,961,543	6,949,195	(987,652.18)	-14%
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>70,563,191</b>	<b>67,038,807</b>	<b>3,524,384.13</b>	<b>5%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION</b>	<b>78,061,647</b>	<b>70,170,251</b>	<b>7,891,396.43</b>	<b>11%</b>
Gastos financieros	42,944,449	35,827,783	7,116,666.23	20%
Diferencial cambiario realizado	4,621,018	7,068,100	(2,447,081.94)	-35%
Diferencial cambiario no realizado	4,221,017	940,500	3,280,516.69	349%
	<b>51,786,484</b>	<b>43,836,383</b>	<b>7,950,100.98</b>	<b>18%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO./S RENTA</b>	<b>26,275,163</b>	<b>26,333,868</b>	<b>(58,704.55)</b>	<b>0%</b>
Impuesto sobre la renta (No deducible)	8,473,480	10,844,226	(2,370,746.49)	-22%
Aporte solidario (No deducible)	-	-		
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>17,801,684</b>	<b>15,489,642</b>	<b>2,312,041.94</b>	<b>15%</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

En el análisis horizontal del estado de resultados, se puede observar que las ventas se incrementaron en un 23%, sin embargo la utilidad de operación solamente se incrementó en un 11%, mostrando que los costos y gastos fueron en aumento, principalmente la mano de obra que se disparó en el 2018 en un 56% en relación al año anterior.

**Tabla 20. Análisis de la liquidez- situación financiera a corto plazo**

**EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA**

<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>ANALISIS DE LA LIQUIDEZ - SITUACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO</b>		
Activo Corriente	299,111,001.12	242,408,504.00
(-) Pasivo Corriente	(267,468,367.07)	(173,513,661.00)
<b>(=) Capital de Trabajo</b>	<b>31,642,634.05</b>	<b>68,894,843.00</b>
(/) Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
<b>(=) Capital de Trabajo/Ventas</b>	<b>3.83%</b>	<b>10.27%</b>
(/) Total de Activos	828,543,306.40	729,833,207.00
<b>(=) Capital de Trabajo/Activos</b>	<b>3.82%</b>	<b>9.44%</b>
Activo Corriente	299,111,001.12	242,408,504.00
(/) Pasivo Corriente	267,468,367.07	173,513,661.00
<b>(=) Ratio de Liquidez</b>	<b>1.12</b>	<b>1.40</b>
Activo Corriente	299,111,001.12	242,408,504.00
(-) Inventarios	(145,580,687.44)	(134,684,110.00)
(/) Pasivo Corriente	267,468,367.07	173,513,661.00
<b>(=) Prueba Acida</b>	<b>0.57</b>	<b>0.62</b>
Disponibilidades	977,180.07	5,098,988.00
(/) Pasivo Corriente	267,468,367.07	173,513,661.00
<b>(=) Prueba Defensiva</b>	<b>0.37%</b>	<b>2.94%</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

En el análisis de liquidez realizado, muestra que el capital de trabajo bajó considerablemente, se puede notar en el 3.83% que se registró en el 2018 en relación al 10.27% del año 2017. La tendencia de los indicadores se observan que van hacia la baja. El indicador de la liquidez se observa que está muy baja al tener solamente L.1.12 para cubrir L.1.00 de deuda.

La prueba acida muestra que la empresa presenta síntomas de una liquidez insuficiente con un 0.57 de activo corriente para cubrir su pasivo corriente en el año 2018. La prueba defensiva deja evidenciado que solo se cuenta con un 0.37% de liquidez para la operación sin hacer uso de las ventas.

Tabla 21. Análisis de actividad- Eficiencia en la gestión de recursos

**EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA**

<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>ANALISIS DE ACTIVIDAD - EFICIENCIA EN LA GESTION DE RECURSOS</b>		
Ingresos por Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
(/) Cuentas a Cobrar sin ISV	139,195,919.95	92,203,639.13
<b>(=) Rotación de Cuentas por Cobrar</b>	<b>5.93</b>	<b>7.28</b>
( / Días Bancarios para Rotación)	360.00	360.00
<b>(=) Días de Cuentas por Cobrar</b>	<b>60.67</b>	<b>49.48</b>
Costo de las Mercaderías Vendidas	677,377,207.08	533,610,694.00
(/) Inventarios	145,580,687.44	134,684,110.00
<b>(=) Rotación de Stocks</b>	<b>4.65</b>	<b>3.96</b>
( / Días Bancarios para Rotación)	360.00	360.00
<b>(=) Días de Inventarios</b>	<b>77.37</b>	<b>90.86</b>
Compras	569,569,427.00	340,179,974.20
(/) Cuentas a Pagar sin ISV	113,268,483.63	63,139,144.35
<b>(=) Rotación de Cuentas por Pagar</b>	<b>5.03</b>	<b>5.39</b>
( / Días Bancarios para Rotación)	360.00	360.00
<b>(=) Días de Cuentas por Pagar</b>	<b>71.59</b>	<b>66.82</b>
<b>CICLO OPERATIVO</b>	<b>138.04</b>	<b>140.35</b>
<b>CICLO DE CAJA</b>	<b>66.44</b>	<b>73.53</b>
Disponibilidades	977,180.07	5,098,988.00
( x) Días Bancarios para Rotación	360.00	360.00
(/) Ingresos por Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
<b>(=) Días de Caja y Bancos</b>	<b>0.43</b>	<b>2.74</b>
<b>(=) Caja y Bancos / Activos Totales</b>	<b>0.12%</b>	<b>0.70%</b>
Ingresos por Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
Activos Totales	828,543,306.40	729,833,207.00
<b>(=) Rotación de Activos</b>	<b>1.00</b>	<b>0.92</b>
Activos Fijos	529,432,305.28	487,424,703.00
<b>(=) Rotación de Activos Fijos</b>	<b>1.56</b>	<b>1.38</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

El índice financiero de actividad muestra que la empresa convirtió sus cuentas por cobrar un total de 5.93 durante el año 2018, mientras que su recuperación se ve disminuida durante el 2018 tardando 61 días para recuperar sus ventas crédito.



La rotación de inventarios mejoró de 4 a 5 veces durante el año 2018, demostrándolo en sus días de inventario que de 91 se pasó a 77 días, aunque se debe mejorar. La rotación de cuentas por pagar se mantiene en 5 veces al año, lo que significa que se movió lento, el pago de las deudas se realizó con más días de atraso.

Los activos fijos solamente generaron 1.56, observando que hubo una leve mejoría con respecto al año 2017 que generaron L. 1.38, en relación a cada Lempira que la empresa ha invertido en activos fijos.

**Tabla 22. Análisis de la rentabilidad - excedente económico**

<b>EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA</b>		
<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>ANALISIS DE LA RENTABILIDAD - EXCEDENTE ECONOMICO</b>		
Utilidad Bruta	148,624,838.56	137,209,058.00
(/) Ingresos por Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
<b>(=) Margen Bruto</b>	<b>17.99%</b>	<b>20.45%</b>
Utilidad Operativa (EBIT)	78,061,647.43	70,170,251.00
(/) Ingresos por Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
<b>(=) Margen Operativo EBIT</b>	<b>9.45%</b>	<b>10.46%</b>
Utilidad Operativa (EBITDA)	123,617,757.40	108,385,922.00
(/) Ingresos por Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
<b>(=) Margen Operativo EBITDA</b>	<b>14.97%</b>	<b>16.16%</b>
Resultado Neto (Net Income)	17,801,683.94	15,489,642.00
(/) Ingresos por Ventas	826,002,045.64	670,819,752.00
<b>(=) Margen Neto</b>	<b>2.16%</b>	<b>2.31%</b>
Resultado Neto (Net Income)	17,801,683.94	15,489,642.00
(/) Activos Totales	828,543,306.40	729,833,207.00
<b>(=) ROA</b>	<b>2.15%</b>	<b>2.12%</b>
Resultado Neto (Net Income)	17,801,683.94	15,489,642.00
(/) PN	149,674,418.94	131,872,735.00
<b>(=) ROE</b>	<b>11.89%</b>	<b>11.75%</b>
Tasa Efectiva de Impuestos (t)	0.25	0.25
NOPAT = EBIT*(1-T)	58,546,235.57	52,627,688.25
(/) Capital Invertido	689,928,754.96	649,912,234.00
<b>(=) ROIC</b>	<b>8.49%</b>	<b>8.10%</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

Se observa que los beneficios esperados por su capacidad productiva disminuyeron durante el 2018 de 16.16% a 14.97%. El ROA demuestra que la empresa está teniendo una rentabilidad sobre sus activos de 2% prácticamente no se movió en relación al año anterior, mientras que la rentabilidad sobre su patrimonio también se mantiene en 8%.

**Tabla 23. Análisis de solvencia - Situación financiera de largo plazo**

<b>EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA</b>		
<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>ANALISIS DE LA SOLVENCIA - SITUACION FINANCIERA DE LARGO PLAZO</b>		
Pasivo Total	678,868,887.48	597,960,472.00
(/) PN Total	149,674,418.94	131,872,735.00
<b>(=) Estructura de Capital</b>	<b>4.54</b>	<b>4.53</b>
Pasivo Total	678,868,887.48	597,960,472.00
(/) Activo Total	828,543,306.40	729,833,207.00
<b>(=) Razón de Endeudamiento</b>	<b>0.82</b>	<b>0.82</b>
Activo Total	828,543,306.40	729,833,207.00
(/) Pasivo Total	678,868,887.48	597,960,472.00
<b>(=) Índice de solvencia</b>	<b>1.22</b>	<b>1.22</b>
Utilidad Bruta	148,624,838.56	137,209,058.00
(/) EBIT	78,061,647.43	70,170,251.00
<b>(=) Leverage Operativo</b>	<b>1.90</b>	<b>1.96</b>
EBIT	78,061,647.43	70,170,251.00
(/) EBT	35,117,198.20	34,342,468.00
<b>(=) Leverage Financiero</b>	<b>2.22</b>	<b>2.04</b>
<b>(=) Leverage Combinado</b>	<b>4.23</b>	<b>4.00</b>
ROE	11.89%	11.75%
ROIC	8.49%	8.10%
<b>(=) GRADO APALANCAM. ROE/ROIC</b>	<b>1.40</b>	<b>1.45</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

En el análisis de la solvencia se puede observar que la empresa presenta un nivel de compromiso de deuda bastante elevado, ya que de cada Lempira aportado por socios hay 4.54 de deuda y que sus activos son financiados en un 82%.

**Tabla 24. Análisis de endeudamiento - situación de los gastos financieros**

<b>EMPRESA INDUSTRIAL DE FLEXOGRAFIA</b>		
<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>ANALISIS ENDEUDAMIENTO - SITUACION DE GASTOS FINANCIEROS</b>		
Deuda Financiera CP	128,853,815.63	93,592,688.00
Deuda Financiera LP	403,652,071.36	408,056,604.00
<b>(=) Concentración Deuda CP</b>	<b>24.20%</b>	<b>18.66%</b>
Intereses Financieros	42,944,449.23	35,827,783.00
(/) Deuda Total Promedio	517,077,589.50	501,649,292.00
<b>(=) Tasa Promedio de Endeudamiento</b>	<b>8.31%</b>	<b>7.14%</b>
EBIT	78,061,647.43	70,170,251.00
(/) Intereses Financieros	42,944,449.23	35,827,783.00
<b>(=) Cobertura de Intereses</b>	<b>1.82</b>	<b>1.96</b>
EBIT	78,061,647.43	70,170,251.00
(/) Deuda Total	532,505,886.99	501,649,292.00
<b>(=) Cobertura de Deuda</b>	<b>0.15</b>	<b>0.14</b>
Utilidad Bruta	148,624,838.56	137,209,058.00
(/) Gastos Fijos	70,563,191.13	67,038,807.00
<b>(=) Cobertura de Gastos Fijos</b>	<b>2.11</b>	<b>2.05</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

La empresa dispone de L. 0.82 para atender sus gastos operativos en el 2018, después de cubrir sus compromisos con los bancos. La empresa presenta una cobertura de deuda por debajo de uno por lo que se observa que no tiene la solvencia suficiente para hacerle frente a sus cuentas por pagar a sus acreedores.

Según datos brindados por el departamento contable se manejan algunos activos que están considerados en la empresa como maquinaria en desuso y que no le genera la rentabilidad deseada a las empresas, la cual asciende a L. 26, 219,500.88.

**Tabla 25. Activos que no generan rentabilidad**

<b>DESCRIPCION DEL ACTIVO</b>	<b>Monto</b>
Maquina lavadora, marca procegraft modelo fpg1r	291,269.96
Línea de producción maquina coextractora marca ghioldi	14,043,374.93
Maquina recicladora peletizadora marca lung meng	2,288,549.81
Maquina cortadora, marca lung meng, modelo tpa	4,629,112.53
Maquina insoladora, marca procegraft modelo,epgir	286,068.67
Línea de producción maquina coextractora marca lung meng	4,681,124.98
<b>TOTAL</b>	<b>26,219,500.88</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

#### **4.5.2 Introducción**

La propuesta planteada a continuación tiene como objetivo principal establecer un plan financiero que ayude a la mejora del área de gestión financiera de la empresa industrial de flexografía, por medio de la reestructuración de deuda y que se pueda visualizar un mejor horizonte de pagos a corto y largo plazo y evitar la insolvencia.

Dentro de los beneficios que brinda la reestructuración de deuda se mencionan los siguientes:

1. Evitar los historiales de créditos negativos
2. La empresa entrara en un periodo de liquidez
3. Mejora la capacidad de pago
4. Coloca a la empresa es una posición financiera sana

## 5. Reduce los costos financieros

### 4.5.3 Descripción de la propuesta

#### 4.5.3.1 Establecer los montos de deuda a reestructurar de mediano y largo plazo

Se realizó el análisis financiero y se constató que la empresa mantiene una deuda total de L. 678, 868,887.48, la cual representa un 82% en relación a sus activos, por esta razón se recomienda hacer un plan de reestructuración de su deuda con los acreedores bancarios en consecuencia de la asfixia financiera que la empresa mantiene en la actualidad, tal como se observa en la tabla 26, al cierre del año 2018 tenían deuda con los bancos de L. 532, 505,886.99.

**Tabla 26. Préstamos bancarios a corto y largo plazo**

<b>Descripcion</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2017</b>
	<b>Lempiras</b>	<b>Lempiras</b>
Préstamos bancarios a corto plazo	128,853,815.63	93,592,688.00
Préstamos bancarios a largo plazo	403,652,071.36	408,056,604.00
<b>Total deuda</b>	<b>532,505,886.99</b>	<b>501,649,292.00</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

#### 4.5.3.2 Negociación con los acreedores

Se ha determinado que la empresa necesita cambiar su estructura de pago de préstamos, es por esta razón que lo primero a realizar es, llegar a un acuerdo con alguno de los cuatro bancos con los que la empresa mantiene préstamos actualmente para lograr una mejora en las condiciones de pago, bajo mejores escenarios a los actuales como ser; con una extensión de tiempo y una tasa de interés más baja, que le permita satisfacer la deuda contraída en condiciones

favorables de acuerdo a las entradas de efectivo y su disponibilidad para cumplir con el pago de sus deudas en el tiempo estipulado.

### **Condiciones de negociación**

- Retrasar el vencimiento de la deuda.
- Negociar mejores tasa intereses
- Tiempo máximo con amortizaciones a pagos de cuotas adecuadas a su disponibilidad de efectivo
- Acceder a liquidez o recursos que permitan el pago de la deuda en las fechas marcadas.

#### **4.5.3.3 Proyección de flujos de caja**

Para la negociación se cuantificara la deuda actual con los bancos tanto a corto como a largo plazo y se realizará una proyección de los flujos de caja para verificar la capacidad de pago de la empresa bajo los escenarios normales y óptimos en que se pueda desarrollar el negocio.

### **Propuesta de viabilidad**

La propuesta está orientada a dar un resultado a la empresa y contribuir a sanear las finanzas y consiste en:

- Mantener un crecimiento del 20% de las ventas anuales durante los próximos 10 años como el escenario óptimo y un crecimiento del 10% como un escenario normal.
- Mantener el costo de ventas en un 82% aproximadamente y un aumento en gastos indirectos de fabricación de acuerdo a la las ventas proyectadas
- Adquisición de deuda largo plazo

- Eliminar gastos de actividades no relacionadas a la producción.

## **Proyección de flujos de caja**

### **a. Flujo de caja proyectado bajo un escenario - nivel óptimo**

Al realizar el escenario de los flujos de caja proyectados a diez años y manteniendo un incremento en las ventas del 20% considerado como un nivel óptimo, se observa que la empresa puede salir solvente de sus deudas en un plazo de seis años para préstamos en lempiras y siete años para los préstamos en dólares.

**Tabla 27. Flujo de caja proyectado - escenario óptimo**

AÑO 0	FLUJO DE CAJA PROYECTADO									
	AÑO-2019	AÑO-2020	AÑO-2021	AÑO-2022	AÑO-2023	AÑO-2024	AÑO-2025	AÑO-2026	AÑO-2027	AÑO-2028
<b>Total de Ingresos</b>	<b>991,202,454.77</b>	<b>1,189,442,945.72</b>	<b>1,427,331,534.87</b>	<b>1,712,797,841.84</b>	<b>2,055,357,410.21</b>	<b>2,466,428,892.25</b>	<b>2,959,714,670.70</b>	<b>3,551,657,604.84</b>	<b>4,261,989,125.81</b>	<b>5,114,386,950.97</b>
Costos										
fijos y variables										
MP y mat	700,102,425.88	840,122,911.05	1,008,147,493.26	1,209,776,991.91	1,451,732,390.30	1,742,078,868.36	2,090,494,642.03	2,508,593,570.43	3,010,312,284.52	3,612,374,741.42
Mano de obra	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68	16,923,896.68
GIF	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24	45,663,606.24
Depreciacion y amortizacion	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42
<b>Total costos de ventas</b>	<b>812,852,648.40</b>	<b>975,423,178.08</b>	<b>1,170,507,813.70</b>	<b>1,404,609,376.44</b>	<b>1,685,531,251.72</b>	<b>2,022,637,502.07</b>	<b>2,427,165,002.48</b>	<b>2,912,598,002.98</b>	<b>3,495,117,603.57</b>	<b>4,194,141,124.29</b>
Operativos										
Gastos de venta	48,774,849.55	58,529,819.46	70,235,783.35	84,282,940.03	101,139,528.03	121,367,433.64	145,640,920.36	174,769,104.44	209,722,925.33	251,667,510.39
Gastos de administracin	31,396,367.54	37,675,641.05	45,210,769.26	54,252,923.12	65,103,507.74	78,124,209.29	93,749,051.14	112,498,861.37	134,998,633.65	161,998,360.38
Depreciacion y amortizacion	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55
<b>Total gastos Operativos</b>	<b>83,925,060.65</b>	<b>99,959,304.07</b>	<b>119,200,396.17</b>	<b>142,289,706.69</b>	<b>169,996,879.32</b>	<b>203,245,486.47</b>	<b>243,143,815.06</b>	<b>291,021,809.36</b>	<b>348,475,402.52</b>	<b>417,419,714.32</b>
UAI	94,424,745.72	114,060,463.58	137,623,325.00	165,898,758.71	199,829,279.16	240,545,903.71	289,405,853.16	348,037,792.50	418,396,119.71	502,826,112.36
Gastos de interes	51,920,315.20	46,668,556.51	40,845,303.54	34,389,930.85	27,235,428.28	19,307,729.96	10,524,972.81	-	-	-
<b>utilidad antes de participacion e impuestos</b>	<b>42,504,430.53</b>	<b>67,391,907.06</b>	<b>96,778,021.46</b>	<b>131,508,827.87</b>	<b>172,593,850.88</b>	<b>221,238,173.75</b>	<b>278,880,880.35</b>	<b>348,037,792.50</b>	<b>418,396,119.71</b>	<b>502,826,112.36</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>42,504,430.53</b>	<b>67,391,907.06</b>	<b>96,778,021.46</b>	<b>131,508,827.87</b>	<b>172,593,850.88</b>	<b>221,238,173.75</b>	<b>278,880,880.35</b>	<b>348,037,792.50</b>	<b>418,396,119.71</b>	<b>502,826,112.36</b>
Impuestos 25%	(10,626,107.63)	(16,847,976.77)	(24,194,505.37)	(32,877,206.97)	(43,148,462.72)	(55,309,543.44)	(69,720,220.09)	(87,009,448.13)	(104,599,029.93)	(125,706,528.09)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31,878,322.90</b>	<b>50,543,930.30</b>	<b>72,583,516.10</b>	<b>98,631,620.90</b>	<b>129,445,388.16</b>	<b>165,928,630.31</b>	<b>209,160,660.26</b>	<b>261,028,344.38</b>	<b>313,797,089.78</b>	<b>377,119,584.27</b>
Gastos de Depreciacion	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97
Inversión	0									
Préstamo	532,505,887.00									
Amortización		-52,592,646.70	-58,114,874.60	-64,216,936.43	-70,959,714.76	-78,410,484.81	-86,643,585.71	-150,356,754.37	0.00	0.00
<b>Flujo de Caja libre</b>	<b>532,505,887.00</b>	<b>24,841,786.17</b>	<b>37,985,165.67</b>	<b>53,922,689.64</b>	<b>73,228,016.11</b>	<b>96,591,013.33</b>	<b>124,841,154.57</b>	<b>104,360,015.86</b>	<b>306,584,454.35</b>	<b>359,353,199.75</b>

Fuente: Datos proyectados de la empresa industrial flexografica



### **b. Flujo de caja proyectado bajo un escenario - nivel normal**

Se realizó el flujo de caja proyectado a diez años bajo un escenario de incremento de ventas en un 10%, encontrando que aun incrementando este porcentaje que está por debajo del optimo se pueden obtener resultados positivos en sus flujos de caja, siendo de gran alivio para los que administran el efectivo de esta empresa, al tener una opción que puede salvar a la empresa de caer en insolvencia.

**Tabla 28. Flujo de caja proyectado- escenario normal**

AÑO 0	FLUJO DE CAJA PROYECTADO									
	AÑO-2019	AÑO-2020	AÑO-2021	AÑO-2022	AÑO-2023	AÑO-2024	AÑO-2025	AÑO-2026	AÑO-2027	AÑO-2028
<b>Total de Ingresos</b>	<b>908,602,250.20</b>	<b>999,462,475.22</b>	<b>1,099,408,722.75</b>	<b>1,209,349,595.02</b>	<b>1,330,284,554.52</b>	<b>1,463,313,009.98</b>	<b>1,609,644,310.97</b>	<b>1,770,608,742.07</b>	<b>1,947,669,616.28</b>	<b>2,142,436,577.91</b>
Costos										
fijos y variables										
MP y mat	641,760,557.05	705,936,612.76	776,530,274.03	854,183,301.44	939,601,631.58	1,033,561,794.74	1,136,917,974.21	1,250,609,771.63	1,375,670,748.80	1,513,237,823.68
Mano de obra	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95	15,513,571.95
GIF	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72	41,858,305.72
Depreciacion y amortizacion	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42	41,802,266.42
<b>Total costos de ventas</b>	<b>745,114,927.70</b>	<b>819,626,420.47</b>	<b>901,589,062.52</b>	<b>991,747,968.77</b>	<b>1,090,922,765.65</b>	<b>1,200,015,042.21</b>	<b>1,320,016,546.43</b>	<b>1,452,018,201.07</b>	<b>1,597,220,021.18</b>	<b>1,756,942,023.30</b>
Operativos										
Gastos de venta	44,710,278.76	49,181,306.63	54,099,437.29	59,509,381.02	65,460,319.13	72,006,351.04	79,206,986.14	87,127,684.76	95,840,453.23	105,424,498.56
Gastos de administracin	28,780,003.58	31,658,003.94	34,823,804.33	38,306,184.77	42,136,803.24	46,350,483.57	50,985,531.93	56,084,085.12	61,692,493.63	67,861,742.99
Depreciacion y amortizacion	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55	3,753,843.55
<b>Total gastos Operativos</b>	<b>77,244,125.89</b>	<b>84,593,154.12</b>	<b>92,677,085.18</b>	<b>101,569,409.34</b>	<b>111,350,965.92</b>	<b>122,110,678.16</b>	<b>133,946,361.62</b>	<b>146,965,613.43</b>	<b>161,286,790.41</b>	<b>177,040,085.10</b>
UAI	86,243,196.62	95,242,900.63	105,142,575.05	116,032,216.91	128,010,822.96	141,187,289.61	155,681,402.92	171,624,927.57	189,162,804.68	208,454,469.51
Gastos de interes	51,920,315.20	46,668,556.51	40,845,303.54	34,389,930.85	27,235,428.28	19,307,729.96	10,524,972.81	-	-	-
<b>utilidad antes de participacion e impuestos</b>	<b>34,322,881.42</b>	<b>48,574,344.12</b>	<b>64,297,271.51</b>	<b>81,642,286.07</b>	<b>100,775,394.68</b>	<b>121,879,559.65</b>	<b>145,156,430.12</b>	<b>171,624,927.57</b>	<b>189,162,804.68</b>	<b>208,454,469.51</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>34,322,881.42</b>	<b>48,574,344.12</b>	<b>64,297,271.51</b>	<b>81,642,286.07</b>	<b>100,775,394.68</b>	<b>121,879,559.65</b>	<b>145,156,430.12</b>	<b>171,624,927.57</b>	<b>189,162,804.68</b>	<b>208,454,469.51</b>
Impuestos 25%	(8,580,720.36)	(12,143,586.03)	(16,074,317.88)	(20,410,571.52)	(25,193,848.67)	(30,469,889.91)	(36,289,107.53)	(42,906,231.89)	(47,290,701.17)	(52,113,617.38)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>25,742,161.07</b>	<b>36,430,758.09</b>	<b>48,222,953.64</b>	<b>61,231,714.55</b>	<b>75,581,546.01</b>	<b>91,409,669.74</b>	<b>108,867,322.59</b>	<b>128,718,695.68</b>	<b>141,872,103.51</b>	<b>156,340,852.13</b>
Gastos de Depreciacion	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97	45,556,109.97
Inversión	0									
Préstamo	532,505,887.00									
Amortización	-52,592,646.70	-58,114,874.60	-64,216,936.43	-70,959,714.76	-78,410,484.81	-86,643,585.71	-150,356,754.37	0.00	0.00	0.00
<b>Flujo de Caja libre</b>	<b>532,505,887.00</b>	<b>18,705,624.34</b>	<b>23,871,993.46</b>	<b>29,562,127.17</b>	<b>35,828,109.76</b>	<b>42,727,171.17</b>	<b>50,322,194.00</b>	<b>4,066,678.19</b>	<b>174,274,805.65</b>	<b>187,428,213.48</b>

Fuente: Datos proyectados de la empresa industrial flexografica

#### 4.5.3.4 Monitoreo de cumplimiento de lo presupuestado con los acreedores

Es muy importante revisar mes a mes el nivel de cumplimiento del pago de lo presupuestado con los acreedores y ajustar las acciones en caso de no estar alcanzando lo esperado y así evitar volver a caer en etapas de insolvencia. Los indicadores de solvencia y liquidez serán de vital ayuda para el monitoreo de estas acciones.

**Tabla 29. Proyección de inversiones**

INVERSION		L. 532,505,887.00							
Descipcion	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
Flujo de Efectivo Operativo		77,434,432.87	96,100,040.27	118,139,626.07	144,187,730.87	175,001,498.13	211,484,740.28	240,747,377.34	
Deuda (Prestamo)	410,938,243.00	-52,592,646.70	-58,114,874.60	-64,216,936.43	-70,959,714.76	-78,410,484.81	-86,643,585.71	-121,567,644.00	
Inversión	121,567,644.00								valor terminal
Flujo de Efectivo Libre	-532,505,887.00	24,841,786.17	37,985,165.67	53,922,689.64	73,228,016.11	96,591,013.33	124,841,154.57	119,179,733.34	1,736,060,854.35
Flujo de efectivo libre acumulado		24,841,786.17	62,826,951.84	116,749,641.47	189,977,657.59	286,568,670.91	411,409,825.49	530,589,558.82	
Costo de beneficios		72,460,083.38	84,149,779.97	96,803,200.15	110,557,227.07	125,564,046.86	141,993,113.32	151,256,663.95	

TIR	0.23	costo beneficio	1.47	PRI	7.02
	valor	tasa		año	PRI
deuda subordinada	121,567,644.00	0.07		0.00	532,505,887.00
prestamos	410,938,243.00	0.11		1.00	507,664,100.83
	532,505,887.00	0.35		2.00	469,678,935.16
				3.00	415,756,245.53
				4.00	342,528,229.41
				5.00	245,937,216.09
				6.00	121,096,061.51
				7.00	1,916,328.18

WACC	0.07
van	872,999,736.93

valor estimado del flujo de acuerdo al año 7

Fuente: Datos proyectados de la empresa industrial flexografica

Las dos decisiones de impacto financiero son: consolidación de la deuda más incremento de 20% en ventas la propuesta sería viable porque la TIR del 23% es superior al Wacc del 7% con un van positivo al séptimo año de Lps 872, 999,736.93.

No se puede emitir una opinión sobre la estrategia de inversión de activos a futuro por lo cual en primera opinión sería distribución de dividendos a accionistas o depósitos en cuenta de moneda extranjera por deslizamientos de la moneda.

#### 4.5.4 Presupuesto general

**Tabla 30. Presupuesto general**

Descripción	Detalle unitario en Lempiras	Costo total en Lempiras
Gerente financiero	70,000.00	980,000.00
Capacitación de gerente financiero		10,000.00
Gastos administrativo		2,000.00
<b>Total</b>		<b>992,000.00</b>

#### 4.5.5 Cronograma de ejecución

**Tabla 31. Plan de Ejecución**

Actividades	Responsable	DURACION	ETAPA/TIEMPO												Supuesto
			abril	mayo	junio	julio	agosto	septi	oct	nov	dic				
Gestion de financiamiento	Gerente Financiero	3 meses	→												Gestion finalizada
Acuerdos con acreedores	Gerente Financiero	3 meses			→	→	→								Acuerdo finalizado
Analisis de alternativas viables	Gerente Financiero	3 meses			→	→	→								Analisis finalizado
Ejecucion del plan de reestructuracion	Gerente Financiero	3 meses			→	→	→								Plan de reestructuracion finalizado
Contratacion de prestamos	Gerente Financiero	3 meses			→	→	→								Contratacion finalizada
Aceptacion del prestamo	Gerente Financiero	3 meses			→	→	→								Aceptacion finalizada
Revision de contrato	Gerente Financiero	1 mes					→	→							Revision de contrato finalizada
Firma del contrato	Gerente Financiero	1mes					→	→							Firma de contato finalizada
Amortizacion de prestamo	Gerente Financiero	3 meses						→	→	→					Amortizacion realizada
Recepcion de desembolsos	Gerente Financiero	1 mes								→	→				Desembolso finalizado
Pagos de aquellos prestamos corto plazo	Gerente Financiero	1 meses								→	→				Pagos realizados
Monitoreo pago de cuotas	Gerente Financiero	cada mes								→	→	→			Monitoreo mensual realizado
Administracion eficiente de las fuentes de financiamiento	Gerente Financiero	3 meses									→	→	→		Administracion eficiente finalizada
Plan de inversion	Gerente Financiero	3 meses									→	→	→		Plan inversion finalizado

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se da respuesta a las preguntas y objetivos de la investigación en base al análisis de los resultados, planteando las conclusiones y recomendaciones de dicha investigación para que la empresa tome en consideración para su desarrollo y financiero.

### **5.1 Conclusiones**

Se concluye que el análisis financiero es una herramienta importante que ayuda a identificar los factores que están afectando los resultados de la empresa Industrial de Flexografía, siendo el alto endeudamiento a corto plazo el factor que ha puesto a la empresa en una situación financiera desfavorable al no poder cubrir con solvencia las obligaciones con los acreedores, llevándolos a un solo camino y es el de seguir aumentando su deuda.

Se conoció que existen algunos activos fijos de la empresa que no están generando rentabilidad debido a su mal estado físico y desfase tecnológico de la maquinaria, se considera como opción viable la venta de estos activos y de esa manera ahorrar costos en el mantenimiento y aprovechar el espacio que estos utilizan en la planta de producción.

Se concluye que la propuesta de reestructuración de deuda sería viable para la empresa ya que le ayudaría a mantener sus flujos de caja con números positivos, evitando caer en un riesgo financiero con sus acreedores. Se observó que la empresa está en inminente desfase entre sus entradas y salidas de efectivo, sosteniéndose a base de nuevos préstamos y líneas de crédito.

El plan financiero expuesto en la investigación revela que la empresa podrá salir de su endeudamiento en el año siete que es cuando concluye el pago de la deuda subordinada y al mismo tiempo el comportamiento de este flujo en cuanto a saldos finales anuales muestra que la empresa podrá contar con un colchón de seguridad financiera que le permita cumplir posibles caídas moderadas en sus ventas y comportamientos en sus costos variables por efectos de inflación en caso que ocurra en el horizonte del plan financiero establecido.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda a los dueños de la empresa Industrial de flexografía tomar decisiones de inversión en compra de activos o para mejoras de los mismos cuando el flujo de caja se encuentre con números positivos. Se debe planificar, revisar y saber cuándo es el momento oportuno para realizar cualquier inversión, a través del análisis de los estados financieros y evitar aquellas decisiones inesperadas donde no se tome en cuenta la salud financiera de la empresa en un determinado momento.

Realizar la venta o permuta de todos aquellos activos que no están siendo rentables para la empresa y generar un ahorro en los costos de mantenimiento innecesarios en los que está incurriendo la empresa, además del uso de espacio físico que ocupan estas maquinarias en la planta de producción.

Se recomienda a los dueños de la empresa Industrial de flexografía la implementación inmediata del plan de Reestructuración de deuda, que alivie la asfixia financiera por la que está pasando, provocado por el endeudamiento creciente a corto plazo, motivo por el cual ha caído en

un lapso de incumplimiento con sus acreedores cada vez más frecuente, sino se toman decisiones en el corto plazo que ayuden a mejorar la liquidez de la empresa puede llevarlos hasta la misma quiebra.

La empresa cuenta con suficientes activos que respaldan el plan de reestructuración de deuda a mediano y largo plazo propuesto, siendo una gran ventaja al momento de negociar con los acreedores que se presentan anuentes a revisar la propuesta, generando un ambiente de confianza al momento de concretar el plan y negociar la cantidad propuesta por la empresa.

Cubrir lo antes posible en su totalidad las deudas a corto y largo plazo para evitar que la empresa se coloque en una posición desfavorable en cuanto a su imagen como empresa de mala paga y sobretodo mantener su nivel de deuda controlada con los acreedores y que le permita incursionar en nuevos proyectos de inversión mediante nuevos préstamos siempre y cuando estén de acuerdo a la capacidad de pago, aumentando la competitividad que el mercado de empaque flexible exige y seguir en crecimiento continuo.

## Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

En esta sección se encuentra la tabla de control para revisar que el título, problema, preguntas de investigación, objetivos, conclusiones y recomendaciones tengan congruencia con la propuesta realizada.

**Tabla 32. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta**

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Resultados		Propuesta
			General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
Salvataje Financiero y Fortalecimiento empresarial en el área de gestión financiera. Caso empresa industrial flexográfica.	Falta de una gestión administrativa financiera eficiente y poco estratégica para controlar el endeudamiento creciente	¿Está la empresa en una mala situación financiera por causas atribuibles a una mala gestión o por efecto de una competencia agresiva en el mercado en todos sus órdenes?	Facilitar las condiciones para hacer más eficiente la gestión administrativa y financiera, mediante la implementación de un plan de acción tendiente a lograr el salvataje financiero de la empresa.	Identificar los factores que limitan y potencian la gestión y control financiero en la empresa que ha derivado en un alto endeudamiento.	Se concluye que el análisis financiero es una herramienta importante que ayuda a identificar los factores que están afectando los resultados de la empresa Industrial de Flexografía, siendo el alto endeudamiento a corto plazo el factor que ha puesto a la empresa en una situación financiera desfavorable al no poder cubrir con solvencia las obligaciones con los acreedores, llevándolos a un solo camino y es el de seguir aumentando su deuda.	Se recomienda a los dueños de la empresa Industrial de flexografía tomar decisiones de inversión en compra de activos o para mejoras de los mismos cuando el flujo de caja se encuentre con números positivos. Se debe planificar, revisar y saber cuándo es el momento oportuno para realizar cualquier inversión, a través del análisis de los estados financieros y evitar aquellas decisiones inesperadas donde no se tome en cuenta la salud financiera de la empresa en un determinado momento.	Plan financiero de reestructuración y adecuación de pasivos a mediano y largo plazo



**Continuación Tabla 32. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta**

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Resultados		Propuesta
			General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
		¿La desinversión en maquinaria y equipo de escasa utilización vs la tercerización de servicios representaría una salida viable a la mala situación de la empresa?		Analizar el estado actual y uso de los activos fijos de la empresa, para considerar la venta de aquellos que no están siendo utilizados de manera eficiente.	Se conoció que existen algunos activos fijos de la empresa que no están generando rentabilidad debido a su mal estado físico y desfase tecnológico de la maquinaria, se considera como opción viable la venta de estos activos y de esa manera ahorrar costos en el mantenimiento y aprovechar el espacio que estos utilizan en la planta de producción.	Realizar la venta o permuta de todos aquellos activos que no están siendo rentables para la empresa y generar un ahorro en los costos de mantenimiento o innecesarios en los que está incurriendo la empresa, además del uso de espacio físico que ocupan estas maquinarias en la planta de producción.	

**Continuación Tabla 32. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta**

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Resultados		Propuesta
			General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
		¿Representara una readecuación con los bancos acreedores de la deuda una respuesta a la falta de capacidad de pago de la empresa para afrontar de manera efectiva sus obligaciones financieras?		Proponer un plan de acción inmediato que plantee la posibilidad de reestructurar la deuda actual bajo nuevas condiciones financieras que permitan a la empresa sanear sus obligaciones.	Se concluye que la propuesta de reestructuración de deuda sería viable para la empresa ya que le ayudaría a mantener sus flujos de caja con números positivos, evitando caer en un riesgo financiero con sus acreedores. Se observó que la empresa está en inminente desfase entre sus entradas y salidas de efectivo, sosteniéndose a base de nuevas préstamos y líneas de crédito.	Se recomienda a los dueños de la empresa Industrial de flexografía la implementación inmediata del plan de Reestructuración de deuda, que alivie la asfixia financiera por la que está pasando, provocado por el endeudamiento o creciente a corto plazo, motivo por el cual ha caído en un lapso de incumplimiento con sus acreedores cada vez más frecuente, sino se toman decisiones en el corto plazo que ayuden a mejorar la liquidez de la empresa puede llevarlos hasta la misma quiebra.	

**Continuación Tabla 32. Congruencia de los segmentos de la tesis con la opuesta**

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Resultados		Propuesta
			General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
					<p>El plan financiero expuesto en la investigación revela que la empresa podrá salir de su endeudamiento en el año siete que es cuando concluye el pago de la deuda subordinada y al mismo tiempo el comportamiento de este flujo en cuanto a saldos finales anuales muestra que la empresa podrá contar con un colchón de seguridad financiera que le permita cumplir posibles caídas moderadas en sus ventas y comportamientos en sus costos variables por efectos de inflación en caso que ocurra en el horizonte del plan financiero establecido</p>	<p>La empresa cuenta con suficientes activos que respaldan el plan de reestructuración de deuda a mediano y largo plazo propuesto, siendo una gran ventaja al momento de negociar con los acreedores que se presentan anuentes a revisar la propuesta, generando un ambiente de confianza al momento de concretar el plan.</p>	

**Continuación Tabla 32. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta**

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Resultados		Propuesta
			General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
						<p>Cubrir lo antes posible en su totalidad las deudas a corto y largo plazo para evitar que la empresa se coloque en una posición desfavorable en cuanto a su imagen como empresa de mala paga y sobretodo mantener su nivel de deuda controlada con los acreedores y que le permita incursionar en nuevos proyectos de inversión mediante nuevos préstamos siempre y cuando estén de acuerdo a la capacidad de pago, aumentando la competitividad que el mercado de empaque flexible exige y seguir en crecimiento continuo</p>	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S., & Grisales, A. (2015). *Una Metodología de Reestructuración de pasivos Financieros*. Universidad EAFIT. Recuperado de [Recuperado//file:///E:/proyecto%20graduacion/Sara\\_AlvarezOrozco\\_Anderson\\_Grisales\\_Pino\\_2015\\_Principal.pdf](#).
- Barajas, S., Hunt, P., & Riba, G. (2013). *Las finanzas como instrumento de gestión de las pymes: Un manual divulgativo para los propietarios, gerentes y gestores de pymes*. Libros de Cabecera.
- Beleña Contreras, M. A. (2009). Calves en la reestructuración de la deuda Financiera, (265). Recuperado de <http://pdfs.wke.es/0/6/6/8/pd0000050668.pdf>
- Block, S. B., & Hirt, G. A. (2013). *Fundamentos de administración financiera (14a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214372>
- Brealey, R. A., Marcus, A. J., & Myers, S. C. (1998). *Principios de Dirección Financiera*. Madrid: MC Graw Hill.
- Bunge, M. (1981). La ciencia. Su método y su filosofía.
- C.C.I.C. (2015). *Crédito Total, por Tipo de Moneda y Sector (Honduras)(2005 – Junio 2015)(Millones de Moneda Nacional)*. SPS. Recuperado de <https://www.ccichonduras.org/sistemas/app/grafico/credito/credito-total-por-tipo-de-moneda-y-sector-HN-2005-2015.html>
- Chiriboga, A. L. (2003). *Diccionario técnico financiero ecuatoriano : glosario de términos financieros y bancarios*. Quito Ecuador: Publigráficas «Jokama».

Cortez, E. M. (2007). EL MERCADO DE FLEXOGRAFÍA EN LATINOAMÉRICA. Recuperado de <http://revistas.ues.edu.sv/index.php/coyunec/article/viewFile/423/355>

Empresa Industrial de Flexografía, (2018), Datos históricos de la empresa

Empresa Industrial de Flexografía, (2018), Datos proyectados de la empresa

Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). *Finanzas Corporativas*. Cengage Learning Editores.

Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.

Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación* (primera edición). Peru: Huncayo.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (s. f.). *Principios de Administración Financiera* (12.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2008). *Contabilidad financiera (5a. ed.)*. Distrito Federal, MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=4423462>

Gutenberg, J. (2016, diciembre 26). Flexografía, un sistema de impresión con una amplia gama de posibilidades. Recuperado de <http://www.fundaciongutenberg.edu.ar/component/content/article/16/605-flexografia-un-sistema-de-impresion-con-una-amplia-gama-de-posibilidades>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación (5a. ed.)*. México, D.F., UNKNOWN: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3215354>

Hernández y Rodríguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (3a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214416>

Herreiras, R., & Limón, J. L. (2010, junio). El uso del Crédito Bancario Empresarial: Cuando el Crédito se Vuelve Tóxico, (33).

Levi, L. H. (2004). *Reestructuración Integral de las empresa como base en las supervivencia* (Segunda).

López, A. de P. (2010). *Gestión financiera*. Editorial Universitaria Ramon Areces.

Meigs, R. F., WilliamS, J. R., Haka, S. F., & Bettner, M. s. (2000). *Contabilidad la base para decisiones gerenciales* (11.<sup>a</sup> ed.). Colombia: D' Vinni Editorial Ltda.

Muñoz Rocha, C. I. (2016). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, UNKNOWN: Oxford University Press México. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtual-ebooks/detail.action?docID=4675734>

Navarro Castaño, D. (2003). *Temas De: Administración Financiera*. Univ. Nacional de Colombia.

Niño Rojas, V. miguel. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución* (primera edición). Colombia: Ediciones de la U.

Ochoa Setzer, G. A., & Saldívar del Ángel, R. (2012). *Administración financiera correlacionada con las NIF (3a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214394>

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214407>

Pascale, R. (2015). *Decisiones Financieras*. Buenos aires: Ediciones Macchi.

Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas (10a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3224053>

Ruiz, P. (2015). El Plan de reestructuración como instrumento de competencia en el mercado de empresas insolvente, 74. Recuperado de [www..revista.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/13599](http://www.revista.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/13599)

Sampieri, R., & Hernández, R. (2008). *Metodología de Investigación (5ta ed.)*. México: Compañía Editorial Ultra.

Stanley B Block, & Hirt, G. A. (2005). *Administración financiera (11.ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3196222>.

Urbina, P. A. G. (2017). *Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones*. IMCP.

Van Horne, J. c. (1993). *Administración Financiera (novena Edición)*. México: Tipografía Barza.

Van Horne, J. c., & wachowicz Jr, J. M. (1993). *Fundamentos de la Administración Financiera (Octava)*. miembros de la Cámara Nacional de la Industria editorial.



Van Horne, J. c., & wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de administración Financiera* (Décima tercera). México: Pearson Educación.

Van Horne, J. C. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* (11.<sup>a</sup> ed.). México.

Vega Gangotena, M. L., & Mera Moreira, H. Abel. (2013). *Reestructuración financiera para la empresa H&P Niko Cia. Ltda. comercializadora de software, hardware, accesorios, redes, sistemas, asesoramiento y mantenimiento de productos informáticos de la ciudad del D.M. de Quito*. Recuperado de

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1702>

Wild, J. J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. F. (2007). *Análisis de estados financieros* (9a. ed.). México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3219948>

# ANEXOS

## Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta

### Encuesta dirigida a los Directores y Gerente de áreas administrativa y financiera

#### INSTRUCCIONES

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo propuesto. Marque una x en la respuesta que usted crea correcta

#### Preguntas

1.- ¿Considera usted se revisan con frecuencia los estados financieros de la empresa?

- SI
- A veces
- No sabe

2.- ¿Considera usted que se realizan flujos de caja para la administración del efectivo?

- SI
- A veces
- No sabe

3.- ¿Proporciona a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución?

- SI
- A veces
- No sabe

4.- ¿Los resultados de la empresa satisface las necesidades de los socios?

- SI
- A veces
- No sabe

5. ¿Cree usted que los indicadores financieros le permitirían tomar decisiones?

- SI
- A veces
- No sabe

6. ¿la empresa tiene una organización interna bien estructurada?

- SI
- A veces
- No sabe

7. ¿Las estrategias que aplica la empresa son acordes a sus necesidades?

- SI
- A veces
- No sabe

8. ¿Se realizan algún tipo de análisis para medir la liquidez de la empresa de manera frecuente?

- SI
- A veces
- No sabe

9. ¿Considera usted que existe actualmente algún problema de iliquidez en su empresa?

- SI
- A veces
- No sabe

10. ¿Se realizan presupuestos para hacer frente al problema de la iliquidez de la empresa?

- SI
- A veces
- No sabe

11. ¿Cree usted que la gestión financiera tiene la capacidad para hacer frente a los compromisos a corto y largo plazo?

- SI
- A veces
- No sabe

12. ¿Considera importante que la empresa cuente con un plan de acción que le permita mejorar la gestión financiera, su rentabilidad y ser más competitiva?

- SI
- A veces
- No sabe

Agradecemos su colaboración y apoyo.

## **Anexo 2. Instrumento de investigación: Entrevista**

Buen día, somos estudiantes de UNITEC, cursando el proyecto de graduación de la maestría de Finanzas, nos regala un momento de su tiempo para contestar la siguiente entrevista. El objetivo de la misma es para conocer la situación actual de la empresa en cuanto a su gestión financiera.

1. ¿Cuáles son sus responsabilidades que tiene a cargo y que funciones son de su cumplimiento para la gestión tanto administrativo y/o financiera?

---

---

2. ¿Cuál es la información que recibe de parte de los demás departamentos al área de finanzas para su análisis?

---

---

3. ¿Cómo mide la empresa el riesgo del negocio?

---

---

4. ¿Qué estrategias utiliza para que la empresa sea más rentable y como las aplica?

---

---

5. ¿Considera usted que la empresa mantiene una alta o baja rentabilidad de acuerdo a la industria del empaque flexible?

---

---

6. ¿De qué manera se controlan los recursos económicos disponibles?

---

---

7. ¿Considera usted que su empresa presenta algún signo de insolvencia actualmente?

---

---

8. ¿Cómo miden los costos financieros al momento de adquirir financiamiento?

---

---

9. ¿Qué factores se toman en cuenta cuando se adquiere un préstamo a corto o largo plazo para el cumplimiento del mismo?

---

---

10. ¿Qué elementos toma en consideración para evaluar el bienestar financiero de la empresa?

---

---

11. ¿Cómo afecta o beneficia el tamaño de la empresa al momento de requerir de capital de trabajo?

---

---

12. ¿Cómo controlan y le dan seguimiento al presupuesto de la empresa?

---

---

13. ¿Se ha realizado readecuación de pasivos o reestructuración de deuda en su empresa, estaría de acuerdo en aplicarlo en caso de no haberlo hecho?

---

---

### Anexo 3. Visto Bueno del asesor temático

16/3/2019

Gmail - Fwd: Aprobacion de Tesis Asesor tematico



DIGITAL CONECTION <conectiondigital7@gmail.com>

---

#### Fwd: Aprobacion de Tesis Asesor tematico

1 mensaje

---

Delmi Gonzalez <delmigonzalez94@gmail.com>  
Para: conectiondigital7@gmail.com

16 de marzo de 2019, 16:03

----- Forwarded message -----

From: **Delmi Gonzalez** <delmigonzalez94@gmail.com>  
Date: sáb., 16 mar. 2019 10:32 a. m.  
Subject: Re: Aprobacion de Tesis Asesor tematico  
To: ZELAYA DOUGLAS ANTONIO <dzelayab@unitec.edu>

Recibido

Gracias

El sáb., 16 mar. 2019 a las 9:57, ZELAYA DOUGLAS ANTONIO (<dzelayab@unitec.edu>) escribió:  
Estimados Señores Postgrado

Por medio de la presente, y una vez realizadas las revisiones respectivas, sobre todo en la parte financiera del proyecto "Salvataje financiero y fortalecimiento empresarial en el area de gestion financiera, caso empresa industrial flexografica", me permito dar la aprobacion al contenido de este documento, a ser sustentado por las maestrantes Delmi Ermisenda Gonzalez con numero de cuenta 11713356 y Yolanda Argentina Castro Maldonado con numero de cuenta 11713355 para optar a la Maestria en Finanzas de la Universidad Tecnologica Centroamericana.

Atentamente

Douglas Antonio Zelaya  
Asesor tematico

## Anexo 4. Constancia de lectura de tesis

### CONSTANCIA DE LECTURA DE TESIS

Por este medio se hace constar que se ha realizado la lectura del tema de tesis titulado, **Salvataje Financiero y Fortalecimiento Empresarial en el Área de Gestión Financiera.** **Caso: Empresa industrial Flexografica.,** defendido por Delmi Gonzales y Yolanda Castro.

Se firma la presente constancia en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. a los Dieciséis días del mes de Marzo de dos mil diecinueve.

  
Lic. Denia Marilú Alvarado Chavarría  
ID: 0420-1968-00094  
Correo electrónico: [mariluchavarria@gmail.com](mailto:mariluchavarria@gmail.com)  
Tel: 3185-5103



## Anexo 5. Visto Bueno del asesor Metodológico

---

Vo Bo Tesis Final

ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO

Responder a todos:

Ayer, 09:34

DELMÍ ERMISENDA GONZÁLEZ;

YOLANDA ARGENTINA CASTRO MALDONADO;

PG Postgrado

6 Tesis Final-Delmi González-Yolanda Castro  
M..doc  
11 MB

6a Síntesis DelmiGonzález-  
YolandaCastro.docx  
1 MB

2 archivos adjuntos (12 MB) Descargar todo

Guardar todo en OneDrive - Universidad Tecnológica Centroamericana

Estimadas Maestranter González y Castro Maldonado.

Después de haber finalizado su tesis de postgrado "**SALVATAJE FINANCIERO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA. CASO: EMPRESA INDUSTRIAL FLEXOGRAFICA**", cumpliendo con los requerimientos y haber realizado la pre defensa, les doy el **Vo Bo** correspondiente que los autoriza para continuar con los trámites en la facultad de postgrado.

Deben imprimir tres ejemplares a doble cara y a colores del documento final revisado y que de nuevo les adjunto, incluyendo (después de los anexos) el VoBo del asesor temático, constancia de lectura y este VoBo que les doy como asesor metodológico.

Procedan a entregar en postgrado los tres ejemplares a colores y a doble cara entre el **lunes 25 de marzo al sábado 5 de abril del 2019**.

Recomiendo que la síntesis impresa (también a doble cara) la entreguen al momento de la defensa a cada miembro de la terna.

---

Saludos y les deseo muchos éxitos en su defensa.

Carlos A. Zelaya Oviedo  
Asesor metodológico PG