

Incidencia de la aplicación de indicadores financieros a estados contables, en la toma de decisiones de tabacalera J. Fuego Cigar Co. de Nicaragua S.A., ubicada en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2017

Impact of the application of financial indicators to financial statements, in the decision-making of tobacco J. Fire Cigar Co. de Nicaragua S.A., located in the city of Estelí, in the second half of the year 2017

Julio Rafael Berríos Noguera¹

Erika Massiel Flores Hidalgo²

Meyling Suguey Ramírez Vásquez³

Marling Esther Úbeda Rugama⁴

RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación, tiene el objetivo de determinar la incidencia de la aplicación de indicadores financieros a estados contables, en el proceso de toma de decisiones de Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A. Estelí.

Las herramientas metodológicas utilizadas fueron la revisión documental y la entrevista, las cuales contribuyeron a la realización de los resultados que dieron salida a los objetivos planteados inicialmente. El estudio demostró que esta tabacalera, no aplica ninguna técnica de análisis financiero y no sigue un proceso para la toma de decisiones, sino que trabajan a través de la experiencia, confiando en sus criterios de inversión, estimando que sus decisiones son las más acertadas para el buen funcionamiento y crecimiento de la fábrica.

Se detectó que la empresa presenta un nivel crítico en sus finanzas pues, con los ratios que se obtuvieron de las veintidós razones financieras y punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias aplicadas a sus estados contables, se conoció que estas en su mayoría mostraban índices negativos o demasiados bajos, que conllevan de manera global a considerar que la empresa cuenta con poca capacidad de pago ante sus obligaciones de corto plazo.

Una de las mayores debilidades en esta tabacalera, es la ausencia de un proceso de toma de decisiones, que contribuya a analizar de manera intensificada las alternativas que se pueden utilizar para darle solución a los problemas financieros que la empresa presenta. Todo esto indica que la empresa muestra importantes deficiencias financieras y administrativas que deben ser superadas adecuadamente, caso contrario, se aproximará a situaciones de riesgo. Sin embargo, es válido reconocer que dicho nivel financiero es en parte coyuntural pues el estudio coincidió con un momento en el cual la empresa ha salido de su etapa inicial de posicionamiento de mercado y está entrando a una nueva etapa de expansión.

Palabras claves: Indicadores Financieros, Estados Contables, Análisis Financiero, Toma de Decisiones.

¹ Máster en Gestión Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES, docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí, Nicaragua. jberriosn@yahoo.com

² Licenciada en Banca y Finanzas UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. ferikamassiel22@gmail.com

³ Licenciada en Banca y Finanzas UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. sugeyvasquez29@gmail.com

⁴ Licenciada en Banca y Finanzas UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. marlingubeda15@gmail.com

ABSTRACT

Topic on which this research developed aims to determine the impact of the application of financial indicators to financial statements, in the decision-making process of tobacco J. fire Cigar Co de Nicaragua, S.A. Estelí.

The methodological tools used were the document review and the interview, which contributed to the achievement of the results which gave out the objectives set initially. Study showed that tobacco J. fire Cigar Co de Nicaragua, S.A., does not apply any financial analysis technique and does not follow a process for decision-making, but that they work through the experience, relying on your investment criteria, estimating that its decisions are the most successful for the functioning and growth of the factory.

Detected that the company presents a critical level in their finances, with ratios obtained twenty-two financial reasons and point of balance in physical and monetary units applied to its financial statements, It became known that these were mostly negative indexes or too low, involving globally to consider that the company has little ability to pay before their short-term obligations.

One of the major weaknesses in this tobacco, is the absence of a process for making decisions, contributing to enhanced analyze alternatives that you can use to give solution to the financial problems that the company has, as is It is believed that following specific stages of the decision-making process, the options analyzed, selected and implemented according to the identification of the problem, will show at the end of the accounting year, the effectiveness required by the shareholders partners.

All this indicates that the company displays important financial and administrative deficiencies that must be overcome properly, otherwise, will approach to situations of risk. However, it is valid to recognise that the financial level is partly cyclical because the study coincided with a moment in which the company has emerged from its initial stage of market positioning and is entering a new phase of expansion.

Key words: financial statements, financial analysis, process, decision making and financial indicators.

I. INTRODUCCIÓN

En Estelí, el sector industrial se constituye como un elemento importante para lograr el desarrollo económico del país, puesto que contribuye a la generación de empleos y provee productos terminados que posteriormente serán vendidos en el mercado nacional o extranjero y con eso el país alcanza mayor realce a nivel internacional.

Para cualquier empresa tabacalera es de suma importancia hacer un uso adecuado de sus recursos pecuniarios, lo cual se logra a través de la correcta interpretación de estados financieros mediante el uso de ratios o instrumentos financieros que revelen la posición real de la empresa y faciliten la toma de decisiones para la inversión y crecimiento de la misma.

Dada la importancia de aplicar indicadores financieros a la información contable, surge la necesidad de determinar la incidencia de tales aplicaciones en la toma de decisiones de la tabacalera J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua S.A durante el segundo semestre del 2017 y de esta manera conocer la situación financiera actual de la empresa.

II. METODOLOGÍA

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente tema de estudio, esta investigación se trabajó con un enfoque de orden cualitativo – cuantitativo, es decir mixta. Por su análisis y alcance de los resultados es de naturaleza descriptiva. Su estudio es de tipo aplicada, porque busca como resolver un problema práctico en las áreas administrativas, servicio y proyecto a través de un plan de mejora de la calidad.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar los sistemas de información; se efectúa mediante la aplicación de los instrumentos diseñados en la metodología, utilizando dos métodos: las entrevistas y análisis documental.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Objetivo Específico N° 1

Puntos críticos existentes en la información contable de Tabacalera J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua, S.A., correspondiente al II semestre 2017, que inciden en el proceso de toma de decisiones.

Con respecto a lo investigado, la contabilidad de la empresa J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, es realizada de manera informal, es decir no utilizan procedimientos contables ni tampoco llevan los libros diarios y libro mayor.

Según el gerente general de la empresa J. Fuego Cigar Co de Nicaragua S. A (Morazán, 2019), expresa que:

“La información contable en la empresa es utilizada básicamente para conocer los recursos con que contamos, las obligaciones por pagar o deudas y resultados de las operaciones de la empresa que pueden simbolizar utilidades o pérdidas y para establecer las obligaciones con el estado”.

Para ellos, la preparación de estados financieros es el medio principal de suministro de información contable y según la contadora general (Zelaya, 2019), indica que:

“Nosotros elaboramos únicamente dos estados contables fundamentales que son: balance general o estado de situación financiera y el estado de resultados”.

Dicha información es del conocimiento de dos tipos de usuarios, internos y externos. Dentro de los usuarios internos están los socios accionistas, gerente y responsable de contabilidad, quienes utilizan las cifras para tomar decisiones para el siguiente periodo a fin de determinar si en la empresa se necesita financiamiento o inversión.

Por otro lado, uno de los principales usuarios externos es la Dirección General de Ingresos (DGI), quien es el órgano responsable de recaudar los tributos internos de manera eficaz, eficiente y transparente al cual la empresa le proporciona sus estados contables a fin de pagar el 30% de impuestos en el caso que se obtengan ganancias. También brindan información a la Dirección General de Aduanas, quien es un ente facilitador del comercio exterior, que contribuye a la nación con una adecuada fiscalización y vigilancia del tráfico internacional de mercancías.

Por último, esta tabacalera le brinda su información contable al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), ya que esta institución se encarga de proteger a los trabajadores contra los riesgos relacionados con la vida y el trabajo, proporcionando prestaciones económicas por invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales. Todo ello se financiará con el aporte solidario de los empleadores, trabajadores y el estado. Dicho eso, algunos datos de los estados contables como los sueldos de los colaboradores deben ser presentados al INSS a fin de proporcionar información verídica, donde se puedan hacer las deducciones correspondientes a los sueldos de los trabajadores y el INSS patronal.

Cabe recalcar que la información que se presente a los usuarios debe tener cierto tipo de cualidades que satisfagan las necesidades de tales usuarios, esta debe ser comprensible, útil, clara, pertinente, confiable, oportuna, neutral, verificable, comparable.

Es importante mencionar que, al pertenecer a esa ley, como empresa tienen el beneficio de exoneración de impuestos por entrada y salida de mercancías en el país además de la disminución del costo de adquisición de la materia prima y la facilidad de las exportaciones. Por otro lado, una de las principales limitaciones al estar bajo la Ley N° 382 Ley de Admisión Temporal para perfeccionamiento activo de facilitación de las exportaciones, para crecer económicamente, es que esta ley no permite que se le vendan puros a cualquier persona del territorio nacional, solo están facultados a vender a fábricas que se encuentren bajo la misma Ley N.º 382 y bajo el régimen de zonas francas, exceptuando a aquellas fábricas que se encuentren dentro del régimen general en Nicaragua.

Ante eso, como empresa deben cumplir con algunas normas contables en la presentación de estados financieros, y pagar los debidos impuestos fijados por la ley.

El gerente (Morazán, 2019) expresa que:

“Si bien en sus estados se exoneran los impuestos en relación a materia prima y exportaciones, se tienen que hacer descargues previos cuando se reexportan esos materiales que entraron al país sin impuesto”.

Puntos Críticos en la información contable

Analizando los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados), se encontraron puntos críticos en la contabilidad de la empresa, que se pueden considerar como problemas que perjudican el proceso de inversión y crecimiento de la tabacalera.

Es importante mencionar que en el análisis de dichos estados, se dedujo que esta empresa presentan grandes deficiencias en la elaboración y presentación de sus estados contables, debido a que diversas cuentas del activo pertenecientes al balance general, no cuadraban, es decir la sumatoria de las subcuentas no correspondían a la suma total de la cuenta principal, donde dicha situación se hizo del conocimiento del gerente general, informando que el estado de situación financiera de la tabacalera presentaba fallas, a fin de que se nos proporcionaran estados financieros verídicos, confiables y verificables, de tal manera que el supuesto y propósito de la investigación, que es la aplicación y evaluación de razones financieras en estados contables se realizara en bases reales, proporcionando al final datos acertados que contribuyeran a formar estrategias apropiadas para la toma de decisiones.

Una vez obtenido los nuevos estados financieros, se realizó un estudio detallado de los puntos críticos existentes en los mismos, los cuales se mencionan a continuación.

Balance General:

- En el Balance General, se puede apreciar que la empresa se encuentra en un sobre endeudamiento, ya que sus pasivos son mayores que sus activos, y los aportes de los socios se han dirigido en ese periodo básicamente para disminuir el grado de endeudamiento, lo que al final provoca pérdidas para la empresa que se ven reflejadas en el estado de resultados. Es decir que el punto crítico radica en la descapitalización de la empresa, como empresa su administración y control no se realiza de manera eficaz y eficiente. (Ver Anexo N° 8)
- Algunas de las cuentas como: Bancos y Cuentas por cobrar, se encuentran en negativo, lo que puede significar que algunos de sus clientes pagaron de más y por ende hay un sobregiro en la cuenta de bancos, donde al final ese saldo cambia hasta que la empresa complete el pedido de artículos terminados. Es importante recalcar que aunque se muestren negativas en el estado de situación financiera, su porcentaje de participación no es tan representativo en las cuentas de activo, por lo tanto no afectan sustancialmente la liquidez general de la tabacalera. (Ver Anexo N° 8)
- Al visualizar la cuenta de inventario, posee una cantidad considerable de inversión que puede estar descapitalizando a la empresa, es decir que muchos de los fondos se están invirtiendo en materia prima, donde el problema radica en no utilizar en un periodo corto toda la materia prima comprada, ya que esta

con el tiempo se puede mostrar defectuosa y ocasionar pérdidas en el futuro. (Ver Anexo N° 8)

- Cabe mencionar que en las cuentas de pasivos se percibe a simple vista el nivel crítico de endeudamiento ya que sus cuentas por pagar a los proveedores son elevadas, lo que está consumiendo a gran escala los aportes de los socios. (Ver Anexo N° 8)
- Por otro lado, el capital también se muestra en cifras negativas, considerado como punto crítico ya que las **pérdidas acumuladas son superiores al resto de partidas** que forman el propio patrimonio neto (capital social y reservas, preferentemente). En este caso, se debe proceder a una pronta solución, éste estado requiere que los fondos propios tengan de nuevo un valor considerable a fin de que su salud financiera sea diferente en los siguientes periodos contables. Esto se consigue logrando la entrada de nuevos fondos en la sociedad. (Ver anexo N° 8)

Estado de Resultados:

Este es uno de los principales reportes financieros que todo empresario debe mirar ya que funciona como una brújula para guiarse al tomar decisiones de negocio y controlar las operaciones de la compañía. Este estado financiero muestra si la empresa está siendo realmente un negocio rentable y qué tan eficiente es la gestión de los recursos disponibles. Al contar con esta información se puede analizar la situación financiera de la empresa, la estructura de los ingresos y costos y de esta manera tomar decisiones más sustentadas acerca del futuro de la compañía.

- **El Estado de Pérdidas y/o ganancias en esta empresa, indica que, en el periodo estudiado** al final del ejercicio contable, se muestran pérdidas, es decir que los costos y gastos de operación para completar el proceso de producción de los puros, son mayores que los ingresos obtenidos por las ventas. (Ver Anexo N° 9)
- En el Estado de Pérdidas y/o Ganancias, el punto crítico específico a evaluar es el resultado negativo que posee la empresa, que a como se mencionaba se debe a los gastos fijos elevados presentados, lo cual indica que no se lleva un presupuesto administrativo efectivo, donde se puedan estimar adecuadamente todos los gastos en que se incurren en los procesos y transacciones que la empresa necesita desarrollar. (Ver Anexo N° 9)
- Es importante mencionar que el tener que alquilar edificios, terrenos y galeras significa que hay que incurrir en gastos adicionales, sin embargo, los propietarios de esta tabacalera prefieren pagar tales alquileres a comprar por su propia cuenta, ya que actualmente los terrenos y las construcciones representan un grado importante de inversión que como empresa nueva en el mercado no pueden cubrir por falta de fondos. (Ver Anexo N° 9)

Al final dicho resultado en ese estado contable, disminuye las posibilidades de que los socios accionistas obtengan dividendos al final del ejercicio contable, lo cual incide también en la disminución del valor del patrimonio.

Puntos críticos que inciden negativamente en la toma de decisiones.

La identificación de los factores críticos, se puede considerar como aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización, considerándose, así como una herramienta o instrumento de gestión para la contribución de la correcta toma de decisiones, es decir que tales puntos, serán claves para la ejecución del control esperado.

- Esta empresa no realiza ningún tipo de análisis financiero mediante la aplicación de ratios lo que se puede considerar como un punto crítico que limita el análisis y la acertada toma de decisiones según los fondos con que cuenta la empresa tabacalera.
- Sus técnicas empleadas para analizar específicamente los estados financieros, es mediante la experiencia, a través de una reunión y se hace una comparación de balance general y estado de resultados y se examina el crecimiento en relación a los meses anteriores, también se analizan los documentos donde se registran las entradas de materia prima para un mejor control y optimización de la misma y de esta manera toman decisiones para mejorar y seguir invirtiendo.
- No miden porcentajes, solo preparan la contabilidad en función de rendir cuentas por procedimientos fiscales con instituciones correspondientes como la DGI; únicamente observan los momentos óptimos de la empresa, analizan las estrategias que dieron resultados positivos y siguen la secuencia.
- Todo el proceso financiero, es realizado de manera empírica, evalúan exclusivamente cuánto gastan y cuánto invierten en sus operaciones, así como cuánto pierden cuando sus trabajadores faltan y de esa manera toman las medidas correctivas para evitar más pérdidas económicas en la empresa.
- Otro de los principales puntos críticos es la falta de personal para analizar a profundidad su información financiera de manera eficaz y eficiente, así como la carencia de seguimiento a la parte de costos y gastos para controlar las salidas de efectivo y lograr un crecimiento empresarial a través de toma óptima de decisiones.

Considerando estos aspectos, es oportuno indicar que el proceso de toma de decisiones se ve perjudicado por cada uno de los aspectos mencionados, ya que al no utilizar ratios o instrumentos financieros, se limita la visión clara de liquidez y rentabilidad que posee la empresa en ese periodo determinado, lo que conlleva a que no analicen prudentemente sus decisiones de inversión por lo cual en ese periodo se encontraban con el nivel de endeudamiento que muestra el estado de situación financiera. Esa afirmación se hace, debido a que con las cifras pecuniarias que se muestran, es visible que no tienen la suficiente capacidad económica y financiera para realizar inversiones en maquinarias o más mano de obra, es decir que como empresa las decisiones que han venido tomando no han sido las más convenientes para la salud financiera de la misma.

Objetivo Específico N° 2

Aplicar indicadores financieros a estados contables proporcionados por la Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A., Estelí, del II semestre 2017, que contribuyan a mejorar el proceso de toma de decisiones.

Indicadores Financieros

Conforme a lo establecido en la teoría, la aplicación de instrumentos financieros, debe ser realizada por una persona con sólidos conocimientos en finanzas como lo es el analista financiero, sin embargo, al no existir una persona encargada de realizar dicha función en la empresa J. Fuego Cigar Co. de Nicaragua S.A., esta se le es asignada al contador general, sin embargo, éste solo realiza las funciones de ejecución de diversos procedimientos de registro de transacciones hasta culminar con la elaboración de estados financieros y análisis general de éstos basado en su experiencia y no mediante la aplicación de indicadores financieros u otros tipos de herramientas financieras.

A partir de esto, se propuso la realización de aplicar un análisis financiero sistemático a través de la aplicación de indicadores financieros y punto de equilibrio, ya que, dicho estudio permite examinar si la empresa J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua S.A., está solvente o que tanta capacidad presenta para hacer frente a sus obligaciones si tuviera que cancelar ahora todos sus pasivos, entre otros aspectos importantes como su rentabilidad y endeudamiento.

Los datos se procesarán tomando en cuenta lo expresado en los documentos oficiales de la empresa, es decir, los estados financieros y demás documentos auxiliares. De esta manera se aplicarán veintidós razones financieras y punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias, cuya técnica de cálculo es básicamente aritmética. La realización de cada una de esas razones financieras conlleva necesariamente su análisis técnico particular, logrando de esta manera que la empresa conozca su realidad financiera en cada una de las áreas evaluadas.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las razones financieras a los estados contables de la empresa de tabaco J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A., durante el II Semestre 2017, como parte indispensable para la obtención de conclusiones en la presente investigación.

Liquidez General.

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria del activo circulante dividido entre el pasivo circulante de la empresa, luego de aplicar esta fórmula a los estados financieros, se obtuvo como resultado que por cada córdoba que la empresa adeuda en el corto plazo, cuenta con C\$ 0.47 unidades monetarias para hacer frente a sus obligaciones. Al observar detenidamente los estados financieros del 2017 se detalla que el pasivo circulante es mayor que el activo circulante lo que representa una deficiencia en la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo

Estos resultados se sustentan básicamente en dos razones:

- Por ser una empresa de reciente constitución, sus esfuerzos se han dirigido a aumentar la capacidad de producción instalada. Por tanto, el conjunto de maquinaria-materia prima representa una salida significativa de efectivo.
- Por otro lado, las ventas que se realizan generalmente son a crédito por lo cual la disponibilidad de dinero se limita a recibir pagos retrasados o en el plazo de 45 días.

Es interesante notar que aunque las cuentas de Banco y Cuentas por cobrar se encuentran en negativos, estas no afectan directamente al resultado de la razón circulante, es decir en convertirla en una razón con índices negativos, aunque se reconoce que disminuyen el resultado final, esto es porque si se realizara un análisis

vertical para saber el porcentaje de participación de cada una de las cuentas en relación al total de los activos de la empresa, es notable que tales cuentas (banco y cuentas por cobrar), no tienen gran relevancia en la estructura de los activos de la tabacalera, pues esas cuentas en conjunto conforman apenas el 6.88%, ya que la cuenta de inventario es la que posee mayor representatividad en los recursos con que cuenta la empresa (84.66%), por lo tanto aunque el resultado sea bajo, el índice permanece positivo.

Indicador de Prueba ácida

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria del activo circulante, excluyendo el valor de los inventarios de materia prima, dividido entre el pasivo circulante de la empresa, donde según esta razón denota que por cada córdoba que la empresa adeuda en el corto Plazo cuenta con C\$ 0.0077 córdobas, para hacerle frente a las obligaciones "Sin sacrificar su Inventario". Es decir que el activo circulante de fácil disponibilidad cubre 0.0077 veces al pasivo circulante, sin recurrir a la venta de ninguno de sus inventarios tanto de materia prima, productos en proceso y productos terminados, puesto que estos no son líquidos sino recuperables en el transcurso del tiempo. Esto significa que con la cantidad que cuenta en caja y banco y cuentas por cobrar esta empresa no cuenta con la suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Indicador prueba defensiva

Para el cálculo de esta razón financiera se tomó en cuenta la sumatoria del efectivo caja y bancos dividido entre el pasivo circulante de la empresa, según los datos adquiridos, se obtiene que la empresa cuenta con -0.40% de insuficiencia de capital, es decir que no tiene liquidez para operar sin recurrir a los flujos de ventas, este indicador también se podría interpretar considerando que por cada córdoba que la empresa adeuda en el corto plazo no cuenta con dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones tomando en cuenta los activos más líquidos existentes en la empresa. Hay que mencionar que la cuenta de bancos se mostraba negativa debido al sobregiro bancario existente.

Capital de trabajo

Esta razón financiera se obtuvo de la diferencia resultante entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de la empresa. La aplicación de esta ratio financiera, presenta que la empresa tiene un resultado de C\$ -3, 442, 417.98 UM, es decir no cuenta con capacidad económica para responder obligaciones frente a terceros ya que los recursos con que dispone son menores que sus deudas. En otras palabras, la empresa no contaba con capacidad económica para solventar sus obligaciones ante terceros, debido a que el valor del activo circulante es menor en relación con el valor del pasivo circulante. Es decir que la empresa debía más de lo que podía pagar.

Indicadores de actividad.

Rotación de inventarios (actividad y liquidez de inventarios).

Al aplicar la fórmula de la razón financiera, se observó cómo está la tabacalera en cuanto a la rotación de las ventas de mercadería, el resultado obtenido según cálculos para el II Semestre 2017 fue de 0.77 veces, lo que significa que es una rotación baja pero según análisis se puede considerar como no deficiente, ya que de acuerdo a la manera de operar de la empresa se conoce que los inventarios normalmente no tienen movimiento en ciertas épocas ya que están en espera para ser exportados, sin embargo cuando surgen las exportaciones de los productos terminados los inventarios presentan movimientos de rotación.

Periodo promedio de cobro

El periodo promedio de cobranza se obtiene del tiempo que la empresa debe esperar para la recuperación del dinero que está invertido por las ventas otorgadas al crédito a sus respectivos clientes.

Para realizar esta razón financiera se tomó las cuentas por cobrar por días en el año dividido con las ventas anuales al crédito. Una vez aplicada esta razón se encontró que el periodo promedio de cobranza para que la empresa pueda recuperar las ventas al crédito en el año 2017, es de 30 días equivalentes a un mes. Se puede decir a través de este resultado, la empresa está otorgando un periodo considerable de pago a sus clientes, esto podría llevar a la empresa a aumentar su liquidez lo que conllevaría a mejorar y prevenir posibles problemas económicos en algún momento.

Razón rotación de las cuentas por cobrar.

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta las ventas anuales al crédito dividido con las cuentas por cobrar de la empresa, obteniendo un ratio de -12.34 veces, este resultado indica el número de veces que se recupera el crédito otorgado a los clientes en el semestre, es decir, que no se está aplicando una eficiente política de cobro. Es importante recordar que mientras más rotación exista de las cuentas por cobrar es mejor para la empresa, puesto que significa que los clientes están cumpliendo con la obligación de pago de sus deudas en el periodo establecido, y la empresa recupera su liquidez para continuar sus operaciones.

Razón período de pago a proveedores.

Para realizar esta razón se tomó en cuenta las cuentas por pagar multiplicado por 365 días del año y dividido entre las compras a proveedores, obteniendo un ratio de 561 días para que la empresa pueda cancelar a sus proveedores, los materiales necesarios para operar, ubicándose en un nivel crítico dado que prácticamente sus obligaciones con los proveedores son excesivas. Con este resultado, se muestra que la empresa dispone de un periodo promedio de pago demasiado alto ya que los días promedio de pago deben ser de 30 a 60 días, según los días de crédito que otorgan los proveedores.

Rotación de caja y bancos.

Obtenemos esta razón financiera multiplicando el total de caja y bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales. En la rotación de caja y banco se observó que la mayor parte del inventario terminado es vendido al crédito, en este periodo la empresa no podría subsidiar -3.71 días de operación sin tener que recurrir a estas ventas.

El ratio nos muestra una empresa con insuficiencia de recursos líquidos, donde la empresa no dispone de recursos suficientes para soportar días sin que le ingresen recursos pecuniarios lo cual da un deficiente margen de gestión económica y financiera a la gerencia. Esto se debe principalmente al mal comportamiento de los clientes con el pago de sus cuentas.

Rotación de activos totales

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta las ventas dividido entre los activos totales de la empresa, donde al aplicar este indicador, se observa un lento desarrollo en la rotación de los activos totales, esto significa que la empresa está colocando entre sus clientes 0.72 veces el valor de la inversión total efectuada, es decir, por cada córdoba invertido en el total de activos se generan C\$ 0.72 de ventas. Cuanto más alto sea el valor de esta razón mejor para la empresa, ya que implica un aumento en la generación de ventas.

Razón rotación de activo fijo.

Para realizar esta razón financiera se dividieron las ventas entre los activos fijos de la tabacalera, obteniendo un ratio de 5.20 veces, lo que demuestra que la empresa está colocando ese valor invertido en activo fijo, es decir, por cada córdoba invertido en activos fijos se generan C\$5.20 en ventas. Este resultado nos indica que la empresa está utilizando eficientemente su capital en activos fijos para la generación del proceso productivo y la rentabilidad sobre las ventas.

Indicadores de endeudamiento.

Indicador de deuda

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta el total pasivo dividido entre el activo total de la empresa. En el año 2017 el 184.10% de los activos de la empresa le pertenecían a los acreedores, lo que significa que al momento de liquidar la empresa todos los activos pasarán a formar parte de la propiedad de los acreedores, quedando en poder de los accionistas el 0%, en otras palabras la empresa pagaría todo sacrificando el 100% de sus activos y aun quedaría debiendo, quedándole a los accionistas el 0 % de los activos, por lo que aquí se deduce que esta empresa está totalmente sin capital.

Estos valores ubican a la empresa en un nivel Crítico debido a que la mayor parte de los activos totales son financiados por los acreedores y, de liquidarse estos activos totales al precio en libros, quedaría un valor bajo en el saldo después del pago de las obligaciones vigentes. La razón principal de este hecho es que los acreedores, específicamente los socios, poseen una alta participación en los pasivos a corto plazo.

Indicador pasivo /capital

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta el total pasivo a largo plazo, dividido entre el patrimonio de la empresa, lo cual da como resultado 0.00 unidades monetarias, ese resultado es producto de que los activos que posee la empresa son financiados únicamente por los socios de la misma y no posee obligaciones por pagar a largo plazo que impacten el patrimonio de la empresa.

Razón de pagos de intereses

Para el cálculo de esta razón, se tomó en cuenta la utilidad antes de intereses e impuestos, dividido entre los intereses, lo que dio como resultado -733.02 veces, es decir que esta empresa no tiene capacidad de hacer pagos contractuales de intereses, lo cual se debe principalmente a los significativos gastos en que incurre la empresa, lo que limita a que la tabacalera obtenga una utilidad operacional beneficiosa para este tipo de cálculos.

Indicador de cobertura de pagos fijos

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta el margen bruto dividido entre los gastos fijos (operativos) de la empresa, obteniendo un ratio de C\$0.18 unidades monetarias. En esta razón se denota que por cada córdoba correspondiente a los gastos fijos se cuenta 0.18 UM, en relación a la utilidad bruta, lo que da a entender que con la utilidad bruta que posee la empresa no logra cubrir totalmente sus gastos.

En la empresa J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua S.A durante el año 2017 la deuda ha presentado una tendencia cíclica crítica, esto debido a lo que se ha venido mencionando, su reciente constitución, pero también la mala administración en cuanto a los recursos para distribuirlos en la cancelación de los gastos fijos.

Razón de cobertura de gastos financieros.

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la utilidad antes de intereses dividido entre los gastos financieros de la empresa, obteniendo un ratio de -21.50 unidades monetarias. Estos valores ubican a la empresa en un nivel crítico ya que la empresa tiene una escasa capacidad de pagar sus gastos financieros sin poner en riesgo las utilidades de la empresa. Esta situación se sustenta en lo expresado donde se menciona que la empresa se apalanca principalmente con los socios y no con el sistema financiero nacional, además de mencionar que la utilidad operativa o antes de impuestos reflejaba valores negativos debido a la disminución de fondos por los pagos a realizar por sus gastos de comercialización y operativos de la misma.

Indicadores de rentabilidad.

Margen de utilidad bruta

Para realizar esta razón financiera se relacionó las ventas menos el costo de ventas dividido entre las ventas de la empresa, obteniendo un ratio de 9.70%. En el año 2017 la empresa, era capaz de generar en promedio un 9.70% de margen de utilidad bruta lo que significa que el 90% corresponde a los costos y gastos incurridos para obtener el producto terminado que en este caso es el tabaco listo para el consumo. Este resultado indica que por cada córdoba que vende obtiene un 9.70% de utilidad bruta, deducidos de los costos de producción de los bienes vendidos. Este valor se considera bajo debido a que la empresa incurre en altos costos de producción.

Margen de utilidad Operativa

Esta utilidad se obtiene de la diferencia entre la utilidad bruta menos los gastos de operación, entre las ventas. La utilidad de operación de esta empresa representa para el año 2017 el -43.33 % del volumen de las ventas, es decir que ese porcentaje debería reflejar las ganancias obtenidas por las operaciones que realiza la empresa, sin

embargo, a como se ha mencionado anteriormente, los gastos son demasiados elevados, lo que conlleva a este resultado negativo.

Este es uno de los ratios más cotizados por cualquier empresario pues es el alma de todo negocio. Contesta la pregunta de cuánto me gano por cada venta y representa uno de los insumos principales para la toma de decisión.

Margen de utilidad neta.

Para realizar esta razón financiera se dividió la utilidad neta entre las ventas netas, obteniendo un ratio de -28% que debería representar la utilidad por cada unidad monetaria vendida una vez que se ha cubierto los costos y gastos relacionados directamente con la actividad de la empresa, sin embargo, el cociente es negativo.

Estos valores ubican a la empresa en un nivel Crítico debido a que el margen de utilidad que queda después de los gastos y del pago de intereses por servicios profesionales es un número negativo. Este también se vuelve un ratio de suma importancia y representa, al igual que los anteriores de este apartado, un insumo clave para la toma de decisión.

Claramente puede deducirse que el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis no está produciendo una adecuada retribución para los empresarios. Específicamente, el indicador se ve afectado por los gastos de operación y costos de venta de los puros, ya que estos son demasiados elevados.

Razón utilidad por acción.

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta las utilidades netas divididas entre el número de acciones comunes, que en este caso es de cien acciones comunes, generando un ratio de C\$ -7,145.63 unidades monetarias por cada acción en circulación.

Es decir que los accionistas en ese semestre no alcanzaron obtener utilidades por cada acción debido a que tuvieron que acumular dividendos a fin de financiar dinero para amortiguar la deuda con los proveedores de la empresa J. Fuego Cigar Co de Nicaragua S.A. Para ese periodo aún no se estaban produciendo rentabilidad a los accionistas.

Rendimiento sobre Activos Totales

Para el cálculo de esta razón, se toman en consideración las cuentas de Utilidad neta, sobre el total de activos, obteniendo un ratio de -20.34% para generar utilidades a través de sus activos disponibles. Es decir que, en ese semestre por cada córdoba invertido, la empresa no tubo rendimiento de -20.34%. Es decir que la empresa no está gestionando la eficacia en la administración de sus activos disponibles para generar utilidades.

Estos valores ubican a la empresa en un nivel crítico pues la gerencia considera que sus activos no obtienen un buen rendimiento en la generación de utilidades para la empresa.

Rendimiento sobre patrimonio

Para realizar esta razón financiera se tomó en cuenta la utilidad neta dividida entre el capital o patrimonio de la empresa para cada uno de los dos años fiscales, obteniendo un ratio de 24.18%. Estos valores ubican a la empresa en un nivel Óptimo puesto que el rendimiento por cada unidad monetaria supera suficientemente el mínimo establecido como el ideal. Estos valores altos se deben a que el capital o patrimonio de la empresa no es elevado, por tanto, no representa una importante fuente de recursos para trabajar. De ahí que el apalancamiento con los socios representa una importante fuente de ingresos para operar.

Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio en Unidades Físicas

Este representa el volumen de ventas necesarios para que la empresa cubra la totalidad de los costos (fijos y variables), no existiendo por tanto ni beneficios ni pérdida.

El resultado del análisis del punto de equilibrio en unidades físicas practicado a la Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A, es el siguiente:

37,152 unidades, si comparamos ese dato con la producción elaborada y vendida, que son 20,510 unidades para el II semestre 2017, la empresa no tiene la capacidad para cubrir sus costos fijos y, por ende, no posee un adecuado margen de capitalización. (Ver Anexo N 10)

Con este resultado, es notable que el nivel de ventas o artículos que se produjeron, no fueron los suficientes para lograr cubrir sus costos fijos y variables y que el resultado fuera neutro entre pérdidas

Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias

El resultado del análisis del punto de equilibrio en unidades monetarias practicado a la Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A, arroja los siguientes resultados:

4, 606,928.12, si comparamos ese dato con los ingresos por ventas, que son 2, 543,269.20 córdobas, la empresa no cubrió todos sus costos y obtuvo un déficit de margen de capitalización. (Ver Anexo N 10)

Al analizar ambos puntos de equilibrio, se determina que la empresa en ese periodo (segundo semestre 2017), no estaba produciendo lo suficiente por lo cual los ingresos por ventas no lograban cubrir los costos fijos y variables, lo que es un problema ya que ellos deben de implementar medidas de protección a sus finanzas ya sea disminuyendo los costos, aumentando el precio o incrementando la producción.

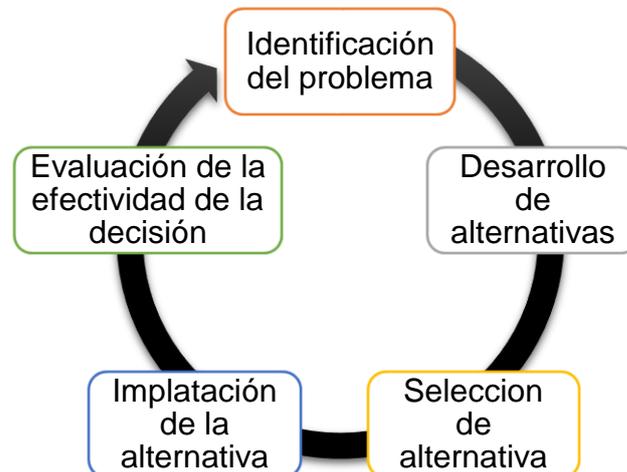
Objetivo Específico N° 3

Evaluar la aplicación de los indicadores financieros y su incidencia en el proceso de toma de decisiones de Tabacalera J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua, S.A., Estelí.

Una vez aplicadas los indicadores financieros se obtiene información que permite al contador adquirir datos claves que facilitan a la gerencia el proceso para la toma de decisiones, debido a que estos resultados proporcionan un punto de referencia para corregir los errores y también proyectar mejores resultados en el futuro.

Cabe recalcar que las decisiones que se toman actualmente en la fábrica J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua S.A., a como se mencionaba anteriormente, se conciben en base a la experiencia, no existe un proceso definido para éstas. Su sistema de trabajo, inicia con las órdenes de producción, se somete al proceso indicado y se realiza el envío. En cuanto a las decisiones de inversión se consideran las utilidades después de impuesto.

Analizando la información proporcionada por el gerente general acerca del proceso de toma de decisiones que lleva la empresa tabacalera en estudio, se conoció que ésta, no lleva un proceso fijo, no siguen fases para la toma de decisiones, sin embargo, tomando como referencia la información recopilada, se interpreta que aunque sus decisiones se toman en base a la experiencia que tienen los socios propietarios en el mercado competitivo, deben seguir algunas de las 8 etapas del proceso de toma de decisiones, donde analizando sus datos, cumplen con 5 etapas básicas, las cuales son:



Fuente: *Elaboración Propia.*

Aunque es importante mencionar, que tales etapas no son analizadas de manera exhaustiva por quienes toman las decisiones, es decir que son consideradas de manera superficial.

En base a esto, es notable el grado de deficiencia que existe en el proceso de toma de decisiones en esta empresa, lo que conlleva a que muchas de las alternativas seleccionadas no sean favorables para la empresa, ya que se están obviando tres etapas sustanciales en especial la quinta etapa del proceso de toma de decisiones, que es el análisis de la alternativa, la que se puede constituir como la esencia del proceso, ya que en ella se analizan las opciones tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades de cada una que deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa.

A partir de esto, por cada uno de los indicadores aplicados, se propondrán una serie de decisiones, que se esperan sean de utilidad para que la empresa mejore su eficiencia y productividad.

A continuación, se presentan las decisiones que se pueden tomar por cada una de los indicadores financieros.

Indicadores de liquidez

Los resultados de esta razón, le permiten conocer a la compañía si tiene liquidez o si se encuentra en una temporada muy alta que implicará mayores gastos, o si la inversión es importante, pero puede esperar un poco para buscar el mejor momento donde la compañía tenga gastos menores o temporadas bajas.

Decisiones programadas

- Eliminar los gastos innecesarios.

La empresa de tabaco J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua, cuenta con 3 áreas, cada una de estas cuentan con una oficina y de acuerdo a la entrevista realizada al gerente general, se constató que los gastos de operación, específicamente los gastos por servicios generales de administración en esta fábrica son muy altos, por lo que deberían de capacitar al personal en cuanto al uso eficiente de los recursos, por ejemplo hacer un uso adecuado de la energía (luz), es decir apagar las luces, abanicos, aire acondicionado y equipos tecnológicos siempre y cuando no estén en función; además de restringir al personal en cuanto a las llamadas por teléfono convencionales que sean ajenas a los intereses de la empresa y se debe asignar esta función al área de contabilidad la cual será la encargada de realizar llamadas a clientes, proveedores y otras instituciones que tienen convenios con la empresa y que son necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

Otra de las decisiones que puede tomar la empresa para disminuir los gastos y así mantener una buena liquidez, es limitar el uso del internet para actividades impropias a los trabajadores de la empresa de tabaco, ya que esto evitará distracciones y mejorará la eficiencia y eficacia en las tareas y labores que realizan.

Por otro lado, se debe controlar los gastos por materiales y suministros o mejor conocidos como papelería y útiles de oficina, y aunque estos no tengan cifras significativas dentro del estado de resultados, deben de ser controlados a fin de no darles un mal uso y evitar que los fondos se desvíen para ser utilizados en gastos personales e innecesarios para la empresa.

- Adoptar políticas que permitan que los activos de fácil realización se conviertan en efectivo más rápidamente.
- Reducir los adelantos de salarios:

Esta decisión se considera, ya que con la información proporcionada por el gerente general, se conoció que los préstamos otorgados a sus colaboradores son bajo privilegios, es decir que se otorgan a los mejores trabajadores de la fábrica cada tres meses, sin embargo, al analizar su posición económica según el índice de liquidez, la empresa no puede colocar fondos por su poca capacidad financiera, agregando que muchas veces las salidas de dinero es en base a montos grandes y sin ninguna tasa de interés, es decir, la fábrica no obtiene beneficios con la decisión de otorgar préstamos.

- Disminuir pago de gastos que se cancelan con el efectivo disponible en caja.
- Realizar un presupuesto de gastos.

Esta es una de las decisiones más significativas para la empresa, porque con la programación de un presupuesto de gastos, se conoce el punto de partida de egresos de la misma, lo cual contribuye a no realizar salidas de efectivo innecesarias, que no ayudarán a que la empresa mejore. Además, la empresa debe estar consiente que no puede gastar más de lo que puede pagar.

Decisiones no programadas

- Aumentar los ingresos mediante el incremento de los precios de venta.
- Reducir los egresos negociando con los proveedores precios de compras más favorables.
- Adelantar los ingresos vendiendo los puros de diferentes marcas al contado.
- Estimular el pronto pago en los clientes.

Indicadores de actividad

- Los indicadores de actividad que más inciden en la toma de decisiones, son los indicadores que miden el periodo promedio de cobro, la rotación de los inventarios y rotación de caja y bancos.
- En relación a estas cuentas que permiten conocer resultados de actividad es preciso destacar que, en relación al comportamiento de los inventarios según la aplicación de las razones financieras, su rotación es lenta debido a los grandes volúmenes de materiales, productos en proceso y artículos terminados que contiene, por lo tanto, el inventario es añejado lo que provoca tomar decisiones que radican principalmente en tener un área adecuada de respaldo de materiales.

Decisiones programadas

- Mejorar las condiciones de almacenamiento para evitar pérdidas y deterioro.
- Establecer una política de cobro clara.

En cuanto al indicador periodo promedio de cobro es muy importante, porque mediante este resultado se toma la decisión de efectuar o no ventas al crédito. Estos resultados le permiten a la empresa ver que indicador tiene para aplicar sus cobros según sus operaciones realizadas.

Decisiones no programadas

- Vender materia prima a otras fábricas pertenecientes al Régimen de Zona Franca.

De acuerdo a los resultados, la empresa puede vender la materia prima a otras empresas tabacaleras, debido a que cuenta con una gran cantidad de materia prima almacenada, esto le ayudará a que no se deteriore y si se vende a un mejor precio, lo cual le generará más ganancias. Es importante mencionar que al estar constituida bajo el régimen de la Ley N° 382, se le permite vender materia prima y puros a fábricas constituidas bajo la misma ley y régimen de zona franca, exceptuando a las tabacaleras inscritas bajo el régimen general

Indicadores de deuda

Hoy en día el financiamiento es un tema muy delicado ya que hay muchas necesidades de crédito y poca liquidez, sin embargo, la empresa J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua S.A., trabaja únicamente con capital propio, esto establece que tiene un gran volumen

de recursos disponibles, por esta razón la empresa en vez de recibir financiamiento fomenta la inversión a través de sus socios accionistas. La deuda en esta tabacalera ha presentado una tendencia alta, lo que demuestra que no utiliza de la mejor manera los recursos con los que cuenta para la inversión, es por ello que se proponen las siguientes decisiones.

Decisiones programadas

Debido a que la empresa solo puede cubrir sus obligaciones con el 180% de sus activos totales, se pueden tomar decisiones de:

- Incrementar sus activos sin tener que incrementar sus pasivos la mejor decisión a tomar es la captación de nuevos inversores extranjeros que deseen invertir nuevo capital, de tal modo que esto les permita tener un menor grado de deuda incrementando, sus inventarios y sus fondos propios.

Esta se puede considerar una decisión muy importante para esta tabacalera, sin embargo presenta altos riesgos, ya que puede surgir la posibilidad de captar inversionistas que quieran colocar dinero proveniente de actividades presuntamente ilícitas, es decir que esta tabacalera puede ser blanco fácil de dinero de lavado, por lo que esta decisión debe ser analizada cautelosamente:

- Dar continuidad al presupuesto mensual de gastos para evitar las salidas innecesarias de efectivo que afecten los pagos de créditos.
- Ampliación del capital social, con una aportación de los socios para sanear las pérdidas.

Indicadores de rentabilidad

La aplicación de indicadores de rentabilidad facilita a la empresa evaluar su capacidad para generar utilidades y de esta manera tomar decisiones. Existen muchos factores los cuales provocan variaciones en las utilidades, esto principalmente puede ser por el movimiento de inventario o las ventas de un periodo.

Es notable que la empresa J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua S.A, presenta bajos índices de rentabilidad, lo que indica que las utilidades no han sido tan beneficiosas debido a que en ese año apenas se estaba recuperando la inversión que se realizó el año anterior y se debían solventar todos los gastos de constitución, inversión en maquinaria y otros, por lo tanto, se deben seguir realizando planes de inversión, mejoras y cancelación de obligaciones.

En general según los datos obtenidos en el análisis de los estados financieros durante el II semestre 2017 se deben tomar diversas decisiones con el fin de mejorar e incrementar el valor de la empresa:

Decisiones programadas

- Comenzar un plan de reordenamiento de sus finanzas para mejorar los márgenes de utilidad, ya sea bajando costos y gastos o mejorando precio de venta, o ambas.
- Controlar los gastos de comercialización, financieros y operativos, a fin de que estos no sean tan significativos o tengan gran peso en la utilidad neta del ejercicio.
- Valorar los costos y la posibilidad de reducirlos sin sacrificar la calidad de los productos que ofrece la empresa.

Decisiones no programadas

- Incursionar en nuevos mercados que son particularmente favorables para el crecimiento de la industria.
- Reemplazar los activos fijos en mal estado, para generar ingresos por otros más productivos.

Decisiones Estratégicas

- Crear nuevas marcas de puros, para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes, ya que ellos son atraídos por nuevos estilos, además que la empresa debe mantener su fidelidad de quienes ya están dentro de su mercado y lograr atraer nuevos clientes.
- Mejorar la presentación del empaque de los puros, siendo más atractivos a los clientes.
- Desarrollar estrategias publicitarias, utilizando todos los tipos de marketing principalmente el marketing digital, de tal manera que sus productos puedan llegar a la psicología humana y captar más clientes para la tabacalera.
- Aprovechar los puros que en el área de producción son descartados porque no cumplen con los estándares de calidad, y venderlos a precios más bajos; de esta manera la empresa obtendrá mejores ganancias.

Punto de equilibrio

Cuando se piensa en la eliminación de costos improductivos, debe tenerse debidamente en cuenta los siguientes puntos, solo hay mejoras en rendimiento cuando exista una reducción de costos y para conseguirlo, se debe empezar fabricando lo necesario con los recursos mínimos.

Decisiones programadas

- Se deben de tener en cuenta los costos de producción, comercialización y otros gastos, minimizándolos al máximo, mediante un adecuado control de los mismos.
- Optimizar los ciclos logísticos de la empresa (los ciclos logísticos, son el tiempo y el proceso en donde la empresa recibe la materia prima para trabajar y culminar, cuando el cliente realiza la compra del producto obtenido.)
- Estudiar primeramente si la producción generada es rentable y si está acorde con el nivel de demanda de los clientes de la tabacalera.
- Optimizar, cambiar o darles un mayor valor agregado a los puros a fin de poder incrementar los precios y por ende generar más rentabilidad.
- Se deben mejorar las técnicas de producción y calidad, hacer una reducción de stocks y Ventas promocionales atractivas a los clientes.
- Resguardar las materias primas y auxiliares, controlando que no existan desperdicios de estas por el mal uso.
- Revisar cuidadosamente los costos de adquisición de materia prima, a fin de cotizar los precios adecuados que generen rentabilidad pero que a la vez no incida negativamente en la calidad de los puros.

Objetivo Específico N° 4

Proponer como política interna, la aplicación de indicadores financieros para mejorar el proceso de toma de decisiones en la empresa de Tabaco J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua, S.A., Estelí.

En base al estudio que se realizó en Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A se encontraron algunos aspectos de relevancia de la empresa, los cuales se verán reflejados a través del análisis FODA, donde se miden las destrezas y factores adversos que Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A posee.

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">1- Fermentan su propio tabaco y sus propias ligas.2- Venta de materia prima a precios competitivos.3- Calidad del Producto final.4- Proveedores fijos y de alta confiabilidad.5- Marcas líderes en el mercado.6- Amplia cartera de clientes.7- Sistemas de garantías.8- El equipo de trabajo está conformado por colaboradores comprometidos con el éxito de la tabacalera.9- Buen ambiente laboral.10-Costos de materias primas minimizados.	<ul style="list-style-type: none">1- Incursionar en nuevos mercados internacionales.2- Incremento de nuevos productos diversificados.3- Aprovechamiento de nuevos proveedores.4- Ampliar el personal administrativo y de producción.5- Desarrollo de la tabacalera tanto económicamente como en tamaño.6- Cancelación de deudas en tiempo y forma.7- Pasar a estar bajo el régimen de zonas francas.8- Incluir ligas o mezcla de puros, para diversificar el producto y hacerlo más atractivo ante los clientes.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">1- Poco tiempo de existencia en el mercado nacional.2- Gran competitividad de empresas más desarrolladas en el mercado nacional.3- Nuevas empresas establecidas en el mercado, operando en Nicaragua y exportando a países donde ellos también exportan.4- Manejo y control de las operaciones financieras y administrativas.5- No cuentan con un manual de funciones.6- No existe un programa de capacitación para el personal.7- Gastos administrativos elevados.8- Falta de aplicación de indicadores financieros.9- Deficiente situación financiera.	<ul style="list-style-type: none">1. Poco rendimiento financiero.2. Cambio climático y desastres naturales.3. Disminución del poder adquisitivo.4. Competidores con experiencia en el mercado.5. Falta de manejo administrativo y financieros con experiencia.

A partir del FODA elaborado, se conocieron todos aquellos factores que afectan negativamente a la empresa y que limitan que tenga un crecimiento empresarial deseado, por lo cual es necesario crear un plan de acción dirigido a reducir a las debilidades encontradas, proponiendo una estrategia y una serie de actividades que contribuyan a alcanzar el éxito empresarial. Tales estrategias se mencionan a continuación.

Estrategia 1: Aumentar los mercados potenciales de consumidores de puros.

Actividades:

- Elaborar un plan de producción acorde a la demanda de los consumidores.
- Contratar o seleccionar personal de producción, con alto nivel de experiencia.
- Garantizar los mecanismos de exportación que facilite su embarque hacia los mercados consignados.
- Designar a una persona que garantice la exportación de embarques.

Estrategia 2: Diseñar un plan comercial de ventas de materias primas (tabaco) al mercado nacional y local.

Actividades:

- Presentar plan comercial a los accionistas de las tabacaleras existentes en el mercado nacional y local, en el ámbito de compra-venta de materia prima con precios accesibles y competitivos.
- Coordinar con los administradores de las tabacaleras los mecanismos de abastecimiento de hoja de tabaco como materia prima de producción de puros.
- Ampliar el tamaño de producción de hoja de tabaco, lo que contribuirá a una amplia gama de oportunidad de empleo e incremento de utilidades.

Estrategia 3: Promover alianza comercial con proveedores nacionales e internacionales.

Actividades:

- Teniendo una política establecida en cuanto a la oferta, fusionarse al mercado extranjero para dar a conocer la calidad de tabaco que J. Fuego Cigar ofrece al público en general. Incrementando de tal modo, a nuevos accionistas, clientes y proveedores del mismo.
- Aumentar la producción de puro, dada la oferta y demanda de hoja de tabaco.
- Contar con una estabilidad económica y financiera fiable y sostenible.

Estrategia 4: Crear una línea estándar de calidad y marca para productos líder en el mercado internacional.

Actividades:

- Elaborar guía de calidad y marca de los tipos de tabacos más aceptados por su calidad, presentación e imagen.
- Seleccionar adecuadamente con los estándares de calidad la hoja de tabaco que se empleará en la producción de puros.
- Usar las normas de calidad internacionales

Estrategia 5: Diseñar una política atractiva e inclusiva de alianza con nuevos inversionistas.

Actividades:

- Elaborar un plan estratégico donde se incluya innovación en cuanto a la política presente, para que los inversionistas presentes y futuros, se converjan a un mismo objetivo y hagan de dicha alianza, un mejor crecimiento tanto, económico, como empresarial de la Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua, S.A.
- Desarrollar en la política, programas donde la alianza con los inversionistas, se expanda de manera, nacional e internacional, creando de esta manera popularidad y auge en el mercado empresarial.

Estrategia 6: Impulsar un plan de desarrollo de marca y competitividad en el mercado nacional e internacional.

Actividades:

- Profundizar en el mercado competitivo, creando diferentes estrategias que ayude en la captación de clientes potenciales nacionales e internacionales.
- Hacer estudios de mercado para ver si existe la posibilidad de crear nuevas tabacaleras en distintas zonas de la ciudad de Estelí, expandiéndose en el mercado competitivo y por ende tener más capacidad de producción para aumentar sus ventas.
- Crear distintos tipos de publicidad nacional e innovar con una revista en donde se promocióne la variedad de tabacos que se manufacturan y esta sea publicada en una prestigiosa revista para que sea vista en el mercado extranjero.

Estrategia 7: Desarrollar estrategias publicitarias que le permitan a la tabacalera darse a conocer ante nuevos clientes e inversionistas, de tal manera que la demanda de sus productos crezca y por ende sus ingresos por venta.

Actividades:

- Aprovechar el marketing digital, promocionando a la tabacalera en las distintas redes sociales a fin de que las personas puedan conocer a la tabacalera y sus productos.
- Hacer campañas publicitarias mediante sitios web importantes y mediante mantas publicitarias en las distintas áreas de la ciudad de Estelí.

Estrategia 8: Diseñar un modelo financiero con información e indicadores económicos, productivos y de rentabilidad.

Actividades:

- Crear hojas electrónicas que faciliten las operaciones y brinden información mucho más completa y acertada.
- Automatizar los sistemas financieros, proporcionando cálculos y datos concretos que permitan alcanzar las metas y los objetivos de la empresa.
- A través de la información obtenida, Implementar un estudio detallado en donde se lleve un control estricto de costos y gastos y a través de esta se pueda tomar las mejores decisiones.

Es importante recalcar que cada una de las estrategias propuestas contribuirán a mejorar la posición económica de la empresa, sin embargo consideramos que para lograr un crecimiento y expansión de la tabacalera es necesario también la creación de una estrategia que permita a la empresa analizar su información financiera de cada ciclo de una manera más definida, como el uso adecuado de razones financieras que faciliten la toma de decisiones acertadas para la inversión, crecimiento y expansión de la misma.

Tomando en cuenta la estrategia N° 8 “Diseñar un modelo financiero con información e indicadores económicos, productivos y de rentabilidad”, como estudiantes de la carrera de banca y finanza tomamos la iniciativa de crear y proponer a la empresa J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua un modelo de aplicación de indicadores financieros, para que éste sea incluido dentro de sus políticas internas, a fin de contribuir a la obtención de información financiera razonable, confiable y verificable, considerando que no es lo mismo decir en palabras que la empresa ha crecido en un porcentaje, a comprobarlo, para que sus socios accionistas puedan observar, analizar y ejecutar acciones y tomar decisiones en base a los ratios que muestren realmente las razones financieras y el punto de equilibrio.

La estrategia de aplicación de indicadores financieros, consiste en crear un modelo de razones financieras en el programa Excel, es decir una plantilla útil en el área contable, donde en primera instancia se han creado e introducido en la plantilla los dos estados financieros básicos de la Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua S.A., que son el balance general o estado de situación financiera y el estado de pérdidas y/o ganancias, con las fórmulas correspondientes en las cuentas principales, es decir que se ha indicado que cada una de las subcuentas se suman a fin de conocer el total de las cuentas principales de activo, pasivo y capital.

A partir de eso, en otra hoja en Excel, se han creado fórmulas para cada tipo de razón financiera, concentrándolas en el grupo correcto de ratios, es decir se han incluido en las razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento y razones de rentabilidad. Por lo tanto los valores del estado de situación financiera y estado de resultado ya están inmersos en las fórmulas de las distintas razones financieras, a fin de que cuando se cambien los datos de los estados financieros, directamente se proporcionen los nuevos resultados de las razones financieras.

Este modelo de aplicación de indicadores financieros es útil para los siguientes periodos, es decir ha sido creado de manera funcional para que sus datos sean cambiados y de igual manera se consigan los datos de interés para la empresa, lo único que se debe realizar, es cambiar los datos numéricos en el balance general y estado de resultados según el periodo que se esté trabajando y automáticamente las razones

financieras cambiarán, al igual que los gráficos que se han incluido a la par de cada una de las razones financieras, los cuales demuestran la relación y diferencia de las cifras comparadas.

IV. CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación, se estima que se pudieron cumplir los objetivos propuestos, por ello se ha llegado a una serie de conclusiones las cuales se citan seguidamente:

- La Tabacalera J. Fuego Cigar Co de Nicaragua S.A., no cuenta con una herramienta de análisis financiero que permita medir los resultados de sus ejercicios contables, en consecuencia no tiene una base apropiada para emitir una opinión adecuada acerca de la condición financiera de la empresa y reforzar la toma de decisiones.
- El estudio práctico aplicado en Tabacalera J. Fuego Cigar Co. De Nicaragua S.A., indica que ésta se encuentra en un nivel financiero crítico, pese a presentar algunos resultados considerables en algunos indicadores, muestras importantes deficiencias financieras que deben ser superadas adecuadamente en el corto y mediano plazo, caso contrario, se aproximará a situaciones de riesgo financiero que atentará contra su sostenibilidad.
- Mediante el análisis realizado a través de indicadores financieros y punto de equilibrio, se determinó que la empresa cuenta una liquidez deficiente, por lo cual no puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, a menos que los accionistas aporten una considerable cantidad de dinero para apalancar el grado de endeudamiento.
- La gran debilidad de la empresa radica en las cuentas y documentos por pagar a los socios, ese es un método de apalancamiento que le da grandes resultados tanto por su flexibilidad de pago como para la disminución de gastos financieros pero que se vuelve un obstáculo pesado dado que desbalancea los indicadores de liquidez y endeudamiento. Lo anterior se ilustra claramente en el indicador de deuda que resultó alterado al ser de 184%, lo que significa que la empresa se encuentra totalmente descapitalizada y su salud financiera no es la adecuada.
- Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de indicadores financieros, muestran que al final de su ejercicio no tienen rentabilidad o ganancias debido a las deudas que se contrajeron en ese periodo y los altos gastos de operación. El indicador de rentabilidad muestra un resultado bastante crítico ya que nos da un -28.09% de pérdida, lo que significa que lo que están obteniendo para financiar sus operaciones y que se muestran en las cuentas de pasivo, no están siendo utilizados eficientemente, ya que una idea lógica es que, si están sobre endeudados, deberían de mostrarse resultados atractivos en sus márgenes de ganancia.
- Con la aplicación de los indicadores financieros a los estados contables, se determinó que estos si inciden en la toma de decisiones ya que muestran un

panorama claro acerca de la salud financiera de la tabacalera y los fondos existentes que se pueden considerar para las decisiones de inversión, crecimiento y expansión de la misma.

- Es justo reconocer que esta empresa en ese semestre estaba iniciando su actividad comercial por ende, el nivel de salud financiera que se ha representado tiende a ser de alguna manera coherente con el nivel de inversiones en activos fijos y materia prima, debido a que el estudio se practicó en un punto de inflexión histórico, donde las inversiones en maquinaria, equipo industrial y materia prima se ven exponencialmente incrementadas pero, como es de esperarse, su impactos no se ve reflejado en los volúmenes de las ventas.
- En general con la aplicación de indicadores financieros, la tabacalera tiene un diagnóstico de la situación financiera de la misma, además le permite visualizar los puntos críticos existentes y prever otros a futuro. El análisis e interpretación que se hizo a los estados financieros a través de ratios y punto de equilibrio, es ahora una de las herramientas más importantes para la empresa ya que representa el punto de partida en la toma de decisiones financieras y permite conocer el comportamiento de la empresa en comparación a otros años que se desean estudiar.

V. Referencias

- Bravo, S. M., Lambretón, T. V., & Humberto, M. G. (2007). *Introducción a Las Finanzas*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gabriela, B. V. (2015). *EUSTON.COM*. Obtenido de <https://www.euston96.com/indicadores-financieros/>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera Décimo Segunda Edición*. México: Pearson Educación México.
- Gómez, G. (11 de Marzo de 2001). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/informacion-contable-analisis-financiero/>
- González Urbina, P. (2013). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Perú: Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión.
- Gutiérrez, M. Y., & Zelaya, Y. E. (2015). *Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones realizadas por la empresa Multi-Repuestos Estelí*. Estelí.
- Morazán, U. E. (05 de Marzo de 2019). Licenciado. (M. S. Ramirez, Entrevistador)
- Moyer, C. R., R., M. J., & J., K. W. (1999). *Administración Financiera Contemporánea*. Thomson Editores.

Ruíz, E. D., Benavídez, F. M., & Cruz, A. J. (2016). *Incidencia del Análisis Financiero mediante la aplicación de Razones Financieras en la toma de decisiones de Panadería Las Delicias, S.A., durante los períodos contables 2013-2014*. Estelí.

Talavera, M. d., Rivera, F. A., & Mejía, A. L. (2016). *Importancia de la aplicación de indicadores financieros en la toma de decisiones de la empresa New Cigar S.A., durante el período 2013-2014*. Estelí.

Zelaya, A. M. (18 de Febrero de 2019). Licenciada. (H. E. Flores, Entrevistador)

Web Grafía

Actualicese.com. (26 de Febrero de 2015). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://actualicese.com/2015/02/26/definicion-de-indicadores-financieros/>

Blog. Corponet. (12 de Abril de 2014). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <http://blog.corponet.com.mx/la-importancia-de-la-información-para-la-toma-de-decisiones-en-la-mpresa>

Buenos Negocios, E. E. (11 de Noviembre de 2015). *Buenos Negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/la-herramienta-foda-la-practica-n236>

Business Intelligence. (05 de Enero de 2010). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://www.businessintelligence.info/dss/toma-decisiones-business-intelligence.html>

Chambergó García, A. (03 de Junio de 2012). *Finanzas*. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de <http://finanzasdued.blogspot.com/2012/06/punto-de-equilibrio-multiproducto.html>

Conexión Esan. (19 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>

Debitoor. (04 de Junio de 2012). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

Definiciones.com. (08 de Junio de 2012). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://google.com.ni/search?q=Cdefinicion+de+empresa>

Ecured. (2010). Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de https://www.ecured.cu/Toma_de_decisiones

Emprende Pyme. (2016). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-punto-de-equilibrio.html>

Esan. Edu. (19 de Abril de 2016). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/19/importancia-toma-de-decisiones-inteligente-estrategica-y-global/>

Gaceta. (15 de Octubre de 1991). *Ley de Zonas Francas Industriales*. Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <http://ley.zonasfrancas.industriales.com.html>.

García Santillán, A. (2010). *Administración Financiera I*. España: Edición Electrónica.

- Legislación Asamblea.* (11 de Agosto de 2014). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <http://lesgislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf>
- Monografías.com.* (2015). Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de <https://www.monografias.com/docs/fuentes-de-información-financiera-FK65HCZMY>
- Naccarato, S. M. (05 de Mayo de 2010). *La Información Contable, FIng.* Obtenido de https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/cont/material/teo/cont_ut2.pdf
- OIT CINTERFOR.* (2016). Obtenido de <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Org. Empresas.* (s.f.). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/ejemplos-de-empresas-comerciales/#ixzz5NhSGCnFE>
- Pyme, E. (11 de Septiembre de 2013). *emprendepyme.net.* Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas>
- Scrip.com.* (15 de Mayo de 2013). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?scrip=sci_arttex&pid=S1315-99842009000
- Sistema de Información Contable.* (25 de Junio de 2015). Obtenido de http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/sistemadeinfo_cont/estados_contables.html
- Sociales, C. C. (21 de Mayo de 2014). *deconceptos.* Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/empresa-de-servicio>
- Tecoloco.* (18 de Junio de 2016). Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://www.tecoloco.com.ni/empresas-agricola-ganadera>