

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.



TEMA DE INVESTIGACIÓN:
DIAGNÓSTICO FINANCIERO EN LA ENTIDAD CECA MUSICAL MULTICOMERCIAL,
S.A EN EL PERIODO 2016-2018

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS.

AUTOR:
LICENCIADA ESTHER BETZABETH JUÁREZ CANALES.

TUTOR:
MSC. JOSÉ EVENOR MORALES GARAY.

TUTOR METODOLÓGICO:
MSC. ADA OFELIA DELGADO RUZ

MANAGUA, 27 DE JULIO DE 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.



TEMA DE INVESTIGACIÓN:
DIAGNÓSTICO FINANCIERO EN LA ENTIDAD CECA MUSICAL MULTICOMERCIAL,
S.A EN EL PERIODO 2016-2018

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS.

AUTOR:
LICENCIADA ESTHER BETZABETH JUÁREZ CANALES.

TUTOR:
MSC. JOSÉ EVENOR MORALES GARAY.

TUTOR METODOLÓGICO:
MSC. ADA OFELIA DELGADO RUZ

MANAGUA, 27 DE JULIO DE 2019



i. Dedicatoria

Dedico esta tesis al dador de vida y a tres personas importantes en mi vida:

A Dios padre quien a diario sostiene mi familia y quien pone sus ojos en su hija.

A René Alfonso Juárez Núñez, mi guía desde lo más alto, el que guarda mis pasos.

A Guillermina Canales Rodríguez, mi madre por sus enseñanzas, consejos, esfuerzos lleno de amor, quien desde pequeña me ha incentivado a seguir mis metas y culminar mis estudios.

A mi hermana Gabriela Juárez Canales, quien es mi complemento y mi compañía.

Confía en el Señor y haz el bien, habita en esta tierra y mantente fiel, que el Señor sea tu deleite, y él te dará lo que desea tu corazón. Encomienda al Señor tu camino, confía en él, que él actuará; hará brillar como la aurora tu inocencia, y tu rectitud como el sol de mediodía. **Salmo 37 (3-6),**
Biblia Latinoamericana (2016)



ii. Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme haber llegado a esta etapa de mi crecimiento profesional, por ser parte de su proyecto.

A mi familia mi padre, madre y mi hermana quienes son mis pilares fundamentales, mi razón de vida.

Agradezco a mi tutor Msc. José Morales Garay por brindarme de sus conocimientos para dirigirme en ésta tesis, por formar buenos estudiantes que quieren seguir adelante.

Si obras bien, llevarais bien alta la cabeza; pero si obras mal, el pecado acecha a tu puerta y te acosa, aunque puedas dominarlo.

Si subo hasta los cielos, allí estás tú, si me acuesto en el abismo allí te encuentro, si vuelo sobre las alas de la aurora y me instalo en el extremo del mar, también allí me alcanzará tu mano y me agarrará tu derecha., ¡Oh Dios que profundo son tus proyectos, que innumerables son todos juntos, si los cuentos son más que la arena, y aunque termine, aún me quedas tú!



iii. Carta Aval del Tutor

Comisión de Programas

Maestría en Finanzas

Por este medio certifico que la tesis titulada “DIAGNOSTICO FINANCIERO EN LA ENTIDAD CECA MUSICAL MULTICOMERCIAL, S.A EN EL PERIODO 2016-2018” como requisito para optar al título de Master en Finanzas, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de tesis del Lic. Esther Betzabeth Juárez Canales, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y él lo sabrá acatar.

El trabajo de la Lic. Juárez Canales, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias de los programas de Maestría referido a la solución de problemas de análisis financieros.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 27 días del mes de julio del 2019

Msc. José Evenor Morales Garay

Tutor

iv. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general realizar un diagnóstico financiero de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A para el período 2016-2018 como base importante para la toma de decisiones, esto surge a consecuencia de la falta de implementación de herramientas de análisis financieros, las cuales permiten realizar una efectiva evaluación de la empresa y poder tomar decisiones oportunas. La importancia de la tesis radica en la utilidad de información para los empresarios de CECA en la planificación financiera, puesto que es una de las claves para el éxito de la misma, siendo el análisis financiero el que detecta la fuerza y los puntos débiles de un negocio.

Se realizó un análisis de la industria que conlleva las cinco fuerzas de Porter, utilizando como técnica un cuestionario aplicado a una matriz, clasificando los diferentes sectores en categorías de (alto, medio y bajo), identificando por medio de la matriz de posición competitiva cuales productos son los más rentables en la empresa. Se desarrolló un análisis FODA utilizando la técnica de la entrevista, donde se destacaron los principales ambientes internos y externos de la empresa, ubicando a bien sus más grandes debilidades para encontrar e implementar soluciones estratégicas, por último se procedió con el análisis financiero aplicando razones financieras, el método horizontal y vertical.

En los principales resultados dentro del análisis de las cinco fuerzas de Michel Porter se encontró un punto débil para la empresa, siendo este el poder de negociación sobre los clientes, este es bajo lo que significa que el sector es menos atractivo y disminuye el potencial de ganancia para el proveedor que es la empresa. En el estudio FODA la empresa presenta su mayor fortaleza en la amplia experiencia en el sector y como principal debilidad a superar es la falta de dirección estratégica clara, enfocado al giro del negocio como lo son las ventas, junto con los canales de



distribución. La empresa presenta un endeudamiento, a consecuencia de las inversiones en la cuenta de inventario, baja rotación de cartera, sus gastos operativos aumentaron, por consiguiente su rentabilidad y rendimientos se ven afectados.



v. Índice

i.	Dedicatoria.....	i
ii.	Agradecimiento.....	ii
iii.	Carta Aval del Tutor	iii
iv.	Resumen.....	iv
I.	Introducción	1
1.1	Antecedentes	4
1.1.1	Antecedentes históricos.....	4
1.1.2	Antecedentes de campo.....	5
1.2	Justificación	7
1.3	Planteamiento del problema.....	8
1.4	Formulación del problema	8
II.	Objetivos.....	9
2.1	Objetivo general.....	9
2.2	Objetivos específicos	9
III.	Marco teórico	10
3.1	Descripción de la empresa	10
3.1.2	Perfil de la empresa.....	10
3.1.3	Organización	12
3.2	Definición de las finanzas.....	12
3.2.1	Objetivos de las finanzas.....	14
3.3	Dirección estratégica.....	14
3.4	Las cinco fuerzas de Michael Porter	19
3.4.1	Poder de negociación de los compradores o clientes	21
3.4.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores	21
3.4.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	22
3.4.4	Amenaza de productos sustitutos	23
3.4.5	Rivalidad entre los competidores	24
3.5	Metodología de diagnóstico de la posición competitiva.	26
3.6	Análisis FODA.....	27



3.7	Diagnóstico financiero	28
3.7.1	Definición de diagnóstico financiero.	28
3.7.2	Importancia del diagnóstico financiero.....	29
3.7.3	Métodos del diagnóstico financiero	30
3.7.4	Aspectos de las finanzas	30
3.7.5	La contabilidad, los estados financieros y las finanzas.....	31
3.8	Razones financieras.	34
3.8.1	Razón de liquidez.....	35
3.8.2	Razones de actividad.....	37
3.8.3	Razones de apalancamiento:	41
3.8.4	Razones de rentabilidad	43
3.8.5	Análisis vertical.....	45
3.8.6	Análisis horizontal o tendencial	47
3.9	Base legal.....	48
3.9.1	Ámbito tributario.....	48
3.9.2	Ámbito laboral	54
IV.	Preguntas directrices	56
V.	Operacionalización de las Variables	57
VI.	Diseño metodológico	60
6.1	Enfoque.....	60
6.2	Tipo de investigación.....	60
6.3	La Población y muestra.....	61
6.4	Métodos y técnicas.....	61
6.4.1	Métodos.....	61
6.4.2	Técnicas.....	61
6.5	Instrumentos de análisis de datos.....	62
VII.	Análisis e interpretación de resultados.....	64
7.1	Datos obtenidos de las entrevistas.	64
7.2	Poder de negociación sobre los clientes. Bajo	66
7.3	Poder de negociación sobre los proveedores. Bajo.....	67
7.4	Amenaza de nuevos competidores entrantes: medio	68



7.5	Amenaza de productos sustitutos. Media.....	68
7.6	Rivalidad entre los competidores. Alta	69
7.7	Producto estrella y vaca lechera.....	70
7.8	Análisis FODA.....	73
7.9	Diagnóstico financiero	74
VIII.	Estrategias como valor agregado para la empresa.	104
IX.	Conclusiones	107
X.	Recomendaciones	109
XI.	Bibliografía	111
	Glosario	114
	Anexos	119
	Anexo 1. Organigrama	
	Anexo 2. Balance General	
	Anexo 3. Estado de resultados	
	Anexo 4. Guía de entrevista al contador general	
	Anexo 5. Guía de entrevista a gerencia.	
	Anexo 6. Guía de observación.	
	Anexo 7. Poder de negociación de los clientes.	
	Anexo 8. Poder de negociación de los proveedores.	
	Anexo 9. Amenaza de nuevos competidores	
	Anexo 10. Amenaza de productos sustitutos	
	Anexo 11. Rivalidad competitiva.	
	Anexo 12. Atractivo de mercado	
	Anexo 13. Análisis horizontal y vertical	
	Anexo 14. Razones financieras.	
	Anexo 15 Cuadro FODA-PORTER	
	Anexo 16 Artículos	



Tabla 1. Operacionalización de las variables.	57
Tabla 2 Análisis vertical y horizontal Estado de Resultados 2016-2017-2018	74
Tabla 3. Análisis vertical y horizontal de activos Estado de Situación Financiera 2016-2107-2018.....	78
Tabla 4. Análisis vertical y horizontal pasivos y capital.	83
Tabla 5. Razones de liquidez	87
Tabla 6 Razones de actividad.	92
Tabla 7. Ratios de apalancamiento.	96
Tabla 8. Análisis de rentabilidad.....	100
Figura 1. Valores de la empresa.	11
Figura 2. Objetivos.....	14
Figura 3. Tareas inherentes a la dirección estratégica.....	16
Figura 4. Análisis interno.....	17
Figura 5. Las cinco fuerzas de Michael Porter.	20
Figura 6. Matriz general de las cinco fuerzas de Porter.....	64
Figura 7. Análisis de sectores.	65
Figura 8. Análisis FODA.....	73
Figura 9. Análisis vertical estados de resultados 206-2018 con relación a los ingresos.....	75
Figura 10 Análisis horizontal estados de resultados 2016-2017-2018	75
Figura 11. Análisis Vertical Activos del Estado de Situación Financiera 2016-2017-2018.....	79
Figura 12. Análisis vertical pasivo y capital 2018.	84
Figura 13. Análisis vertical de pasivos y capital.....	85
Figura 14. Fondo de maniobra.	87
Figura 15. Capital de trabajo/ventas. Capital de trabajo/activos.....	88
Figura 16. Índice de liquidez o solvencia.....	89
Figura 17. Prueba ácida.	90
Figura 18. Prueba defensiva.	91
Figura 19. Ratios de actividad.	93
Figura 20. Ciclo de conversión del efectivo.	94
Figura 21. Rotación de activos.....	96
Figura 22. Ratios de apalancamiento.....	98
Figura 23. Estructura de capital. (Razón Deuda-Patrimonio).....	99
Figura 24. Análisis de rentabilidad.....	100
Figura 25. ROA ROE.....	102



I. Introducción

Un diagnóstico financiero es sumamente importante porque mediante él se conoce la situación actual de la entidad, su grado de liquidez, su nivel de endeudamiento y sus rotaciones.

Cada día las empresas tienen la oportunidad de maximizar sus ganancias y que su valor actual crezca a la par de las mismas, por lo que, un diagnóstico financiero juega un papel de mucho valor en la administración financiera, además detecta si la empresa está cumpliendo con ese principio fundamental de las finanzas.

El diagnóstico financiero está basado en la información reflejada en los estados financieros, esta información representa la inversión de los accionistas cuyo análisis representará una situación de cómo está siendo manejada su inversión. Se debe considerar que un diagnóstico financiero es un punto de partida en el análisis de la situación financiera.

Es por eso que, el objetivo de la presente investigación es efectuar un diagnóstico financiero en la entidad CECA Musical Multicomercial S.A teniendo en cuenta que el giro principal de esta es la comercialización de instrumentos musicales, accesorios musicales, repuestos, así como una amplia variedad en artículos tecnológicos y de computación.

Para poder desarrollar la investigación se realizarán la aplicación de distintos métodos y técnicas tanto teóricos como empíricos, incluyendo los instrumentos de manejo de la información obtenida.

En el desarrollo de esta investigación se seguirá la siguiente estructura:



En el acápite primero hace referencia a la introducción, los antecedentes del trabajo, se detalla a través de la justificación del por qué se pretende realizar la investigación, seguido del planteamiento y formulación del problema.

En el acápite segundo, quedan definidos los objetivos generales y específicos, siendo estos los motivos principales del por qué se lleva a cabo el estudio en la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A.

En el tercer acápite se encuentra el marco teórico en el que se desarrollan cada uno de los objetivos específicos, generalidades, e importancia del diagnóstico financiero, como las herramientas, métodos de análisis necesarios.

En el acápite cuarto, las preguntas directrices que se comprobarán durante el proceso de análisis financiero obtenido por los datos que refleja la empresa.

Posteriormente se presenta el acápite quinto, la Operacionalización de las variables, compuestas por: objetivos, variables, definición conceptual, operacional, indicador e ítems.

En el acápite sexto, se localiza el diseño metodológico que contiene el enfoque, tipo de investigación, la población, técnicas, métodos e instrumentos a utilizar en la investigación.

En el acápite siete se presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la recopilación de información y utilización de las herramientas financieras junto con métodos y técnicas que se mencionan en el diseño metodológico.

Seguido del acápite ocho presentando las estrategias financieras.

Acápite nueve donde se reflejan las conclusiones presentando los hallazgos más relevantes, logrando alcanzar los objetivos propuestos y dando respuesta a las preguntas directrices.

En el acápite diez se reflejan las recomendaciones brindando una propuesta a la compañía de su situación actual.



Como último acápite se presenta la bibliografía con las fuentes de información utilizadas en todo el trabajo con sus debidos anexos.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes históricos

La aplicación práctica de los ratios (razones y proporciones) se debe a los matemáticos italianos del renacimiento, especialmente a Lucas de Paccioli (1440-1515,) inventor de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable.

Sin embargo es hasta 1932, que Fitzpatrick realiza los primeros trabajos que dan origen a la denominada etapa descriptiva. El objetivo central de estos estudios consistió en intentar predecir, detectar y evitar posibles quiebras empresariales a corto plazo, a través de la utilización de ratios, métodos estadísticos y el análisis financiero sobre los componentes de la solvencia, la liquidez, la rentabilidad, entre otros factores.

Según Hernández, I. (2006) en su tesis sobre “la importancia de análisis financiero para la toma de decisiones”, describe como parte de la historia del análisis financiero que a fines del siglo XIX la asociación americana de banqueros exigían como requisito previo al otorgamiento del crédito, la presentación de un balance por parte de los solicitantes con la finalidad de que las instituciones analizaran los estados financieros como un medio para asegurarse la recuperabilidad de dicho crédito, más tarde no solo exigían un balance sino que de tres o cuatro períodos anteriores, luego exigieron se anexara el estado de pérdidas y ganancias.

La tesis “Desarrollo de Análisis Factorial Multivariable” presentada por Ibarra, M. A. (2009) hace referencia a las investigaciones que se han desarrollado en torno a ratios financieros, su principal propósito es determinar el nivel de solvencia con el fin de predecir o evitar una posible quiebra en una empresa.

1.1.2 Antecedentes de campo.

1.1.2.1 Referencias nacionales

La tesis “Análisis financiero de la empresa Doña Coco para el período 2012-2013 para definir una estrategia financiera a corto plazo” elaborada por el licenciado Balmaceda C, M. A. (2015) tiene como principal objetivo analizar los aspectos financieros, para proponer una estrategia financiera a corto plazo, donde se efectuaron análisis horizontales y verticales, usos de razones y aplicaciones de estrategias teniendo como resultado la mejora en la administración de inventario, cuentas por cobrar y su liquidez.

Otro antecedente es la investigación sobre “Diagnóstico financiero de la empresa Soluciones Informáticas, S.A en el período 2013-2014” presentada por Siles R, M. (2016), originado por la falta de implementación de herramientas de análisis financiero, Se realizó análisis de la industria, y aplicación de métodos, teniendo como resultado que la empresa tuvo una disminución en su utilidad neta a consecuencia de una baja en las ventas.

1.1.2.2 Antecedentes internacionales

Los Licenciados Rubio, N. C. & Salazar, B. S.(2013) establecen en su tesis sobre Diagnóstico Económico-Financiero para la gestión de riesgo de endeudamiento en la empresa láctea, S.A analizando los estados financieros mediante ratios y propone una estrategia para la maximización de recursos hacia la empresa.

Otra tesis relacionada al tema de investigación abordado es la elaborada por el licenciado Ribbeck, C. G (2016) cuyo tema es “Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica de distrito de Ate Vitarte”, esta tesis tuvo como objetivo determinar la influencia del análisis e interpretación de



estados financieros en la toma de decisiones y demostrar la situación en la que se encuentran las empresas de este rubro, a fin de ayudar a los ejecutivos a tomar decisiones apropiadas en las inversiones.

Las investigaciones mencionadas anteriormente se relacionan y sirven de referencia para efectuar mi estudio puesto que se enmarcan en diferentes análisis financieros que sirven para la toma de decisiones con una visión de agregar valor a las empresas con las propuestas brindadas. Las técnicas de análisis financiero ofrecen información necesaria para analizar la posición financiera de la empresa identificando fortalezas y debilidades para seguir planes de acciones a la empresa que tome medidas correctas.



1.2 Justificación

Realizar un diagnóstico financiero es de gran importancia, lo que permite identificar la posición financiera real de la organización en un momento dado para identificar problemas y áreas de oportunidad.

La empresa CECA Musical Multicomercial, es una de las empresas más reconocida a nivel nacional en sector de instrumentos musicales, la cual requiere un diagnóstico financiero para mejorar la toma de decisiones y llevar a cabo un mejor desempeño de la misma.

El propósito de la indagación es realizar un diagnóstico financiero mediante el uso de indicadores financieros, estrategias, análisis interno y externo, para obtener resultados concretos, precisos y emitir una propuesta que alcancen la maximización del valor de la empresa siendo ésta más fuerte, eficaz y eficiente en sus áreas financieras, logrando proteger el patrimonio y alcanzar los objetivos propuestos.

Los resultados de la presente investigación será de gran importancia para los empresarios de CECA Musical Multicomercial, siendo este indispensable para la planeación financiera y en la toma de decisiones, así como también beneficiará la sociedad estudiantil y podrán adquirir conocimientos y consejos financieros de mucha importancia, como poder analizar debidamente una empresa, sea esta grande o pequeña, al momento de realizar indagaciones sobre elementos y ratios de Diagnósticos financieros de empresas.

1.3 Planteamiento del problema

La empresa CECA Musical Multicomercial, S.A en los últimos años ha venido experimentando una serie de cambios en sus cuentas de balance y de resultados, sus decisiones han sido en base a conocimientos empíricos por la falta de aplicación de estrategias e instrumentos financieros.

Lo que ha conllevado a presentar ciertas dificultades con la baja rotación de su inventario y el alto nivel de adquisición de los mismos, ocasionando mucha pérdida para la empresa cuando resultan obsoletos o deteriorados al momento de entregarlos al cliente. Así mismo tiene un alto nivel de obligación con los proveedores y problemas con sus programaciones de pago.

Han adquirido activos fijos que no son utilizados diariamente, provocando un deterioro en su valor reflejándose en su depreciación acumulada y al mismo tiempo dejando un compromiso de deuda financiera.

Por lo anteriormente expuesto, es necesaria la realización de un diagnóstico financiero con el fin de tomar las decisiones más acertadas para maximizar el valor de la empresa cumpliendo a cabo la misión y visión de la misma.

¿Cómo repercute la carencia de un diagnóstico financiero en la Ceca Musical Multicomercial, S,A?

1.4 Formulación del problema

¿Cuáles son las consecuencias de la carencia de herramientas como lo es el análisis financiero en la toma de decisiones para la empresa Ceca Musical Multicomercial, S.A?

II. Objetivos

2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico financiero de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A para el período 2016-2018 como base importante para la toma de decisiones.

2.2 Objetivos específicos

- ✚ Analizar la dirección estratégica que incide en la toma de decisiones aplicando las cinco fuerzas de Porter.
- ✚ Realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A en el período 2016-2018.
- ✚ Elaborar un diagnóstico financiero de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A como base importante de la planeación financiera a partir del período 2019.
- ✚ Presentar una propuesta de estrategia financiera a la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A para maximizar el valor de la empresa mediante el cumplimiento de su misión y visión.

III. Marco teórico

3.1 Descripción de la empresa

La empresa a la cual se realiza la investigación, es una empresa mediana del sector comercio de Nicaragua, la cual por sigilo se le ha modificado el nombre de la empresa, por lo que a continuación se detalla los datos generales de la compañía:

- ✚ Razón Social: CECA Musical Multicomercial, S.A
- ✚ Actividad Económica: Sector Comercio
- ✚ Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima
- ✚ Fecha de Constitución: 1971

Ubicación: Managua, Altamira, avenida Principal de Banpro cuadra y media hacia al Norte

3.1.1.1 Misión

Ser una compañía especializada en la comercialización de audio profesional, productos de iluminación, instrumentos musicales, accesorios para computadoras, repuestos y accesorios electrónicos, ofreciendo a nuestros clientes un servicio de calidad con responsabilidad, honestidad e integridad.

3.1.1.2 Visión

Ser la compañía líder en nuestro país por la experiencia y comercialización de audio profesional, productos de iluminación, instrumentos musicales, accesorios para computadoras, repuestos y accesorios electrónicos.

3.1.2 Perfil de la empresa

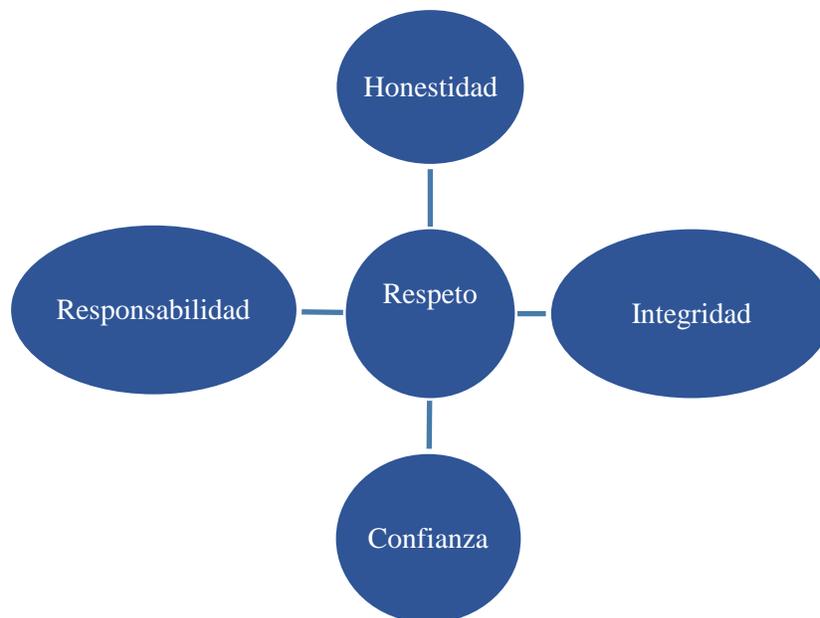
Con más de 30 años en el mercado, distribuidores ubicados en puntos principales de nuestro país, así como el profesionalismo y dedicación de nuestro personal, han hecho de nuestro negocio,

una tienda competente y bien establecida, de tal modo que nos estamos convirtiendo en el socio por excelencia.

Estamos ubicados en el área central de comercio. Siendo proveedor de soluciones integradas y dirigiendo el negocio con responsabilidad, respeto, buena actitud, integridad y honestidad es nuestro lema.

Nuestra visión significa que nosotros: Ganamos la admiración de nuestros clientes brindándoles un servicio de calidad., somos el socio preferido, logramos la excelencia buscando oportunidades y realizamos nuestra imagen en todo lo que hacemos. Valores CECA Musical Multicomercial, S.A cuenta con los siguientes valores:

Figura 1. Valores de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Organización

La empresa cuenta con treinta y dos empleados fijos, organizada de la siguiente manera:

- ✚ Gerencia General
- ✚ Asesoría Legal
- ✚ Gerencia Administrativa Contable
- ✚ Gerencia de operaciones
- ✚ Ventas

3.2 Definición de las finanzas.

Las finanzas es una rama de la economía, la administración, y se dedican al estudio de la obtención del capital, la palabra finanzas proviene del latín “finis” que significa acabar o terminar.

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) en su libro *Principios de Administración Financiera*, definen las finanzas como:

El arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuanto ahorrar y como invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: como incrementar el dinero de los inversionistas, como invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. (p.3)

Puga, M. (2016) conceptualiza: “Las finanzas estudian la manera en que la gente asigna recursos escasos a través del tiempo.” (p.2)

Besley, B (2016) Define las finanzas como:



En términos simples las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o, con más exactitud, con los flujos de efectivo, las decisiones financieras tienen que ver como se recauda el dinero y como lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos. (p.4)

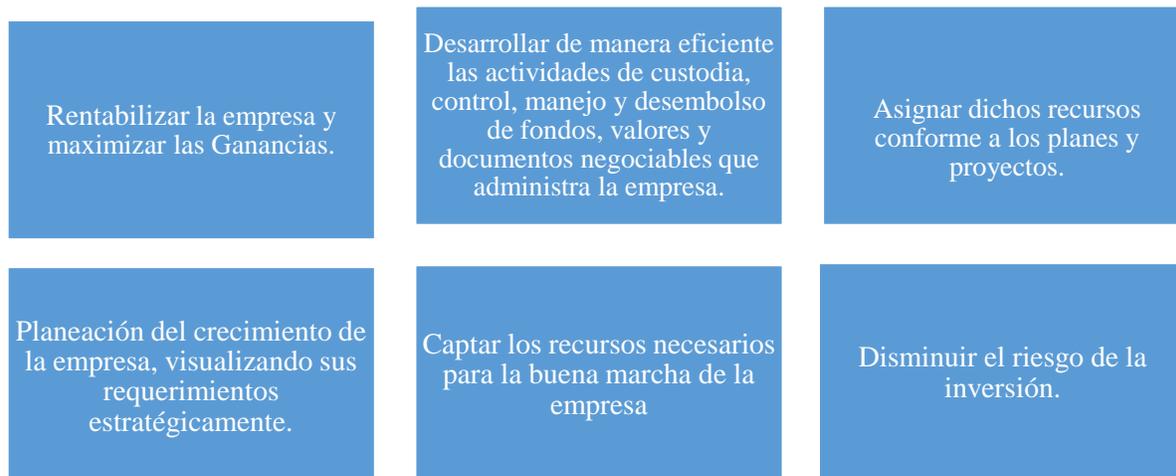
López, M. (2016) cita el concepto de finanzas: “Rama de la economía que estudia los mercados de dinero y de capitales, las instituciones y los participantes que intervienen en ellos, las políticas de captación de recursos y de distribución de resultados de los agentes económicos, el estudio del valor temporal del dinero, la teoría del interés y el coste de capital” (p.6)

Analizando los conceptos anteriores, se puede afirmar que las finanzas es una disciplina que estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o estados. Es una rama de la economía que estudia la obtención y gestión por parte de una empresa o individuo, los fondos que necesita para sus objetivos y los criterios con que dispone de sus activos o recursos. Las finanzas abordan las condiciones u oportunidades de cómo conseguir el capital, de los usos de este y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

3.2.1 Objetivos de las finanzas

Las finanzas comprenden múltiples objetivos, los cuales sirven de apoyo para estabilidad de las empresas, apoyándoles en obtener una buena optimización de recursos. Dentro de los principales objetivos más importantes se destacan los siguientes:

Figura 2. Objetivos



Fuente: Baena, T. D.(2010) *Análisis Financiero* P.3-4

¿Por qué debemos estudiar las finanzas?

- ✚ Tratar con el mundo de los negocios
- ✚ Aprovechar oportunidades profesionales interesantes y satisfactorias
- ✚ Tomar buenas decisiones.

3.3 Dirección estratégica

Sainz, J. M. (2009) en su libro “El plan estratégico en la práctica” define dirección estratégica como:

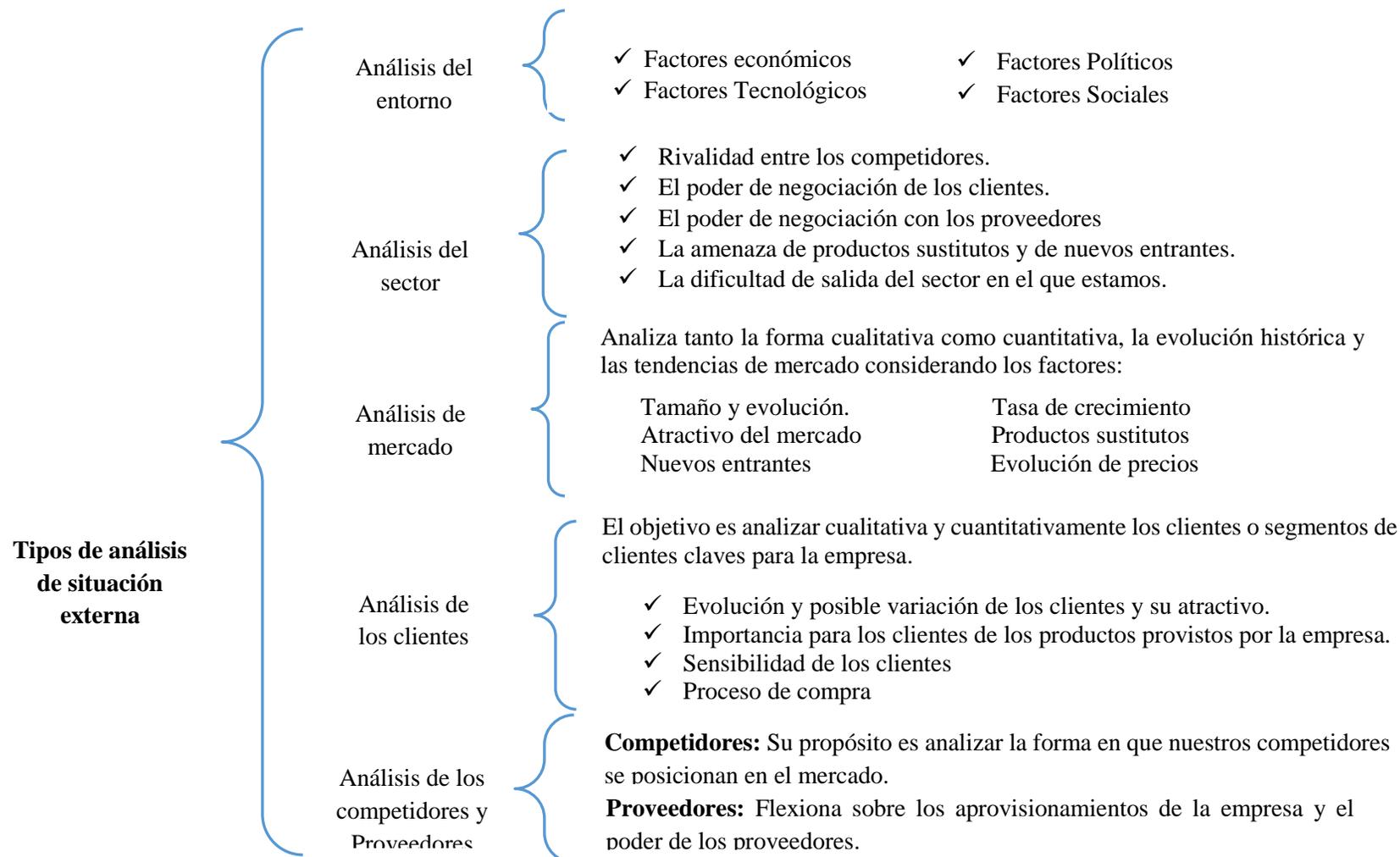
La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y



capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. (p.35).

La dirección estratégica ha buscado la interdependencia entre estrategia y organización, aunque todavía solo contempla los recursos internos en el momento de la implantación de la estrategia, que cuenta con una evolución con mayor resultado en la reflexión estratégica.

Figura 3. Tareas inherentes a la dirección estratégica.



Fuente: Sainz, J. M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. P. 62-66

El análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa, se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas.

Figura 4. Análisis interno.

<p>Comercial y marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de empresa y de los productos y marcas principales. • Calidad y aceptación de los productos. • Política de precios y nivel de competitividad. • Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc. • Red de ventas y cobertura de distribución. • Atención a clientes y servicio posventa. • Cartera de clientes • Cumplimiento de plazos y nivel de calidad de servicio • Sistema de información de Mercado. 	<p>Económico financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios • Cash Flow y liquidez • Dividendos • Endeudamiento (a corto y largo) • Morosos • Activos • Fondos Propios • Estructura de costos y nivel de competitividad. • Rendimiento • Rentabilidad del capital • Productividad
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad. • Suministro de inventario. • Relaciones laborales y clima de trabajo. • Control de existencias 	<p>Investigación, desarrollo e innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado de nuestra tecnología • Capacidad de innovación • Éxito en los nuevos productos lanzados • Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías • Experiencia Versátil. Aptitud para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos, etc.
<p>Organización de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información y de gestión • Capacidad para cumplir sus planes.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



- Calidad del equipo directivo
- Experiencia de las personas que ocupan puestos claves
- Formación, motivación y rotación de personal.
- Comunicación Interna
- Aptitud para formular propuestas de mejora.
- Competencias, polivalencia y compatibilidad de las personas.

Fuente: Sainz, J. M. (2009).El plan estratégico en la práctica. P. 66-69

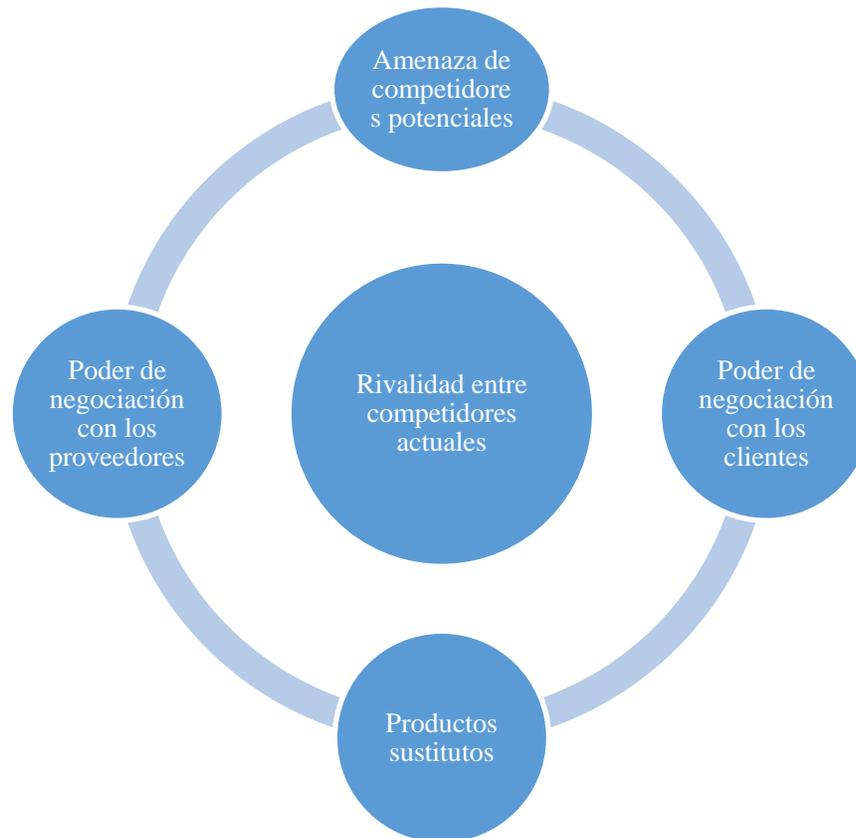
3.4 Las cinco fuerzas de Michael Porter

De acuerdo con López, A. (2009) sostiene que:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero Michael Porter de la escuela de negocios de Harvard en 1979, este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. (p.1)

Según López, A. (2009) Porter hace referencia a las fuerzas como el micro entorno, para contrastarlas con las fuerzas que afectan el entorno a una escala mayor a la industria, el macro entorno, estas cinco fuerzas operan en el entorno de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Figura 5. Las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente:Porter, M. E. (2008) Estrategia Competitiva. P.20

El objetivo de las cinco fuerzas de Porter es conocer las fuerzas más oportunas y las más amenazadoras, entender los determinantes de la rentabilidad posible, el atractivo del sector y las tendencias estructurales.

Para analizar cuidadosamente su industria, una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las cinco fuerzas y cuanto más poderosa sean, más limitada será la capacidad para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios.

El modelo de Porter permite establecer los resultados de rentabilidad a mediano y largo plazo de una empresa.

3.4.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

Si los clientes son muchos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

Fred, R. D (2013) determina que:

Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo. (p.78)

3.4.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Según Fred, R. D (2013) en su libro administración estratégica asegura que:

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. (p.78)

Porter, M. (2009).”Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen”. (p.43)

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen y por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- ✚ Cantidad de proveedores en la industria.
- ✚ Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- ✚ Nivel de organización de los proveedores

3.4.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Por su parte Fred, R. D. (2013) señala que:

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías a escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por

parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencias de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, entre otras. (p.77)

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- ✚ Economías de escala
- ✚ Diferenciación del producto
- ✚ Inversiones de capital
- ✚ Desventaja en costes independientemente de la escala
- ✚ Acceso a los canales de distribución
- ✚ Política gubernamental
- ✚ Barreras a la entrada

3.4.4 Amenaza de productos sustitutos

Fred, R. D (2013) establece que:

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. (p.77)

Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- ✚ Propensión del comprador a sustituir.
- ✚ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ✚ Coste o facilidad del comprador.
- ✚ Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- ✚ Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- ✚ Suficientes proveedores.

3.4.5 Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Según Fred, R. D (2013) afirma que:

La rivalidad entre empresas competidores suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.(p.76)

Porter, M. E. (2008) contempla que la rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que actúan entre sí:

- ✚ Competidores numerosos o de igual fuerza.
- ✚ Lento crecimiento de la industria.
- ✚ Altos costos fijos o de almacenamiento.

- ✚ Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.
- ✚ Aumento de la capacidad en grandes incrementos.
- ✚ Competidores diversos
- ✚ Importantes intereses estratégicos
- ✚ Barreras solidas contra la salida. p.(33-36)

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- ✚ Gran número de competidores
- ✚ Costos Fijos -Falta de Diferenciación
- ✚ -Competidores diversos -Barreras de salidas.

Según Porter, M. (2015). Los competidores son una amenaza para la mayoría de las empresas. Estas se concentran en como una compañía puede arrebatarse participación en el mercado y como evitar que ingresen al mercado. (p.203)

3.5 Metodología de diagnóstico de la posición competitiva.

Posicionamiento del negocio/producto/marca: consiste en posicionar las diferentes áreas de actividad, unidades de negocio y productos o servicios comercializados en función de dos variables:

✚ Atractivo de mercado:



Fuente: Sainz, J.M. (2009) Plan estratégico en la práctica. P.132.

 Posición competitiva

Posición del mercado:

Cuota de mercado de nuestra empresa.
Variación en la cuota por segmentos.
Gama de productos y servicios.
Cumplimiento necesidades clientes.
Rentabilidades obtenidas.
Imagen de calidad en el cliente.

Posición económica y tecnológica:

Nivel de márgenes/Posición relativa en costes.
Nivel de precios.
Capacidad utilizada.
Liderazgo tecnológico.

Capacidades:

Experiencia y habilidades propias.
Sistemas de distribución utilizados.
Diferenciación de los competidores.
Calidad de servicio.
Conocimiento de las características del sector.

Fuente: Sainz, J.M. (2009) Plan estratégico en la práctica. P.133

3.6 Análisis FODA

Según Ponce, H. (2007) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. (p.114).

Oportunidades y amenazas externas.

Fred, R D. (2008) afirma:

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.(p.12)

Fortalezas y debilidades internas.

Fred, R D. (2008) determina que:

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. (p.12)

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño.

3.7 Diagnóstico financiero

3.7.1 Definición de diagnóstico financiero.

Baena, T. D (2010) define el diagnóstico financiero como:

Un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión. (P.12).

Según Guajardo, G. & Andrade, N. (2008):

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios para la toma de decisiones económicas. También muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. (p. 53).

Por otra parte, Romero, F. (2016) señala que:

El proceso de diagnóstico financiero es muy similar al diagnóstico médico. EL profesional de la salud financiera (el consultor), luego de escuchar las dolencias de su paciente, seguramente ordenará una serie de exámenes antes de prescribir una receta. Estos exámenes están orientados a determinar el estado de salud financiera en lo referente a factores determinantes de la empresa tales como: Liquidez, solvencia, eficiencia, endeudamiento y apalancamiento. (Parr 2.)

El análisis financiero es nada más que una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de una situación actual y predicción de eventos futuros y se origina hacia la obtención de objetivos definidos.

3.7.2 Importancia del diagnóstico financiero

Siles, M (2016) expresa la importancia del diagnóstico financiero como: la clave para una correcta gestión, el cual permitirá que la empresa logre atender sus compromisos financieros, obtener financiamientos adecuadamente, y lograr mejorar sus ingresos disminuyendo costos, aumentando el valor de la empresa y por ende generando riquezas. (p.22)

Adicionalmente para que un diagnóstico financiero sea efectivo debe realizarse continuamente con datos reales, el cual deberá ser acompañado con medidas correctivas para poder dar respuestas a los problemas que se vayan dando o bien el hecho de poder prevenirlas.

Muchos de los problemas que sufren las empresas se deben a la falta de un diagnóstico empresarial correcto, a la falta de conocimiento de cuál es su posición económica y financiera y hacia donde le lleva la “inercia”. Estas empresas no son conscientes de sus puntos débiles y por tanto, son más vulnerables al entorno competitivo.

El diagnóstico correctamente realizado, permite identificar en tiempo y forma los posibles problemas económicos y financieros de la empresa, identificar sus causas y, lo que es más importante, establecer medidas correctoras con tiempo suficiente para que actúen.

Las decisiones financieras deben perseguir el objetivo básico financiero: maximizar valor, por tanto una combinación óptima de las mismas, influirán positivamente en el desempeño de la empresa, y al mismo tiempo dentro de la evaluación que un inversionista realizaría de la misma.

3.7.3 Métodos del diagnóstico financiero

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que lo originan.

3.7.4 Aspectos de las finanzas

Maximización de la riqueza del inversionista: a largo plazo maximizar la ganancia neta.

Riesgo y beneficio: Los inversores actúan en los diferentes mercados intentando obtener el mayor rendimiento para su dinero a la vez que pretenden minimizar el riesgo de su inversión. El mercado de capitales ofrece en cada momento una frontera eficiente, que relaciona una

determinada rentabilidad con un determinado nivel de riesgo o volatilidad. El inversor obtiene una mayor rentabilidad esperada a cambio de soportar una mayor incertidumbre. El precio de la incertidumbre es la diferencia entre la rentabilidad de la inversión y el tipo de interés de aquellos valores que se consideran seguros. A esta diferencia la conocemos como prima de riesgo.

Relación entre liquidez e inversión: La necesidad de contar con dinero líquido tanto para el intercambio por bienes y servicios como para realizar una inversión hace que el mercado de la mercancía-dinero tenga su propia oferta y demanda, y sus propios costes y precios.

Costes de oportunidad: Hace referencia al sacrificio que debe hacer cualquier agente que participe en un mercado al decidir prescindir de un consumo o de una inversión para emplear sus recursos, siendo estos por definición escasos, en otro proyecto.

3.7.5 La contabilidad, los estados financieros y las finanzas.

Todo inversionista desea conocer la situación en que se encuentra su empresa, para ello requieren de los estados financieros, lo cual se apoyan del contador, el cual refleja la historia de lo que ha sucedido en un período determinado, en cambio las finanzas se dirigen hacia el futuro.

¿Cuál es el objetivo de los Estados Financieros?

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, 2009) cita en las Normas de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (*NIF para las Pymes*) que “El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas” (p.11).

Entre los estados financieros se encierran en:

- ✚ Estado de situación financiera
- ✚ Estado de pérdidas y ganancias.
- ✚ Estado de cambio en el patrimonio
- ✚ Estado de cambio en la situación financiera (origen y aplicación de fondos)
- ✚ Estado de flujo de efectivo.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad(IASB, 2009) cita en las Normas de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (*NIIF para las Pymes* afirma en su sección cuatro lo siguiente: “El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa.”(p.31).

Estado de pérdidas y ganancias: presenta todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el período.

De acuerdo al Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad(IASB, 2009) cita en las Normas de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (*NIIF para las Pymes* describe el objeto del Estado de cambio en el patrimonio de la siguiente manera:

El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio. (p.38).

Estado de cambio en la situación financiera (origen y aplicación de fondos)

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad(IASB, 2009) cita en las Normas de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (*NIIF para las Pymes* puntualiza:

El estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación. (p.40)

Características cualitativas de la información de los estados financieros

Los Estados Financieros presentan las siguientes características cualitativas:

- ✚ Fiabilidad
- ✚ Prudencia
- ✚ Integridad
- ✚ Comparabilidad
- ✚ Oportunidad

Definiremos las más importantes:

Comprensibilidad: la información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de manera comprensible para que los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales.

Relevancia: la información presentada en los estados financieros debe ser relevante para las necesidades de toma de decisiones de los usuarios.

Materialidad o importancia relativa: la información es material por ello es relevante, si su omisión o su presentación es errónea puede influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros.

La Situación financiera de una entidad es la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio en una fecha concreta, estos se definen:

- a) Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.
- b) Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- c) Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

3.8 Razones financieras.

Para Ortega, C. A (2002) afirma:

“Las razones financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa”. P (30).

Las razones financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Asimismo, debe tomarse en cuenta las tendencias que han mostrado en el tiempo. Dicho cálculo de razones financieras es de vital importancia para conocer la situación real de la empresa, en virtud de que miden la interdependencia que existe entre diferentes partidas del balance y del estado de resultado.

Baca, U. G (2010) reúne cuatro tipos básicos de razones:

“Razones de liquidez, Razones de apalancamiento, Razones de actividad y Razones de Rentabilidad”. (p.189).

Dicha clasificación es para hacer más accesible su comprensión

3.8.1 Razón de liquidez

Para Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012)

La liquidez de una empresa se mide por la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.(p. 65)

Medir la solvencia a corto plazo, indica a que grado es posible cubrir las deudas a corto plazo solo con los activos que se convierten en efectivo a corto plazo.

3.8.1.1 Capital de trabajo neto o fondo de maniobra:

Según Bermúdez, J. A. (2012) “hablar de fondo de maniobra es hablar también de la liquidez expresada en términos de dinero que se mantiene en los activos circulantes a fin de mantener un colchón de seguridad que permita cubrir ciertas eventualidades”. (p.31)

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente.}$$

Indica el nivel mínimo de capital para las operaciones corrientes, el capital de trabajo es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas.

3.8.1.2 Razón de liquidez o razón circulante

Para Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) “La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo”. (p.65) Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Cuando el numerador es mayor que el denominador la empresa tiene suficientes activos liquidables, esto significa que la liquidez nos ayuda a evaluar la capacidad de pago que tiene el negocio en el corto plazo, cuanto mayor sea la razón corriente, más líquida es la empresa.

3.8.1.3 La razón rápida o prueba de ácido.

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que incluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Esta razón mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios, se recomienda una razón rápida de 1 o más.

3.8.1.4 Prueba defensiva

Aching, G. C. (2006) Permite medir la capacidad efectiva de la empresa a corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en caja, bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás

cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. (p.18)

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

3.8.2 Razones de actividad

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) indica que: “los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas”. (p.68)

Mide la efectividad de la actividad empresarial, como la administración de inventarios, gastos y cobros.

3.8.2.1 Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar mide la capacidad de pago de los clientes e indica en que momento nuestras cuentas por cobrar pendientes se han convertido en efectivo.

Cuando reflejan rotaciones rápidas si bien es cierto indica que los clientes están siendo puntuales en sus pagos, a la vez puede indicar que estamos utilizando una política de crédito muy restringida y se corre el peligro que los clientes opten por mejores políticas de crédito en el mercado.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

3.8.2.2 Período promedio de cobro

El período promedio de cobro o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, para Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) , es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro.(p.68)

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio o (ventas anuales/360)}}$$

3.8.2.3 Rotación de inventarios:

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) “La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa”. (p.68). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos.}}{\text{Inventario}}$$

Dicho indicador nos ayuda a medir si hay exceso de inventario y usas esos fondos en otras actividades, disminuir los costos de mantenimiento del inventario, y evitar la pérdida de valor. Detectar los niveles bajos de inventario, de manera que pueda evitarse perder clientes por la escasez de existencias.

Según Bermúdez, J. A (2012) la expresión “**rotación de inventarios**” se refiere al número de veces que el inventario da la vuelta, esto es, se vende y es repuesto durante el período contable. La rotación puede ser por medido en número de días o número de vueltas.

Período promedio de inventarios: Es el tiempo que transcurre entre la compra de una materia prima y la venta final de producto terminado, es decir es el tiempo que se encuentra el producto en una bodega después de producirlo y antes de venderlos.

$$\text{Período promedio de inventarios} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de venta}/360}$$

3.8.2.4 Rotación de cuentas por pagar:

Bermúdez, J.A. (2012) sostiene que: “este índice nos indica el período de pago que nosotros estamos implementando con nuestros acreedores. Este resultado permite descubrir si tenemos atrasos en base al plazo convenido al momento de adquirir financiamiento”. (p.41)

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

3.8.2.5 Período promedio de pago

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) El período promedio de pago, o antigüedad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el período de cobro:

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$$

3.8.2.6 Ciclo Operativo

En una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro de dinero por la venta del producto determinado, el cuál tiene dos categorías importantes: cuentas por cobrar e inventario.

$$\text{Ciclo operativo: Edad promedio de inventario} + \text{Período promedio de cobro.}$$

Sin embargo, hay que considerar que para poder producir y vender un producto, también incluye la compra de materiales y productos a crédito, lo que origina las cuentas por pagar, y estas reducen el número de días que los recursos de una empresa están invertidos en el ciclo operativo.

3.8.2.7 Ciclo de conversión del efectivo

Ciclo de conversión del efectivo

= Edad promedio de inventario + Período promedio de cobro

– Período Promedio de cuentas por pagar

Este proceso de administración de este ciclo trata de reducir al máximo posible la inversión de cuentas por cobrar e inventarios, sin que ello implique la pérdida de ventas por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias.

Asimismo, se trata de aprovechar al máximo los plazos concedidos voluntariamente por los proveedores, sin llegar al extremo de incurrir en mora, lo cual puede ocasionar que éstos no ofrezcan los mejores precios, que dejen de considerar la empresa como cliente confiable o que surtan con retraso los requerimientos de compra de la empresa.

3.8.2.8 Rotación de los activos totales

Gitman, L. J. & Zutter, C. J. (2012) La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. (p.70)

La rotación de activos totales se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

La tasa de rotación de inventarios y se obtiene de dividir las ventas entre los inventarios ambas expresadas en moneda. El valor común aceptado es nueve, es la tasa de efectividad final de rotación de todos los activos de la empresa.

3.8.2.9 Rotación de caja y bancos

El índice de Rotación de Caja y bancos da una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta.

$$\text{Rotación de caja y banco} = \frac{\text{Caja y bancos} \times 360}{\text{Ventas}}$$

3.8.2.10 Rotación de activos fijos

Bermúdez, J.A. (2012) esta razón medirá la eficiencia del negocio a través de la generación de ventas para determinada inversión en activos fijos.

$$\text{Rotación de activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

3.8.3 Razones de apalancamiento:

Bermúdez, J. A.(2012) las razones de apalancamiento miden la proporción del capital que es proporcionada por los acreedores, de la cuál la empresa obtiene determinada utilidad por el uso de determinado capital ajeno, es decir el nivel de apalancamiento de la misma.

3.8.3.1 Razón de apalancamiento o endeudamiento

$$\text{Razón de apalancamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

También se puede medir con relación de los activos a la deuda interpretándose como nivel de solvencia financiera total.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$$

Razón deuda – patrimonio (estructura del capital): Permite analizar la estructura de financiamiento de la empresa y su apalancamiento financiero.

$$\text{Razón deuda – Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Razón deuda de corto plazo – deuda total: Señala directamente que porcentaje del endeudamiento total vigente en la empresa debe ser cubierto dentro de los próximos doce meses.

$$\text{Razón deuda C/P – Deuda total} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

Razón deuda de largo plazo – patrimonio: Indica la relación de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa, se utiliza para medir el grado de apalancamiento de la empresa.

$$\text{Razón deuda L/P – Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Razón de cargo de interés fijo:

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) también llamada razón de cobertura de intereses, mide la Capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses.

$$\text{Razón de cargos de interes fijo} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

3.8.4 Razones de rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

3.8.4.1 Margen de utilidad bruta

Según Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) el margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes.(p.74)

Indica el porcentaje de dinero o unidades monetarias de ventas que queda después de que la empresa ha cubierto el costo de lo vendido. Cuanto más alto sea el margen bruto, tanto mejor será, con los costos más bajos posibles de los productos vendidos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas totales}}$$

3.8.4.2 Margen de utilidad operativa

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) el margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.(p.75)

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidades operativa}}{\text{Ventas}}$$

3.8.4.3 Margen de utilidad neta

Gitman, L. J. & Zutter, C. J.(2012) el margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.(p.75)

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

3.8.4.4 Rendimiento sobre los activos totales

También conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.

$$\text{RSA o ROA} = \frac{\text{Utilidades netas o ganancias disponibles para los accionistas comunes.}}{\text{Activos totales}}$$

3.8.4.5 Rendimiento sobre patrimonio

Según Ortega, C. A (2002) define la rentabilidad de capital como: “la rentabilidad del capital es un índice que señala la rentabilidad de la inversión de los dueños del negocio”.(p.40)

El rendimiento sobre patrimonio (RSP) mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es ese rendimiento, más ganan los propietarios.

$$\text{RSP o ROE} = \frac{\text{Utilidad neta o Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital}}$$

El rendimiento de la inversión es igual a la multiplicación del margen neto de utilidad y la rotación de activos totales, esto es:

$$\text{ROA} = \text{Margen neto} \times \text{Rotación de activos totales}$$

3.8.5 Análisis vertical

Según Baena, T.D. (2010) “el análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizando (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros”. (p.88)

Además es un método estático debido a que se refiere a estados financieros correspondiente a un mismo período o ejercicio.

3.8.5.1 Importancia del método.

Baena, T.D (2010) sostiene que “el cálculo del análisis vertical es de gran importancia en el momento de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativas, de acuerdo con sus necesidades financieras (pasivos, patrimonio) y operativas”. (p.89)

Este análisis es más significativo en el estado de resultados que en el balance general, porque en el estado de resultado determina el nivel de utilidad bruta, operacional y neta, además del tamaño y proporciones en los gastos de administración y ventas, como los financieros.

Este tipo de análisis facilita las comparaciones, por cuentas, grupos o en su conjunto total, de los estados financieros; es útil para evaluar la magnitud y el cambio relativo en cada una de dichas partidas.

Permite una visión panorámica de la estructura del estado financiero de la empresa, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desarrolla o con una empresa del mismo sector e idénticas características.

Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos:

Procedimiento de porcentajes integrales: Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.

Procedimiento de razones simples: El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la

permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

3.8.6 Análisis horizontal o tendencial

Por su parte, Baena, T. D (2010) expresa que:

El análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales y subtotales de los estados financieros, de un período a otro; por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase (balance general o estado de resultados) presentados por períodos consecutivos e iguales, ya se trate de meses, trimestres, semestres o años. (p.111)

Existen tres clases de análisis horizontal: análisis horizontal de variaciones absolutas, análisis horizontal de variaciones relativas y análisis horizontal de variaciones en veces.

3.8.6.1 Importancia del método.

En síntesis Baena, T. D (2010) señala que:

El análisis horizontal sirve para evaluar la tendencia de cada una de las cuentas del balance o del estado de resultados de un período a otro y con base en dichas tendencias, se evalúa si la situación financiera del negocio es satisfactoria. Este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo. (p.112)

En este tipo de análisis es importante destacar las principales variaciones, su causalidad y el impacto en otras cuentas del estado financiero. Además debe entenderse si la variación es justificada o no, sin perder la proporción respecto del monto y la variación absoluta y se verifica el impacto para la gestión de la empresa.

Una vez determinada las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas. La información obtenida a través del análisis horizontal es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas.

Este análisis debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos indicadores o razones financieras para poder llegar a un diagnóstico acertado de la realidad financiera de la empresa, y así tomar decisiones concretas para responder a la realidad.

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

3.9 Base legal

Toda empresa se enmarca en una base legal, la cual es el conjunto de leyes, reglamentos, normas y decretos que se establecen en un marco jurídico, estas leyes sustentan el desarrollo de la empresa.

3.9.1 Ámbito tributario

CECA Musical Multicomercial, S.A como empresa comercial se rige por la siguiente base legal:

3.9.1.1 Código tributario de Nicaragua.

El código tributario se caracteriza por su profundo carácter sistematizado e integrador de las normas que afectan, de manera general el sistema tributario nicaragüense, en especial en lo que se refiere a los mecanismos de aplicación de los tributos, este dedica especial atención a los derechos y garantías de los contribuyentes.

Para todos los efectos legales, son contribuyentes, las personas directamente obligadas al cumplimiento de la obligación tributaria por encontrarse, respecto al hecho generador, en la situación prevista por la ley (arto. 18)

3.9.1.2 Ley 822 .Ley de concertación tributaria.

Los principales elementos de la ley de concertación tributaria que rigen a las empresas nicaragüenses se encuentran:

Impuesto Sobre la Renta (IR), como impuesto directo y personal que grava las siguientes rentas de fuente nicaragüenses obtenidas por los contribuyentes, residentes o no residentes: Las rentas del trabajo; Las rentas de las actividades económicas; Las rentas de capital y las ganancias y pérdidas de capital (arto. 3 Ley 822)

Costos y Gastos deducibles: Son deducibles los costos y gastos causados, generales, necesarios y normales para producir la renta gravable y para conservar su existencia y mantenimiento, siempre que dichos costos y gastos estén registrados y respaldados por sus comprobantes correspondientes.

Entre otros, son deducibles de la renta bruta, los costos y gastos siguientes:

- ✚ Los gastos pagados y los causados durante el año gravable en cualquier negocio o actividad afecta al impuesto.
- ✚ El costo de ventas de los bienes y el costo de prestación de servicios.
- ✚ Los sueldos, los salarios, y cuales quiera otra forma de remuneraciones por servicios personales prestados en forma efectiva.
- ✚ Las indemnizaciones que perciban los trabajadores o sus beneficiarios, contempladas en la Ley No. 185, “Código del Trabajo”, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 205 del 30 de octubre de 1996, que en el resto de la ley se mencionará como “Código del Trabajo”, convenios colectivos y demás leyes
- ✚ Las cuotas de depreciación para compensar el uso, desgaste, deterioro u obsolescencia económica, funcional o tecnológica de los bienes productores de rentas gravadas, propiedad del contribuyente, así como de las mejoras con carácter permanente
- ✚ Hasta el dos por ciento (2%) del saldo de las cuentas por cobrar de clientes
- ✚ Las cotizaciones o aportes de los empleadores a cuenta de la seguridad social de los trabajadores en cualquiera de sus regímenes.
- ✚ Las pérdidas por caducidad, destrucción, merma, rotura, sustracción o apropiación indebida de los elementos invertidos en la producción de la renta gravable, en cuanto no estuvieran cubiertas por seguros o indemnizaciones; ni por cuotas de amortización o depreciación necesarias para renovarlas o sustituirlas.

- ✚ Las pérdidas provenientes de malos créditos, debidamente justificadas. (arto. 39 Ley 822)
- ✚ las rebajas, bonificaciones y descuentos, que sean utilizados como política comercial para la producción o generación de las rentas gravables.

Costos y gastos no deducibles: Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, al realizar el cálculo de la renta neta, no serán deducibles los costos o gastos siguientes:

- ✚ Los costos o gastos que no se refieran al período fiscal que se liquida, salvo: Los costoso gastos sobre los que se esté obligado a realizar una retención y habiéndola realizado no se haya pagado o enterado a la Administración Tributaria. En este caso los costos y gastos serán deducibles en el periodo fiscal en que se realizó el pago o entero de la retención respectiva a la Administración Tributaria;
- ✚ El Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) sobre terrenos baldíos y tierras que no se exploten;⁹
- ✚ Los recargos por adeudos tributarios de carácter fiscal, incluyendo la seguridad social, aduanero o local y las multas impuestas por cualquier concepto. (arto. 43 Ley 822)

Valuación de inventarios y costo de ventas: Cuando el inventario sea elemento determinante para establecer la renta neta o base imponible, el contribuyente deberá valorar cada bien o servicio producido a su costo de adquisición o precio de mercado, cualquiera que sea menor. Para la determinación del costo de los bienes y servicios producidos, el contribuyente podrá

escoger cualquiera de estos métodos siguientes: 1.Costo promedio; 2.Primer entrada, primera salida; y 3.Ultima entrada, primera salida. (Art. 44 Ley 822).

Impuesto al valor agregado (IVA): es el impuesto que grava los actos realizados en el territorio nicaragüense sobre las actividades siguientes:

1. Enajenación de bienes,
2. Importación e internación de bienes,
3. Exportación de bienes y servicios de conformidad con el arto 109 Ley 822.
4. Prestación de servicios y uso o goce de bienes

La alícuota del IVA es del quince por ciento (15%), salvo en las exportaciones de bienes de producción nacional y de servicios prestados al exterior, sobre las cuales se aplicará una alícuota del cero por ciento (0%).

3.9.1.3 Código de comercio de la república de Nicaragua.

El código de comercio regula todos los actos y contratos que en el mismo se determinan, aunque no sean comerciantes las personas que los ejecuten.

El comercio es el conjunto de operaciones que tienen por objeto realizar beneficios especulando con la transformación de las materias primas, con la circulación de estas materias o de los productos manufacturados, con su transporte o con su cambio.



Siendo un acto de comercio como la manifestación jurídica de cada actividad económica, sea industrial o comercial. Es el espíritu de lucro, salvo algunos actos comerciales, entre otros, aquello que por razón de su forma, como los efectos de comercio, el fundamento y criterio que debe guiar a los tribunales para distinguir el acto de comercio

3.9.1.4 Plan de arbitrio municipal de Managua.

El plan de arbitrios municipal de Managua tiene como fin establecer las fuentes de ingresos fundamentales del Municipio de Managua, cuyo patrimonio se compone de sus Bienes Muebles e Inmuebles, de sus créditos, tasas por servicios y aprovechamiento, impuestos, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, subvenciones, empréstitos, transferencia y los demás bienes o activos que le atribuyen las leyes o que por cualquier otro título pueda percibir.

Impuestos municipal sobre Ingresos: Dentro del plan de arbitrio de Managua se establece que Toda persona natural o jurídica que en la circunscripción del Municipio de Managua, habitual o esporádicamente, se dedique a la venta de Bienes, o a la Actividad Industrial o Profesional, o a la Prestación de otros servicios sean o no profesionales, pagará mensualmente un Impuesto Municipal del 1% sobre el monto total de los Ingresos Brutos percibidos. Entendiéndose como Ingresos Brutos las ventas al contado y/o crédito o cualquier otro ingreso percibido producto de su actividad.0

Matricula: El valor de la matrícula se calcula aplicando el 2% sobre el promedio mensual de los ingresos brutos, obtenidos por la venta de bienes o prestación de servicios de los tres últimos meses del año anterior o de los meses transcurridos desde la fecha de apertura, si no llegaren a tres.

3.9.2 Ámbito laboral

3.9.2.1 Ley 539. Ley de Seguridad Social.

Esta ley tiene por objeto establecer el sistema de Seguro Social en el marco de la Constitución Política de la República, para regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo. El Seguro Social es el conjunto de instituciones, recursos, normas y procedimientos con fundamento en la solidaridad y en la responsabilidad personal y social cuyos objetivos son:

- a) Promover la integración de los ciudadanos en una sociedad solidaria.
- b) Alcanzar dignos niveles de bienestar social para los afiliados y sus familias.

La ley de seguridad social establece aportes que cada empleador deberá hacer a favor de la seguridad social actuando como retenedor del aporte que cada empleado realiza a la seguridad social la cual deberá aportar el 6.25% de su salario. En cuanto el empleador deberá aportar el 19% de los salarios brutos pagados.

3.9.2.2 LEY No. 185 Código del trabajo de la República de Nicaragua

El Código del Trabajo es un instrumento jurídico de orden público mediante el cual el Estado regula las relaciones laborales. Los beneficios sociales en favor de los trabajadores contenidos en la legislación laboral constituyen un mínimo de garantías susceptibles de ser mejoradas mediante la relación de trabajo, los contratos de trabajo o los Convenios Colectivos. Los derechos reconocidos en este Código son irrenunciables



El código regula las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores.

Dentro de los beneficios que establece el código del trabajo están: remuneración, indemnización por antigüedad, décimo tercer mes, vacaciones, bonos e incentivos laborales.

IV. Preguntas directrices

- a.** ¿Cuáles son los factores externos e internos que inciden en la situación financiera de la empresa?
- b.** ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, las oportunidades y amenazas de la empresa?
- c.** ¿Cuáles son métodos utilizados para la elaboración de un Diagnóstico Financiero en la empresa?
- d.** ¿Cómo es el comportamiento de los indicadores financieros para la estabilidad financiera de la empresa?
- e.** ¿Qué aportes brinda la elaboración de un diagnóstico financiero en la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A realizado en el período 2016-2019?



V. Operacionalización de las Variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítems
Analizar la dirección estratégica que incide en la toma de decisiones aplicando las cinco fuerzas de Porter.	Dirección estratégica	Fred R, David 2013 Conceptos de Administración Estratégica define la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multidisciplinares que permitan que una empresa alcance sus objetivos. (p.5)	Permite analizar los entornos y las distintas fuerzas desarrollando estrategias financieras.	Análisis del entorno.	Anexo IV preguntas 1-8, 13
				Análisis de sector.	Anexo V preguntas 1,8
				Análisis de mercado.	Anexo VI preguntas 6-8, 11
				Poder de negociación de los clientes	Anexo VII
				Poder de negociación de los proveedores.	Anexo VIII
				Amenaza de nuevos competidores.	Anexo IX
					Anexo X
					Anexo XI
				Amenaza de productos sustitutos.	
				Rivalidad entre los competidores.	



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



Realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A en el período 2015-2016.	Situación interna y externa	Según UNITEC (2015), el análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (p.1)	Sirve para hacer frente a situaciones estratégicas complejas de una manera sencilla y rápida a fin de conocer la organización, así como los puntos fuertes y débiles que posee la empresa.	Ambiente Externo – Interno Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Anexo IV preguntas 14-16 19-20 Anexo V preguntas 13-14 Anexo VI preguntas 1,2,5,9,10,12.
--	-----------------------------	---	--	--	---

Tabla 1. Operacionalización de variables

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítems
Elaborar un diagnóstico financiero de la empresa CECA musical multicomercial, S.A como base importante de la planeación	Diagnostico financiero	García, S. (2009) sostiene que el diagnóstico financiero puede entenderse como el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la información disponible para determinar la situación financiera de la empresa.	Analizar los estados financieros aplicando herramientas que permitan saber la situación actual de la empresa, y que esta pueda tomar	Análisis Horizontal, Análisis Vertical, Razones Financieras Liquidez Actividad Apalancamiento	Anexo II Anexo III Anexo IV preguntas 9-12,18, 21-27 Anexo V preguntas 12



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



financiera a partir del período 2018	(p.2)	mejores decisiones sobre la misma.	Nivel de endeudamiento. Rotación de inventarios. Rotación de cuentas por cobrar. Rotación de cuentas por pagar. CCE ROA ROE	Anexo VI preguntas 3-5 Anexo XII
--	-------	---------------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

VI. Diseño metodológico

El diseño metodológico que se desarrolló en esta tesis está compuesto por los criterios así como las técnicas y métodos empleados, el enfoque, tipo de investigación implementada, las fuentes e instrumentos para la recolección y análisis de datos.

6.1 Enfoque

En esta tesis se definió el enfoque de investigación como cualitativo con alineamientos cuantitativos. Cualitativo porque se presentan criterios, características y rasgos más importantes de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A y se estudió el análisis interno-externo, realizándose la interpretación del fenómeno en estudio, con el fin de efectuar el análisis de cada información suministrada para establecer con exactitud los comportamientos con una realidad objetiva y poder hacer frente al futuro de la compañía. Cuantitativo dado que se está realizando un diagnóstico de la situación financiera 2016-2018, a través de la observación, recolección de datos, análisis de los mismos y obtención de resultados.

6.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de carácter descriptivo-explicativo con lineamientos cuantitativos, implicó observar y evaluar el fenómeno en su contexto natural, en este caso el ambiente interno-externo, la situación de liquidez, rotación, endeudamiento para posteriormente proponer estrategias de mejoras en el área administrativa financiera.

En el caso de esta tesis, se aplicarán estrategias financieras, análisis FODA y cinco fuerzas de Porter. Con la intención que la gerencia utilice los resultados y permita obtener mayores beneficios en la toma de decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos, misión y visión y genere un mejor valor a la organización.

Asimismo, se apoya en una investigación cuantitativa dado que se aplicará un diagnóstico de estados financieros mediante análisis horizontal, vertical, y ratios financieros, todo esto para sustentar el capítulo teórico y para conocer la forma de realizar las comparaciones de los años 2016-2018.

6.3 La Población y muestra

La población para este estudio es finita y la constituye la empresa; CECA Musical Multicomercial, S.A, enfocada en las finanzas, aplicando técnicas financieras a los estados financieros del período 2016-2018, analizando cada rubro mediante análisis vertical, horizontal y la aplicación de razones financieras.

La muestra la constituye la información suministrada por departamento de contabilidad en este caso se tomará en cuenta los estados financieros 2016-2018, así como la entrevista del gerente general.

6.4 Métodos y técnicas

6.4.1 Métodos

El método de investigación que se aplicó fue el inductivo, obteniéndose conclusiones generales a partir de puntos específicos, obtenidos con entrevista de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación los que sirvieron para la generalización de conclusiones. De igual manera, se elaboraron preguntas directrices y se determinaron las variables.

6.4.2 Técnicas

El propósito fundamental de la aplicación de las técnicas era obtener datos e información íntegra y confiable, que permitieran el procesamiento y análisis de la información, en donde se logró concluir el proceso investigativo. Entre ellas están:

- ✚ Análisis documental: basada en guía de análisis y cálculos numéricos, revisión de estado e informes financieros;
- ✚ Observación: esta tiene como propósito visualizar la realidad en la aplicación del ciclo contable, se seleccionaron y estructuraron datos a partir de ello. La observación es de tipo simple, cuyo propósito es el de conocer el ambiente y funcionamiento de la empresa. La entrevista fue dirigida al gerente financiero, la cual permitirá principalmente conocer aspectos del entorno y hechos internos relevantes de la empresa que fueran útiles para el desarrollo del tema de investigación. Y finalmente se elaboró una entrevista basada en preguntas abiertas, dirigida a los empleados del área contable, involucrados directamente con el interés de esta investigación.
- ✚ Entrevista: conocer el funcionamiento de la empresa, conocer el ambiente interno, esta técnica fue dirigida al Gerente Financiero de la empresa CECA Musical Multicomercial, S,A
- ✚ Cuestionario (Matriz): esta técnica tenía como objetivo complementar la información ofrecida por el Gerente Financiero de la empresa.

La técnica empleada es documental dado que se emplea recopilación de información teórica sobre el tema abordado y que soportan la investigación, a su vez es también de campo se utiliza entrevista haciendo uso de cuestionario y observación de la industria.

6.5 Instrumentos de análisis de datos

Para la recolección de información se elaboraron instrumentos como entrevista al gerente financiero, se aplicarán herramientas de análisis financiero tales como; ratios, análisis FODA,



vertical y horizontal, análisis interno-externo, los que serán aplicados a los estados financieros de la empresa **CECA Musical Multicomercial S, A.** Esto con el fin de conocer el entorno interno-externo y los indicadores de la empresa como es liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad, para conocer la situación real en el que vive la empresa y que sirva como base para la toma de decisiones.

Los datos recolectados fueron procesados según el tipo, en el caso de la información cualitativa se trabajó mediante matrices de procesamiento y análisis de la información que permitieron ordenar, agrupar y clasificar la información en programa Word, y en cuanto a la información cuantitativa por medio de procesador estadístico Excel, en donde se tabularon los datos, presentando tablas y gráficas explicativas de tendencias.

Los datos obtenidos con esta investigación, serán procesados y presentados para el análisis de la información mediante representaciones; como son cuadros, tablas, y gráficos.

VII. Análisis e interpretación de resultados.

Para desarrollar el presente estudio, se realizó análisis de los estados financieros de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A de los años 2016 al 2018 utilizando análisis FODA, aplicándose entrevistas y guía de observación para determinar el desempeño de la compañía, de igual forma fue necesario utilizar el método de análisis vertical-horizontal, junto con la aplicación de razones financieras.

7.1 Datos obtenidos de las entrevistas.

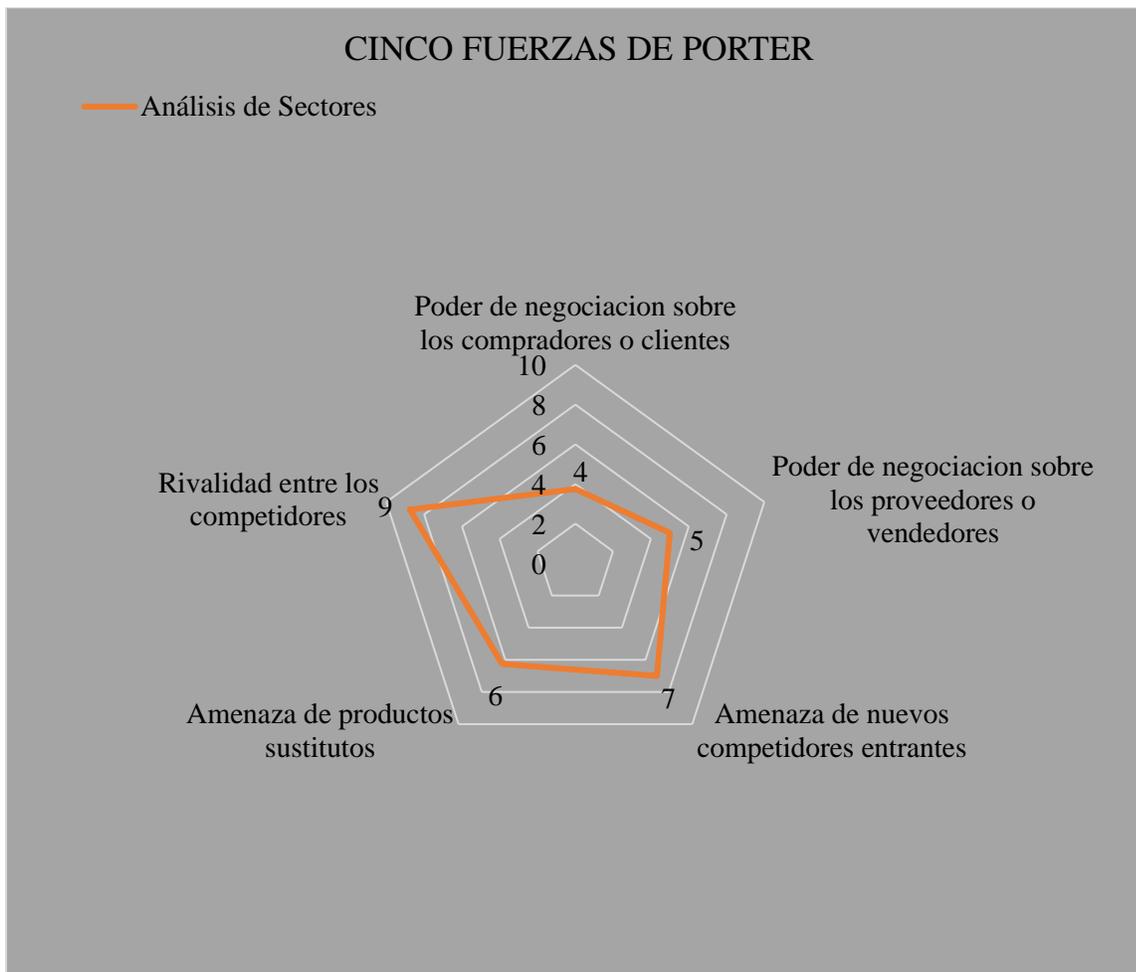
Figura 6. Matriz general de las cinco fuerzas de Porter.

Matriz General Análisis del Sector			
		Valoración	
Elementos del Mercado	Fuerzas Competitivas	Puntaje Asignado	Estado Actual
Clientes	Poder de negociación sobre los compradores o clientes	4	BAJA
Proveedores	Poder de negociación sobre los proveedores o vendedores	5	BAJA
Competidores Potenciales	Amenaza de nuevos competidores entrantes	7	MEDIO
Productos Sustitutos	Amenaza de productos sustitutos	6	MEDIO
Competidores Directos	Rivalidad entre los competidores	9	ALTO
Valoración General		7	MEDIO

Nota: se realizó un cuestionario para cada elemento, dándole un puntaje a cada pregunta de 1 punto, considerando que: de 1 a 5 es bajo, de 5.1 a 7.5 es medio y de 7.6 a 10 alto

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Análisis de sectores.



Nota: recopilado de los resultados en la figura 6.
Fuente: *Elaboración propia.*

CECA es una empresa dedicada al comercio de instrumentos musicales y productos para el hogar, enfrenta una competencia fuerte en el mercado, se enfrenta con una fuerte demanda de los consumidores. Los compradores no se encuentran estructurados, por tanto los compradores de la competencia no han influido en la compañía. CECA ofrece productos diferenciados, no existe un comprador único para un producto específico, los clientes están clasificados, cuenta con un manual de funciones y responsabilidades, otorga crédito a sus clientes a 60 días de plazo, mientras los proveedores dan un crédito de 80 días, entre los factores del entorno que impactan la situación

financiera se presentan los factores económicos, sociales y tecnológicos. La empresa cuenta con un sistema contable, realiza levantamiento de inventario una vez por semana debido a los volúmenes altos que se mantienen para respaldar la variabilidad de la operación, los productos que se encuentran con fallas se dan en menor precio, los que se encuentran obsoletos generan gastos incurridos en el almacenamiento y manejo de este inventario. Se realizan arquezos dos veces por semana, pero estos no son sorpresivos, no hay estrategias específicas de venta. La empresa audita sus estados financieros por un CPA, los cuales se utilizan para la toma de decisiones, aunque no están satisfechos con las utilidades que está generando el negocio en los últimos años. Se ha necesitado mucho de la financiación a largo plazo. Sin embargo no se realizan diagnósticos financieros con frecuencia. El préstamo de corto fue para pago de proveedores y pago de deuda a largo plazo, e inversión en inventario. Para el año 2016 se compró mobiliario, equipo de cómputo. Las depreciaciones se realizan a línea recta.

Las cinco fuerzas de Michael Porter aplicadas a la compañía CECA Musical Multicomercial, S.A.

7.2 Poder de negociación sobre los clientes. Bajo

Los principales clientes de la compañía son: el conservatorio de música de la universidad politécnica de Nicaragua (UPOLI), la academia de música del centro Zacarías Guerra, Blue Nicaragua, a quienes se les provee instrumentos musicales tanto a centros como alumnos, optando dichos clientes por las marcas Suzuki, Yamaha y shure. Al realizar la matriz de las cinco fuerzas de Porter y aplicar los factores de esta fuerza, el resultado para el poder de negociación para el año 2018 es bajo, lo que hace que el sector sea menos atractivo y disminuya el potencial de ganancia y rentabilidad para el proveedor (la empresa), los clientes se han convertido en una amenaza para



la compañía viéndose este reflejado en la política de crédito hacia sus clientes y comparando el promedio de días en que estos pagan, pasando de 50 días en el año 2016 siendo este el mejor año a 56 días en el 2017 y decayendo a 157 días en el año 2018, sin embargo la empresa aún les da un precio especial y les realiza combos por ser sus principales clientes. Por otra parte la compañía enfoca sus objetivos de ventas en la captación de nuevos clientes por categorías de producto, clientes minoristas para productos de hogar y clientes mayoristas para productos musicales siendo estos los grupos musicales nicaragüenses o los centros que imparten clases de música. El prestigio con el que cuenta la marca que distribuye CECA, le brinda un poder de negociación mayor al de los demás competidores.

7.3 Poder de negociación sobre los proveedores. Bajo

CECA Musical Multicomercial, S.A es una empresa nicaragüense que cuenta con relaciones directas con los proveedores tanto nacionales como extranjeros, los cuales presentan costos razonables y calidad de producto. Sus principales proveedores son: Gibson Guitar Corporation, lutier, Guitarras hermanos Sanchis López, Grupo Monge. El poder de negociación sobre los proveedores es bajo a causa de la existencia de varios proveedores, quienes ofrecen productos similares o iguales con diferentes marcas, ocasionando una guerra de precios para tener fidelidad de sus clientes lo que hace desfavorable es la presión de cobro en el último año 2018. Además, el ciclo de conversión del efectivo nos muestra el poder de negociación con los proveedores es bajo, desmejorado para el año 2018, porque el período promedio de pago es 30 días mayor al establecido por los mismos.

7.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes: medio

Sus principales competidores en el ámbito de comercialización de productos musicales son Bansbach, junior music y la voz. La principal competitividad se encuentra en las marcas, productos musicales y precios accesibles, estos factores le dan una visible ventaja en relación con sus demás competidores, sin embargo, CECA destaca con su diversificación de productos por ofrecer como lo son los productos de hogar.

La amenaza de nuevos competidores en este sector es medio porque las barreras de entrada son difíciles de superar como las barreras de constitución debido a que el 1% de su capital social será pago de matrícula, registro público y gastos legales. En la industria de comercialización de productos musicales no existe una demanda tan grande, sin embargo, la inversión de capital es representativa y existen empresas con la liquidez necesaria para sobrepasar este tipo de barrera, pero los accesos a los canales de distribución son fuertes, por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es media.

7.5 Amenaza de productos sustitutos. Media

Actualmente el mercado o segmento es atractivo porque es difícil encontrar alternativas que sustituyan los productos musicales, sin embargo no es imposible, no existen productos sustitutos reales o potenciales, no hay estrategias de sustitución, lo que no representa una amenaza hacia este mercado, los clientes son fieles a los productos y a las marcas que ofrece CECA, lo que no genera un impacto, esto hace que los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria aumenten.

7.6 Rivalidad entre los competidores. Alta

Existen empresas que ofrecen los mismos productos y servicio, lo que resulta difícil competir en este mercado donde hay competidores bien posicionados la empresa debe de emplear campañas publicitarias y estar siempre enfocado en la satisfacción al cliente.

En este mercado no existe un líder absoluto que domine el sector, pero si es muy sensible ante publicidad y promociones, sin embargo para la Ceca resulta difícil competir en este sector por sus competidores bien posicionados enfrentándose a la guerra existente de precios y entrada de productos.

La ventaja competitiva de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A es que lleva varios años conociendo el mercado, sosteniendo una buena relación con sus clientes y proveedores, con precios muy competitivos consecuencia de que la empresa compra directamente los productos a empresas manufactureras, lo que permite un mayor margen de utilidad.

7.7 Producto estrella y vaca lechera

ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTA	Herramientas	Equipo de oficina, computadoras	Guitarra Acústica. Productos de cocina(licuadoras, cafeteras, arroceras, Trituradores)
	MEDIA		Amplificador parlantes, violín, equipos de medición	
	BAJA	Megáfono repuestos	Micrófono	productos del hogar
		BAJA	MEDIA	ALTA

POSICION COMPETITVA

Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó la matriz de posición competitiva, se eligió una muestra aleatoria de doce productos, para esta matriz se tomaron en cuenta ciertos factores como el Atractivo de mercado como: (Tamaño de mercado, tasa de crecimiento, rentabilidad del sector, estabilidad, estructura competitiva y poder de negociación sobre los clientes) y la posición competitiva dentro de los factores que se utilizaron se encuentran (participación de mercado, servicio, imagen de marca, precio percibido, márgenes y calidad percibida) dicha matriz tiene un resultado evaluado en baja, media o alta según el número dado en el análisis.

La matriz está dada por cuatro puntos importantes: los productos en cuestionamiento, el perro, los productos estrellas y la vaca lechera. También se pueden observar los productos ubicados en medio de la matriz.

Este análisis nos sirve para determinar que productos son los más rentables en una empresa. CECA tiene dos líneas de productos estrellas en el año 2018, como lo son la guitarra acústica y los productos de cocina, estos se encuentran en el cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual representa que su crecimiento en el mercado y su participación relativa son altos. Sin embargo se requiere de mucha inversión para mantener el liderazgo.

Dentro de los productos denominados como vaca lechera se encuentran: los productos del hogar como: planchas, televisores, equipos de sonidos, entre otros. Estos productos se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo. Esto significa que su crecimiento en el mercado es bajo y su participación relativa en el mismo es alta. Quiere decir que ya ha pasado el momento clave de este producto, y aunque rinde poco en volumen de ventas sigue siendo rentable y ayuda a mantener el posicionamiento de la marca en el mercado. Es un producto que ya no está en su mejor momento pero que es imprescindible para la empresa sobre todo porque no requiere una gran inversión para su desarrollo y es un producto aceptado en el mercado. Los productos vaca son útiles para generar inversión para otros negocios.

El producto interrogante en CECA son las herramientas. Este producto interrogante se encuentra en la parte superior derecha de la matriz. Esto significa que su tasa de crecimiento es alta y su participación en el mercado es baja. Busca explotar, se indaga sobre la rentabilidad y factibilidad de introducir un nuevo producto en el mercado, porque la empresa quiere conseguir mejorar su posición frente a la competencia y necesita innovar, si bien se ve CECA es una



empresa que a sus inicios solamente se dedicaba a comercializar productos de música, hoy en día su stock de inventarios es mucho más grande, su inventario abarca productos del hogar, computadoras, herramientas, repuestos, entre otros. Ha venido creciendo e innovando su gama de productos.

Productos dentro de la ubicación perro están: los repuestos y los megáfonos. Dicho producto es aquel que se encuentra en el cuadrante inferior a la derecha. Por tanto tiene baja participación en el mercado y bajo crecimiento. No tiene buena calidad, no es rentable y su volumen de ventas es muy bajo. Se debe de pensar si merece la pena mantenerlo en el mercado.

7.8 Análisis FODA

Figura 8. Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser conocido en el mercado. • Buena imagen de los compradores. • Venta de marcas reconocidas, mejor tecnología y costos. • Gran línea de productos. • Costos unitarios más bajos en relación con los competidores claves. • Fuerte Capital de recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles. • Acceso a economía de escala. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Buena ubicación. • Instalaciones en perfecto estado. <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar en nuevos mercados • Expandir la gama de productos para satisfacer las necesidades de los clientes. • Crecimiento rápido en el mercado. • Eliminación de barreras comerciales con posicionamiento en otros departamentos del país. • Población interesada en conservatorios de música. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Debilidad operativa. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Falta de estrategias en las áreas funcionales. • Requerimientos de préstamos. • Falta de publicidad por medios electrónicos. <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores con menores costos. • Incremento de ventas y productos sustitutos. • Poder de negociación con los proveedores. • Cambio en las necesidades y gusto de los compradores.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

7.9 Diagnóstico financiero

Métodos del diagnóstico financiero

Análisis vertical y horizontal

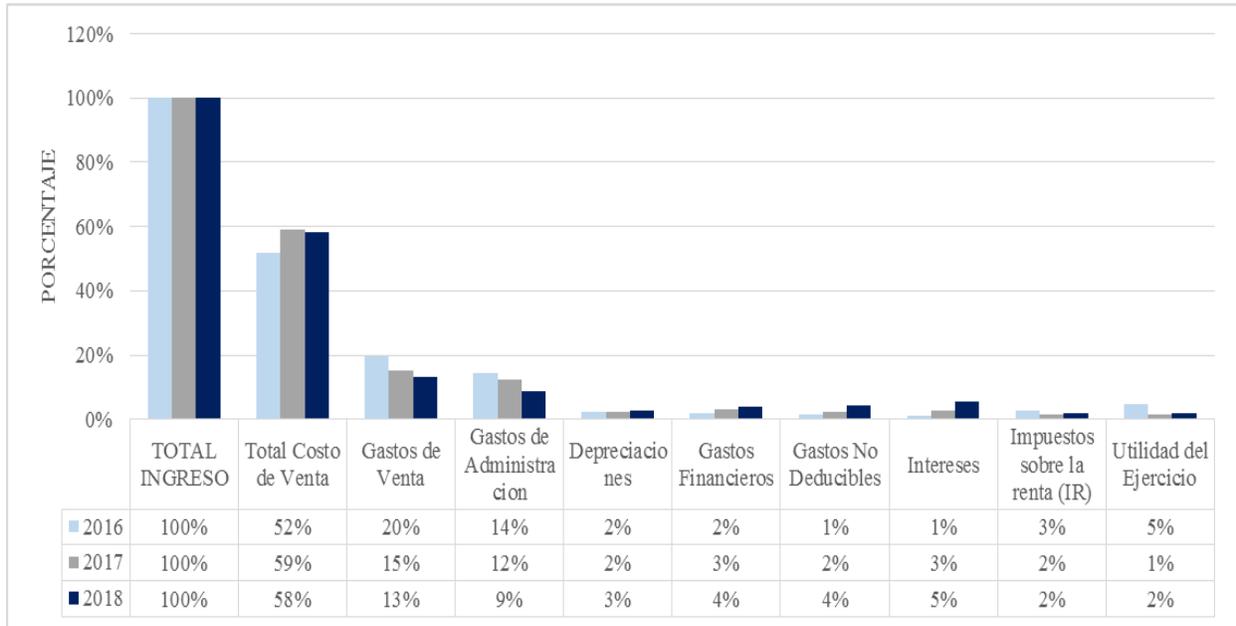
Tabla 2 Análisis vertical y horizontal Estado de Resultados 2016-2017-2018

	2016 %	2017 %	2018 %	2016-2017 Variación Absoluta	Variación Relativa	2017-2018 Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS POR VENTAS							
Total Ingresos por Ventas	36334,175.06	30569,150.89	17395384.21	(5765,024.17)	-16%	(13173,766.68)	-43%
OTROS INGRESOS							
Ajustes contables	29,106.14			(29,106.14)	-100%	-	
Diferencial Cambiario	45,329.16	12,625.86	112,359.72	(32,703.30)	-72%	99,733.86	790%
Otros Ingresos Varios	58,820.64	25,887.41	31,739.20	(32,933.23)	-56%	5,851.79	23%
Ingresos no constitutivos de renta	58,820.64	4,244.58	290,000.00	(54,576.06)	-93%	285,755.42	6732%
Ingresos por regalías		95,175.58		95,175.58		(95,175.58)	-100%
Total Otros Ingresos	192,076.58	137,933.43	434,098.92	(54,143.15)	-28%	296,165.49	215%
TOTAL INGRESOS	36526,251.64	30707,084.32	17829,483.13	(5819,167.32)	-16%	(12877,601.19)	-42%
COSTOS DE VENTA							
Repuestos y accesorios	18942,391.91	18174,774.64	10396,310.49	(767,617.27)	-4%	(7778,464.15)	-43%
Total Costo de Venta	18942,391.91	18174,774.64	10396,310.49	(767,617.27)	-4%	(7778,464.15)	-43%
UTILIDAD BRUTA	17583,859.73	12532,309.68	7433,172.64	(5051,550.05)	-29%	(5099,137.04)	-41%
GASTOS OPERATIVOS							
Gastos de Venta	7180,865.16	4651,776.00	2362,714.05	(2529,089.16)	-35%	(2289,061.95)	-49%
Gastos de Administración	5275,529.31	3770,562.33	1534,475.10	(1504,966.98)	-29%	(2236,087.23)	-59%
Depreciaciones	859,058.45	727,120.01	456,468.00	(131,938.44)	-15%	(270,652.01)	-37%
Gastos Financieros	756,009.05	1000,890.61	667,160.81	244,881.56	32%	(333,729.80)	-33%
Gastos No Deducibles	499,551.18	706,354.48	733,608.89	206,803.30	41%	27,254.41	4%
Total Gastos Operativos.	14571,013.15	10856,703.43	5754,426.85	(3714,309.72)	-25%	(5102,276.58)	-47%
Utilidad antes de Depreciaciones,							
Impuestos e Intereses (EBIT)	2954,025.94	1675,606.25	1678,745.79	(1278,419.69)	-43%	3,139.54	0%
Intereses	336,853.33	800,565.89	961,286.83	463,712.56	138%	160,720.94	20%
Utilidad antes de Impuestos (EBT)	2617,172.61	875,040.36	717,458.96	(1742,132.25)	-67%	(157,581.40)	-18%
Impuestos sobre la renta (IR)	920017.13	473,145.08	348,320.36	(446,872.05)	-49%	(124,824.72)	-26%
Utilidad del Ejercicio	1697,155.48	401,895.28	369,138.60	(1295,260.20)	-76%	(32,756.68)	-8%

Nota: Calculado en base al Estado de Resultado de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A presentados en el anexo #3.

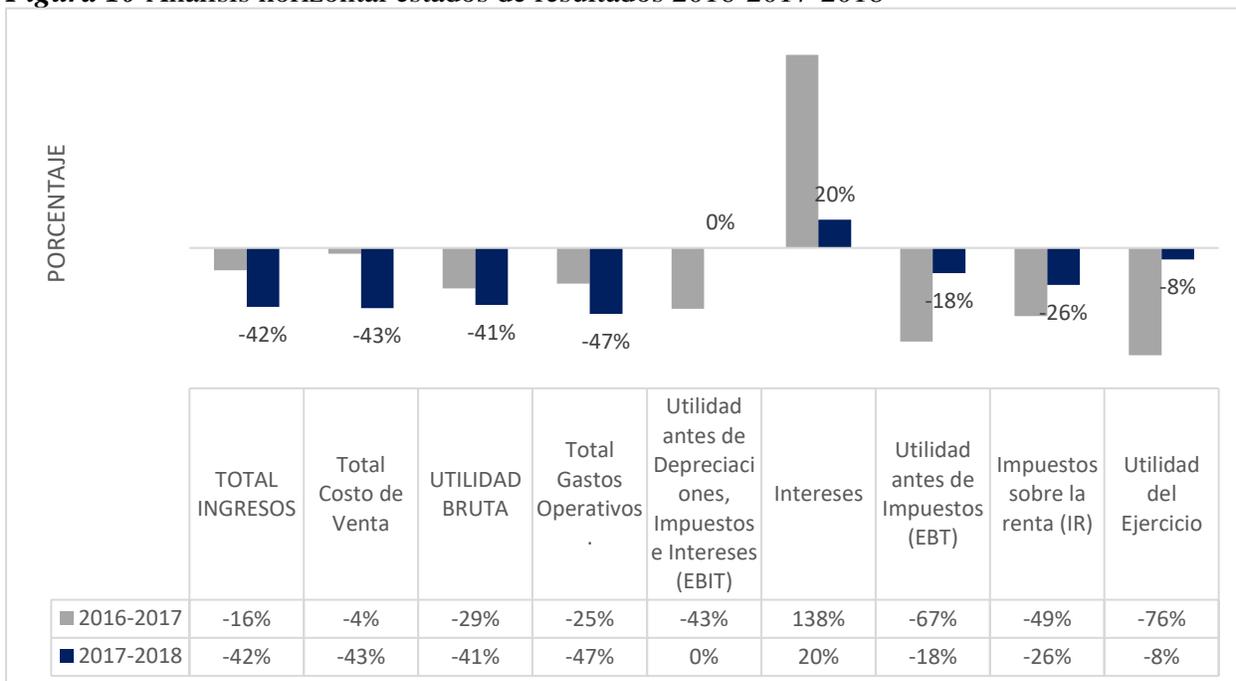
Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Análisis vertical estados de resultados 206-2018 con relación a los ingresos.



Nota: Datos extraídos de la tabla 2.
Fuente: Elaboración propia.

Figura 10 Análisis horizontal estados de resultados 2016-2017-2018



Nota: Datos extraídos de la tabla 2.
Fuente: Elaboración propia.

Al 31 de diciembre 2018, la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A generó ingresos por C\$17.8 Millones, presentando una disminución altamente significativa del 42% con relación al cierre del año 2017, con una merma de (12877,601.19) córdobas como resultado de la caída de la venta y la aplicación poco estratégica de cobro que resultó sin éxito para este año. El cual incluye los ingresos no constitutivos de renta la venta de un activo fijo vehículo. El golpe se siente, la empresa pasó de generar 36.3 en el 2016 a generar 30.5, en el 2017 y terminando con un dato no satisfactorio de 17.8 millones de córdobas en el 2018. Teniendo como período promedio de cobro 157 días, lo que corresponde a 97 días más lento en la recuperación de cartera puesto que su política de crédito es de 60 días.

Del análisis vertical realizado al estado de resultados de la empresa con relación a sus ingresos, que se muestra en la tabla 2, se determinó que el costo de venta con relación a los ingresos totales durante el año 2016 representó un 52%, en 2017 59% y en el 2018 de 58%, lo que significa que por cada córdoba de venta, 0.58 centavos son del costo de venta, teniendo una disminución según la variación relativa de 43% en relación con el año 2017 equivalente a menos C\$ 5, 099137.04 en su variación absoluta. Esto no quiere decir que el proveedor nos vendió a un menor costo sino que se da por la baja de las ventas.

Sin embargo, los gastos de operativos representaron el 40% de las ventas en el 2016, 35% en el 2017 y 32% en el 2018, es decir que por cada córdoba de venta hay 0.32 centavos de gastos de operación comercial conformados por gastos de ventas 13%, gastos de administración 9%, depreciaciones 3%, gastos financieros 4%, y gastos no deducibles 4% en general los gastos operativos han venido disminuyendo en relación al total de ingresos. Esto significa una disminución del 47% con relación al año 2017 lo que significa una caída de (5102,276.58). Uno

de los principales rubros de los gastos de disminución fue la nómina, recortes de personal, ya que produce un efecto dominó, incluyendo vacaciones, Décimo tercer mes e indemnización por antigüedad así como el INSS patronal e INATEC. Las comisiones se redujeron por políticas internas de la organización para contribuir con los gastos, también se implementaron técnicas de ahorro de energía como apagar los aires acondicionados en horas de almuerzo.

Solo los gastos no deducibles aumentaron en un 4% estos gastos no deducibles hacen que la empresa tenga una salida de efectivo a causa de ajustes contables, y facturas sin número ruc.

Los intereses se ven incrementados como efectos del incremento de los préstamos en el 2018, fue una refinanciación de préstamos de activos fijos donde variaron las tasas de interés. Este incrementó en un 20% con relación al año 2017 equivalente a C\$ 160,720.94.

El Ir también se ve afectado al no haber la suficiente renta gravable, el total de ingresos menos costos y gastos deducibles e intereses proporcionan un 4% de renta gravable para el 2018. A pesar que la renta gravable se vio incrementada en un punto porcentual de 3 a 4%, Impuesto sobre la renta se ve afectado con la disminución como consecuencia de la baja de los ingresos y el valor de los costos y gastos deducibles del impuesto representan la mayor parte de la renta bruta gravable.

El Impuesto sobre la renta pasó de C\$ 920017.13 en el 2016 a C\$473,145.08 en el 2017 y C\$348,320.36 en 2018 representa una variación relativa de -26%. Caída de C\$124, 824.72

Esta caída de los gastos se ven reflejados en la utilidad del ejercicio la cual bajó en 8%, con relación al 2017 no siendo este no tan representativo. Se puede decir que la empresa tiene incertidumbre de un año a otro en relación a sus utilidades.

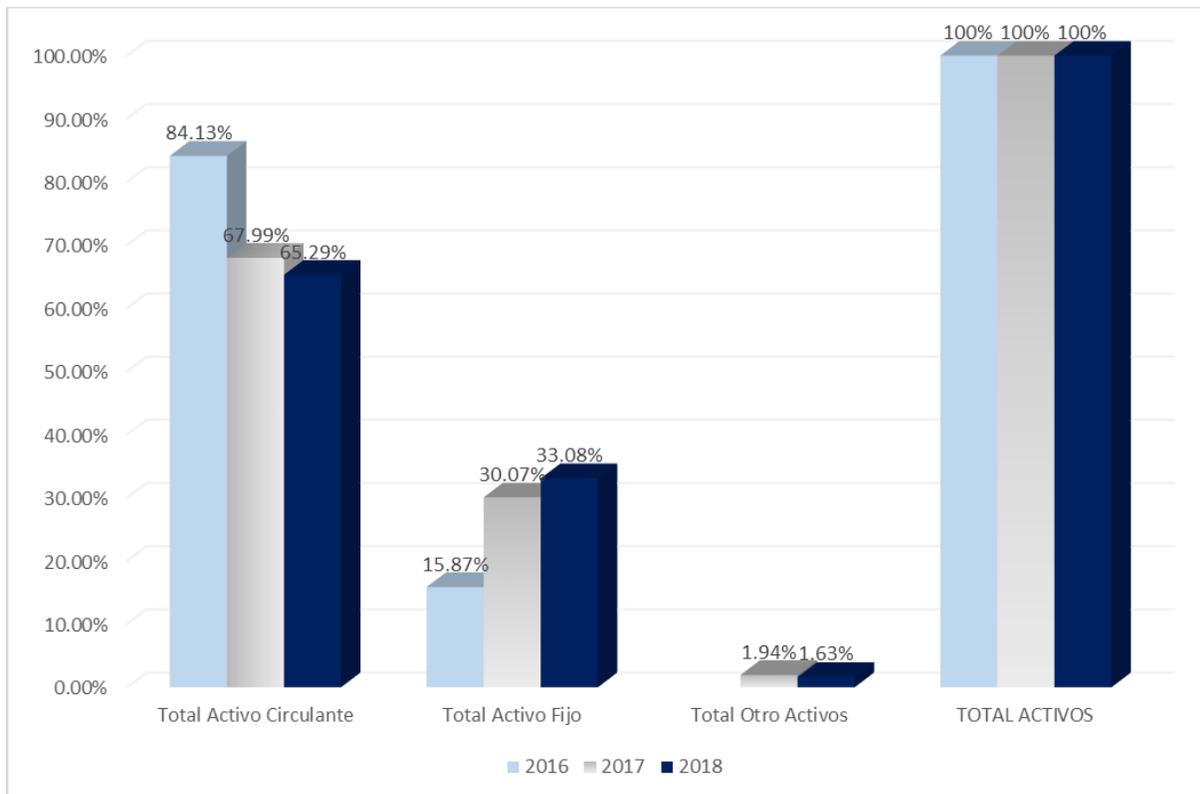
Tabla 3. Análisis vertical y horizontal de activos Estado de Situación Financiera 2016-2107-2018.

	2016	%	2017	%	2018	%	2016-2017		2017-2018	
							Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
							(Aumento -Disminución)		(Aumento -Disminución)	
ACTIVOS										
ACTIVO CIRCULANTE										
Efectivo en caja y banco	1256,141.87	3.50%	1438,420.63	4.05%	282,837.69	0.92%	182,278.76	14.51%	(1155,582.94)	-80%
Cuentas por cobrar clientes	4143,315.76	11.53%	3991,273.01	11.25%	5744,469.74	18.75%	(152,042.75)	-3.67%	1753,196.73	44%
Provisión para cuentas malas	(82,866.31)	-0.23%	(79,825.46)	-0.22%	(114,866.61)	-0.37%	3,040.85	-3.67%	(35,041.15)	44%
Préstamos empleados	17,000.00	0.05%	3,333.70	0.01%	6,321.66	0.02%	(13,666.30)	-80.39%	2,987.96	90%
Otras cuentas por cobrar	51,693.42	0.14%	1360,349.20	3.83%	1427,491.62	4.66%	1308,655.78	2531.57%	67,142.42	5%
Inventario	23767,671.30	66.15%	17322,420.60	48.83%	12574,607.52	41.05%	(6445,250.70)	-27.12%	(4747,813.08)	-27%
Impuestos pagados por anticipado	340,998.55	0.95%	44,210.22	0.12%	45,651.67	0.15%	(296,788.33)	-87.04%	1,441.45	0%
Anticipos a justificar	732,795.44	2.04%	42,297.82	0.12%	34,238.00	0.11%	(690,497.62)	-94.23%	(8,059.82)	0%
Total Activo Circulante	30226,750.03	84.13%	24122,479.72	67.99%	20000,751.29	65.29%	(6104,270.31)	-20.19%	(4121,728.43)	-17%
ACTIVO FIJO										
Terrenos			5621,939.03	15.85%	5621,939.03	18.35%	5621,939.03	0.00%	-	
Mobiliario y equipo de oficina	237,586.54	0.66%	295,691.02	0.83%	323,642.96	1.06%	58,104.48	24.46%	27,951.94	0%
Equipo rodante	3149,634.63	8.77%	3118,485.57	8.79%	2492,737.74	8.14%	(31,149.06)	-0.99%	(625,747.83)	-20%
Equipo de computo	25,741.75	0.07%	41,328.83	0.12%	49,662.61	0.16%	15,587.08	60.55%	8,333.78	0%
Edificio	5593,474.94	15.57%	5593,474.94	15.77%	5593,474.94	18.26%	-	0.00%	-	0%
Otros Equipos			26,302.80	0.07%	26,302.80	0.09%	26,302.80	0.00%	-	0%
Depreciación acumulada	(3303,873.16)	-9.20%	(4029,009.92)	-11.36%	(3974,450.53)	-12.97%	(725,136.76)	21.95%	54,559.39	-1%
Total Activo Fijo	5702,564.70	15.87%	10668,212.27	30.07%	10133,309.55	33.08%	4965,647.57	87.08%	(534,902.72)	-5%
OTROS ACTIVOS										
Construccion en proceso			334,143.23	0.94%	334,143.23	1.09%	334,143.23	0.00%	-	0%
Mejoras en propiedad arrendada			353,388.55	1.00%	88,347.10	0.29%	353,388.55	0.00%	(265,041.45)	-75%
Seguro automovil ASSA				0.00%	53,381.73	0.17%	-		53,381.73	
Seguro contra incendio iniser				0.00%	22,681.99	0.07%	-		22,681.99	
Total Otro Activos			687,531.78	1.94%	498,554.05	1.63%	687,531.78		(188,977.73)	-27%
TOTAL ACTIVOS	35929,314.73	100%	35478,223.77	100%	30632,614.89	100%	(451,090.96)	-1.26%	(4845,608.88)	-14%

Nota: Calculado en base a los estados financieros de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A presentados en el anexo -# 2

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Análisis Vertical Activos del Estado de Situación Financiera 2016-2017-2018



Nota: Datos extraídos de la tabla 3.
Fuente: Elaboración propia.

En el estado de situación financiera, mediante el análisis vertical y horizontal, se realizaron las comparaciones de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio para los años 2016, 2017 y 2018, obteniendo los siguientes resultados:

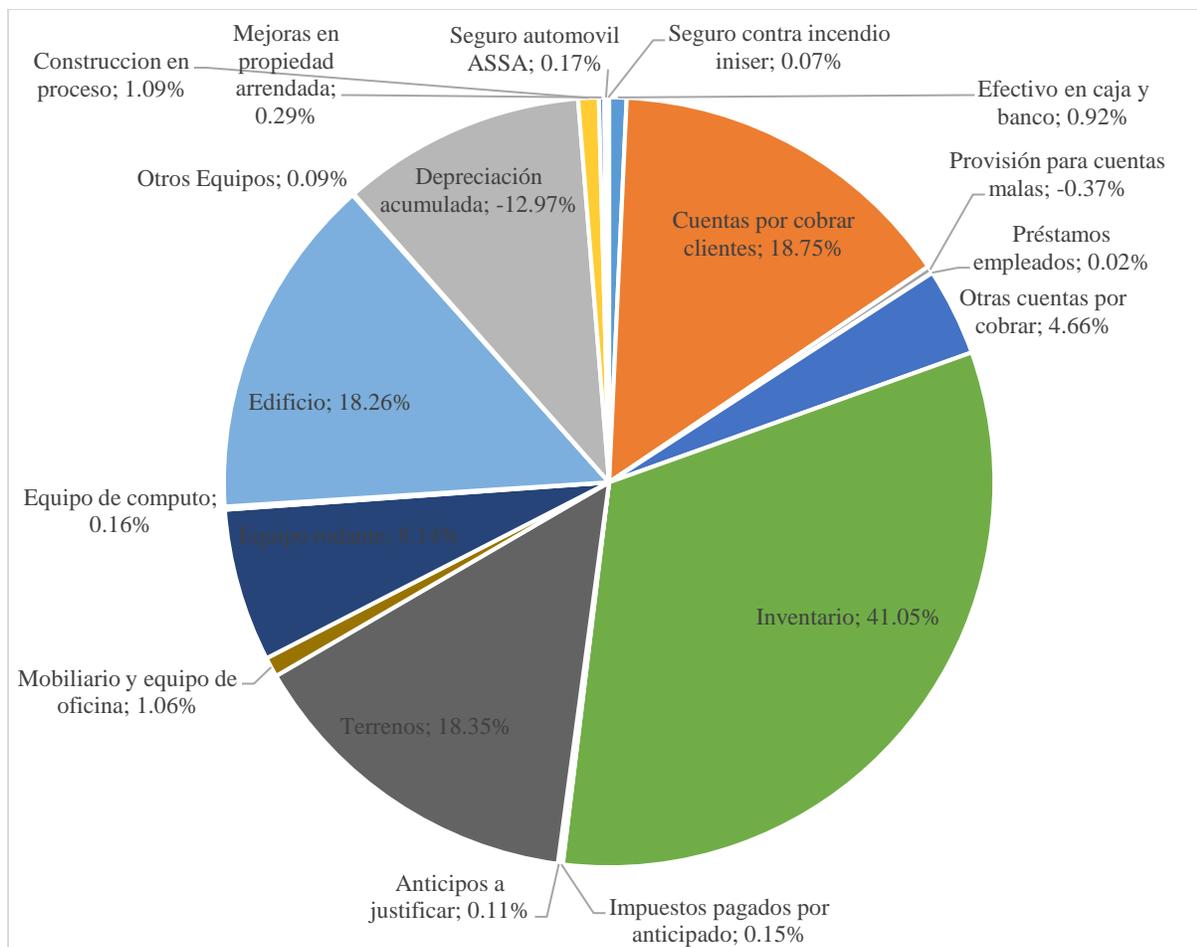
Tomando en cuenta que CECA Musical Multicomercial, S.A es una empresa que requiere tener una cantidad apropiada de recursos para poder movilizar el capital de trabajo, en otras palabras, se requiere de fondos para comprar materia prima, pagar planillas y gastos operativos importantes para el buen funcionamiento del negocio, la entidad tiene niveles considerables y



razonables en estos activos que son relevantes en dicha institución, necesario para hacer que el negocio sea operativo.

A diciembre 2016, la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A presentó activos totales por C\$35.9 millones, de los cuales, su mejor cuenta de activo fueron los inventarios representando el 66.15% en el 2017 los activos totales sumaron C\$35.5 millones donde se agregaron cuentas como: construcción en proceso y mejoras en propiedad arrendada de la misma forma que el año anterior los inventarios tuvieron la mayor representatividad con un 48.83% en el 2018 los activos totales enfrentaron una disminución del 14% equivalente a una baja de C\$484,5608.88

Análisis vertical Activos 2018



El inventario forma el rubro principal en cuanto al porcentaje mayor que conforman los activos este representa un 41.05%, la empresa cuenta con demasiado stock en inventarios, si tomamos en cuenta la crisis presentada en el año 2018 estos disminuyeron en un 7 puntos porcentuales con respecto al total de activos y si los comparamos horizontalmente también mermaron en un 27% equivalente al C\$4747,813.08

El efectivo en caja y banco se mira súper deteriorado producto de las pocas ventas surgidas en el último año pasó de representar un 4.05% en 2017 a 0.92% en 2018 también se ve reflejada

el movimiento de recuperación de cartera el cual tiene una rotación de 2.29 veces en el año lo que quiere decir que la recuperación fue muy difícil para este año.

Otras cuentas por cobrar empleados, es un beneficio que se le da a los empleados en concepto de préstamos sin intereses representa muy poco del total activos apenas el 0.02%.

Los activos fijos constituían el 15.87% del total de activos en el 2016, en el 2017, 30.7% y actualmente 33.08 % con respecto al total de los activos se ha mantenido en los últimos dos años.

Dentro de las variaciones más relevantes presentadas por cada una de las cuentas con relación relativa del año 2017 al 2018 se encuentran:

El decremento de caja y bancos el cual fue de un 80% debido al cambio en el poder de negociación sobre los clientes del año 2016 al 2018 el poder de negociación bajo drásticamente y ellos tomaron el control reflejándose en los días de pago siendo esta una debilidad para la empresa e impacta las utilidades de la misma.

Las cuentas por cobrar clientes aumentaron en un 44% C\$ 1753,196.73, quiere decir que la mayoría de las ventas se colocaron a crédito, a como se demuestra en el ciclo de conversión del efectivo la recuperación de cartera ha rotado mucho más rápido y de forma adecuada en el año 2016 y 2017 con 10 días de mayor agilidad equivalente a 50 días, teniendo como consecuencia principal el aumento en las cuentas bancarias de la entidad. Caso contrario se da en 2018 donde su recuperación pasa a 157 días.

El inventario es la cuenta de mayor importancia, los que se generaron por su actividad económica y su lenta rotación, la que tarda más de un año para dar la vuelta al ciclo de efectivo,

sin embargo la inversión en los inventarios ha hecho que las actividades del negocio sean fructíferas pero no las esperadas.

Se compró mobiliario y equipo de oficina por un monto de C\$237,586.54 y equipo de cómputo por C\$25,741.75.

La cuenta de equipo rodante pasó de 8.77% 2016 a 8.79% en 2017 y 8.14% en 2018 del total activos, disminuyó en un 20% a comparación de la cifra presentada en el 2017, algo normal por la depreciación de los mismos y su valor en libro baja.

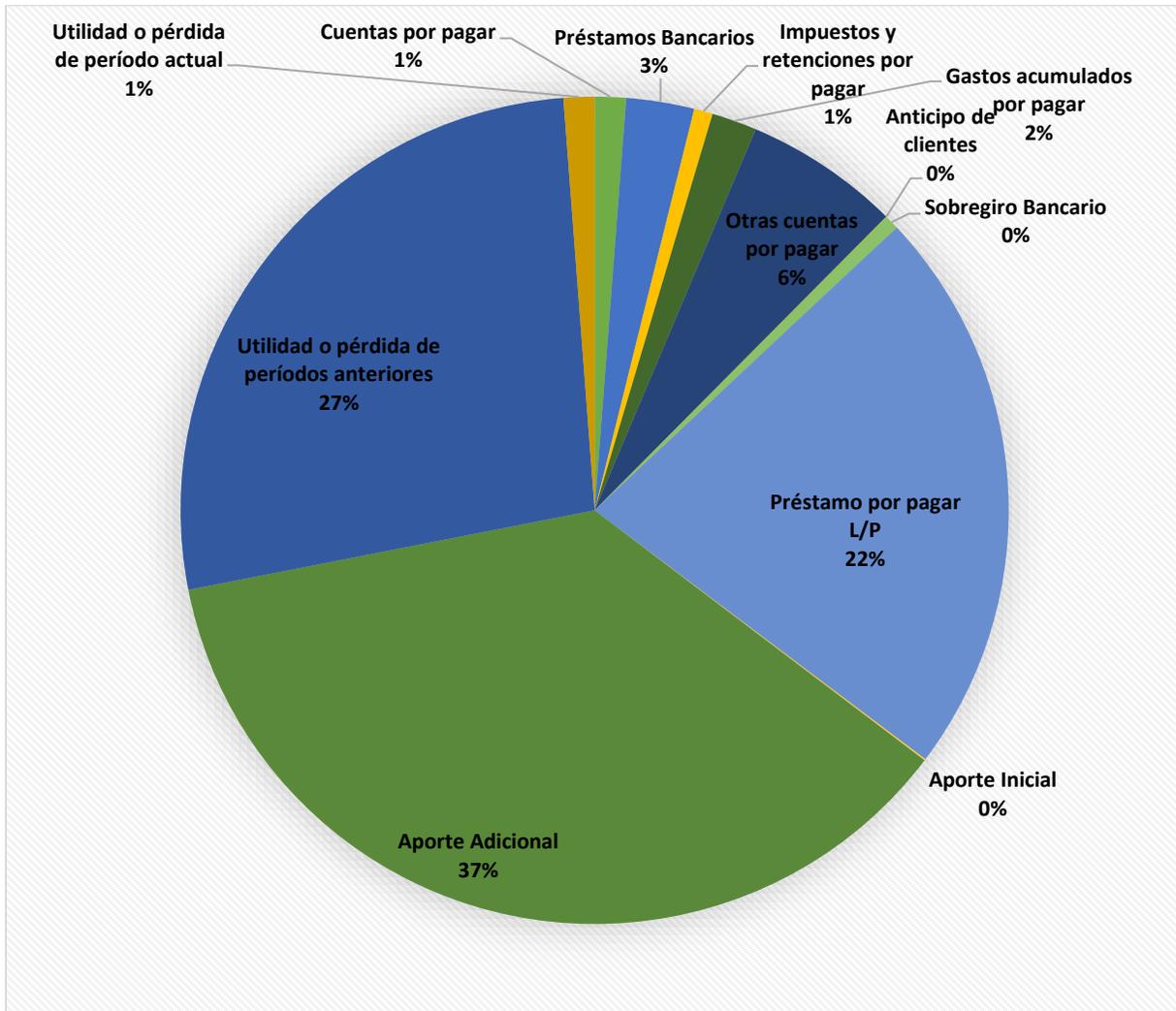
Tabla 4. Análisis vertical y horizontal pasivos y capital.

	2016	%	2017	%	2018	%	2016-2017		2017-2018	
							Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
							(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)
PASIVOS										
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>										
Cuentas por pagar	5863,025.00	16.32%	1747,880.64	4.93%	372,449.42	1.22%	(4115,144.36)	-70.19%	(1375,431.22)	-79%
Préstamos Bancarios	801,196.55	2.23%	2362,842.22	6.66%	812,341.98	2.65%	1561,645.67	194.91%	(1550,500.24)	-66%
Impuestos y retenciones por pagar	660,108.98	1.84%	351,285.87	0.99%	223,954.04	0.73%	(308,823.11)	-46.78%	(127,331.83)	-36%
Gastos acumulados por pagar	824,053.36	2.29%	825,119.29	2.33%	538,440.41	1.76%	1,065.93	0.13%	(286,678.88)	-35%
Otras cuentas por pagar	2293,354.24	6.38%	2240,192.97	6.31%	1860,355.68	6.07%	(53,161.27)	-2.32%	(379,837.29)	-17%
Anticipo de clientes	1,049.51	0.00%	46,532.55	0.13%	6,115.96	0.02%	45,483.04	4333.74%	(40,416.59)	0%
Sobregiro Bancario	1932,882.47	5.38%	683,481.90	1.93%	173,911.59	0.57%	(1249,400.57)	-64.64%	(509,570.31)	0%
Total Pasivo Circulante	12375,670.11	34.44%	8257,335.44	23.27%	3987,569.08	13.02%	(4118,334.67)	-33.28%	(4269,766.36)	-52%
<u>PASIVO FIJO</u>										
Préstamo por pagar L/P	3345,040.77	9.31%	7304,101.56	20.59%	6818,377.63	22.26%	3959,060.79	118.36%	(485,723.93)	-7%
Total Pasivo Fijo	3345,040.77	9.31%	7304,101.56	20.59%	6818,377.63	22.26%	3959,060.79	118.36%	(485,723.93)	-7%
total pasivo	15720,710.88	43.75%	15561,437.00	43.86%	10805,946.71	35.28%	(159,273.88)	-1.01%	(4755,490.29)	-31%
<u>CAPITAL SOCIAL</u>										
Aporte Inicial	16,526.92	0.05%	16,526.92	0.05%	16,526.92	0.05%	-	0.00%	-	0%
Aporte Adicional	11208,095.76	31.19%	11208,095.76	31.59%	11208,095.76	36.59%	-	0.00%	-	0%
Utilidad o pérdida de períodos ante	7286,825.69	20.28%	8290,268.81	23.37%	8232,906.90	26.88%	1003,443.12	13.77%	(57,361.91)	-1%
Utilidad o pérdida de período actua	1697,155.48	4.72%	401,895.28	1.13%	369,138.60	1.21%	(1295,260.20)	-76.32%	(32,756.68)	-8%
Total Capital Social	20208,603.85	56.25%	19916,786.77	56.14%	19826,668.18	64.72%	(291,817.08)	-1.44%	(90,118.59)	0%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	35929,314.73	100%	35478,223.77	100%	30632,614.89	100%	(451,090.96)	-1.26%	(4845,608.88)	-14%

Nota: Calculado en base a los estados financieros de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A presentados en el anexo -# 2

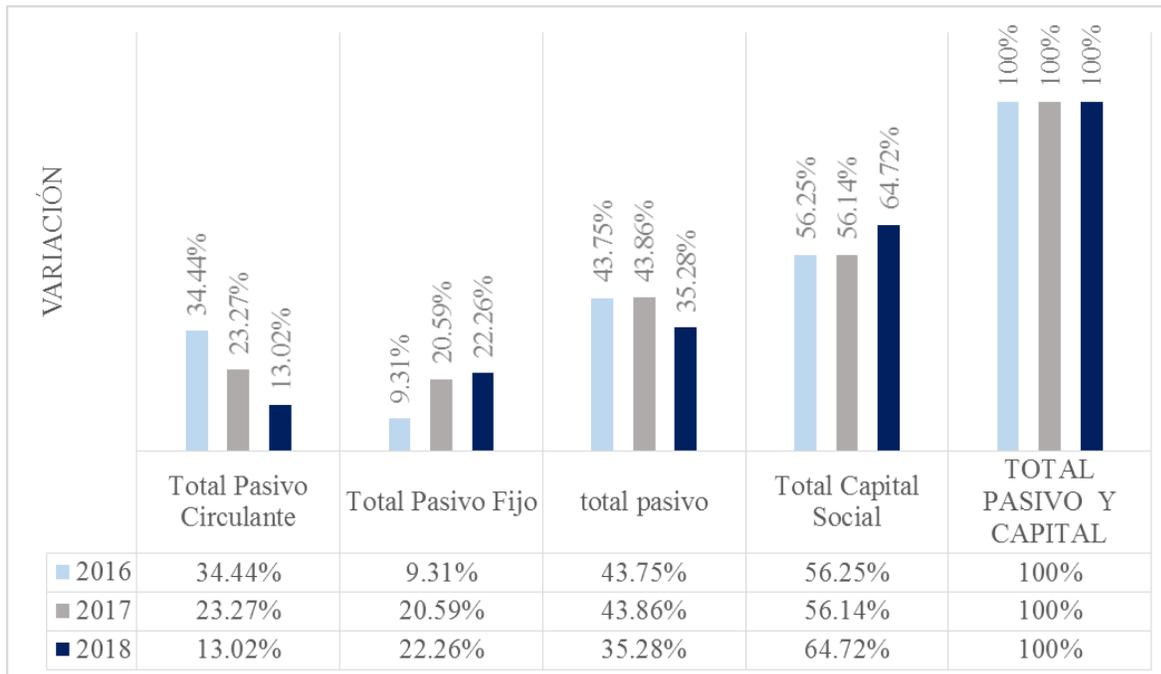
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Análisis vertical pasivo y capital 2018.



Nota: Datos extraídos de la tabla 4.
Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Análisis vertical de pasivos y capital.



Nota: Datos extraídos de la tabla 4.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa al cierre del año 2018 presentó saldos de pasivos y patrimonio por C\$30.63 millones de los cuales, el total de pasivos representó el 35.28% y el 43.86% en el año 2017 del total de obligaciones, lo que significó una disminución horizontal del 31%, acompañado de la disminución de 52% en el pasivo a corto plazo, pasando de 23.27% a 13.02% en relación a las obligaciones en el año 2018.

La cuenta de proveedores varía conforme la conducta de los negocios, en períodos donde la empresa requiere comprar mercadería para vender, ésta un efecto contrario disminuyendo obteniendo un 70.19% en el 2017 y del 79% en 2018. Los proveedores representaron un mínimo del 1.22%.



El patrimonio a diciembre se conformó de C\$ 19.8 millones, la empresa se encuentra inmersa en su rotación de inventario.

Actualmente el capital contable de la empresa representa el 64.72% del monto total de pasivo más patrimonio contable, el año anterior este represento 56.14%, este aumento se da porque la empresa ya no está dependiendo directamente de fondos propios, puesto que se ha venido implementando de manera gradual una política flexible de financiación.

Esta política de financiación ha permitido que los activos corrientes se financien con pasivos corrientes dejando la dependencia de fondos propios, lo que quiere decir, que la empresa está utilizando apalancamiento operativo y apalancamiento financiero.

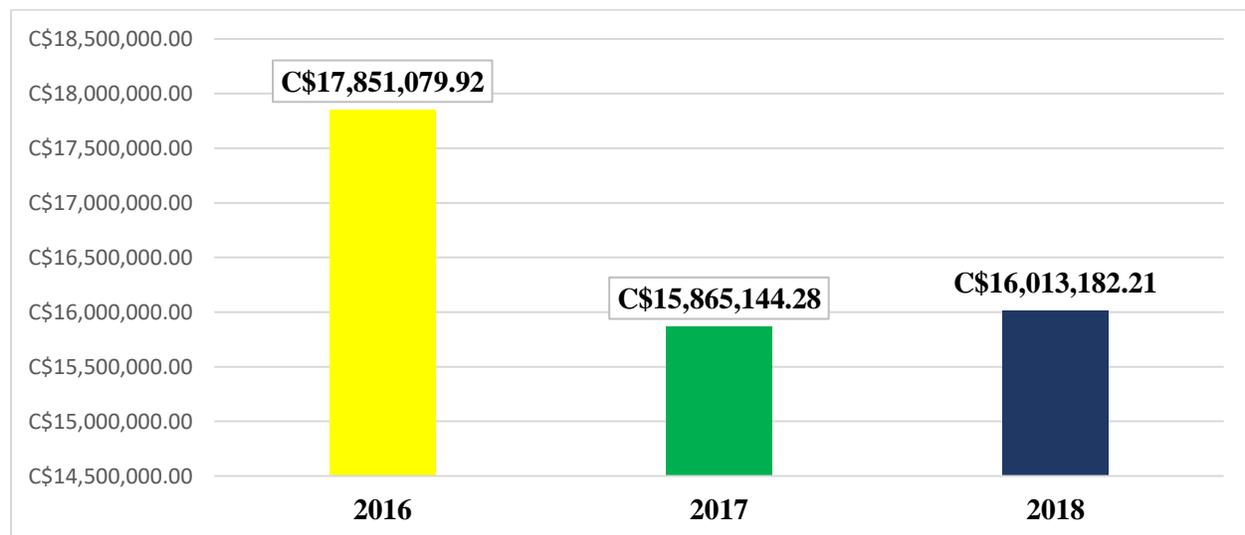
Tabla 5. Razones de liquidez

		2016	2017	2018	'17 vs. '16		'18 vs. '17	
					Variacion Relativa	Variacion Absoluta	Variacion Relativa	Variacion Absoluta
Fondo de Maniobra	monto	C\$17851,079.92	C\$15865,144.28	C\$16013,182.21	-C\$1985,935.64	-11%	C\$148,037.93	1%
Capital de trabajo /ventas	porcentaje	49%	52%	92%	0.03	6%	0.40	77%
Capital de trabajo/activos	porcentaje	50%	45%	52%	-0.05	-10%	0.08	17%
Índice de solvencia	veces	2.44	2.92	5.02	0.48	20%	2.09	72%
Prueba Ácida	veces	0.52	0.82	1.86	0.30	58%	1.04	126%
Prueba Defensiva	porcentaje	10%	17%	7%	0.07	72%	-0.10	-59%

Nota: Calculado en base a los Estados Financieros de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A representados en el anexo#2.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Fondo de maniobra.



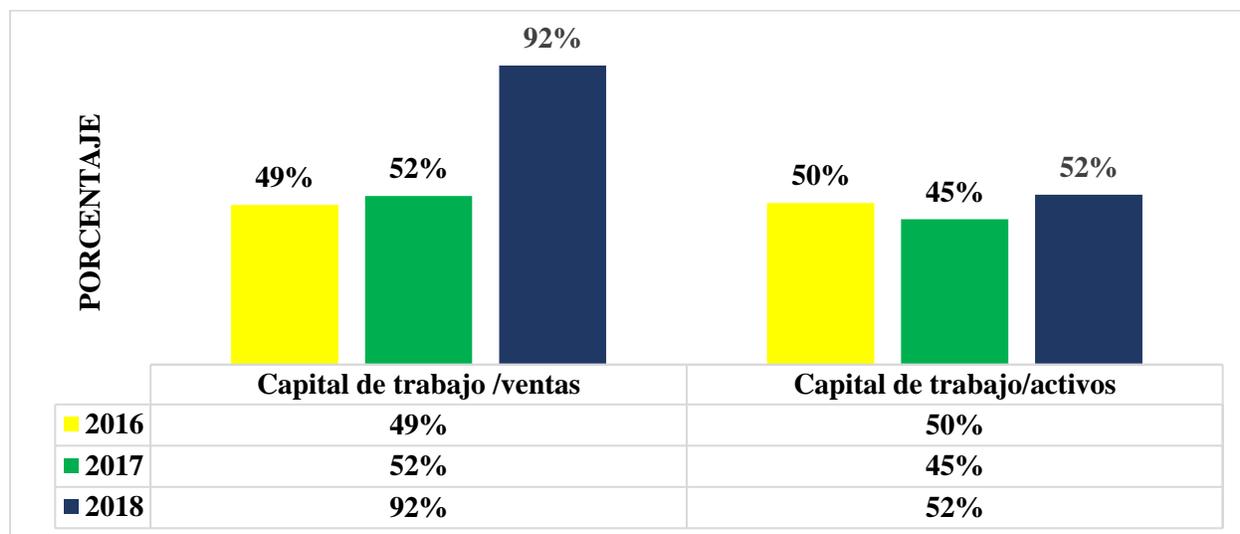
Nota: Datos extraídos de la tabla 5.

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con un fondo de maniobra para el 2016 de C\$17.8 millones de córdobas teniendo una disminución en el año 2017 de 11.1% con respecto al año 2016, cuyo fondo de maniobra fue de C\$15.8 millones, intentándose recuperar en el año 2018 con un aumento mínimo del 0,9% alcanzando un fondo de maniobra de C\$16.01 millones, indicando que después de atender todos sus pagos, aún le sobraría dicha cantidad, esto a consecuencia de los aumentos en sus activos

circulantes tales como son las cuentas por cobrar, provisiones para cuentas malas, préstamos empleados y otras cuentas por cobrar, siendo estos fondos permanentes para atender las necesidades de la operación normal de la empresa en marcha.

Figura 15. Capital de trabajo/ventas. Capital de trabajo/activos.

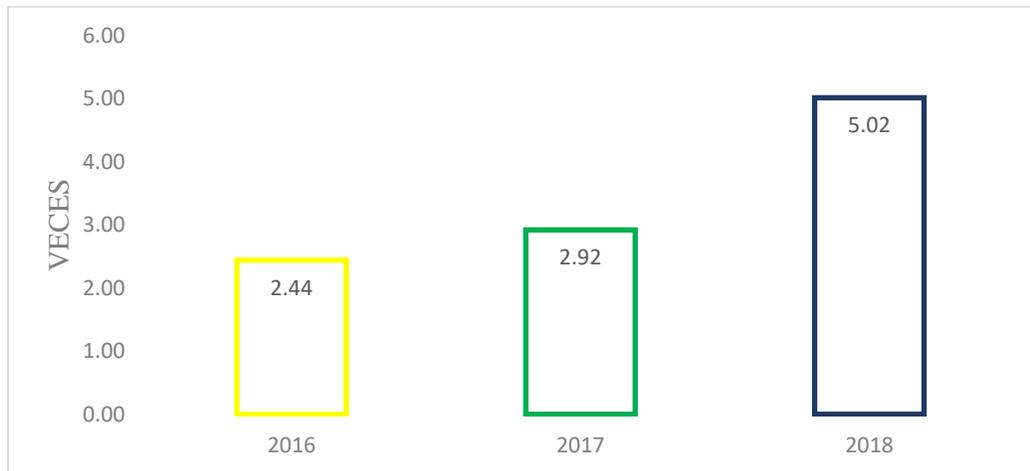


Nota: Datos extraídos de la tabla 5.
Fuente: Elaboración propia

Análisis de la liquidez. La figura 2 muestra el capital de trabajo como porcentaje de las ventas con un 49%, 52% y 92% correspondiente a los años 2016, 2017 y 2018, presentando un riesgo financiero alto porque está involucrado directamente en las operaciones de la empresa, y nos proporciona una idea de la eficacia en la utilización de los activos, quiere decir que requiere un mayor porcentaje de los activos para ejecutar las operaciones a corto plazo. Estos son los porcentajes de ventas que podemos realizar a crédito con cargo al fondo de maniobra.

El capital de trabajo sobre los activos representa un 50%, 45% y 52% teniendo un nivel adecuado de los activos circulantes líquidos tras haber pagado sus deudas en el corto plazo con sus activos disponibles.

Figura 16. Índice de liquidez o solvencia.



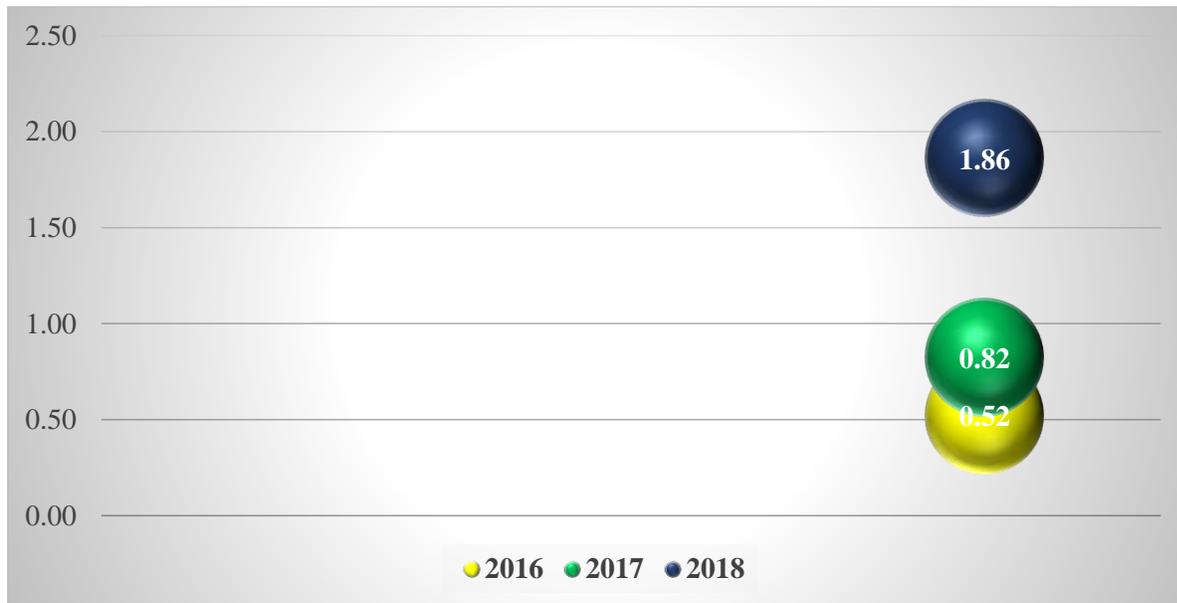
Nota: Datos extraídos de la tabla 5
Fuente: Elaboración propia

La figura 16 muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, indicando que por cada córdoba de deuda exigible en el corto plazo, la empresa cuenta con C\$2.44 córdobas de respaldo en el activo corriente en el año 2016 para pagarla; mejorando 0.48 puntos en el año 2017, y teniendo una alza en el 2018 de 2.1 puntos, debido a la disminución del pasivo circulante en un 52% en los rubros como lo son: cuentas por pagar, impuestos y retenciones por pagar, gastos acumulados por pagar y otras cuentas por pagar.

Dicho de otra manera quiere decir que el activo corriente es 5.02 veces más grande que el pasivo corriente o bien que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con 5.02UM para pagarla,

representando que la empresa tiene una buena capacidad para pagar sus deudas a comparación con el año 2017 y 2016 respectivamente.

Figura 17. Prueba ácida.

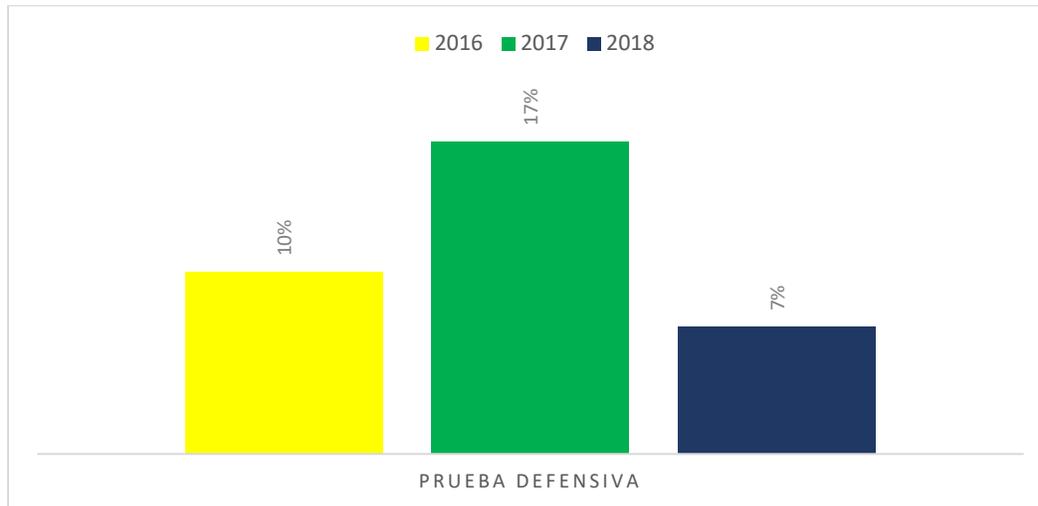


Nota: Datos extraídos de la tabla 5

Fuente: Elaboración propia

La empresa registra una prueba ácida de 0.52, 0.82 y 1.86 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, lo que nos permite deducir que por cada córdoba de deuda en el pasivo corriente se tiene 0.52, 0.82 y 1.86 para pagarla, excluyendo los inventarios; lo que indica 1.04 puntos porcentuales más que el año anterior. Esto ocurre por el impacto de disminución en el pasivo corriente de C\$ 4,269,766.36 decrecimiento en los rubros como: cuentas por pagar, préstamos bancarios, impuestos y retenciones por pagar, gastos acumulados por pagar, otras cuentas por pagar, anticipos de clientes y sobregiro bancario, obteniendo una variación relativa de -52%.

Figura 18. Prueba defensiva.



Nota: Datos extraídos de la tabla 5

Fuente: Elaboración propia

Según la prueba defensiva, la empresa cuenta con 7% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta en el 2018, teniendo una disminución con el año 2017 de 0.10pp con una variación relativa del -59%. Asimismo, el capital de trabajo nos muestra que la empresa cuenta con recursos para pagar sus obligaciones.

Se da a consecuencia de la disminución en caja y bancos, el cual ha experimentado una caída representativa de -C\$1,155,582.94 córdobas para el año 2017, este surge por la situación vivida en el año 2018 a partir del mes de abril el cual fue un impacto económico en la mayoría de las empresas.

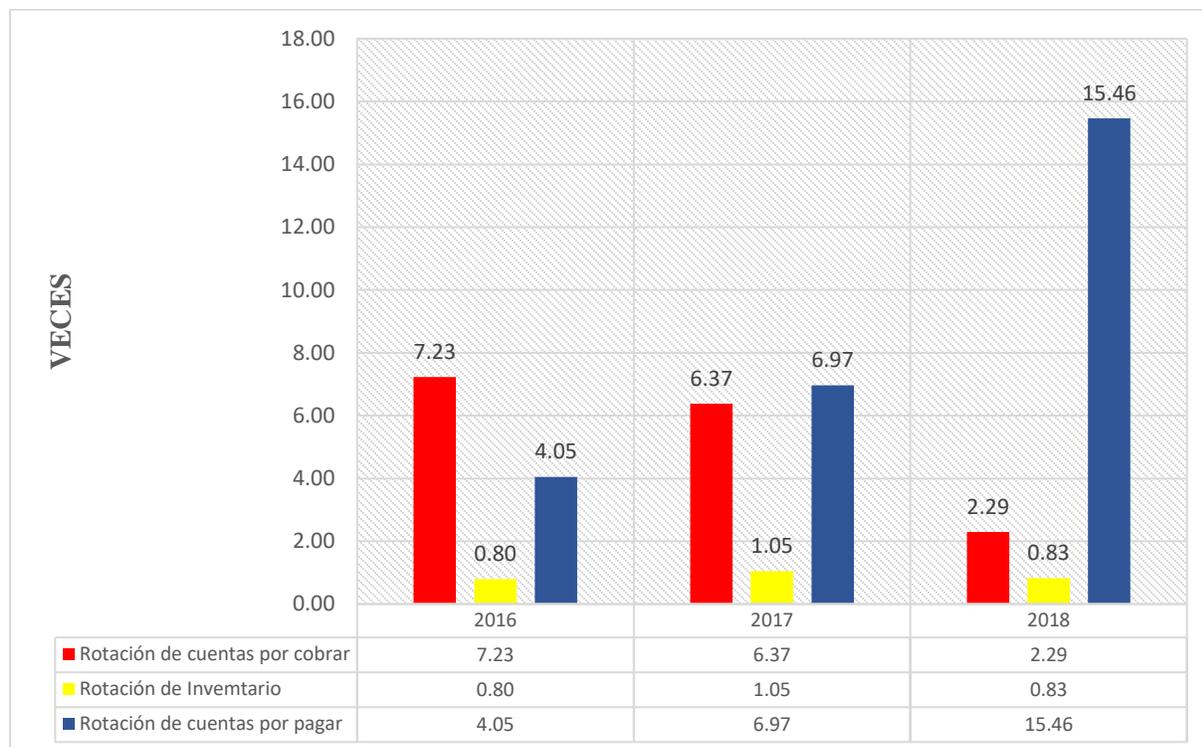
Tabla 6 Razones de actividad.

		2016	2017	2018	'17 vs. '16		'18 vs. '17	
					Variacion Relativa	Variacion Absoluta	Variacion Relativa	Variacion Absoluta
Rotación de cuentas por cobrar	veces	7.23	6.37	2.29	-0.86	-12%	-4.08	-64%
Período promedio de cobro	días	49.81	56.50	156.99	6.69	13%	100.49	178%
Rotación de Inventario	veces	0.80	1.05	0.83	0.25	32%	-0.22	-21%
Período promedio de inventarios	días	451.70	343.12	435.43	-108.59	-24%	92.31	27%
Rotación de cuentas por pagar	veces	4.05	6.97	15.46	2.92	72%	8.50	122%
Período promedio de pago	días	88.92	51.67	23.28	-37.25	-42%	-28.39	-55%
ciclo operativo	días	501.51	399.61	592.42	-101.90	-20%	192.81	48%
Ciclo de caja	días	412.59	347.95	569.14	-64.64	-16%	221.19	64%

Nota: Calculado en base a los Estados Financieros de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A representados en el anexo#2.

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Ratios de actividad.



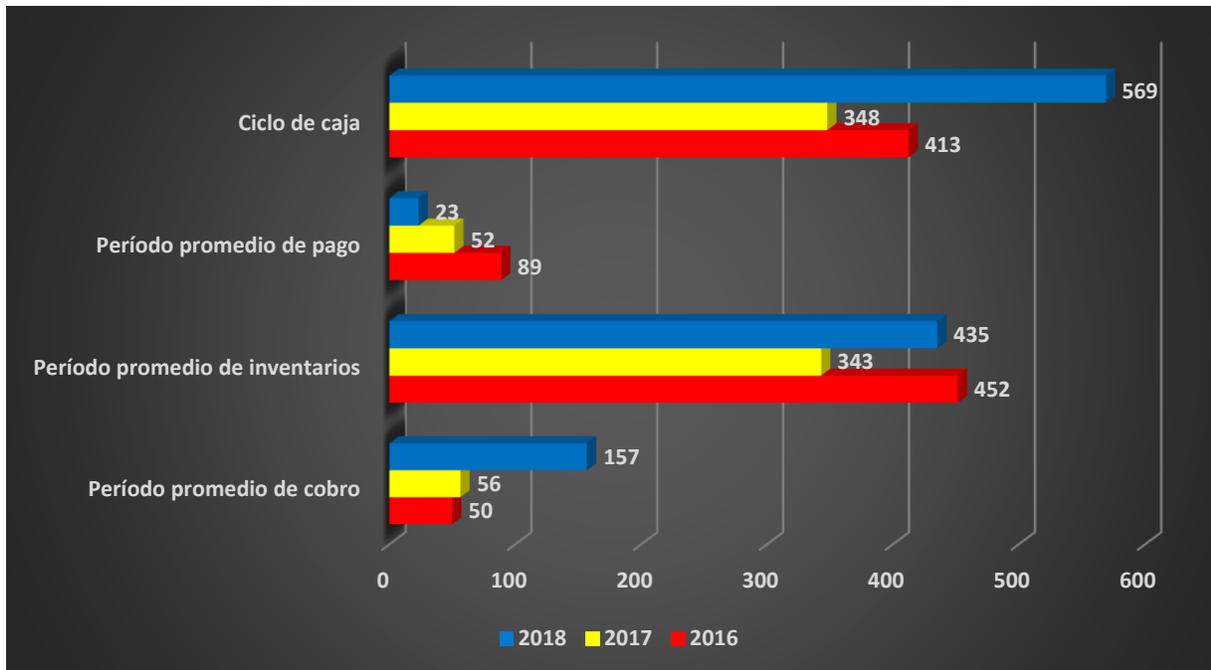
Nota: Datos extraído de la tabla 6.
Fuente: Elaboración propia

Para el año 2016 la empresa CECA Musical Multicomercial presentó una rotación de su cartera 7.23, veces en el año demorando en recuperar la cartera en 50 días, rotando de forma eficiente en su cobranza y en su conversión en efectivo. En el año 2017 obtuvo una rotación de cartera de 6,37 veces, manteniéndose en una buena aplicación de políticas de crédito, así como las políticas de cobranza y sus penalizaciones. En el año 2018 se siente la caída a 2.29 veces producto del impacto social y económico vivido en ese año.

En los años 2016, 2017 y 2018 CECA ha presentado cambios representativos en su rotación de cuentas por pagar, pasando de 4.05 veces en el 2016 a 6.97 veces en 2017 y 15.46 veces en el

2018, indica que se está aprovechado al máximo el crédito, no siempre pagar menos veces sea lo mejor. Mediante pagos oportunos la empresa genera confianza, siendo también parte de la ética empresarial, lo indicado siempre es pagar a tiempo.

Figura 20. Ciclo de conversión del efectivo.



Nota: Datos extraído de la tabla 6.

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la figura 23, que la empresa demoró en recuperar su cartera 50 días en el año 2016 dificultándose en el año 2017 a 6 días más y alejándose en 101 días en recuperar su cartera en el año 2018. Teniendo en cuenta la política de cobro, respecto a los plazos otorgados a los clientes, la recuperación de la cartera se ha deteriorado siendo cada vez más lenta. Los inventarios tardan más de un año para convertirse en efectivos en el año 2016 y 2018, siendo esto un peligro por la obsolescencia y deterioro de los mismos, no obstante CECA no ha estipulado estrategias claras de venta, por lo tanto ha sufrido una edad promedio de inventarios para el año

2016 de 452 días disminuyendo a 343 días en el 2017 y 435 días en el año 2018. Para el 2016 la empresa adquiriría un período promedio de pago en 89 días aprovechando el crédito, disminuyendo sus días en el año 2017 a 52 días y acelerando el pago a sus proveedores en 23 días. Se puede observar como viene perdiendo el poder de negociación con sus proveedores.

Ejemplo año 2016: exige a sus clientes el pago de sus facturas en 50 días después de efectuada la venta como máximo, y en promedio transcurren 452 días entre la compra de productos y la venta de los mismos. Se observa un resultado eficiente en el manejo del plazo de sus cuentas por pagar a 89 días, siendo el plazo de cuentas por cobrar menor al de cuentas por pagar, así se corre un menor riesgo de insolvencia al recuperar el dinero a tiempo y cumplir con la obligaciones existentes. Aprovecha días de crédito y su apalancamiento.

Año 2017: exige a sus clientes el pago de sus facturas en 56 días después de realizada la venta, y en promedio duran 343 días entre la compra de productos y la venta de los mismos. Se muestra un resultado más desfavorable que el año anterior en el manejo del plazo de cuentas por pagar a 52 días, siendo el plazo de cuentas por cobrar mayor al de las cuentas por pagar. Corriendo un pequeño riesgo de solvencia al recuperar dinero y cumplir con las obligaciones existentes.

Año 2018: en este año se presenta un giro rotundo en cuanto al poder de negociación con los clientes se convierte a bajo debido a que los clientes pagan en el tiempo que ellos establecen en este año paga en un promedio de 157 días, lo que representa una amenaza para la compañía. La edad promedio de los inventarios disponibles para la venta es de 435 días y el poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que nos exigen pagar en un promedio de 23 días.

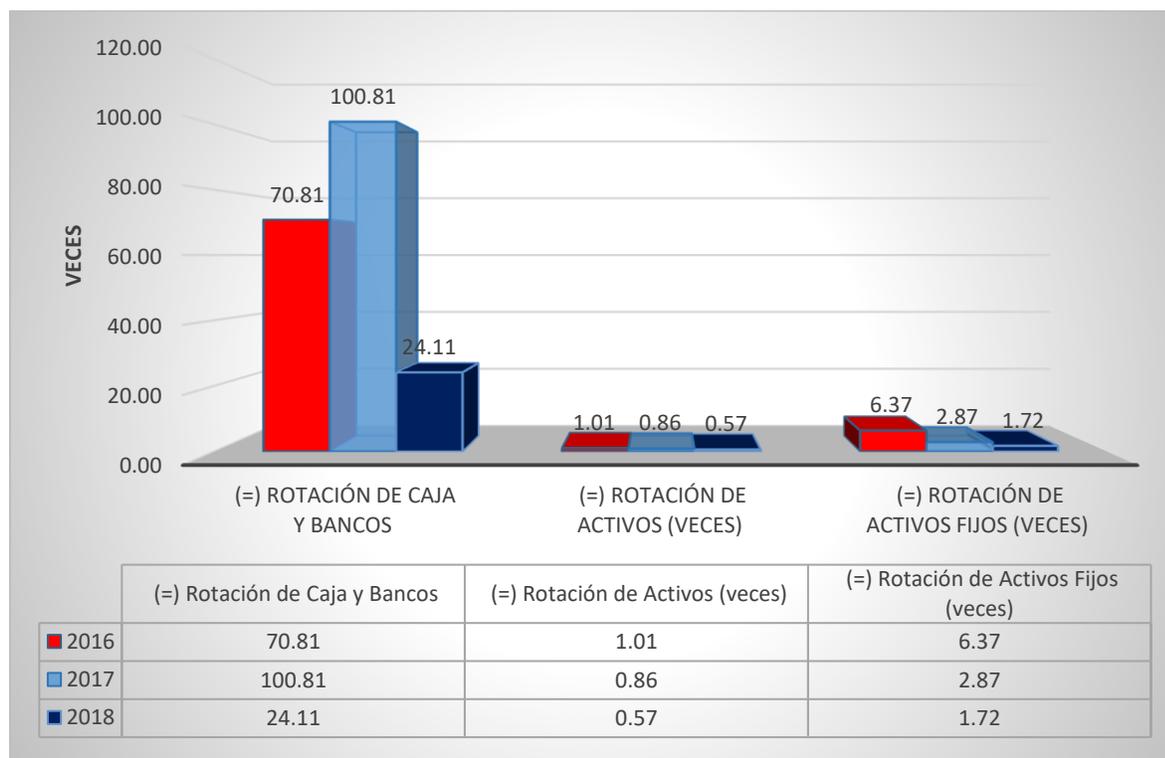
Tabla 7. Ratios de apalancamiento.

		2016	2017	2018	'17 vs. '16		'18 vs. '17	
					Variacion Relativa	Variacion Absoluta	Variacion Relativa	Variacion Absoluta
Rotación de caja y bancos	veces	70.81	100.81	24.11	30.00	42%	-76.70	-76%
Caja y bancos/Activos totales	veces	0.03	0.04	0.01	0.01	16%	-0.03	-77%
Rotación de activos totales	veces	1.01	0.86	0.57	-0.15	-15%	-0.29	-34%
Rotación de activos fijos	veces	6.37	2.87	1.72	-3.51	-55%	-1.15	-40%
Razón de Endeudamiento	porcentaje	44%	44%	35%	0.00	0.25%	-0.09	-20%
Estructura de Capital (Razón Deuda-Patrimonio)								
		0.78	0.78	0.55	0.00	0.44%	-0.24	-30%
Razón deuda C/P	porcentaje	0.61	0.41	0.20	-0.20	-32%	-0.21	-30%
Razón Deuda L/P	porcentaje	0.17	0.37	0.34	0.20	122%	-0.02	-6%

Nota: Calculado en base a los Estados Financieros de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A representados en el anexo#2.

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Rotación de activos.



Nota: Datos extraído de la tabla 7.

Fuente: Elaboración propia

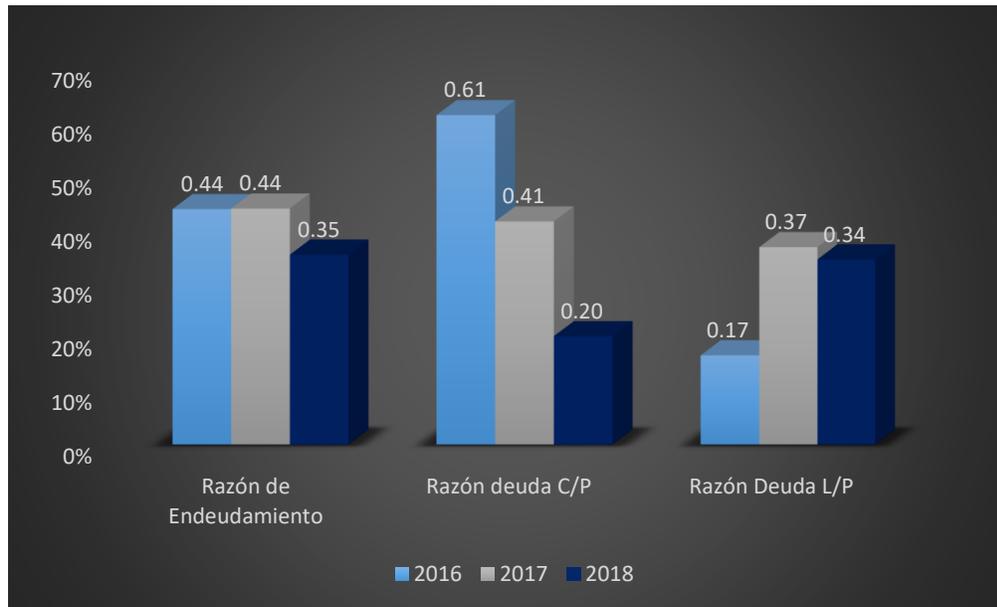


La rotación de caja y bancos de la empresa, muestra un aumento en el año 2017 con relación al 2016, pasando de 70 a 100 veces; lo que quiere decir que presentó una mejor rotación de cartera para ese año, sin embargo el 2018 sufrió de una baja llegando a rotar solamente 24 veces desmejorando la capacidad que tenía la empresa para recuperar sus ventas a crédito, las cuales disminuyeron en un 43% en relación con el año anterior. La estrategia de recuperación de cartera ha sido ineficiente.

Los resultados anteriores demuestran que los activos totales rotaron en el año 2016 1.01 veces, en 2017 0.86 veces y 0.56 veces en el año 2018. Quiere decir que los inventarios tienen deficiencia al convertirse en activos líquidos, por dos años consecutivos no logran rotar ni una vez por año.

La compañía durante el año de 2016, vendió por cada peso invertido en activos fijos, C\$6.37, en 2017 C\$2.87 y C\$1.72 en 2018. También lo podemos interpretar expresando que la empresa rotó su activo fijo en 2018 1.72 veces.

Figura 22. Ratios de apalancamiento.



Nota: Datos extraído de la tabla 7.

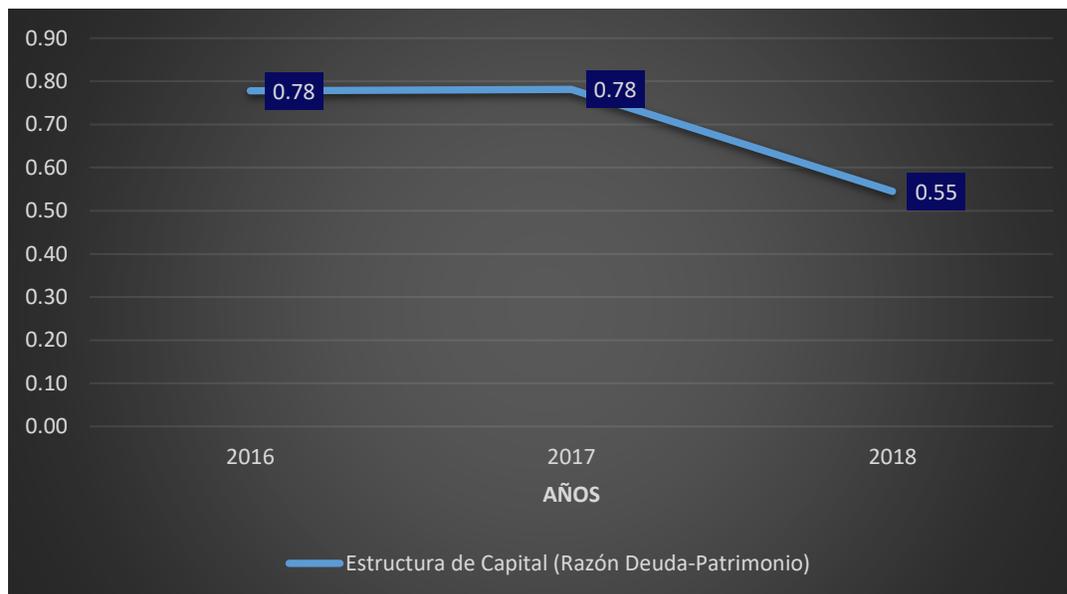
Fuente: *Elaboración propia*

En la razón de endeudamiento muestra que por cada córdoba que la empresa tiene en el activo, debe C\$0.44 centavos para el año 2016 igual que en el año 2017 y 0.35 en 2018, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía. Esta razón disminuye en el año 2018 porque su deuda se concentra en el pasivo a corto plazo y el sobregiro bancario disminuye a C\$ 173,911.59.

Según la figura 22 la empresa presenta un bajo grado de endeudamiento a corto plazo, muestra un 20% en el año 2016, no excediendo el 50% del patrimonio neto, el cual debería de ser lo indicado. Este porcentaje en el pasivo a corto plazo proviene de la necesidad de apalancamiento financiero para cubrir sus actividades operacionales, al igual que de las disminuciones en las diferentes cuentas tales como: Impuestos y retenciones por pagar, gastos acumulados por pagar y otras cuentas por pagar disminuyendo estas en un 36%, 35% y 17% respectivamente.

La deuda a largo plazo pasó de simbolizar el 17% del capital neto al 34%, un monto relativamente bajo, debido a que la deuda se contrajo el año 2012 para adquisición de activos como equipo de reparto, y renovación de mobiliario de oficina por lo que la deuda ha venido disminuyendo por la cancelación de la misma a través de los años. La deuda experimentó un incremento en el año 2017 por la adquisición de terreno para bodega, los cuales fueron dados en garantía para el desembolso correspondiente.

Figura 23. Estructura de capital. (Razón Deuda-Patrimonio)



Nota: Datos extraído de la tabla 7.

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene comprometido su patrimonio 0.78 veces para el año 2016, 0.78 veces en el año 2017 teniendo una baja en 2018 a 0.55 veces. El mayor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.

Esta empresa presenta un nivel de endeudamiento considerable, pero con buenas condiciones de pago, lo que hace que sea menos riesgosa para los acreedores.

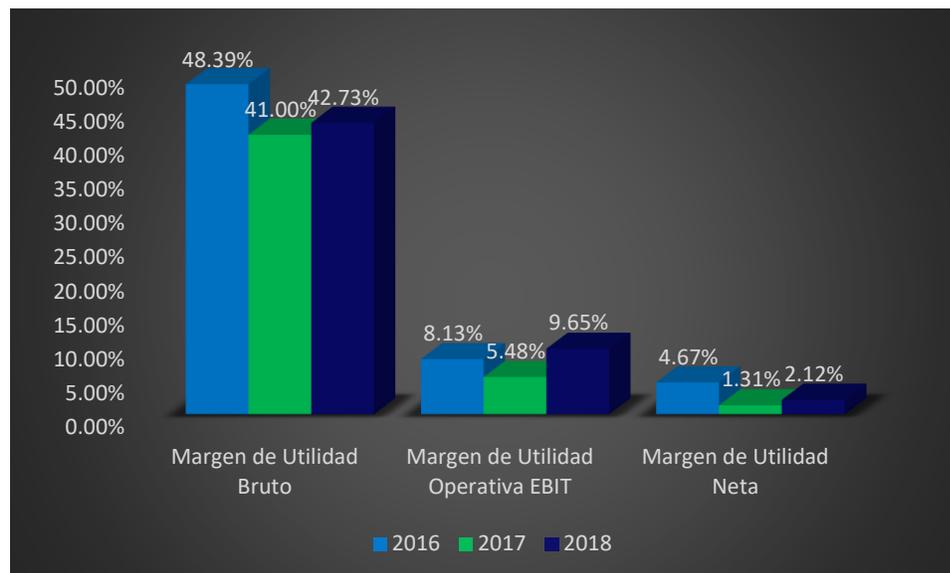
Tabla 8. Análisis de rentabilidad.

		2016	2017	2018	'17 vs. '16		'18 vs. '17	
					Variacion Relativa	Variacion Absoluta	Variacion Relativa	Variacion Absoluta
Margen de Utilidad Bruto	porcentaje	48%	41%	43%	-0.07	-15%	0.02	4%
Margen de Utilidad Operativa EBIT	porcentaje	8%	5%	10%	-0.03	-33%	0.04	76%
Margen de Utilidad Operativa EBITDA	porcentaje	10%	8%	12%	-0.03	-25%	0.04	56%
Margen de Utilidad Neta	porcentaje	5%	1%	2%	-0.03	-72%	0.01	61%
ROA	porcentaje	5%	1%	1%	-0.04	-76%	0.00	6%
ROE	porcentaje	0.08	0.02	0.02	-0.06	-76%	0.00	-8%

Nota: Calculado en base a los Estados Financieros de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A representados en el anexo#2.

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Análisis de rentabilidad.



Nota: Datos extraído de la tabla 8.

Fuente: Elaboración propia

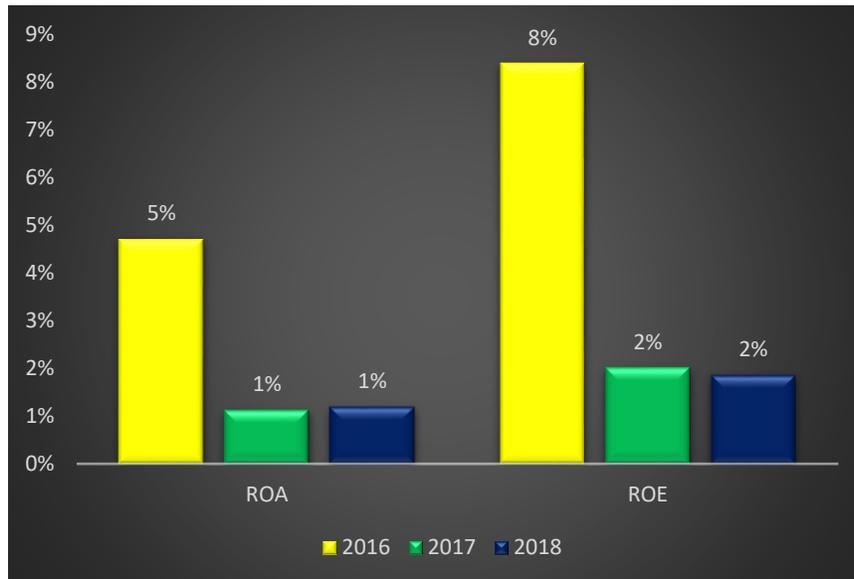
Un empresario debe observar el margen de beneficio de la empresa con el fin de lograr su objetivo principal como lo es el crecimiento, donde el principal factor es el mercado de consumo. En la figura 27 refleja un margen de utilidad bruta donde por cada córdoba vendido, la empresa genera una utilidad bruta del 48.9% en el año 2016 teniendo una disminución alcanzando un 42.73% para el año 2018, esto sucede por la disminución de la demanda en este último año debido a que la economía se vio afectada, cuando un mercado sufre una caída, el potencial de ganancia bruta se pierde y la operación táctica de las empresas debe ser modificada con el fin de seguir siendo competitivas.

Asimismo la empresa generó una utilidad operativa equivalente al 8.13% en el año 2016, 5.48% en 2017 y 9.65% en el año 2018, con respecto al total de ventas de cada período.

El margen de utilidad neta sufrió una disminución pasando de 4.67% en el año 2016 a un 2.12% en el 2018, esto debido a la caída de las ventas.

El análisis de rentabilidad está dado por las utilidades entre el principal factor de ingresos que son las ventas. Cuánto más alto sea el margen neto, más rentable será la empresa.

Figura 25. ROA ROE



Nota: Datos extraído de la tabla 8.
Fuente: *Elaboración propia*

La figura muestra un ROA, rendimiento sobre activos de 5% para el año 2016, de 1% para el año 2017 al igual que el 2018, esto se refiere a una de las medidas de la eficiencia de una empresa, la que indica lo bien que aprovecha la empresa su activo para generar beneficios. Cuanto mayor sea el valor del ROA, mejor para los inversores, porque significará que la empresa es capaz de generar más dinero con menor inversión. La disminución del ROA se muestra en variación absoluta de cuatro puntos porcentual en el 2017 y de cero puntos porcentuales en 2018, producto la disminución de los activos totales en un 14%.

Como accionistas, la medida de rentabilidad que nos interesa es el retorno sobre el patrimonio, el ROE obteniendo un 8% en el año 2016 y un 2% para el año 2017 y 2018, esto mide cuanto beneficio obtiene la empresa por cada córdoba de los accionistas o fondos propios.



El ROE es superior al ROA debido al efecto apalancamiento de la deuda, el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica (ROA). La financiación de parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera (ROE).

La comparación entre el ROA y ROE se realiza para determinar la forma más conveniente de financiar el activo total o la inversión de la empresa o determinar la estructura financiera más adecuada para el crecimiento de la empresa.

La empresa no es rentable debido a que presenta un ROA menor a 5%.

VIII. Estrategias como valor agregado para la empresa.

Toda empresa tiene la necesidad de que todos sus empleados tengan el conocimiento de la misión y visión de la empresa para trabajar en conjunto y lograr los objetivos de la misma. Para ello presento ciertas estrategias que puedan ayudar a lograr conseguirlos.

Los trabajadores deben de conocer su reglamento interno donde conozcan a fondo que quiere perseguir la empresa para tener éxito y posicionarse como la mejor en el mercado, también necesitan conocer su manual de funciones para evitar márgenes de errores en la realización del trabajo.

La compañía necesita tomar la estrategia ganar-ganar, proceso de resolución de conflictos, mejorando el servicio dirigido a los clientes, haciendo que estos se sientan satisfechos con el producto obtenido y la empresa consiga su rentabilidad esperada.

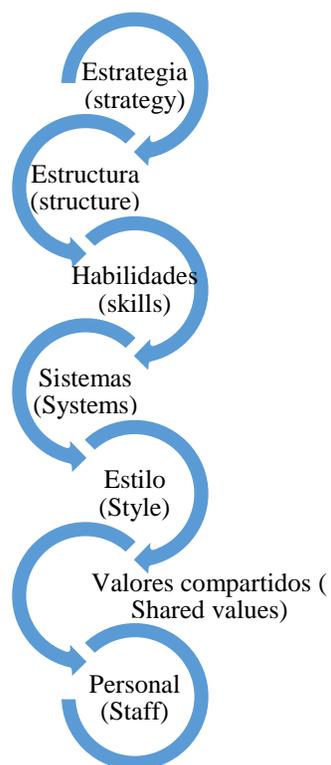
Los clientes deben de estar clasificados por categorías y enfocar de donde se pueden atraer nuevos clientes y que estos sean clientes fieles a la compañía.

La herramienta matriz de la posición competitiva, ayuda en identificar que productos son los más rentables como el producto estrella y la vaca lechera, esto hace reconocer que mejorar como la calidad del producto, el servicio o ser más competitivo en precio.

A nivel financiero el impacto en la empresa se encuentra en su ciclo de conversión del efectivo, hay que replantear las políticas de inventario y las políticas de cobro, y que estas se cumplan en un menor tiempo tener un sistema de cobro y darle seguimiento, para cumplir con la obligación a proveedores, esto hará que la liquidez de la empresa sea más efectiva y sus márgenes de ganancia sean los esperados.

Para conseguir lo antes expuesto se requiere realizar procesos que diagnostiquen como se encuentra la empresa en cuanto a su salud financiera como:

- los cinco ratios de un análisis financiero liquidez, estructura financiera, gestión, rentabilidad e inversión.
- Análisis PESTEL quien tiene en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.
- Análisis de las 7S a diferencia de la mayoría de las herramientas de análisis externo, este modelo desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman dos consultores de la firma Mckinsey & Company, apunta directamente al interior de la compañía. Este modelo analiza correctamente siete factores, cuyos nombres en ingles empiezan por S de ahí el nombre de la herramienta. Entre los factores se encuentran:



La idea de este modelo es que las empresas operan como un conjunto de piezas interconectadas como un engranaje.

Determinar la cantidad de productos necesarios por la demanda para mejorar la rotación de los mismos mediante los tres impulsores de la rotación:

- **Abastecimiento:** elección de nuevos proveedores que ofrezcan tiempos de entrega más cortos, o la negociación de un tiempo de entrega más breve. Se refiere a mejorar la gestión de compras, haciendo más fácil la alineación con la demanda.
- **Nivel de servicio:** mejorar la gestión de la información, de manera tal que sea visible la cantidad de inventario en cada etapa.
- **Pronóstico:** Precisión de los pronósticos de demanda, de modo que las existencias de seguridad puedan disminuirse sin aumentar las situaciones de faltas. Mejorar la estimación de la demanda de modo que se establezca el inventario justo.

Realizar un flujo de caja como alerta de la situación financiera de la empresa este análisis debe realizarse para mitigar las deficiencias y la toma de decisiones sea oportuna.

Reclasificar el inventario para detectar los productos obsoletos y darles de baja.

IX. Conclusiones

Como base importante para la compañía, se realizó un diagnóstico financiero desarrollando un análisis y evaluación de los estados financieros a la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A a través de un análisis cualitativo y cuantitativo basada en la información obtenida para identificar las puntos a mejorar y poder optimizar las tomas de decisiones.

En general el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es medio, dentro de los puntos débiles está el poder de negociación sobre los clientes, es bajo, lo que hace que el sector sea menos atractivo y disminuye el potencial de ganancia para el proveedor la empresa, los clientes comienzan a formar una amenaza para la compañía, el poder de negociación sobre los proveedores es bajo a pesar que CECA cuenta con relaciones directas con los proveedores, los cuales presentan costos razonables y calidad de producto, sin embargo exigen pronto pago a las obligaciones.

En el estudio FODA la empresa, presenta dentro de sus fortalezas; experiencia de más de diez años en el mercado, dedicada a brindar servicios al sector comercial. Dentro de sus principales debilidades a superar está la falta de dirección estratégica clara enfocado al giro del negocio como lo son las ventas, los canales de distribución no son los adecuados. Entre las debilidades operativas se centra el endeudamiento, a consecuencia de aumentos en la cuenta de inventario, baja rotación de cartera, por consiguiente su rentabilidad y rendimientos se ven afectados.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el análisis vertical y horizontal, se determinó que la afectación de la crisis del año 2018 se sintió principalmente en la afectación de disminución de ventas, repercutiendo en la disminución los gastos operativos en un 47 %. También se detectó lo que respecta al sobregiro bancario, se pudo determinar que la empresa emitió cheques, pero no se pudieron cobrar por falta de fondos.



Aplicando ratios financieros se comprobó que entre las debilidades operativas se centra el endeudamiento, a consecuencia de aumentos en la cuenta de inventario, baja rotación de cartera, por consiguiente su rentabilidad y rendimientos se ven afectados, no se está dando una correcta gestión.

Lo antes expuesto ha dado como resultado que el ciclo de conversión del efectivo sea de 569 días considerándose demasiado lento para este sector, lo que ha dado como resultado problema de disponibilidad y se ha visto obligada que la empresa incurra a préstamos a tercero para financiar sus obligaciones.

La empresa mantiene una política de inversión de activos corrientes conservadora, la rotación de inventario presenta deficiencia y se maneja para el periodo 2018 en 0.83 veces al año es decir cada 435 días, el inventario está inmovilizado sin generar utilidades, considerándose que mantienen un alto stock en inventario, la cual no está de acorde con sus proyecciones de venta. El ROE y ROA de la empresa se ha mantenido, demostrando que es necesario mejorar la utilización de los recursos disponibles y se debe ser más eficiente en el manejo del patrimonio.

X. Recomendaciones

En la actualidad es indispensable que las empresas alcancen su punto de crecimiento, se desarrollen a través de las ventas y logren ser competitivas en el mercado. Para superar la situación planteada en los resultados, es necesario que CECA Musical Multicomercial, S.A considere los siguientes aspectos:

Para seguir en la posición estable en el mercado, la empresa debe mantener la novedad de sus productos con precios atractivos que satisfagan la necesidad de los clientes. Se debe de estudiar las mejores alternativas de financiación externa de tal forma que se minimicen los costos financieros.

Establecer métodos y procesos para la elaboración de diagnósticos financieros de manera recurrente, que orienten a la gerencia, sirviéndoles como instrumento para la toma de decisiones financieras y enfoquen la visión de la empresa aplicando medidas de corrección para alcanzar los objetivos planteados. Para ello es necesario la interpretación de los mismos, dichas decisiones deben estar relacionadas a la gestión de la empresa, su operatividad en sus ventas y sus inversiones.

Por otro lado, la empresa debe mejorar el ciclo de conversión del efectivo, administrando eficientemente los recursos financieros, se necesita reducir el tiempo de obtener nueva mercadería, reducir el tiempo de almacenaje, estableciendo estrategias de ventas efectivas, dándoles mayor publicidad, descuentos, promociones y mejorar los canales de distribución.

En el área de mercadeo y ventas deben ser revisadas las políticas de inventarios, mantener un stock de inventarios necesarios no exceso, de acuerdo a las proyecciones de ventas, debido a que la rotación del inventario es muy lenta, una buena opción es implementar utilizar el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir) para evitar el daño y obsolescencia de inventarios y así minimizar las pérdidas por productos obsoletos.



De igual forma reducir el período de recuperación de las cuentas por cobrar, mejorando las políticas de cobro, clasificando a los clientes y capacitando al personal de la misma área, aquí se pueden utilizar los descuentos por pronto pago que motiven a los clientes a pagar antes de su fecha límite.

Las decisiones que tomen deben contribuir a la maximización de los recursos, para alcanzar la maximización del valor de la empresa para ello se debe tener claro su misión y visión.

XI. Bibliografía

- Ribbeck, G. C (2014) Análisis e interpretación de estados financieros: herramientas clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de ate vitarte 2013.Lima, Perú (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres.
- Ibarra Mares, A. (2009). *Desarrollo del Análisis Factorial Multivariable*. Colombia: Fundación universitaria tecnológico Comfenalco.
- Balmaceda, C. M. A(2015) *Análisis financiero de la empresa doña coco para el período 2012-2013 para definir una estrategia financiera a corto plazo*. Managua, Nicaragua. Unan Managua.
- Siles, M (2016) Diagnóstico financiero de la empresa soluciones informáticas, S.A en el período 2013-2014. Managua, Nicaragua. Unan Managua.
- Rubio, C. Y & Salazar, S. S.(2013) *Diagnóstico económico financiero para la gestión de riesgo de endeudamiento en la empresa láctea, S.A de Trujillo 2011-2012 (tesis de maestría)* universidad privada Antenor Orrego, Perú.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Puga Muñoz, M, (01 de mayo de 2016). Las finanzas y el sistema financiero. *Finanzas I*. Obtenido de <http://www.mpuga.com/docencia/Finanzas%20I/Cap%20I%20Finanzas.pdf>, 1-23.
- López, S. M (2016, mayo). *Diccionario Económico-Finanzas*. Obtenido de Diccionario Económico-Finanzas: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/finanzas.html>



Besley y Brigham (2016) *Fundamentos de administración financiera*. México D.F, México.

Cengage learning, editores, S.A de CV

Baena, T. D (2010) *Análisis financiero enfoque y proyecciones*, Bogota. Kimpres.

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Sainz, J (2009) *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. Esic editorial.

López, A (2009, junio) Las cinco fuerzas de Michael Porter. *Managersmagazine*. Recuperado de

<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Fred, R. D. (2008) *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México, México Pearson education.

Fred, R. D. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México, México, Pearson educación.

Porter, M. E. (2009) *Estrategias competitivas técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. Grupo editorial patria.

Porter, M. E. (2015). *Ventajas competitivas Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F. Grupo editorial Patria, S.A. De C.V.

Guajardo, G. & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill

Romero, F. (2016, marzo) *Importancia del diagnóstico financiero*. Obtenido de

<https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-diagn%C3%B3stico-financiero-fernando-romero>



Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2009). *NIF para PYMES*. Londres, Reino Unido: IFRS Foundation Publications Department.

Bermúdez, A. (2012) *Finanzas a corto plazo*, Managua, Nicaragua. Unan Managua.

Ponce, T, H (2007) La matriz foda alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Fred, W. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Gonzalo, N. (2016, mayo). Slide Player. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/1489878/>

Moreno Fernández, J. (2002). *La Administración Financiera del Capital de Trabajo*. México: CECSA.

Moreno Fernández, J., & Rivas Merino, S. (2009). *La administración financiera del capital d trabajo*. México: Grupo Patria Cultural, S.A de C.V.

Ortega Castro, A. (2008). *Introducción a las Finanzas*. Ciudad de México, México: Mc. Graw Hill.



Glosario

Activos: Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Análisis financiero: estudio y evaluación de la situación financiera de la empresa.

Aumento de capital: Incremento de los recursos de una empresa, mismo que puede darse en efectivo o en especie.

Canales de distribución: es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

Capital: El capital representa la información procedente de las aportaciones realizadas por los propietarios de la empresa, tanto en el momento en que ésta se formó como en fechas posteriores, siendo éste el significado económico del capital.

Empresa: organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyos objetivos naturales son: ofrecer bienes y servicios y obtener utilidades, entre otros.

Estado de resultados: permite conocer cuál es el monto y el costo de las ventas, a cuánto ascienden los gastos financieros y de administración, y cuál es la utilidad generada en la fecha de elaboración.



Estado de situación financiera: Estado financiero que representa la relación entre los activos, pasivos y el patrimonio de una empresa en un periodo específico.

Financiamiento: captación de fondos a través de préstamos o aportaciones de capital.

Finanzas: son una rama de la economía y administración de empresas que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas o estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

FODA: es una herramienta de planeación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en la empresa. Desde este punto la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Impuestos: contribuciones; en dinero o especie; que el gobierno de un país cobra a sus habitantes con objeto de sostener su gasto y los servicios que les proporciona.

Inflación: fenómeno que consiste en un desequilibrio crónico entre la oferta y la demanda de una economía que se manifiesta en un persistente aumento de nivel general de precios. El desequilibrio puede derivar del ascenso de la demanda, de la elevación de costos o de una combinación de ambos. El incremento general y sostenido en el índice general de precios a través del tiempo.

Inventarios: son activos:

(a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;

(b) en proceso de producción con vistas a esa venta;

(c) en la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Inversión: proceso que consiste en la formación de capital fijo. La compra de activos financieros o de bienes de consumo que no constituyen propiamente inversión. La inversión pública es realizada por el gobierno y la privada por particulares.

Liquidez: disponibilidad de activos de fácil conversión en efectivo. El juego entre la oferta y la demanda de liquidez determina las tasas de interés. La oferta depende del rendimiento y la seguridad. La demanda, del deseo del público de realizar transacciones, de especular o de prevenir gastos futuros.

Método Analítico: Los métodos analíticos se definen como el conjunto de técnicas que nos permiten conocer cualitativa.

Método de porcentajes integrales: Método mediante el cual se expresan en porcentajes las cifras de un estado financiero.

Nicho de mercado: estrategia de colocar el producto en el sitio adecuado.

Pasivos: Valor monetario total de las deudas y compromisos que tiene a una empresa o individuo.

Pérdida por deterioro: La cantidad en que el importe en libros de un activo excede

(a) en el caso de los inventarios, su precio de venta menos los costos de terminación y venta o

(b) en el caso de otros activos, su valor razonable menos los costos de venta.

Rentabilidad: capacidad de la empresa para generar utilidades.



Solvencia: Capacidad de pago de la empresa para cumplir con sus obligaciones.

Obligación: es un título de crédito que representa la participación individual de los tenedores en un crédito colectivo a cargo de una sociedad anónima.

Oferta: lista de las actividades de un bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a cada precio posible.

Precio: valor de los bienes y servicio expresado en dinero, determinado por las fuerzas de la demanda y la oferta.

Política comercial: conjunto de medidas e instrumentos para regular las actividades comerciales de un país tanto en el interior, como en el exterior.

Productos sustitutos: Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

ROA: Return on Assets El ROA o Rentabilidad sobre activos es un ratio que mide la rentabilidad obtenida por una empresa sobre los activos empleados para obtener el beneficio. Se calcula a partir de dividir el Beneficio antes de intereses después de impuestos (BAIDT) entre el total del activo contable de la empresa.

ROE: La rentabilidad sobre acciones o ROE, es la rentabilidad obtenida por los accionistas conforma a su aportación a la empresa. Para calcularse se divide el beneficio neto de la empresa entre el valor de las acciones. El termino ROE también es denominado rentabilidad financiera por contraposición al de rentabilidad económica, por tener en cuenta la estructura financiera de la empresa. Traducción al inglés de ROE: Return on Equity



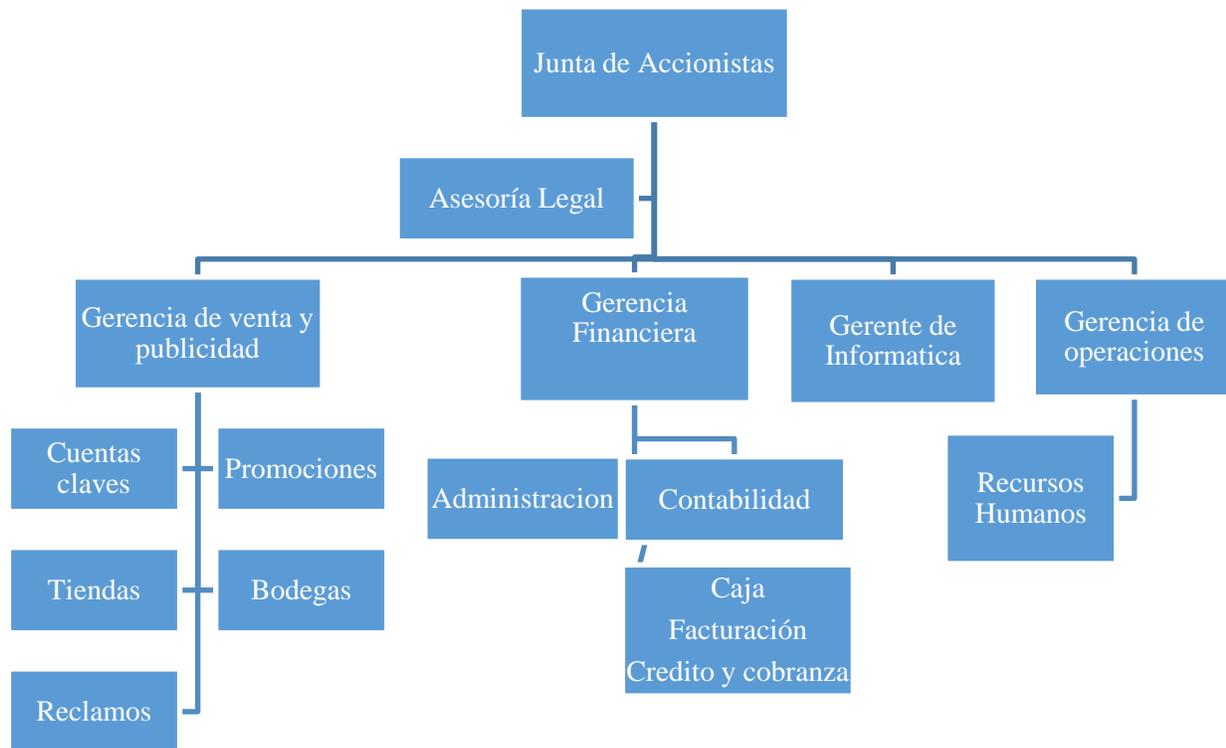
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas





Anexos

Anexo 1. Organigrama.





Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



Anexo 2. Balance General.

CECA MUSICAL, MULTICOMERCIAL, S.A			
BALANCE GENERAL			
2016-2018			
(Expresados en córdobas)			
CONCEPTO	2016	2017	2018
ACTIVOS			
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>			
Efectivo en caja y banco	1256,141.87	1438,420.63	282,837.69
Cuentas por cobrar clientes	4143,315.76	3991,273.01	5744,469.74
Provisión para cuentas malas	(82,866.31)	(79,825.46)	(114,866.61)
Préstamos empleados	17,000.00	3,333.70	6,321.66
Otras cuentas por cobrar	51,693.42	1360,349.20	1427,491.62
Inventario	23767,671.30	17322,420.60	12574,607.52
Impuestos pagados por anticipado	340,998.55	44,210.22	45,651.67
Anticipos a justificar	732,795.44	42,297.82	34,238.00
Total Activo Circulante	30226,750.03	24122,479.72	20000,751.29
<u>ACTIVO FIJO</u>			
Terrenos	-	5621,939.03	5621,939.03
Mobiliario y equipo de oficina	237,586.54	295,691.02	323,642.96
Equipo rodante	3149,634.63	3118,485.57	2492,737.74
Equipo de computo	25,741.75	41,328.83	49,662.61
Edificio	5593,474.94	5593,474.94	5593,474.94
Otros Equipos		26,302.80	26,302.80
Depreciación acumulada	(3303,873.16)	(4029,009.92)	(3974,450.53)
Total Activo Fijo	5702,564.70	10668,212.27	10133,309.55
<u>OTROS ACTIVOS</u>			
Construccion en proceso		334,143.23	334,143.23
Mejoras en propiedad arrendada		353,388.55	88,347.10
Seguro automovil ASSA			53,381.73
Seguro contra incendio iniser			22,681.99
Total Otros Activos		687,531.78	498,554.05
TOTAL ACTIVOS	35929,314.73	35478,223.77	30632,614.89
PASIVOS			
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>			
Cuentas por pagar	5863,025.00	1747,880.64	372,449.42
Préstamos Bancarios	801,196.55	2362,842.22	812,341.98
Impuestos y retenciones por pagar	660,108.98	351,285.87	223,954.04
Gastos acumulados por pagar	824,053.36	825,119.29	538,440.41
Otras cuentas por pagar	2293,354.24	2240,192.97	1860,355.68
Anticipo de clientes	1,049.51	46,532.55	6,115.96
Sobregiro Bancario	1932,882.47	683,481.90	173,911.59
Total Pasivo Circulante	12375,670.11	8257,335.44	3987,569.08
<u>PASIVO FIJO</u>			
Préstamo por pagar L/P	3345,040.77	7304,101.56	6818,377.63
Total Pasivo Fijo	3345,040.77	7304,101.56	6818,377.63
Total Pasivo	15720,710.88	15561,437.00	10805,946.71
CAPITAL SOCIAL			
Aporte Inicial	16,526.92	16,526.92	16,526.92
Aporte Adicional	11208,095.76	11208,095.76	11208,095.76
Utilidad o pérdida de períodos anteriores	7286,825.69	8290,268.81	8232,906.90
Utilidad o pérdida de período actual	1697,155.48	401,895.28	369,138.60
Total Capital Social	20208,603.85	19916,786.77	19826,668.18
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	35929,314.73	35478,223.77	30632,614.89

Lic. Esther Betzabeth Juárez Canales.

Anexo 3. Estado de resultados

CECA Musical Multicomercial, S.A			
Estado de Resultados			
Expresado en Córdobas			
	2016	2017	2018
<u>INGRESOS POR VENTAS</u>			
Total Ingresos por Ventas	36334,175.06	30569,150.89	17395384.21
<u>OTROS INGRESOS</u>			
Ajustes contables	29,106.14		
Diferencial Cambiario	45,329.16	12,625.86	112,359.72
Otros Ingresos Varios	58,820.64	25,887.41	31,739.20
Ingresos no constitutivos de renta	58,820.64	4,244.58	290,000.00
Ingresos por regalías		95,175.58	
Total Otros Ingresos	192,076.58	137,933.43	434,098.92
TOTAL INGRESOS	36526,251.64	30707,084.32	17829,483.13
<u>COSTOS DE VENTA</u>			
Repuestos y accesorios	18942,391.91	18174,774.64	10396,310.49
Total Costo de Venta	18942,391.91	18174,774.64	10396,310.49
UTILIDAD BRUTA	17583,859.73	12532,309.68	7433,172.64
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>			
Gastos de Venta	7180,865.16	4651,776.00	2362,714.05
Gastos de Administracion	5275,529.31	3770,562.33	1534,475.10
Depreciaciones	859,058.45	727,120.01	456,468.00
Gastos Financieros	756,009.05	1000,890.61	667,160.81
Gastos No Deducibles	499,551.18	706,354.48	733,608.89
Total Gastos Operativos.	14571,013.15	10856,703.43	5754,426.85
Utilidad antes de Depreciaciones, Impuestos e Intereses (EBIT)	2954,025.94	1675,606.25	1678,745.79
Intereses	336,853.33	800,565.89	961,286.83
Utilidad antes de Impuestos (EBT)	2617,172.61	875,040.36	717,458.96
Impuestos sobre la renta (IR)	920017.13	473,145.08	348,320.36
Utilidad del Ejercicio	1697,155.48	401,895.28	369,138.60



Anexo 4. Guía de entrevista al contador general

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUÍA DE ENTREVISTA CONTADOR GENERAL

Objetivo: Obtener información que permita conocer la situación actual de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A. a fin de poder proporcionar las recomendaciones oportunas para el mejoramiento de la misma.

Nombre del entrevistado: _____

Fecha _____

Cargo: _____

Hora de comienzo: _____ Hora de finalización: _____

Presentación del entrevistador

Buenos días

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una investigación acerca de la importancia del Diagnóstico Financiero en la toma de decisiones gerenciales. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradezco su colaboración

Datos generales de la empresa

Nombre o razón social:

Nombre comercial:

Dirección:

Actividad económica: _____

Guía de entrevista

1. ¿Puede describir la historia de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
3. ¿Cuál es su estructura organizativa?
4. ¿Cuentan con un manual de funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa?
5. ¿Los proveedores les dan facilidades de crédito?
6. ¿Quiénes son sus principales clientes?
7. ¿Cuáles son sus principales competidores?
8. ¿Qué tipo de productos que ofrece la empresa?
9. ¿Cada cuánto se realiza el levantamiento de inventario?
10. ¿Cada cuánto se realizan los arqueos?
11. ¿Qué hacen con el inventario obsoleto?
12. ¿Qué tipo de control de inventario tiene la empresa?
13. ¿Cuenta con estrategias de venta?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



14. ¿Ha considerado expandir sus líneas de productos?
15. ¿La evolución de sus ventas es acorde a la media de su sector?
16. ¿Aplica la empresa alguna política de crédito?
17. ¿Realizan análisis de crediticio antes de otorgar un crédito?
18. ¿Sus plazos de cobro, pagos, existencias son correctos?
19. ¿Conoce la situación financiera de la empresa?
20. ¿Qué tipo de problemas se han originado actualmente?
21. ¿Cree usted que un cambio en la metodología de análisis financiero ayudaría a mejorar la situación de la empresa?
22. ¿En qué período de crédito recupera la cartera de crédito?
23. ¿Estás satisfecho con las utilidades que está generando tu negocio en estos últimos años?
24. ¿Conoce si sus gastos crecen en relación a sus ingresos?
25. ¿Conoce cuál es el punto de equilibrio operativo y financiero de tu negocio?
26. ¿Conoce el flujo de caja o cash flow de su empresa?
27. ¿Ha realizado algún estudio económico-financiero total de su empresa alguna vez?



Anexo 5. Guía de entrevista a gerencia.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUÍA DE ENTREVISTA GERENCIA GENERAL

Objetivo: Obtener información que permita conocer la situación actual de la empresa CECA Musical Multicomercial, S.A. a fin de poder proporcionar las recomendaciones oportunas para el mejoramiento de la misma.

Nombre del entrevistado: _____

Fecha _____

Cargo: _____

Hora de comienzo: _____

Hora de finalización: _____

Presentación del entrevistador

Buenos días

Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estoy realizando una investigación acerca de la importancia del Diagnóstico Financiero en la toma de decisiones gerenciales. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradezco su colaboración

Datos generales de la empresa

Nombre o razón social: _____

Nombre comercial: _____

Dirección: _____

Actividad económica: _____

Guía de entrevista

1. ¿Considera que los factores del entorno de la empresa tienen gran impacto en la situación financiera de la misma? ¿Cuáles son estos?
2. ¿Posee la empresa un sistema contable?
3. ¿Los estados financieros de la empresa han sido auditados por un CPA?
4. ¿Ofrecen los estados financieros de la empresa la información suficiente para el proceso de toma de decisiones?
5. ¿Estás satisfecho con las utilidades que está generando tu negocio en estos últimos años?
6. ¿Se realizan diagnóstico financiero dentro de la empresa? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Qué métodos de análisis financieros utilizan?
8. ¿CECA tiene gran competencia en el mercado?
9. ¿Ha tenido la empresa la necesidad de apalancarse financieramente? ¿Por qué?
10. ¿Considera usted necesario el análisis de su información contable para la toma de decisiones?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



11. Dentro de las dimensiones de liquidez, gestión, solvencia, endeudamiento y rentabilidad que muestra la empresa actualmente, ¿cuál de todas considera usted una fortaleza y cuál una debilidad?
12. ¿Cuánto es el porcentaje que se cobra de mora a los clientes?.
13. ¿Cree usted que en los últimos años esta metodología empleada ha logrado el crecimiento de la empresa?
14. ¿Cree usted que un cambio en la metodología de análisis financiero ayudaría a mejor la situación de la empresa?



Anexo 6. Guía de observación.

I. OBJETIVO

Determinar a través de la observación, el ambiente en que se rodea la empresa **CECA MUSICAL MULTICOMERCIAL, S.A**

1. ¿Existen manuales y políticas contables?

Sí ____ No ____

2. ¿Existen políticas y estrategias financieras?

Sí ____ No ____

3. ¿Elaboran informes financieros periódicos?

Sí ____ No ____

4. ¿Presentan un apropiado manejo y orden de la documentación contable y financiera?

Sí ____ No ____

5. ¿Las condiciones de trabajo son óptimas para los empleados?

Sí ____ No ____

6. ¿Los empleados están comprometidos por la satisfacción de sus clientes?

Sí ____ No ____

7. ¿Cuenta con personal capacitado para brindar atención al cliente eficientemente?

Sí ____ No ____

8. ¿Los precios de los equipos y servicios ofertados son competitivos en el mercado de oferta y demanda?

Sí ____ No ____



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



9. ¿Existe proceso de supervisión y control para cada departamento de la empresa?

Sí ____ No ____

10. ¿Existen políticas para cada área y manuales de procedimientos?

Sí ____ No ____

11. ¿Considera idónea la ubicación y condición de las instalaciones de la empresa?

Sí ____ No ____

12. ¿Los empleados conocen de la existencia de misión y visión de la empresa?

Sí ____ No ____

Anexo 7. Poder de negociación de los clientes.

Análisis del Sector					
Matriz					
Poder de negociación sobre los clientes					
No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Comentario
1	¿Están estructurados los compradores?		x		Los compradores no se encuentran estructurados.
2	¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?	x			Pueden disminuir si los compradores se unen y logran tener el poder de negociación.
3	¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?		x		Los compradores de la competencia no han influido en nuestra compañía.
4	¿Tiene suficientes consumidores de tal forma que si pierde uno, esto no afecta su éxito?		x		Continuará aumentando la demanda.
5	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes?	x			
6	¿Es un producto único?		x		Hay muchos productos diferenciados.
7	¿Hay un comprador unico para un producto específico?		x		No existe un comprador único para producto específico.
8	¿Es fácil para sus clientes cambiar sus productos a los productos de sus competidores?	x			
9	¿Se tiene control sobre los precios?	x			
10	cadena productiva?		x		

Resultados	4.00	6.00	
Puntacion por preguntas			1.00
Puntaje Total	4.00	BAJA	

El cuestionario total tendra un valor de 1 punto por pregunta
Si la pregunta no aplica sera considerada negativa
Los resultados positivos entre el total de preguntas por el factor 10

Anexo 8. Poder de negociación de los proveedores.

Análisis del Sector Matriz Poder de negociación sobre los proveedores					
No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Comentario
1	¿Existen pocos proveedores en el sector?		x		Existen varios proveedores tanto nacionales como extranjeros.
2	¿Están organizados los proveedores?	x			
3	¿Existen algunos proveedores que tienen control sobre los precios?	x			Los proveedores con marca reconocidas tienen control sobre los productos que
4	¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio?		x		
5	¿Las compras de materias primas e insumos que realiza, le representan a sus proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?	x			
6	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?		x		
7	¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?		x		Los productos musicales son difícil de sustituir.
8	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores , productos y mercados?	x			Se conoce bien el mercado y el sector en el cuál estamos posicionados.
9	¿Hay un comprador unico para un producto específico?		x		No existe un comprador único para producto específico.
10	productos a los productos de sus competidores?	x			

Resultados	5.00	5.00	-
Puntacion por preguntas			1.00
Puntaje Total	5.00	BAJA	

El cuestionario total tendra un valor de 1 punto por pregunta
Si la pregunta no aplica sera considerada negativa
Los resultados positivos entre el total de preguntas por el factor 10

Anexo 9. Amenaza de nuevos competidores.

Análisis del Sector Matriz Amenaza de nuevos competidores					
No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Comentario
1	¿Existe posibilidad de tener nuevos competidores en este sector?	x			Siempre está latente esa amenaza
2	¿Es necesaria una inversión considerable para aperturar un negocio con nuestra características?	x			
3	¿Existen regulaciones legales o regulatorias?	x			
4	¿Las barreras de entrada son sencillas de superar?		x		Las barreras de entrada son fuertes.
5	¿Es necesario la venta a gran escala para saber si la empresa es eficiente?	x			Sí, se depende de ello para ver la rentabilidad y eficiencia de la compañía.
6	¿La ventaja absoluta en costos impedirá que la competencia ingrese al sector?		x		
7	¿La ubicación geográfica de la competencia influirá en el sector?	x			
8	¿La diferenciación del servicio puede competir en el sector?	x			
9	¿Los canales de distribución están ocupados por la empresa?		x		La empresa no cuenta con canales de distribución adecuados.
10	Con un producto patentable ¿La competencia puede lograr la identificación de marca?	x			

Resultados	7.00	3.00	-
Puntuación por preguntas			1.00
Puntaje Total	7.00	MEDIO	

El cuestionario total tendrá un valor de 1 punto por pregunta
Si la pregunta no aplica será considerada negativa
Los resultados positivos entre el total de preguntas por el factor 10

Anexo 10. Amenaza de productos sustitutos.

Analisis del Sector Matriz Amenaza de productos sustitutos					
No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Comentario
1	¿Es sencillo encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?	x			Los productos se pueden sustituir por los mismos con diferentes marcas pero con una menor calidad
2	¿Se puede tercerizar o automatizar?		x		
3	¿Pueden utilizar estrategias para tratar de desplazarnos?	x			
4	¿ los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio?		x		
5	¿Los productos de ceca tiene ventaja específica en comparación con productos similares?	x			El precio y la calidad del producto.
6	¿Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos?		x		
7	¿Es costoso para sus cliente cambiar a otros productos?		x		
8	¿Son los clientes fieles a los productos existentes?	x			clientes es una ventaja para Ceca.
9	¿Los clientes prefieren nuestras marcas?	x			
10	¿Existen atractivas promociones publicitarias ofertando nuestros productos?		x		

Resultados	5.00	5.00	-	
Puntacion por preguntas				1.00
Puntaje Total	6.25	IEDIO		

El cuestionario total tendra un valor de 1 punto por pregunta
 Si la pregunta no aplica sera considerada negativa
 Los resultados positivos entre el total de preguntas por el factor 10

Anexo 11. Rivalidad competitiva.

Análisis del Sector Matriz Rivalidad competitiva					
No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Comentario
1	¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?		x		No se cuenta con un líder en específico.
2	¿ Es sensible nuestro sector ante la publicidad y las promociones?	x			Es muy sensible el sector, mayormente por los adolescentes.
3	¿Hay un pequeño número de competidores?	x			Aumentará el número de competidores.
4	¿Está su mercado en crecimiento?	x			El mercado se encuentra en constante movimiento y crecimiento por el sector en que se encuentra.
5	¿Están sus competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?	X			
6	¿ofrecen varios productos?	x			
7	¿Es difícil para los competidores abandonar sus productos(barreras de salida)?	x			
8	¿Es facil para los clientes cambiar su producto y el de sus competidores?	x			cada vez será más fácil cambiar a los servicios de los competidores.
9	¿hay crecimiento reciente?	x			
10	¿Invierten en anuncios publicitarios?		x		

Resultados	8.00	2.00	-
Puntacion por preguntas			1.00
Puntaje Total	8.00	ALTO	

El cuestionario total tendra un valor de 1 punto por pregunta
Si la pregunta no aplica sera considerada negativa
Los resultados positivos entre el total de preguntas por el factor 10

Anexo 12. Atractivo de mercado.

		ATRACTIVO DE MERCADO																		
Producto	Tamaño del mercado			tasa de crecimiento			Rentabilidad del sector			Estabilidad			Estructura competitiva			Poder de negociacion			Promedio	Valor
	bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	bajo	medio	alta		
 Amplificador			x		x			x				x			x				Medio	7
 Parlantes			x		x							x			x				Medio	7.5
 Micrófono	x			x			x			x			x						Bajo	3
 Guitarra Acustica			x			x			x					x				x	Alto	8.5
 Equipo de oficina			x			x			x					x				x	Alto	8.5
 Computadoras			x			x			x					x				x	Alto	8.5
 Productos de cocina Licuadora/ cafeteras/arroceras			x			x			x					x				x	Alto	8.5
 Productos para el hogar		x			x		x			x				x				x	Bajo	4
 Equipos de medición de voltajes		x		x				x					x					x	Medio	5
 Repuestos	x			x			x			x				x				x	Bajo	3
 Megafono	x			x				x						x				x	Bajo	3.5
 Herramientas		x			x				x					x				x	Alto	8
 violín			x		x				x					x				x	Medio	5.5

ATRACTIVO DE MERCADO		POSICION COMPETITIVA															Promedio	Valor				
		Participación de mercado			Servicio			Imagen de marca			Precio percibido			margenes					calidad percibida			
		bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	bajo	medio	alta			bajo	medio	alta	
	Amplificador		x																x	Medio	6.5	
	Parlantes			x															x	Medio	6.5	
	Micrófono	x																	x	Medio	4.5	
	Guitarra Acustica																			x	Alto	9
	Equipo de oficina			x																x	Medio	6.5
	Computadoras																			x	Medio	7.5
	Productos de cocina Licuadora/ cafeteras/arroceras																			x	Alto	8
	Productos para el hogar																			x	Alto	8
	Equipos de medición de voltajes	x																		x	Medio	5.5
	Repuestos	x																		x	Bajo	4
	Megafono	x																		x	Bajo	4
	Herramientas	x																		x	Bajo	4
	violín	x																		x	Medio	7.5



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



Anexo 13. Análisis horizontal y vertical.

	2016	%	2017	%	2018	%	2016-2017		2017-2018	
							Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
							(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)
ACTIVOS										
ACTIVO CIRCULANTE										
Efectivo en caja y banco	1256,141.87	3.50%	1438,420.63	4.05%	282,837.69	0.92%	182,278.76	14.51% ↑	(1155,582.94)	-80%
Cuentas por cobrar clientes	4143,315.76	11.53%	3991,273.01	11.25%	5744,469.74	18.75%	(152,042.75)	-3.67% ↑	1753,196.73	44%
Provisión para cuentas malas	(82,866.31)	-0.23%	(79,825.46)	-0.22%	(114,866.61)	-0.37%	3,040.85	-3.67% ↑	(35,041.15)	44%
Préstamos empleados	17,000.00	0.05%	3,333.70	0.01%	6,321.66	0.02%	(13,666.30)	-80.39% ↑	2,987.96	90%
Otras cuentas por cobrar	51,693.42	0.14%	1360,349.20	3.83%	1427,491.62	4.66%	1308,655.78	2531.57% ↑	67,142.42	5%
Inventario	23767,671.30	66.15%	17322,420.60	48.83%	12574,607.52	41.05%	(6445,250.70)	-27.12% ↑	(4747,813.08)	-27%
Impuestos pagados por anticipado	340,998.55	0.95%	44,210.22	0.12%	45,651.67	0.15%	(296,788.33)	-87.04% ↑	1,441.45	0%
Anticipos a justificar	732,795.44	2.04%	42,297.82	0.12%	34,238.00	0.11%	(690,497.62)	-94.23% ↑	(8,059.82)	0%
Total Activo Circulante	30226,750.03	84.13%	24122,479.72	67.99%	20000,751.29	65.29%	(6104,270.31)	-20.19%	(4121,728.43)	-17%
ACTIVO FIJO										
Terrenos			5621,939.03	15.85%	5621,939.03	18.35%	5621,939.03	0.00%	-	
Mobiliario y equipo de oficina	237,586.54	0.66%	295,691.02	0.83%	323,642.96	1.06%	58,104.48	24.46%	27,951.94	0%
Equipo rodante	3149,634.63	8.77%	3118,485.57	8.79%	2492,737.74	8.14%	(31,149.06)	-0.99% ↑	(625,747.83)	-20%
Equipo de computo	25,741.75	0.07%	41,328.83	0.12%	49,662.61	0.16%	15,587.08	60.55% ↑	8,333.78	0%
Edificio	5593,474.94	15.57%	5593,474.94	15.77%	5593,474.94	18.26%	-	0.00%	-	0%
Otros Equipos			26,302.80	0.07%	26,302.80	0.09%	26,302.80	0.00%	-	0%
Depreciación acumulada	(3303,873.16)	-9.20%	(4029,009.92)	-11.36%	(3974,450.53)	-12.97%	(725,136.76)	21.95% ↑	54,559.39	-1%
Total Activo Fijo	5702,564.70	15.87%	10668,212.27	30.07%	10133,309.55	33.08%	4965,647.57	87.08%	(534,902.72)	-5%
OTROS ACTIVOS										
Construccion en proceso			334,143.23	0.94%	334,143.23	1.09%	334,143.23	0.00%	-	0%
Mejoras en propiedad arrendada			353,388.55	1.00%	88,347.10	0.29%	353,388.55	0.00%	(265,041.45)	-75%
Seguro automovil ASSA				0.00%	53,381.73	0.17%	-		53,381.73	
Seguro contra incendio iniser				0.00%	22,681.99	0.07%	-		22,681.99	
Total Otro Activos			687,531.78	1.94%	498,554.05	1.63%	687,531.78		(188,977.73)	-27%
TOTAL ACTIVOS	35929,314.73	100%	35478,223.77	100%	30632,614.89	100%	(451,090.96)	-1.26%	(4845,608.88)	-14%

Lic. Esther Betzabeth Juárez Canales.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



	2016	%	2017	%	2018	%	2016-2017		2017-2018	
							Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
							(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)	(Aumento -Disminución)
PASIVOS										
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>										
Cuentas por pagar	5863,025.00	16.32%	1747,880.64	4.93%	372,449.42	1.22%	(4115,144.36)	-70.19%	(1375,431.22)	-79%
Préstamos Bancarios	801,196.55	2.23%	2362,842.22	6.66%	812,341.98	2.65%	1561,645.67	194.91%	(1550,500.24)	-66%
Impuestos y retenciones por pagar	660,108.98	1.84%	351,285.87	0.99%	223,954.04	0.73%	(308,823.11)	-46.78%	(127,331.83)	-36%
Gastos acumulados por pagar	824,053.36	2.29%	825,119.29	2.33%	538,440.41	1.76%	1,065.93	0.13%	(286,678.88)	-35%
Otras cuentas por pagar	2293,354.24	6.38%	2240,192.97	6.31%	1860,355.68	6.07%	(53,161.27)	-2.32%	(379,837.29)	-17%
Anticipo de clientes	1,049.51	0.00%	46,532.55	0.13%	6,115.96	0.02%	45,483.04	4333.74%	(40,416.59)	0%
Sobregiro Bancario	1932,882.47	5.38%	683,481.90	1.93%	173,911.59	0.57%	(1249,400.57)	-64.64%	(509,570.31)	0%
Total Pasivo Circulante	12375,670.11	34.44%	8257,335.44	23.27%	3987,569.08	13.02%	(4118,334.67)	-33.28%	(4269,766.36)	-52%
<u>PASIVO FIJO</u>										
Préstamo por pagar L/P	3345,040.77	9.31%	7304,101.56	20.59%	6818,377.63	22.26%	3959,060.79	118.36%	(485,723.93)	-7%
Total Pasivo Fijo	3345,040.77	9.31%	7304,101.56	20.59%	6818,377.63	22.26%	3959,060.79	118.36%	(485,723.93)	-7%
total pasivo	15720,710.88	43.75%	15561,437.00	43.86%	10805,946.71	35.28%	(159,273.88)	-1.01%	(4755,490.29)	-31%
<u>CAPITAL SOCIAL</u>										
Aporte Inicial	16,526.92	0.05%	16,526.92	0.05%	16,526.92	0.05%	-	0.00%	-	0%
Aporte Adicional	11208,095.76	31.19%	11208,095.76	31.59%	11208,095.76	36.59%	-	0.00%	-	0%
Utilidad o pérdida de períodos ant	7286,825.69	20.28%	8290,268.81	23.37%	8232,906.90	26.88%	1003,443.12	13.77%	(57,361.91)	-1%
Utilidad o pérdida de período actu	1697,155.48	4.72%	401,895.28	1.13%	369,138.60	1.21%	(1295,260.20)	-76.32%	(32,756.68)	-8%
Total Capital Social	20208,603.85	56.25%	19916,786.77	56.14%	19826,668.18	64.72%	(291,817.08)	-1.44%	(90,118.59)	0%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	35929,314.73	100%	35478,223.77	100%	30632,614.89	100%	(451,090.96)	-1.26%	(4845,608.88)	-14%

Anexo 14. Razones financieras.

		2016	2017	2018	'17 vs. '16	V.ABS	'18 vs. '17	V.ABS
SITUACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO - ANALISIS DE LA LIQUIDEZ								
Fondo de Maniobra	monto	C\$17851,079.92	C\$15865,144.28	C\$16013,182.21	-C\$1985,935.64	-11.1%	C\$148,037.93	0.9%
Capital de trabajo /ventas	porcentaje	49%	52%	92%	0.03 pp	6%	0.40 pp	77%
Capital de trabajo/activos	porcentaje	50%	45%	52%	-0.05 pp	-10%	0.08 pp	17%
Indice de solvencia	veces	2.44	2.92	5.02	0.48 pp	20%	2.09 pp	72%
Prueba Ácida	veces	0.52	0.82	1.86	0.30 pp	58%	1.04 pp	126%
Prueba Defensiva	porcentaje	10%	17%	7%	0.07 pp	72%	-0.10 pp	-59%
EFICIENCIA EN LA GESTION DE RECURSOS - RATIOS DE ACTIVIDAD								
Rotación de cuentas por cobrar	veces	7.23	6.37	2.29	-0.86 pp	-12%	-4.08 pp	-64%
Período promedio de cobro	días	50	56	157	6.69 pp	13%	100.49 pp	178%
Rotación de Inventario	veces	0.80	1.05	0.83	0.25 pp	32%	-0.22 pp	-21%
Período promedio de inventarios	días	452	343	435	-108.59 pp	-24%	92.31 pp	27%
Rotación de cuentas por pagar	veces	4.05	6.97	15.46	2.92 pp	72%	8.50 pp	122%
Período promedio de pago	días	89	52	23	-37.25 pp	-42%	-28.39 pp	-55%
ciclo operativo	días	502	400	592	-101.90 pp	-20%	192.81 pp	48%
Ciclo de caja	días	413	348	569	-64.64 pp	-16%	221.19 pp	64%
APALANCAMIENTO								
Rotación de caja y bancos	veces	70.81	100.81	24.11	30.00 pp	42%	-76.70 pp	-76%
Caja y bancos/Activos totales	veces	0.03	0.04	0.01	0.01 pp	16%	-0.03 pp	-77%
Rotación de activos totales	veces	1.01	0.86	0.57	-0.15 pp	-15%	-0.29 pp	-34%
Rotación de activos fijos	veces	6.37	2.87	1.72	-3.51 pp	-55%	-1.15 pp	-40%
Razón de Endeudamiento	porcentaje	44%	44%	35%	0.00 pp	0%	-0.09 pp	-20%
Estructura de Capital (Razón Deuda-Patrimonio)	porcentaje	0.78	0.78	0.55	0.00 pp	0%	-0.24 pp	-30%
Razón deuda C/P	porcentaje	0.61	0.41	0.20	-0.20 pp	-32%	-0.21 pp	-30%
Razón Deuda L/P	porcentaje	0.17	0.37	0.34	0.20 pp	122%	-0.02 pp	-6%
EXCEDENTE ECONOMICO - ANALISIS DE LA RENTABILIDAD								
Margen de Utilidad Bruto	porcentaje	48.39%	41.00%	42.73%	-0.07 pp	-15%	0.02 pp	4%
Margen de Utilidad Operativa EBIT	porcentaje	8.13%	5.48%	9.65%	-0.03 pp	-33%	0.04 pp	76%
Margen de Utilidad Operativa EBITDA	porcentaje	10.49%	7.86%	12.27%	-0.03 pp	-25%	0.04 pp	56%
Margen de Utilidad Neta	porcentaje	4.67%	1.31%	2.12%	-0.03 pp	-72%	0.01 pp	61%
ROA	porcentaje	5%	1%	1%	-0.04 pp	-76%	0.00 pp	6%
ROE	porcentaje	8%	2%	2%	-0.06 pp	-76%	0.00 pp	-8%
SITUACION DE LOS GASTOS FINANCIEROS - ANALISIS DE LA COBERTURA								
Concentración Deuda CP	porcentaje	19%	24%	11%	0.05 pp	26%	-0.14 pp	-56%
Tasa Promedio de Endeudamiento	porcentaje	18%	14%	8%	-0.04 pp	-21%	-0.07 pp	-4%
Cobertura de Intereses	veces	3.91	1.67	2.52	-2.23 pp	-57%	0.84 pp	-17%
Cobertura de Deuda	porcentaje	0.71	0.17	0.22	-0.54 pp	-76%	0.05 pp	27%
Cobertura de Gastos Fijos	porcentaje	1.21	1.15	1.29	-0.05 pp	-4%	0.14 pp	12%



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



Anexo 15 Cuadro FODA-PORTER

Grupo	Ratio	Resultado	FODA	PORTER	
LIQUIDEZ	Prueba Acida	veces 1.86	<p>↑ Por cada córdoba de deuda se cuenta con 1.86 sin incluir el inventario, el inventario se vende generalmente al crédito, lo que indica que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.</p>	<p>↑ La liquidez en su mayoría depende de la rotación de inventario, por lo que lleva su tiempo en convertirse en efectivo ya sea por cuenta por cobrar o por disponibilidad inmediata.</p>	<p>amenaza de prod sustitutos ↑</p> <p>Se prevé un aumento en la esta fuerza de Porter como consecuencia de la poca rotación de los productos que ofrece la compañía en relación a la competencia, las causas pueden ser: hay productos que tengan características similares y cumplan con las necesidades de los clientes a un menor precio.</p>
	Período promedio de cobro	Días 157	<p>↓ Se cuenta con un PPC alto en relación con el PPP, no siendo óptimo, ni el establecido en la política de crédito.</p>	<p>↑ no se está apalancando bien, se paga pronto y se cobra tarde</p>	<p>poder de negoci sobre clientes ↓</p> <p>El poder de negociación de los clientes es bajo, no se está cumpliendo con la política de cobro.</p> <p>rivalidad entre competidores ↑</p> <p>batallas publicitarias</p>
ACTIVIDAD	Período promedio de inventarios	Días 435	<p>↓ Demasiado stock de inventario con poca rotacion, debilidad en las políticas extablecidas, los medios de publicidad no estan dando altos resultados por falta de seguimiento</p>	<p>↑ Se considera una amenaza debido a que el exceso de los inventarios incurrirá en costos innecesarios para el negocio, como el aumento de los costos de mantenimiento, costos de almacenamiento, espacio utilizado, así como la generación de obsolescencia.</p>	<p>amenaza de nuevos competidores ↑</p> <p>Una baja rotación de inventarios provoca una amenaza de competidores entrantes, lo importante de la competencia no es derrotar al rival, sino obtener utilidades, la estructura de la industria determina la rentabilidad sin importar lo que muchos piensan. si el sector crece mucho o poco, si la tecnología es alta o baja.</p> <p>amenaza de productos sustitutos ↑</p> <p>Precio más bajos en productos sustitutos con características similares.</p>



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Finanzas



Grupo	Ratio	Resultado	FODA		PORTER	
APALANCAMIENTO	Razón de endeudamiento	0.35		↑ Endeudamiento moderado que no se ha sabido aprovechar al momento de invertirlo	poder de negociación sobre los proveedores↓	Poder sobre los proveedores se ve afectado debido al tiempo de pago establecido por los mismos
RENTABILIDAD	Margen de utilidad neta	2.12%	↑ El porcentaje que queda de cada córdoba de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos es de 2.12%, siendo una empresa rentable.	↑ Invertir en spot publicitarios	Amenaza de prod sust.↑	A veces, puede influir que el producto sustituto merme la utilidad con tal de mantener el precio y mantener el cliente

Anexo 16 Artículos.



**PRECIOS DE
¡FERIA!**

MAXTONE

ALL-MXC3005WRD
ALL-MXC3005-BLK
Bateria.Maxtone
Rojo Vino y negro 5PCS

PBX: 2277-0537 / ventas@ceca.com.ni | [f](#) [t](#) [@](#) ISSUU

CECA
MULTICOMERCIAL, S.A.

HPM1000

Audífono
Behringer
multipropósito

behringer

**CECA
GANGAS**

PBX: 2277-0537 / ventas@ceca.com.ni | [f](#) [t](#) [@](#) ISSUU

CECA
MULTICOMERCIAL, S.A.

Violines *Cremona*

Viola cervini outfit hva-150

SV-180E violín eléctrico
CREMONA 4/4

PBX: 2277-0537 / ventas@ceca.com.ni | [f](#) [t](#) [@](#) ISSUU

CECA
MULTICOMERCIAL, S.A.