

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS.

TEMA DE INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS DE RIESGOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA SOLUCIONES, S.A DE

ENERO A DICIEMBRE 2018.

MAESTRANTE:

LIC. KENIA MARBELLY RUIZ JARQUIN

TUTOR:

MSC. ERIKA NAVARRETE MENDOZA.

MANAGUA, OCTUBRE DEL 2019

i. Dedicatoria

“A nuestro señor Jesucristo, quien es el que me da la vida y me regala la fuerza de seguir día a día en mi afán de lograr las metas que me he trazado en la vida.

A mi mamá Martha Jarquin Vásquez, quien siendo padre y madre, me ha dado amor, comprensión, motivación, confianza, seguridad, me ha impulsado en continuar con mis estudios y sobre todo ha sido mi ejemplo de lucha para seguir adelante.

A mi abuela Ana Vásquez, por creer en mí y por tenerme siempre presente en sus oraciones.

A mi esposo Henry Ramírez Rosales, por su amor y compañía.

A la Msc. Erika Navarrete Mendoza, por su espero, paciencia, dedicación y profesionalismo en el desarrollo de esta tesis.”

ii. Agradecimiento

- A Dios, por darme fortaleza y sabiduría para seguir adelante y no dejarme vencer por los obstáculos.
- A la MSc. Erika Navarrete Mendoza quien con dedicación, esmero y profesionalismo me ha orientado en el desarrollo de esta tesis.
- A mis compañeros de clase, quienes de una u otra manera han aportado en mi desarrollo personal y profesional.
- A mis maestros de cada módulo de esta Tesis, por transmitirme parte de sus conocimientos, contribuyendo en mi desarrollo personal y profesional.
- A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-RUCFA), por abrir sus puertas a personas con deseos de superación y formación profesional.



iii. Carta Aval

MSc. Ada Ofelia Delgado Ruz

Director (a) / Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Su despacho

Estimado maestro (a):

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: *“Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A A de Enero a Diciembre 2018”*. Realizada por la Lic.: *Kenia Marbelly Ruiz Jarquin*, como requisito para optar el título de Master en Finanzas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Lic.: *Kenia Marbelly Ruiz Jarquin*, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Lic.: *Ruiz Jarquin*, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de *“Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A de Enero a Diciembre 2018”*.



Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.



Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 15 días del mes de Octubre del año dos mil diecinueve.

MSc. Erika Janeth Navarrete Mendoza

Tutor.

iv. Resumen

En la presente tesis se analizan los riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A de Enero a Diciembre 2018, enfocado en el riesgo comercial y financiero, mediante el análisis cualitativo FODA y PORTER, análisis vertical, horizontal y razones financieras; y en el riesgo de quiebra aplicando el modelo Altman Z- Score; para proponer estrategias que permitan enfrentar las contingencias y faciliten la toma de decisiones.

El estudio de esta tesis es descriptivo, basado en un enfoque mixto de manera cualitativa, cuantitativa, dirigido a la evaluación de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A , aplicando entrevista a gerencia general, gerencia de ventas y contador administrativo, con el fin de obtener la información necesaria del período 2018. El alcance de la investigación es no experimental de índole transversal ya que cuantifica y cualifica los riesgos mediante una serie de herramientas.

Como principal conclusión se determina la importancia de realizar un análisis de riesgos, pues proporciona de manera oportuna información relevante que facilita la toma de decisiones y permite establecer o diseñar estrategias dirigidas a la solución de los mismos y a la visualización de nuevas oportunidades de negocio.

Palabras claves: Riesgos Financiero, análisis, FODA, cinco fuerzas de Michael Porter, riesgo de Quiebra, estrategias, decisiones.



v. Índice

i.	Dedicatoria	i
ii.	Agradecimiento	ii
iii.	Carta Aval.....	iii
iv.	Resumen	v
I.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes	3
1.1.1.	Antecedentes teóricos	3
1.1.2.	Antecedentes de campo.....	6
1.2.	Justificación	10
1.3.	Planteamiento del problema.	11
1.4.	Formulación del problema.....	13
II.	Objetivos.....	14
2.1.	Objetivo general	14
2.2.	Objetivos específicos.....	14
III.	Marco teórico.....	15
3.1.	Perfil de la empresa	15
3.1.1.	Historia de la empresa.....	15
3.1.2.	Misión.	18



3.1.3. Visión.....	18
3.1.4. Valores.....	18
3.1.5. Organización.....	19
3.2. Generalidades de Finanzas.....	20
3.2.1. Definición de Finanzas.....	20
3.2.2. Funciones de las Finanzas.....	20
3.2.3. Áreas generales de las Finanzas.....	21
3.2.4. Análisis financieros.....	22
3.3. Estados Financieros y su importancia.....	23
3.3.1. Estado de Situación financiera.....	24
3.3.2. Estado de Resultado.....	24
3.4. Riesgo.....	25
3.4.1. Tipos de Riesgos.....	26
3.4.2. Características del Riesgos.....	32
3.4.3. Importancia del análisis y evaluación de riesgo.....	32
3.4.4. Ventajas de la Evaluación de Riesgos.....	33
3.4.5. Objetivos de la Evaluación de Riesgos.....	35
3.4.6. Componentes de la administración de riesgos empresariales.....	36
3.4.7. Métodos de análisis y evaluación de Riesgos.....	39
3.4.8. Técnicas comunes de identificación del riesgo.....	42



3.5. Herramientas de Análisis Estratégico del riesgo.	44
3.5.1. Análisis FODA.....	44
3.5.2. Las 5 fuerzas de Michael Porter.....	46
3.5.3. Razones financieras.....	49
3.5.4. Modelo Altman, Z-Score.	52
IV. Preguntas directrices.....	55
V. Operacionalización de variables.....	46
VI. Diseño metodológico.....	47
6.1. Tipo de enfoque.	47
6.2. Tipo de estudio	47
6.3. Tipo de Alcance.	48
6.4. Determinación del universo o población	48
6.5. Selección de la muestra	49
6.6. Proceso de investigación.	49
6.7. Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	49
6.7.1. Entrevista	50
6.7.2. Guía de revisión documental.....	51
6.8. Observación de documentos y datos.	51
VII. Análisis de Resultados.....	53



7.1. Analizar el riesgo comercial de la empresa SOLUCIONES, S.A por medio de un análisis cualitativo FODA- PORTER.....	53
7.1.1. Entrevista	53
7.1.2. Análisis Cualitativo FODA de la empresa SOLUCIONES, S.A.....	60
7.1.3. Análisis Cualitativo 5 Fuerzas de Porter de la empresa SOLUCIONES, S.A.....	64
7.2. Determinar el riesgo financiero de la empresa SOLUCIONES, S.A en el periodo 2018, por medio de herramientas de evaluación de riesgo Financiero.	68
7.2.1 Análisis Vertical de la empresa SOLUCIONES, S.A.....	68
7.2.2 Análisis Horizontal de la empresa SOLUCIONES, S.A	71
7.2.3 Razones Financieras de la empresa SOLUCIONES, S.A.....	74
7.3 Evaluar el riesgo de quiebra de la empresa SOLUCIONES. S.A por medio del modelo Alman, Z-Score de Enero a Diciembre 2018.....	76
7.4 Proponer mediante el análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A estrategias que le permitan enfrentarlos de una manera eficaz y eficiente.....	80
7.4.1 Matriz DAFO.	81
7.4.2 Iniciativa de ahorro.	86
7.4.3 Establecer metas reales y estrategias de ventas.	87
7.4.4 Saneamiento de las cuentas por pagar a instituciones reguladoras.....	89
7.4.5 Gestión de cobros y pagos.	90
7.4.6 Reuniones de seguimiento por parte de junta directiva o socio mayoritario.	90
7.4.7 Análisis Vertical y Horizontal 2019.....	92



7.4.8 Evaluación de Riesgo de Quiebra a Septiembre 2019.	97
VIII. Conclusión.	99
IX. Recomendaciones.	102
X. Bibliografía.	104
XI. Anexo	108



I. Introducción

La empresa SOLUCIONES S.A. es una entidad Nicaragüense, fundada el 20 de Febrero de 1996 y especializada en la asesoría e implementación de soluciones integrales en la búsqueda, selección y desarrollo de talento humano.

Este trabajo es de vital importancia, considerando que las empresas han adoptado responsablemente el análisis y evaluación de riesgos, con el objetivo de determinar los principales riesgos que les puedan afectar en las operaciones, desarrollo y crecimiento de la misma; de manera que este el estudio les facilite las medidas a tomar en un plan de contingencias o diseño de estrategias.

El presente trabajo investigativo, examina el riesgo haciendo uso de herramientas de evaluación como el análisis FODA con el propósito de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así como también un análisis de las 5 fuerzas de Porter que nos permita estudiar el entorno externo de la entidad, mediante una visualización del poder de negociación de los compradores, proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. De igual manera se recurre a la evaluación de las razones financieras de liquidez, rentabilidad y apalancamiento para obtener un mejor panorama de la salud financiera de la misma; y del método Altman Z-Score con la finalidad de evaluar la posibilidad del riesgo de quiebra que pueda enfrentar la empresa.

El método que se utiliza para llevar a cabo el trabajo, es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, cuantitativo, no experimental y de índole transversal, aplicado al análisis de los principales riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A en el periodo 2018; por lo que, para el desarrollo se utilizan técnicas como la entrevista y análisis documental de archivos de internet, libros, tesis y Estados Financieros de la empresa.

Esta investigación está conformada por siete acápite los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento y formulación del problema. Acápite II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos. Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápite IV. Preguntas directrices, que son una serie de preguntas conforme a la problemática planteada. Acápite V. Operacionalización de variables, donde nos muestra las variables de la investigación, como el análisis cualitativo FODA, 5 fuerzas de Porter, el riesgo financiero y de quiebra. Acápite VI. Diseño metodológico, puntualizando la metodología utilizada en el tema de investigación. Acápite VII. Análisis de resultados. Según el planteamiento del problema de la Empresa SOLUCIONES S, A Acápite VIII. Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos. Acápite IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones. Acápite X. Bibliografía. Donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet. Acápite XI. Anexos.

1.1. Antecedentes

Para tener un panorama más amplio e información suficiente para el desarrollo de la presente tesis, se recurre a indagar sobre estudios de análisis de riesgos relacionados al tema.

1.1.1. Antecedentes teóricos

En la historia el análisis de riesgo de una entidad ha sido algo muy esencial, ya que identifica y analiza las posibles amenazas, daños y consecuencias que pueden ocasionarse en las entidades, detectando las principales vulnerabilidades y las amenazas que podrían hacerlas colapsar, para establecer medidas preventivas que garanticen la seguridad y estabilidad de un negocio.

En las últimas tres décadas el interés para encontrar la forma de evitar o minimizar los riesgos en las actividades humanas ha tomado más fuerza, debido a la frecuencia con que cada vez es más riesgosa una actividad económica, pues entre mayor es el beneficio mayor es el riesgo. El fin de la década de los noventa está marcada por la mayor movilidad internacional de los recursos, la diversificación de los productos financieros y el resurgimiento de la volatilidad a nivel global, los elementos antes mencionados influyen en la necesidad de adoptar métodos y procedimientos de identificación, evaluación y control de los diferentes riesgos, así como en la determinación del tratamiento más adecuado de los mismos, para garantizar la supervivencia y estabilidad financiera de cualquier organización.

(Anónimo)

Según Rivas, M.V & Ricote. F (2002) En su estudio Valoración de las Responsabilidades para la minimización de los Riesgos y el Equilibrio Empresarial, el análisis y tratamiento de los riesgos en las empresas nace como consecuencia del crecimiento, globalización e internacionalización empresarial, del cambio de los instrumentos de trabajo y de la necesidad de buscar nuevas formas de gestionar y manejar los riesgos empresariales, que provocan desestabilización en la situación económico-financiera de las empresas, por lo que es necesario el asesoramiento sobre nuevos riesgos que han surgido como la contaminación ambiental, responsabilidad civil de productos, planificación de crisis, entre otros, con el objetivo optimizar la implementación de los recursos, maximizando beneficios, de la misma forma asegurar la supervivencia empresarial en un entorno cambiante y turbulento.

De acuerdo a la firma KPMG, en su documento *Entendiendo La Administración de Riesgo Empresarial*. En la medida que los líderes de negocios buscan nuevas formas de agregar valor a los accionistas, éstos han comenzado a pensar en nuevas maneras de cómo la administración de riesgo está ligada a la creación del valor. En muchas industrias y organizaciones, muchos están reconociendo que los riesgos ya no son simplemente peligros que evitar, sino que, en muchos casos, oportunidades que aprovechar. Según Suzanne Labarge, Jefe de riesgos del Royal Bank of Canada, “el riesgo en sí mismo no es malo. Lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido” (...). La administración de riesgo empresarial (ERM, por sus siglas en inglés) ha surgido como una nueva tendencia importante de los negocios. El ERM es una propuesta disciplinada y estructurada que alinea la estrategia, los procesos, las personas, tecnología y conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta a medida que crea valor.

COSO (2013) *Marco Integrado de Control Interno*, El riesgo es definido como la posibilidad de que un evento que ocurra afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación de riesgos es un proceso dinámico e interactivo que dirige y focaliza la gestión integral de los riesgos y controles de la organización a través de una serie de principios y clasifica todos los objetivos de los diferentes niveles organizativos asociados y los componentes de gestión de riesgo a analizar.

Un sistema de evaluación de riesgo integral permite tener una visión global de los objetivos de negocio y alineación de los mismos con los riesgos derivados y con el entorno de control, generando mayor eficiencia y eficacia en toda la organización.

Estupiñan, G.R (2006) *Administración o Gestión de Riesgo E.R.M y la Auditoria Interna*, El riesgo es definido como la posibilidad de que un evento que ocurra afecte adversamente el cumplimiento de objetivos; la evaluación de riesgos es un proceso dinámico e interactivo.

Para García. V.D (2017) *En el Modulo IV: Control de Riesgo en la Empresa*. Riesgo es la posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, no solo se limita a ser determinado, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamiento de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico (La empresa).

Según Prieto, I. S de la Universidad Central de las Villas, Cuba. Realizar un estudio de la Administración de los Riesgos de Control Interno sus principales funciones y técnicas, permitirá identificar y valorar los riesgos y contribuirá a crear las bases metodológicas para establecer un diseño por área de resultado o área de responsabilidad, que permita conocer los principales riesgos que tendrá que asumir la entidad para el cumplimiento de sus objetivos

1.1.2. Antecedentes de campo.

Dentro de los antecedentes de campo del Análisis de Riesgo que afectan a las entidades, hay tesis de maestrantes nacionales e internacionales que proporcionan un aporte significativo en la planeación y toma de decisiones en las empresas, dentro de estos aportes podemos citar los siguientes:

Según Ramos, S. E (2016) en su tesis de Diagnóstico Situacional de la Aplicación de una Matriz de Riesgos como parte del Control Interno en el Instituto Nacional Héctor Chacaj en el año 2015”, la finalidad de su estudio es analizar el proceso del sistema de control interno, aplicando una Matriz de Riesgos como herramienta para la prevención de Fraudes y Errores en las operaciones contables del Instituto Nacional Héctor Chacaj, durante el periodo 2015, así mismo facilitar una metodología que les sirva como herramienta para controles futuros y que permita conocer lo relacionado a la evaluación de la aplicación de una matriz de riesgos como parte del control interno y para el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas en la Carrera de Contaduría Pública, contar con una guía de los procedimientos básicos que son aplicables a un Instituto de Educación Técnica. Una vez realizado su análisis a través del uso de una matriz de riesgo el Lic. Ramos, recomienda establecer políticas de

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

registros contables que especifiquen el tipo de contabilidad que deberá llevarse en el Instituto, base de medición monetaria, política de registros de los ingresos y gastos, periodos y fechas de emisión de los estados financieros, así mismo establecer manuales de control internos y la aplicación de la matriz de riesgos que sirvan como base de medición, control, evaluación y prevención de las diferentes operaciones contables, financieras y administrativas, y de las diferentes actividades del personal tales como: Manual de Organización y Funciones, Código de Ética y Conducta, Manual de Control Interno que involucre a todas las áreas del Instituto.

Lagla, R.V (2011) Tesis: *Evaluación de los riesgos de la gestión económica en la Universidad de Granma*. Evalúa los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma, a través de un procedimiento que permita la evaluación de los riesgos del proceso económico en la Universidad; para el desarrollo del presente trabajo, la metodología fundamental utilizada la constituye el materialismo dialéctico con sus principios: Vinculación e interacción de los objetos y fenómenos como un todo coherente, movimiento perspectivo de cambio y renovación, cambios cualitativos a partir de los cuantitativos en forma de espiral ascendente y solución de las contradicciones internas a través de su organización, lo cual da origen a lo nuevo. (...) la gestión de riesgos constituye las estrategias adecuadas de prevención y control incluido el diseño, proyección, investigación, organización, seguimiento revisión de las medidas de prevención para reducir al mínimo los riesgos y sus consecuencias, que deben de corresponder a los resultados de la evaluación de los riesgos, aplicando estrategias de gestión o decidiendo no llevar adelante el procedimiento, método o proceso de trabajo aplicado. En este estudio se concluye que aunque la universidad tienen en

cuenta las resoluciones que regulan el control interno, en su componente de evaluación de riesgos y en cierta medida existe un enfoque dirigido a la gestión de riesgos, no se aplica un procedimiento metodológico que permita la evaluación objetiva de los riesgos a los que está sometida la actividad económica; como resultado de la aplicación de la metodología expuesta en esta investigación se lograron identificar, analizar y evaluar un total de 10 riesgos asociados a los objetivos críticos de control, exactitud integridad y oportunidad y que influyen en mayor o menor medida, sobre el logro de los objetivos del proceso objeto de estudio, y los objetivos de la Universidad, así mismo, se pudo determinar que no existen riesgos de nivel alto, tampoco de nivel bajo, este resultado estuvo influenciado por el nivel de frecuencia de ocurrencia de los eventos y no por el nivel de impacto sobre los objetivos.

Tipantuña, N. M.L (2013) En su tesis: *Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC*, define la administración de riesgo como el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar ganancias. Con su análisis, mediante la elaboración de análisis FODA y aplicación de matriz de riesgo, factores y valoración de probabilidad, concluye que el proceso de estructuración del Plan Operativo y el presupuesto institucional, unido a las características de sus fuentes de financiamiento, ha ocasionado que en la fundación exista limitación de recursos para realizar determinadas actividades requeridas para la consecución de los objetivos planteados por la misma; la falta de cultura de



Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.



riesgos en la fundación no permite contar con información estadística necesaria para la cuantificación de cada uno de los riesgos identificados.

1.2. Justificación

En el contexto actual de Nicaragua, las empresas están adoptando profesionalmente funciones específicas en la identificación de los riesgos que afectan el entorno de sus organizaciones y actividades, con el objetivo de equilibrar la rentabilidad del negocio y la de poder asumir los riesgos implícitos en ellos, de manera que se pueda lograr una mayor eficiencia y eficacia de los procesos para una mayor efectividad y seguridad razonable, optimizando sus recursos.

Esta tesis es de suma importancia y se justifica en la necesidad de evaluar y determinar el riesgo de mercado y de negocio de la empresa SOLUCIONES, S.A a través de herramientas cualitativas FODA y PORTER, y el riesgo económico y financiero por medio del análisis de los estados financieros correspondiente al periodo 2018, mediante herramientas cuantitativas como razones financieras, análisis horizontal y vertical y modelo Altman Z-score.

El propósito de la investigación es, generar un valor agregado para la empresa SOLUCIONES S, A pues hasta el momento no se ha realizado una Evaluación de Riesgos, que le facilite a la entidad identificar y analizar las contingencias presentes en su entorno; así como proveer herramientas que faciliten el diseño de estrategias administrativas, de venta y financieras que permitan hacerle frente a los distintos riesgos.

De igual manera servir como base de estudio para los maestrandos, repositorio de la UNAN Managua y cualquier otra empresa que desee aplicar las herramientas descritas para la evaluación de riesgos.

1.3. Planteamiento del problema.

La empresa SOLUCIONES, S.A se fundó en Febrero de 1996, con el objetivo de proveer soluciones completas a las necesidades de gestión de talento y reclutamiento de personal, marcando diferencia con el compromiso de colaboración y ética para con los clientes.

Desde su fundación, la empresa no cuenta con área o una persona encargada de realizar un estudio de análisis de riesgos, convirtiéndose esto en una debilidad que provoca toma de decisiones inadecuadas en las que no se analizan las posibles repercusiones y/o consecuencias de las mismas.

Síntomas:

Los principales síntomas que presenta la empresa, para analizar los principales riesgos que la afectan son, disminución de ingresos, alto nivel de endeudamiento, mayor presión en el área de ventas, pérdida de clientes, dos traslado de oficina en menos de tres meses y el despido de personal

Causa:

Los síntomas antes expresados son causados por una serie de factores internos y externos, dentro los principales están; crisis socio económica del país que ha provocado una recesión macroeconómica generalizada; carencia de herramientas de evaluación de riesgo y mala toma de decisiones por la administración, al realizar cambios dentro de su estructura organizativa de modo inadecuado, impacto de manera significativa en la pérdida de clientes y por ende en la generación de ingresos, pues decidió trasladar a Gerencia de Selección y

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

Reclutamiento a Gerente del área de ventas, la anterior Gerente de Ventas como Gerente de Publicidad y contratan un nuevo recurso para Encargada del área de Selección y Reclutamiento, esta reestructuración, no le fue viable a la empresa pues los colaboradores no estaban en su área de especialidad.

Pronóstico:

SOLUCIONES, S.A con los síntomas y causas presentados anteriormente, se encamina a un mayor endeudamiento no solo con los proveedores y socios sino también con las instituciones que la regulan DGI, INSS e Inatec, al igual que se dirige a una mayor acumulación de pérdidas por el inadecuado uso de sus recursos, y como peor panorama hasta el cierre de la misma.

Control al pronóstico:

En este estudio, como control al pronóstico se va a identificar, analizar y determinar los riesgos que afectan a la empresa en el periodo comprendido de Enero a Diciembre 2018, por medio de herramientas de control de riesgo, tales como análisis foda, fuerzas de Porter, análisis vertical, razones financieras y la aplicación del modelo Z Almant, de modo que se puedan sugerir estrategias para minimizar los riesgos.



1.4. Formulación del problema.

¿Cuáles son los riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A A de Enero a Diciembre 2018?, al determinar dichos riesgos ¿qué estrategias puede implementar la empresa para superar la crisis económica que atraviesa?

II. Objetivos

2.1. Objetivo general

- Analizar los riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018

2.2. Objetivos específicos.

- Analizar el riesgo comercial de la empresa SOLUCIONES, S.A por medio de un análisis cualitativo FODA- PORTER
- Determinar el riesgo financiero de la empresa SOLUCIONES, S.A de Enero a Diciembre 2018, por medio de herramientas de evaluación de riesgo Financiero.
- Evaluar el riesgo de quiebra de la empresa SOLUCIONES. S.A por medio del modelo Altman, Z-Score de Enero a Diciembre 2018.
- Proponer mediante el análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A estrategias que le permitan enfrentarlos de una manera eficaz y eficiente.

III.Marco teórico

En este acápite, se determina la solidez de mi estudio en el que, para desarrollar el problema expuesto anteriormente, se recaudó información bibliográfica objetiva en una serie de textos e información digital confiable, de las que se extrajo definiciones que faciliten la delimitación del tema.

3.1. Perfil de la empresa

3.1.1. Historia de la empresa.

SOLUCIONES S.A. es una empresa Nicaragüense, fundada el 20 Febrero de 1996 y especializada en la asesoría e implementación de soluciones integrales en la búsqueda, selección y desarrollo de talento humano, posee una amplia cartera de servicio que le permite proveer soluciones completas a las necesidades de gestión de talento; cuenta con fuentes, recursos y procesos óptimos para garantizar la excelencia en el servicio.

Las líneas de negocio de SOLUCIONES, S.A se dividen en tres áreas: VM Preselección, Avanza Consultores y Panamerican Bussines School.

1. VM Talentos se especializa en:

- Selección de Personal en puestos ejecutivos y Gerenciales: se especialista en headhunting ejecutivo, búsqueda y selección de directivos, ejecutivos y profesionales a nivel gerencial, así como evaluación y selección de candidatos para puestos operativos, técnicos, administrativos y profesionales jóvenes en

desarrollo. Buscamos e identificamos los mejores profesionales a nivel nacional y de Latinoamérica, contando con la ayuda de nuestros asociados regionales.

- Evaluaciones Pre- empleo: La empresa cuenta con un amplio portafolio de pruebas psicométricas y técnicas para aplicar a los candidatos, apoyando así el proceso de selección. Las evaluaciones ofertadas abarcan las siguientes áreas: Inteligencia, aptitudes, competencias laborales, estilos de pensamiento e integridad. Dentro de estas evaluaciones se destacan MIDOT, Gordon, BTSA, Raven.

2. Avanza Consultores: Se establece en 2008 con el propósito de segmentar y dirigir con mayor efectividad los servicios ofrecidos en temas de **consultoría y desarrollo organizacional**.

Nuestro principal objetivo es brindar a las organizaciones herramientas de vanguardia para realizar procesos de consultoría que contribuyan a mejorar y potenciar los talentos de las empresas clientes para así alcanzar el éxito. La línea avanza consultores ofrece los siguientes servicios:

- Análisis de Clima Organizacional: La evaluación de clima te permite conocer las percepciones que tu equipo de trabajo tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, con el fin de implementar acciones que generen calidad de vida y efectividad organizacional.

- Sesiones de Coaching: Las sesiones de Coaching Ejecutivo y Coaching de Equipo ayudan a conocer el potencial del colaborador, sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, para llevarlo de su situación actual a la situación deseada para mejorar sus resultados. Contamos con un equipo de coaches certificados altamente capacitados.
 - Certificaciones de Coaching: Certificaciones realizadas por coach certificados de alta experiencia, avalados por Internacional Coaching Community (ICC).
 - Outplacement: Realiza talleres de reinserción al mercado laboral, a través de las cuales, la organización puede ayudar a los miembros del equipo de trabajo en retiro a gestionar este proceso de cambio e iniciar la búsqueda de nuevas opciones de trabajo.
 - Seminarios Nacionales: Seminarios de formación ejecutiva desarrollados por instructores nacionales, inscritos ante INATEC.
3. Panamerican Bussines School: A partir de Enero 2017, SOLUCIONES, S.A. decide diversificar más su cartera de servicio impulsando una nueva línea de Negocio dirigida a la formación profesional “Panamerican Bussines School”, Panamerican es una escuela de negocio con sede en Guatemala posee 17 años de experiencia, desarrollando programas de formación que se han posicionado como un referente a nivel centroamericano.

Cuentan con alianzas internacionales con universidades como FIU de Miami, TEC de Monterrey, Universidad de Valparaíso de Chile, ENAE de España y EAFIT de Colombia,



Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.



que garantizan el más alto nivel de calidad. Han impartido 5,000 programas abiertos y 3,000 proyectos in-Company de capacitación en 14 países de Latinoamérica

3.1.2. Misión.

Apoyar a nuestros clientes en la búsqueda y desarrollo de talentos, conocimientos y herramientas innovadoras para que logren los mejores resultados.

3.1.3. Visión.

Ser la empresa líder a nivel nacional e internacional prestando el servicio de reclutamiento, evaluación y selección de personal, y formación profesional.

3.1.4. Valores.

- Integridad
- Innovación
- Eficiencia
- Servicio y Confiabilidad

3.1.5. Organización.

La estructura organizacional de la SOLUCIONES S.A, está compuesta por Gerencia General, Gerencia de Headhunting. El área de ventas está a cargo de asesor de ventas que le reporta a Gerencia General; el área de selección y evaluación de personal está a cargo de una asesora de Selección que le reporta a Gerente de headhunting.

Organigrama de SOLUCIONES, S.A



Figura 1. Fuente: Soluciones S, A (2019)

3.2. Generalidades de Finanzas

3.2.1. Definición de Finanzas.

Las finanzas se definen 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, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. Lawrence J.G & Zutter Ch. J. (2012)

Bodie, Z. & Merton, R. (1999) (Como se citó en Palacios. M, 2018) hace referencia en que las finanzas, estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características que distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras. (p.15)

3.2.2. Funciones de las Finanzas.

Las finanzas cumplen las siguientes funciones:

- El proceso de registro de las operaciones de una empresa.
- El manejo de los sistemas de contabilidad.
- La administración del efectivo y los valores negociables.
- La obtención de recursos de proveedores bancos y acreedores, así como los propios accionistas del negocio, al menor costo posible.
- La planeación y preparación de presupuestos.
- Cumplir con la presentación de información financiera para terceros de acuerdo a las Normas de Información Financiera.

Estas actividades explican la importancia que tiene el manejo de la información financiera dentro de los procesos integrales de los negocios. Las decisiones financieras en los negocios originan distintos tipos de transacciones las cuales tienen un valor monetario y deben ser objeto de registro contable. Palacios. M (2018) (p. 16)

3.2.3. Áreas generales de las Finanzas.

Las áreas generales de las finanzas esta divididas en tres:

3.2.3.1. *Administración financiera.*

Van Horne, J. & Wachowicz, J (Como se citó en Palacios. M, 2018) plantean que la administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente (...) la función de los administradores financieros en lo referente a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de activos. (...) La administración financiera depende mucho del equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad de la misma, y de la estructura que exista en relación a los activos y el pasivo. (p.18)

3.2.3.2. *Mercados financieros.*

Son entes donde confluyen oferentes y de productos financieros, que realizan transacciones desde diferentes países del mundo. Estos pueden clasificarse en tres grandes grupos: mercado financiero de divisas, de capitales y derivados. (Díez, L. & Medrano. M, 2007) (Como se citó en Palacios. M, 2018) (p.20)

3.2.3.3. *Inversión financiera.*

Gitman, L. & Joehnk, M. (2005) expresan que las inversiones financieras “es simplemente cualquier instrumento en el que pueden colocar unos fondos con la esperanza de que generarán rentas positivas y/o su valor se mantendrá o aumentará” (...) la inversión financiera parte de la premisa de los intermediarios financieros, esto debido a que los individuos al tener excedentes de recursos lo pueden destinar en otras actividades que le generen un rendimiento de acuerdo al riesgo, y estos fondos son destinados a través de los intermediarios a aquellos que tienen déficit para poder desarrollar proyectos.

3.2.4. Análisis financieros

García P.V (2015) Define el análisis financiero como una actividad necesaria en todas las organizaciones, es un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización (...) Las organizaciones requieren conocer los aspectos elementales de su desempeño financiero, la situación económica, social y política que tienen, las expectativas que generan y el cumplimiento de sus objetivos. (p. XIII)

El propósito del análisis financiero es generar información que se utiliza como base para la toma de decisiones. (p.9)

3.3. Estados Financieros y su importancia.

Los Estados Financieros de una empresa son de gran interés desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, así como desde el punto de vista externo o del público en general.

Según Guajardo, G. & Andrade, N. (2008) citado en Sevilla, K.B (2016) 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).

Los estados financieros son muy importantes porque no solo permite saber cuánto se pagará de impuestos, sino como se encuentra la empresa, si puede crecer, si hay posibilidades de invertir, o de endeudarse, de ser más rentable, seleccionando las principales cuentas de estado financiero.

Los estados financieros en una organización, son muy importantes porque permiten:

- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad

- financiera de crecimiento
- Evaluar los resultados financieros de la administración en cuanto a su rentabilidad.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo cual requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.

3.3.1. Estado de Situación financiera

Sevilla, K.B (2016) el estado de Situación es considerado el estado financiero fundamental. Este estado muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada, muestra la naturaleza y magnitudes de los recursos económicos. Las cuentas de balance general tienen como función primordial brindar información sobre los montos de los activos, pasivos y capital, es decir presenta los recursos con los que cuenta la empresa, lo que debe a sus acreedores y el capital aportado por sus dueños. (p.34)

3.3.2. Estado de Resultado

Según Lawrence. J.G. (2007), citado en Sevilla, K.B (2016) refleja que “el estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un período determinado”. Los resultados obtenidos mostrados en este estado, permiten predecir el futuro comportamiento de la compañía”. (...). La función principal de un estado de resultado es brindar información sobre los ingresos de la compañía, las compras, gastos fijos, variables, y determinar la utilidad o pérdida de la empresa. Se

resumen los ingresos generados menos los gastos en los que se haya incurrido durante el periodo contable. (p.35)

3.4. Riesgo.

Chambi, Z. G. (2012). Riesgo es la probabilidad o incertidumbre que existe de la ocurrencia de un evento que en caso de ocurrir afecte el desarrollo de las operaciones, perjudicando el logro de los objetivos y determinando la posibilidad de una pérdida económica para la entidad.

De acuerdo a García. V.D (2017) En *el Modulo IV: Control de Riesgo en la Empresa*. Riesgo es la posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, no solo se limita a ser determinado, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamiento de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico (La empresa).

El riesgo se puede definir como aquellas situaciones inesperadas que pueden darse y pueden llegar a afectar un proyecto planificado, condicionando las decisiones de una empresa. El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.

Lagla, R.V (2011)

Al analizar las diversas definiciones de riesgo podemos decir que es muy importante que las entidades ya sean públicas o privadas, interioricen cómo manejar de la mejor manera este concepto, para así llevar a cabo su misión y por ende, lograr sus objetivos planteados.

3.4.1. Tipos de Riesgos.

Según Aventín, J.A, en su documento de divulgación denominado *Clasificación de los riesgos en la empresa*. Expresa que las empresas se ven afectadas por una infinidad de riesgos que inciden sobre la gestión empresarial y sobre el patrimonio humano, material e inmaterial de la empresa.

3.4.1.1. Riesgos Patrimoniales.

Rivas, M.V & Ricote. F (2002). Los riesgos patrimoniales son sucesos que pueden provocar daño físico al patrimonio de la empresa, ya sea fijo o corriente. La tipificación de estos riesgos se lleva a cabo, atendiendo a su causa original. (p.220)

3.4.1.2. Riesgos Consecuenciales.

Rivas, M.V & Ricote. F (2002). Estos riesgos son hechos que pueden provocar pérdidas pecuniarias o lucro cesante como consecuencia directa de un siniestro de daños físicos, propios o de terceros, provocando la interrupción o interferencia en el negocio, y

ocasionando gastos extraordinarios para reducir las consecuencias del mencionado siniestro.
(p.220).

3.4.1.3. Riesgo Organizacional.

Es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del control interno, de las normativas del trabajo, entre otros.) Lagla, R.V
(p.10)

3.4.1.4. Riesgos de Responsabilidad Civil.

Rivas, M.V & Ricote. F (2002). Esta tipificación de riesgos puede provocar pérdidas pecuniarias derivadas de la responsabilidad civil de la empresa, ya sea subjetiva u objetiva, por el desarrollo de sus actividades y como de la posesión de su patrimonio Según la legislación, toda persona, física o jurídica, debe responder de sus actos, por tanto, la empresa tiene responsabilidad, e incluso la derivada del dominio que posee sobre sus activos. (p.222)

3.4.1.5. Riesgos Financieros.

López M, F; Blandón L. H & Medina O, I. (2018) Define el riesgo financiero como la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias, es decir, la probabilidad de

ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

Para López, B. El riesgo financiero es derivado de la volatilidad en mercados financieros.

García V, S.M. El riesgo Financiero se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. (p.14)

3.4.1.6. Riesgo de Mercado.

López, B. Se refiere a la incertidumbre generada por el comportamiento de factores externos a la organización, que pueden ser cambios en las variables macroeconómicas o factores de riesgo tales como, tasas de interés, tipos de cambio, inflación, tasa de crecimiento, cotizaciones de las acciones, cotizaciones de las mercancías.

García P.V (2015) El riesgo de mercado se refiere a las condiciones que están fuera del alcance y control de una organización, son riesgos externos que el mercado asigna en una determinada economía y al que las entidades están expuestas. (p. 6)

3.4.1.7. Riesgo de Liquidez.

Medina O, R & López M, F.A (2018) definen el riesgo de liquidez de acuerdo a la norma integral de riesgo de la SIBOIF, Pérdida potencial por la imposibilidad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales a la institución; por la venta anticipada o forzosas de activos a descuentos inusuales para hacer frentes a sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no una posición contraria equivalente

Según López, B. El riesgo de liquidez se refiere a la posibilidad de que la empresa no pueda cumplir cabalmente con sus compromisos como consecuencia de falta de recursos líquidos; son las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable; Imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios; Es la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos y la realización de operaciones con el fin de lograr la liquidez necesaria para poder cumplir sus obligaciones.

3.4.1.8. Riesgo de Crédito.

De acuerdo a Rivas, M.V & Ricote. F (2002), el Riesgo de Crédito es la potencial pérdida pecuniaria derivada de operaciones de crédito concertadas con clientes en caso de insolvencia y morosidad prolongada. (p.8)

Para López, B. el riesgo de crédito es la pérdida potencial en que incurre la empresa debido a la probabilidad de que los clientes no efectúen oportunamente un pago, o que incumpla con sus obligaciones contractuales y extracontractuales, ocasionando degradamiento de la calidad crediticia del deudor, así como problemas que se puedan presentar con los colaterales o garantías. En la evaluación de este tipo de riesgo se debe considerarse el análisis de diversos componentes tales como el tamaño del crédito, vencimiento, calidad crediticia de la contraparte, garantías, avales, entre otros.

3.4.1.9. Riesgo Operacional.

Para García V, S.M Incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias. (p.14)

Tipantuña N, M.L (2013) El riesgo operativo es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

3.4.1.10. Riesgo Económico.

Rivas, M.V & Ricote. F (2002) Tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de declinación de la situación financiera y de disminuir el valor de su capital.

3.4.1.11. *Riesgo de Negocio.*

Para López, B, el riesgo de negocio es voluntario para crear ventajas competitivas (...). El riesgo de negocio presume tomar decisiones entre las posibles alternativas existentes y asumir sus consecuencias “alternativas satisfactorias” en función a los objetivos previos.

3.4.1.12. *Riesgo legal.*

Tipantuña N.M (2013) El riesgo legal es la posibilidad de que una institución sufra pérdidas debido a que sus actividades se vean inmersas en situaciones que se deriven de errores o negligencias con respecto a la aplicación de disposiciones legales, o inobservancias a instrucciones emitidas por organismos de control las mismas que ocasionan que sus activos y pasivos se vean comprometidos en situaciones vulnerables. (p.26)

López, B. Se define este riesgo, como la Posible pérdida debida al incumplimiento de las normas jurídicas y administrativas aplicables, a la emisión de resoluciones administrativas o judiciales desfavorables y a la aplicación de sanciones con relación a las operaciones. Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

3.4.1.13. *Riesgo País.*

Payo A, M.A El Riesgo País tiene su significado desde el punto de vista de que cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. (p.14)

3.4.2. Características del Riesgos.

Características del riesgo
• Incertidumbre o aleatoriedad
• Imprevisibilidad
• No deseo de acaecimiento
• Probabilidad de ocurrencia del evento
• Fortuito o involuntario
• Licitud
• Concreción

Figura 2. Fuente: Ricote G, F & Rivas I, M.V. (2002)

3.4.3. Importancia del análisis y evaluación de riesgo.

Tipantuña N.M (2013) Las empresas están adoptando profesionalmente funciones específicas manejados por departamentos especializados en la identificación del riesgo no solo de sus activos, sino de sus pasivos, equilibrando la rentabilidad y la de poder asumir los riesgos implícitos en los negocios, denominándolas Gerencias de Riesgos, logrando así una

mayor eficiencia y eficacia de los procesos para una mayor efectividad y seguridad razonable (...) a medida que las empresas van incorporando procesos, tecnología y experiencias se debe mejorar la identificación, entendimiento y clasificación de los diferentes riesgos, para mitigarlos y controlarlos.

Es por esto que la administración de riesgo es una parte integral del proceso de administración, y es de suma importancia en una organización, ya que este le proporciona directrices que le permitan tener un control sobre las posibles amenazas que le rodean. El análisis de riesgos consiste en desarrollar el entendimiento de los mismos, considerando sus consecuencias negativas y positivas y la probabilidad de ocurrencias, de manera que se puedan diseñar estrategias agresivas para su tratamiento eficaz.

3.4.4. Ventajas de la Evaluación de Riesgos.

Dentro de las ventajas de las ventajas de la evaluación de riesgo, puedo mencionar las siguientes:

- Planificación estratégica más efectiva, como resultado de un conocimiento amplio, previo e íntegro de los riesgos.
- Mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia en las distintas áreas de la empresa.
- Mejor toma de decisiones de los dirigentes de la organización y/o proyecto.

Tipantuña, N. M.L (2013) la evaluación de riesgos permite que la organización aumente su capacidad para:

- Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia.
- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento, aumentando la capacidad para identificar y apreciar los riesgos y para establecer niveles aceptables de riesgos compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, proporcionando seguridad para identificar y elegir entre las posibles alternativas de respuesta al riesgo: eludir, reducir, compartir y aceptar.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Aprovechar oportunidades, no solo considerar exclusivamente los riesgos sino también los acontecimientos eventuales sino también entender como ciertos eventos representa oportunidades.
- Racionalizar el uso de los recursos, cuando más sólida sea la información con respecto a los riesgos totales de la entidad, más eficazmente podrá la gerencia apreciar las necesidades generales de capital y mejorar su distribución. (p. 24)

Según la firma KPMG en su documento Entendiendo la Administración de Riesgo Empresarial. La administración de riesgo de una empresa puede convertirse en una ventaja estratégica competitiva si es utilizada para identificar acciones específicas que mejoren el desempeño y optimicen el riesgo. Esto también puede influenciar la estrategia del negocio mediante la identificación de ajustes potenciales relacionados a oportunidades y riesgos previamente no identificados.

3.4.5. Objetivos de la Evaluación de Riesgos.

Tipantuña, N.M.L (2013) la evaluación de riesgo permite a una entidad considerar como los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos, por lo que la gerencia debe de apreciar los acontecimientos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto; donde, la probabilidad representa la posibilidad de que un acontecimiento dado ocurra, mientras que el impacto representa su efecto en caso de que ocurriera. (p. 12)

De acuerdo a García V. D (2017) Los objetivos de la Evaluación de riesgo son los siguientes:

- Detectar los riesgos para ser minimizados y/o eliminados con implantación de medidas de control adecuadas.
- Definir criterios de aceptación general de riesgos de acuerdo a la actividad comercial de la empresa (matriz segmento-mercado-producto-canal).
- Garantizar el mejor manejo de los recursos.
- Definir a través de un mapa de riesgo, el área aceptable de exposición, el riesgo máximo aceptable (área de peligro) y el área no aceptable de exposición al riesgo independientemente del nivel de rentabilidad de la empresa.
- Monitoreo y medición de todas las categorías de riesgo que pueden impactar el valor de la empresa en forma global, por unidad de negocios, por productos y por procesos.
- Diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros, operativos estratégicos con una visión integral y comprensiva del negocio.

3.4.6. Componentes de la administración de riesgos empresariales.

Blanco C, B (2007) Los componentes de la administración de riesgo empresarial son 8:

3.4.6.1. *Ambiente interno.*

Abarca la cultura de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos. Incluye la filosofía de administración de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla a sus empleados.

3.4.6.2. *Establecimiento de objetivos.*

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos.

3.4.6.3. *Identificación de eventos.*

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección, mientras que los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

3.4.6.4. Evaluación de riesgos.

Permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. Los riesgos se evalúan:

- Desde una doble perspectiva
- Probabilidad e impacto
- Con una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.
- Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Donde el riesgo inherente es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto y el riesgo residual es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

3.4.6.5. Respuesta a los riesgos.

La dirección determina cómo responder como responder a los riesgos una vez que los evalúa. Las respuestas pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

3.4.6.6. *Actividades de control.*

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, (...) incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

3.4.6.7. *Información y comunicación.*

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades, (...) debe existir una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización, medios para comunicar hacia arriba la información significativa, así como una comunicación eficaz con terceros: clientes, proveedores, reguladores, propietarios.

3.4.6.8. *Supervisión.*

Se revisa la presencia y funcionamiento de los componentes de la administración de riesgos a lo largo del tiempo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Las deficiencias que se detectan se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. (pp 23-25)

3.4.7. Métodos de análisis y evaluación de Riesgos.

Después de haber llevado un adecuado inventario de riesgos, la empresa debe ser capaz, con diferentes métodos, de evaluar y medir con el fin de tomar una decisión al respecto, adoptando una actitud de aceptación o disminución del mismo. Los medios para disminuir los riesgos se expresan mediante el establecimiento de medidas de seguridad adecuadas siempre y cuando el carácter del riesgo lo permita. Rivas, M.V & Ricote. F (2002) (p.16)

Los enfoques utilizados para identificar riesgos incluyen checklist, juicios basados en las experiencias y en los registros, diagramas de flujo, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingenierías de sistemas, el enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades y de los tipos de riesgos. Las técnicas de identificación de eventos puede ser una combinación de herramientas con el objetivo de poder identificar tanto riesgos como oportunidades. Tipantuña N, M. (2013)

La metodología de evaluación de riesgo puede ser cuantitativa o cualitativa. Para aplicar el método cualitativo, se siguen los siguientes pasos:

Tabla no. 1 Clasificación del riesgo.

Como primera medida se hace una clasificación de los riesgos con base en los criterios que se relacionan en el siguiente cuadro:

Tipo de Riesgo	Descripción	Relación del tipo de riesgo con el área de talento humano.
Riesgo Estratégico	Se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, además de la clara definición de políticas.	En el área las estrategias se enfocan hacia la tenencia de personal permanente para la prestación de servicios. No obstante, la rotación de personal es alta y el riesgo de incumplir con el servicio es permanente por esta causa.
Riesgos Operativos	Incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias.	Este tipo de riesgos en el área se presentan principalmente por el diligenciamiento tardío de afiliaciones a seguridad social del personal, no envío del personal a exámenes médicos de ingreso y egreso, entrega tardía de liquidaciones por retiros o renuncias del personal.
Riesgos de Control	Directamente relacionados con inadecuados o inexistentes puntos de control y en otros casos, con puntos de control obsoletos,	Los riesgos de control en el área son por la no verificación adecuada de referencias del personal que se contrata, la falta de procedimientos de seguimiento y evaluaciones de

	<p>inoperantes o poco efectivos.</p>	<p>desempeño al personal.</p>
<p>Riesgos Financieros</p>	<p>Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad.</p>	<p>Los riesgos financieros se relacionan con las pérdidas económicas causadas por pérdidas de clientes, posibles robos, o multas y sanciones a causa de incumplimientos en los pagos de obligaciones legales o demandas.</p>
<p>Riesgos de Cumplimiento</p>	<p>Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.</p>	<p>Se suscriben pólizas de cumplimiento con los clientes. No obstante, si hay un mal servicio y/o se pierde el cliente por la falta de personal o personal incompetente, se corre el riesgo de perder el cliente y esto genera una pérdida para la empresa.</p>
<p>Riesgos de Tecnología</p>	<p>Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades</p>	<p>No se identifican riesgos de tecnología dado que las actividades de la empresa no dependen netamente de esta. La información se</p>

	actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de la misión.	procesa en el programa Helisa.
--	---	--------------------------------

Fuente: Guía de Administración del Riesgo. Bogotá, 2004, p.26

(Citado en García V. S. 2012)

- Análisis de riesgos: Se establecen dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos que se identifiquen.
- Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.
- Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

3.4.8. Técnicas comunes de identificación del riesgo.

- Inventarios de eventos: Se utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, que pueden ser elaborados internamente en la entidad o ser listas externas genéricas, en cuyo caso deben ser revisadas y adaptadas a la entidad.
- Talleres de trabajo: Reunión de personas de diversas funciones o niveles para desarrollar una lista de acontecimientos relacionados con los objetivos estratégicos de una determinada unidad organizacional.

- Entrevistas: Tienen el propósito de averiguar los puntos de vista y conocimientos del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.
- Cuestionarios y encuestas: Mediante cuestionarios se puede abordar una amplia gama de cuestiones, enfocadas hacia los factores internos que han dado o pueden dar lugar a eventos, lo que facilita conocer la valoración de los encuestados sobre la frecuencia e intensidad con que se pueden manifestar dichos eventos.
- Análisis del flujo de procesos: Consiste en representar esquemáticamente un proceso con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.
- Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma: Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, (...) los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten cuando se sobrepasa el umbral preestablecido.
- Seguimiento de datos de eventos con pérdidas: El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos.



Figura 3. Fuente: Ricote G, F & Rivas I, M.V. (2002)

3.5. Herramientas de Análisis Estratégico del riesgo.

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, el entorno y de los recursos y capacidades de la organización.

Las herramientas a usar en esta tesis son:

3.5.1. Análisis FODA.

Según Ponce H. (2007) citado en Sevilla, K, B (2016) 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 fortalezas y debilidades, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, (...) es una herramienta que se utiliza

clásicamente para la evaluación de la situación estratégica de una empresa y determinar que cursos de la acción debe considerar tomar.

- **Debilidades y fortalezas.**

Se refiere a la organización, y sus productos, son los aspectos internos de una empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia, la falta de capital y la inexperiencia son ejemplo de debilidades, el entusiasmo, la capacidad de trabajo y los deseos de éxito son fortalezas comunes.

- **Oportunidades y amenazas.**

Son los factores externos sobre los cuales la organización no tiene control (...), es decir eventos que no pueden ser influenciados, estos surgen de manera independiente, un cambio de legislación o en los impuestos, una tendencia en el consumo, innovación tecnológica, puede hacer cambiar rápidamente los planes de una empresa. (pp. 30-31)

Partes de un análisis FODA.



Figura 4. Fuente: Ruiz J.K (2019)

3.5.2. Las 5 fuerzas de Michael Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y economista Michael Porter, el cual consiste en determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, es decir, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Palacios. M (2018)

Porter. M. (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (1997) las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Citado en Sevilla, K, B (2016)

Porter, M. (1997) plantea: “Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada” (p. 177).

Las 5 Fuerzas de Michael Porter

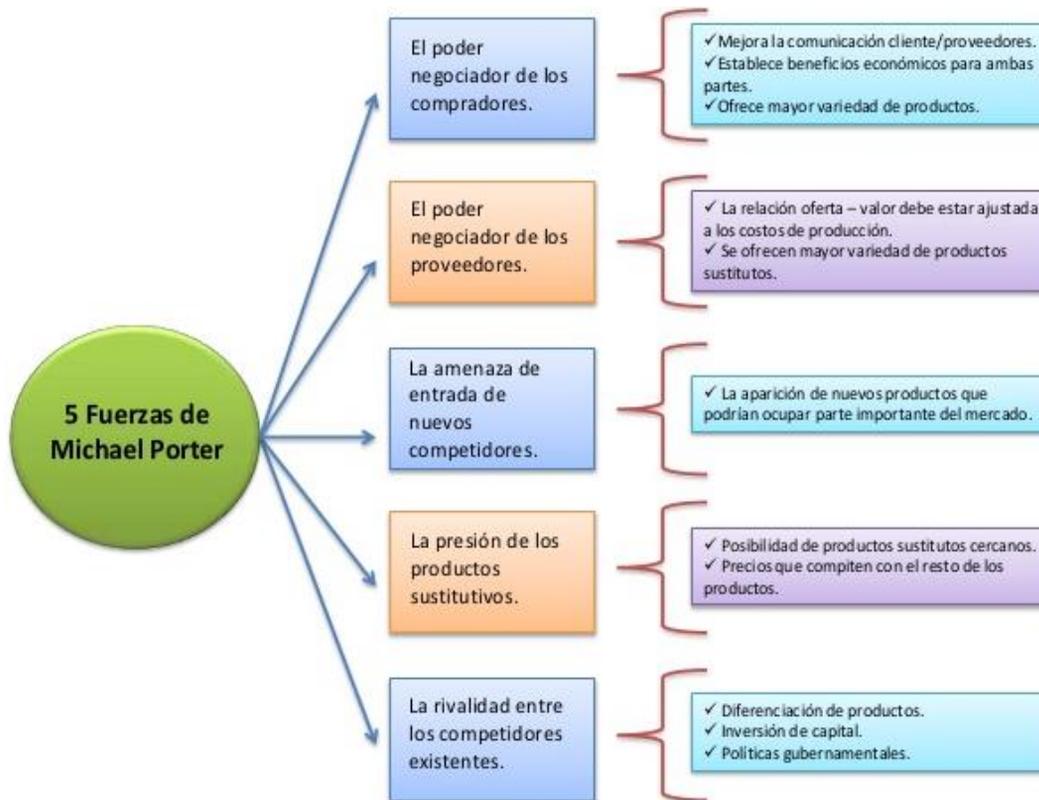


Figura 5. Fuente: Carrera J. (2015)

Palacios, M. Define las 5 fuerzas de Porter como:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Según Porter, M. (2016) establece que “los nuevos aspirantes a entrar a una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (p. 37)
- **Productos sustitutos:** Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad del mercado, o que poseen características similares o es el mismo

producto pero con tecnología diferente (...). Esto puede perjudicar en gran medida a la empresa dado que la demanda del producto disminuye y los precios bajaran lo que traerá como consecuencia una reducción en las utilidades (Porter, M. 2016).

- **Rivalidad entre competidores:** Esta fuerza consiste en la rivalidad que existe entre la empresa y el resto de competidores de la misma industria que ofrecen el mismo producto o servicio. Magretta, J. (2016) plantea “Cuando la rivalidad es intensa, la competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir” (p. 46).
- **Poder de negociación con los clientes:** Es la capacidad de los clientes para imponer precios y condiciones de venta. Magretta, J. plantea (2016) “los compradores poderosos obligan a rebajar los precios o exigen más valor en el producto, con lo cual se apropian de una parte del valor” (p. 39). Esta fuerza puede ser ejercida por los clientes en forma directa, solicitando descuentos o exigiendo formas de entrega o financiamiento, o bien, en forma más indirecta, eligiendo proveedores alternativos o incluso evitando ciertas compras.
- **Poder de negociación con los proveedores:** Porter, M. (1997) describe que los proveedores ejercen su poder de negociación “amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden

así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios.” (p. 190)

3.5.3. Razones financieras.

El método de análisis por medio de razones financieras, consiste en determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los Estados Financieros, para que mediante una correcta interpretación, se pueda obtener información acerca del desempeño histórico de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano; mediante el uso de las razones financieras se puede encontrar condiciones y tendencias que no pueden ser encontradas si se observa cada uno de sus componentes.

Las razones financieras se dividen por categorías en atención a la parte financiera que puedan dilucidar:

- **Razones de liquidez:** La finalidad de estas razones es informar acerca de la capacidad de pago en el corto plazo que tiene una organización; implican las relaciones entre los activos circulantes y el pasivo de corto plazo.
- **Razones de rotación o utilización de activos:** Estas razones proporcionan información acerca del manejo operativo de los activos, ayudan a entender que tan eficiente es la empresa en términos del manejo y utilización de los activos.

- **Razones de apalancamiento financiero:** Estas indican el grado de endeudamiento y de solvencia de la empresa en el largo plazo, así mismo, proporcionan información sobre la estructura del capital empleado por la compañía.
- **Razones de rentabilidad:** Por medio de estas razones, se señala los porcentajes de eficiencia en la obtención de utilidad sobre tres conceptos: Ventas, activo total y capital contable (...). La rentabilidad se refiere a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incrementar en sus activos netos.
- **Razones de valor de mercado:** El valor de mercado implica que la empresa tiene un valor no por lo que tiene en la actualidad, sino por las posibilidades de generar recursos en el futuro, por lo que, el valor en libros o valor contable de capital de una empresa es distinto a su valor de mercado. García, P.V (2015) (pp 163-278)

Tabla no. 2 Razones Financieras.

Aspecto	Nombre	Fórmula
Razones de Liquidez	Capital neto de trabajo	Activo circulante – Pasivo Corto Plazo
	Razón circulante	Activo circulante / Pasivo Corto Plazo
	Prueba ácida	Activo circulante - Inventario / Pasivo Corto Plazo
Razones de rotación y uso de los activos	Rotación de inventario	Costo de Venta / Inventario
	Periodo de permanencia de los inventarios	365 / Rotación de Inventario.

	Rotación de la cuenta por cobrar	Ventas/ Cuentas por cobrar
	Periodo de recuperación de las cuentas por cobrar	365 / Rotación de cuentas por cobrar.
	Rotación de cuentas por pagar.	Costo de venta/ cuentas por pagar
	Periodo de pago de las cuentas por pagar.	365 / Rotación de cuentas por pagar
	Rotación de activos totales	Ventas / Activo total
	Intensidad del uso de activos totales	Activo total / Ventas
Razones de Apalancamiento.	Pasivo total a capital contable	Pasivo total / capital contable
	Multiplicador de capital	Activo total / capital contable
	Pasivo de LP a capital contable	Pasivo largo plazo / capital contable
	Cobertura de interés.	Utilidad en operaciones / Gastos por intereses.
Razones de rentabilidad	Rendimiento sobre ventas (Ros)	Utilidad neta / Ventas
	Rendimiento sobre activos totales(Roa)	Utilidad neta / Activo total
	Rendimiento sobre capital	Utilidad neta / Capital contable

	contable (Roe)	
	Utilidad por acción (UPA o EPS)	Utilidad neta / no. De acciones

Fuente: García, P.V (2015)

3.5.4. Modelo Altman, Z-Score.

El Altman Z-Score es un sencillo método de análisis de la fortaleza financiera de una empresa. Lo que nos dice este método son las probabilidades de quiebra establecida por una combinación de ratios financieros. Edward I. A (1968).

Para Robinson, O.M & Santana, G.J (2012), el Z – Score es un modelo de predicción de quiebras creado por Edward Altman en 1968. Es un método para analizar la fortaleza financiera de las empresas que combina una derivación estadística con algunos indicadores financieros (...), fue creado inicialmente para empresas manufactureras y cotizantes en bolsa y luego se crearon dos modificaciones, uno para empresas no manufactureras no cotizantes en bolsa (Z1) y otro (Z2) para corregir una desviación del anterior modelo donde se elimina la rotación de activos (X5) para poder ser aplicado a todo tipo de empresa. En esta nueva versión se pondera de manera importante la generación de utilidades en relación al activo, así como su reinversión. Este modelo es bien utilizado para la calificación de riesgo. (pp 37-38)

La fórmula estándar del modelo es:

$$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 0,99X5$$

Donde:

$X1 = \text{Capital de Trabajo} / \text{Activo Total}$

$X2 = \text{Utilidades Retenidas} / \text{Activo Total}$

$X3 = \text{Utilidad Operacional} / \text{Activo Total}$

$X4 = \text{Patrimonio Total} / \text{Pasivo Total}$

$X5 = \text{Ventas Netas} / \text{Activo Total}$, por el que se mide la rotación del activo

El Z2 de Altman el cual es aplicado a todo tipo de empresa, puesto que el segmento a tratar es Pyme incluyendo todos los sectores económicos manejados actualmente por las entidades financieras (...), el indicador se encuentra dado por la siguiente fórmula:

$$Z2 = 6.56X 1 + 3.26X 2 + 6.72 X 3 + 1.05 X 4$$

Donde:

$X1 = \text{Capital de Trabajo} / \text{Activo Total}$

$X2 = \text{Utilidades Retenidas} / \text{Activo Total}$

$X3 = \text{Utilidad Operacional} / \text{Activo Total}$

$X4 = \text{Patrimonio Total} / \text{Pasivo Total}$

El modelo se interpreta de la siguiente manera:

- Z-SCORE por encima de 3: La empresa no presenta probabilidad de quiebra y se le considera segura.
- Z-SCORE entre 2,7 y 2,9: Está en zona de precaución. Debe hacerse un análisis muy pormenorizado antes de entrar en la compañía.
- Z-SCORE entre 1,8 y 2,7: Está en zona de alerta. Si las condiciones financieras no cambian rápidamente, es muy probable que la empresa quiebre en los próximos dos años.
- Z-SCORE menor que 1,8: La quiebra es inminente. El peligro financiero es máximo.

Resultado	
Puntaje	Probabilidad de quiebra
1.1 o menos	Muy alta (zona de insolvencia)
De 1.2 a 2.6	Posible (zona de precaución)
De 2.7 o mayor	Baja (zona segura)

Figura 6. Fuente Bermúdez. A (2019)

Este modelo debe ser completado con un análisis del estado de situación Financiera, es el complemento perfecto para los análisis de liquidez y solvencia que se debe de realizar para cualquier empresa. Recuerda que el Fondo de Maniobra es igual al Activo a Corto Plazo menos el Pasivo a Corto Plazo. Edward I. A (1968).

IV. Preguntas directrices

Para analizar los riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018, se requiere evaluar la situación financiera por medio de herramientas y métodos de análisis financiero.

Conforme a la problemática planteada, surgen preguntas que quedan por resolverse:

1. ¿Cuál es la importancia del análisis de riesgo para las empresas?
2. ¿Qué riesgos impactan a la empresa SOLUCIONES, S.A?
3. ¿Qué herramientas y métodos son aplicables para el análisis de riesgo de la empresa SOLUCIONES, S.A?
4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas actuales de la empresa SOLUCIONES, S.A, según el análisis FODA- PORTER?
5. ¿Cuáles son los resultados del análisis de razones financieras de la empresa SOLUCIONES, S.A en el periodo 2018?
6. ¿Cuál es la probabilidad de riesgo de quiebra de la empresa SOLUCIONES, S.A?

V. Operacionalización de variables

Objetivo	Variables	Operacionalización de las Variables				
		Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Analizar el riesgo comercial de la empresa SOLUCIONES, S.A por medio de un análisis cualitativo FODA- PORTER	Análisis Cualitativo FODA	Según Ponce H. (2007) citado en Sevilla, K, B (2016) 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 fortalezas y debilidades, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.	Evaluar el entorno externo y el ambiente interno de la empresa para visualizar sus oportunidades y fortalezas así como detectar sus debilidades y amenazas, ante el riesgo de mercado, de negocio y de país.	Factores Internos y Externos de la empresa SOLUCIONES, S.A	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	1. Estados Financieros 2018 2. Razones de liquidez y apalancamiento financiero 3. Razones de rentabilidad 4. Revisión Documental
	5 Fuerzas de Porter	El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y economista Michael Porter, el cual consiste en determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, es decir, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Palacios. M (2018)			1. Poder de negociación de los compradores. 2. Poder de negociación de los proveedores. 3. Amenazas de nuevos competidores entrantes. 4. Amenazas de productos sustitutos. 5. Rivalidad de los competidores	1. Entrevista 2. Revisión documental 3. Observación
Determinar el riesgo financiero de la empresa SOLUCIONES, S.A en el período 2018, por medio de herramientas de evaluación de riesgo Financiero	Riesgos Financieros	López M, F; Blandón L. H & Medina O, I. (2018) Define el riesgo financiero como la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias, es decir, la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.	Analizar la salud financiera de la empresa mediante las razones financieras de liquidez, apalancamiento financiero y rentabilidad, con el objetivo de determinar el riesgo financiero, de crédito y de liquidez de la misma.	Estado de Resultado y Balance General de la empresa SOLUCIONES, S.A	Razones de Liquidez	1. Ratio capital de trabajo 2. Ratio razón circulante
					Razones de Apalancamiento Financiero	1. Ratio pasivo total a capital contable 2. Ratio multiplicador de capital 3. Ratio pasivo a LP a capital contable 4. Ratio cobertura de interés
Evaluar el riesgo de quiebra de la empresa SOLUCIONES, S.A por medio del modelo Altman, Z-Score en el período 2018	Riesgo de Quiebra	El riesgo de quiebra, esta determinado especialmente por tres factores financieros importantes: Riesgo de liquidez, mercado y crédito. Según López, B. El riesgo de liquidez se refiere a la posibilidad de que la empresa no pueda cumplir cabalmente con sus compromisos como consecuencia de falta de recursos líquidos. García P.V (2015) El riesgo de mercado se refiere a las condiciones que están fuera del alcance y control de una organización, son riesgos externos que el mercado asigna en una determinada economía y al que las entidades están expuestas De acuerdo a Rivas, M.V & Ricote. F (2002), el Riesgo de Crédito es la potencial pérdida pecuniaria derivada de operaciones de crédito concertadas con clientes en caso de insolvencia y morosidad prolongada.	Estudiar y determinar la fortaleza financiera de la empresa Soluciones, S.A para determinar la probabilidad de un riesgo de quiebra.	Estado de Resultado y Balance General de la empresa SOLUCIONES, S.A	Razones de Rentabilidad	1. Rendimiento sobre las ventas (ROS) 2. Rendimiento sobre los activos (ROA) 3. Rendimiento sobre el capital contable (ROE)
					Modelo Altman Z- Score, Z2: Activos corrientes, Activos totales, Pasivos corrientes, Pasivos totales, Cuentas de resultado.	1. Entrevista y revisión documental 2. Estados Financieros 2018

Figura 7. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

VI. Diseño metodológico

En este acápite se describe el proceso metodológico utilizado en la elaboración de la presente investigación, así como también las técnicas aplicadas para la recopilación de información necesaria que permitiera cumplir con los objetivos previstos.

6.1. Tipo de enfoque

La investigación posee un enfoque mixto, pues se adapta a teorías con datos que serán recolectados en la entidad objeto de estudio. Es decir, será enfocada de manera cualitativa – cuantitativa, estudio de casos donde se realizan entrevistas al gerente general, gerente de ventas, gerentes de selección y reclutamiento y al financiero para obtener información. Además, por ser un proceso de análisis de la realidad de la empresa a la que se va a realizar el estudio que se inicia con el análisis directo de hechos particulares.

6.2. Tipo de estudio

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa (...) una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. La investigación descriptiva se soporta principalmente en

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Bernal, C.A (2010) 3ed. p 113

Es por ello que la presente investigación es cualitativa de tipo descriptivo, aplicado al análisis de los principales riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A en el periodo 2018.

6.3. Tipo de Alcance

La investigación es no experimental de índole transversal, porque el estudio comprenderá cuantificar y cualificar el análisis de los principales riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S,A en el periodo 2018; mediante la realización de un análisis cualitativo FODA, las 5 fuerzas de Porter, Análisis de las razones financieras de liquidez, rentabilidad y apalancamiento, así como la aplicación del modelo Altman Z- Score, para evaluar la situación actual de la entidad en cuanto a los riesgos que la rodean y estrategias que le permitan enfrentarlos de una manera eficaz y eficiente.

6.4. Determinación del universo o población

Esta investigación está basada en un método no probabilístico, denominado “por conveniencia” en donde la población está representada por los colaboradores de la entidad pertenecientes al Gerente General, Gerente de Ventas y el contador administrativo de la empresa SOLUCIONES, S.A.

6.5. Selección de la muestra

La muestra que será objeto de estudio está orientada al área financiera, dentro del Período Contable 2018 en la empresa SOLUCIONES, S.A. siendo la muestra el Gerente General, Gerente de ventas y el contador administrativo.

Este trabajo se basa en un proceso de la investigación y en una muestra no probabilística adecuada de manera intencional o por conveniencia debido a que la mayor representatividad de la problemática se encuentra en las operaciones realizadas en el área antes mencionada.

6.6. Proceso de investigación.

El método de investigación utilizado en este trabajo, es basado en un método inductivo- deductivo, que inicia su proceso desde el origen de la problemática, es decir en el planteamiento de problema dónde se expone el comportamiento, antecedentes y problemática de la empresa SOLUCIONES, S.A con el análisis de riesgos; de tal manera que me facilitara determinar el objetivo general y los específicos, con la finalidad de enfocar mi estudio y/o análisis al cumplimiento de los mismos.

6.7. Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Esta investigación se basa en una Muestra No Probabilística, tomándose una muestra intencional o por conveniencia debido a que se entrevistara a colaboradores específicos de la

empresa que por la naturaleza de su cargo son los que están directamente vinculados con los procedimientos internos, administrativos, de venta y financieros de la misma.

El uso de los instrumentos para la recolección de datos, es con el propósito de lograr medir las variables objeto de estudio, de modo que se facilite la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación y comprobar la veracidad de la información proporcionada por las diferentes fuentes. El instrumento a utilizar es la entrevista ya que se pretende evaluar de manera general el entorno de la empresa, la revisión documental que es la pauta principal para obtener evidencias, así como guía de observación de documentos y datos que sirven para desarrollar y ampliar la investigación en cuanto al análisis de proceso aplicados.

6.7.1. Entrevista

Para Bernal, C. (2010), la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, soportarse en un cuestionario muy flexible con el propósito obtener información más espontánea y abierta. (p.194)

La entrevista está dirigida a: Gerente General, Asesor de ventas y Contador Administrativo de la empresa SOLUCIONES, S.A (Ver anexo 1,2 y 3)

6.7.2. Guía de revisión documental.

Para la recolección de información documental se hace uso de las fuentes primarias y secundarias; donde las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información; y las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino los referenciales. Bernal, C. (2010) (p.196)

La guía de revisión documental, es para identificar las fuentes documentales, que están representadas por normativas, leyes, reglamentos y decretos, e información bibliográfica, Hemerográficas y/o relacionada con el tema, las cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas. Esta técnica de recolección de datos estará apoyada en el análisis documental como instrumento. Martínez, L.M (2019)

Aplicada para analizar los estados financieros, memorias y/o reportes que nos revele mayor información de las variables en estudio (Manual de Organización y Funciones, directivas y otras), información bibliográfica (libros, textos, tesis, trabajos de experiencia profesional. (Ver anexo 4)

6.8. Observación de documentos y datos.

La Observación de Documentos y datos es la técnica de recolección de información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar los datos que fueron registrados

y archivados con el objeto de evidenciar una acción o transacción. En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas. Martínez, L.M (2019)

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. Bernal, C. (2010) (p.198). Como se menciona anteriormente la información documental está dada principalmente por los estados financieros periodo 2018, memorias y/o reportes que nos revele mayor información de las variables en estudio (Manual de Organización y Funciones, directivas y otras)

VII. Análisis de Resultados

7.1. Analizar el riesgo comercial de la empresa SOLUCIONES, S.A por medio de un análisis cualitativo FODA- PORTER

El análisis y la discusión de resultados obtenidos del procesamiento de la información consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, las preguntas formuladas y las teorías o los presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. Bernal, C.A (2010) 3ed. p 222

7.1.1. Entrevista

En la presente tesis, se emplea la entrevista como un instrumento para recopilar mayor información a la obtenida mediante la revisión documental. A continuación, se muestran mediante gráficas la información proporcionada por Gerente General, Asesor de ventas y Contador Administrativo de la empresa SOLUCIONES, S.A

En relación a la pregunta N°1 de la entrevista ubicada en el Anexo N°3, Gerencia General confirmó que la empresa está inscrita en todas las instituciones que regulan la actividad económica que desarrollan.

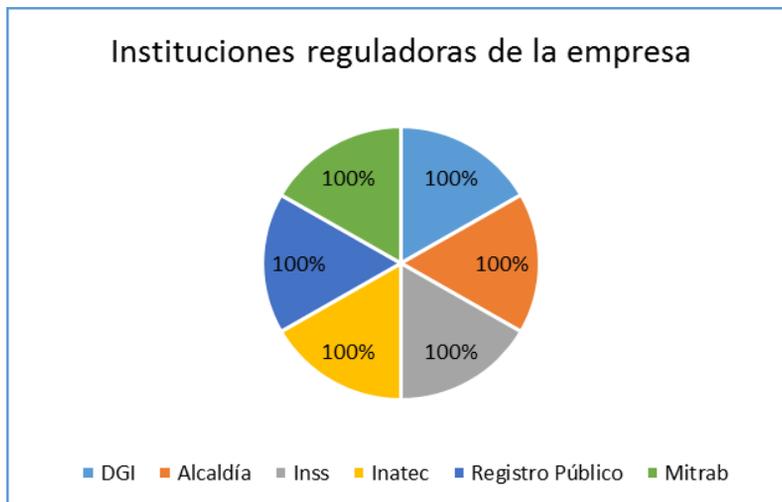


Figura 8. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Con respecto a la pregunta No. 2 del Anexo No.3 sobre la existencia de canales de comunicación definidos dentro de la empresa, Gerencia General nos expresó que sí, que cada área tiene un colaborador asignado con nivel de jefatura inmediata del área quién está a cargo de llevar todas las inquietudes o sugerencias ante Gerencia General.

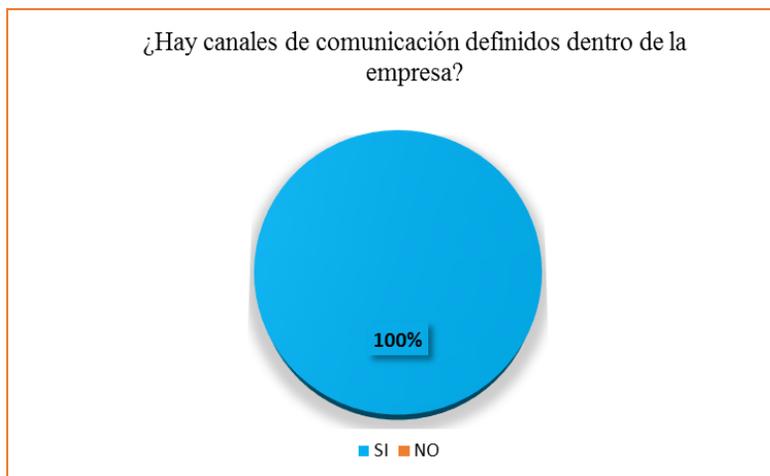


Figura 9. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Referente a la pregunta No. 3 Anexo No. 3 Gerencia hace referencia que, al momento de ingresar un nuevo colaborador, se le da a conocer sus funciones y el reglamento interno de la empresa.

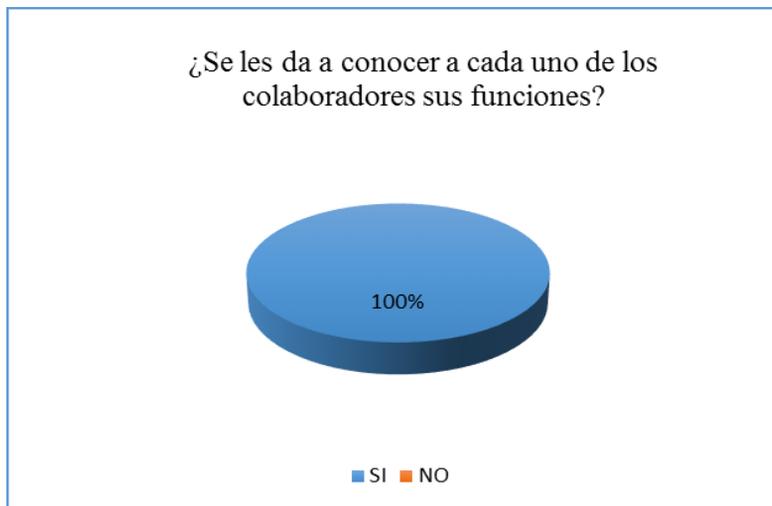


Figura 10. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

En respuesta a la pregunta No. 4 del Anexo 3. Gerencia General expresa, que no se evalúa al personal que ya forma parte de la empresa, solo previó al ingreso, en el proceso de búsqueda y selección del colaborador, se aplican test de competencia y de habilidades.

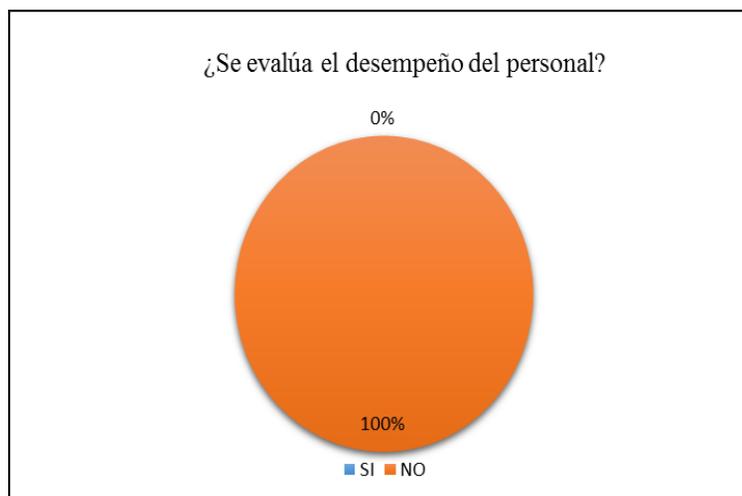


Figura 11. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Con respecto a la pregunta No. 5 del Anexo No.3 sobre si la Junta Directiva de SOLUCIONES, S.A se reúne periódicamente para reflexionar sobre el futuro de la Empresa (3 a 5 años) y definir la estrategia a seguir por medio de presupuestos que integren los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos, gerencia expresa que no se reúnen, pero que debido a la situación financiera de la entidad, se van a reunir con el socio mayoritario de manera mensual para ir tomando decisiones a corto plazo, en base a un control de banco que utilizan diariamente, donde se reflejan los ingresos y egresos mensuales.

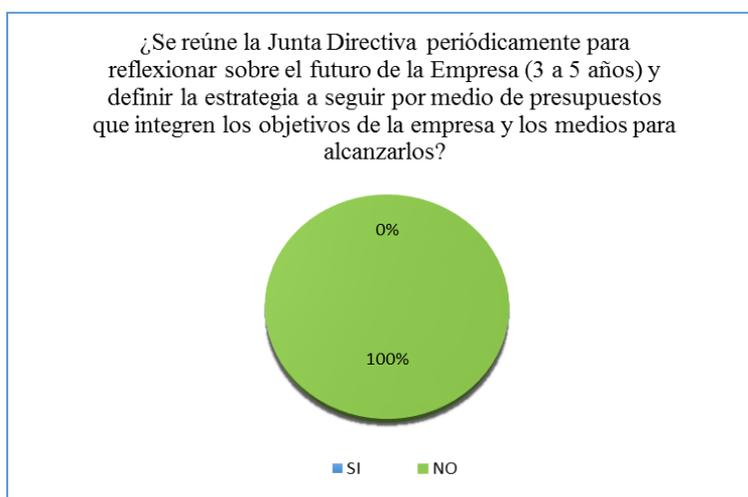


Figura 12. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Referente a la pregunta No. 1 Anexo No. 4 en entrevista al Contador Administrativo, informo que los Estados Financieros están siendo entregados durante los primeros 5 días del siguiente mes, con el objetivo de tener información exacta y a tiempo del desempeño y cambios de la situación financiera de la empresa.

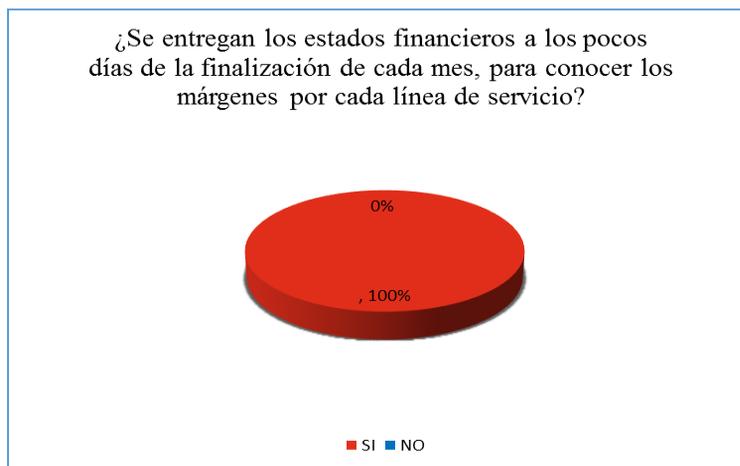


Figura 13. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

En respuesta a la pregunta No. 2 ubicada en Anexo No. 4 EL Contador Administrativo indica que la empresa se encuentra en estado de insolvencia ante la Dirección General de Ingresos (DGI), Instituto de Seguridad Social (INSS) y el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), en cada una de las instituciones se ha realizado convenio de pago.



Figura 14. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

En cuanto a la pregunta No. 3 del Anexo No. 4 se le pregunto al Contador Administrativo si existen políticas para las principales cuentas contables, quien se refirió que solo Cuentas por Cobrar y por Pagar tienen políticas contables.



Figura 15. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Así mismo se refirió a la pregunta No. 4 del Anexo No. 4 expresando que la empresa no es auditada por profesionales externos desde el año 2016.

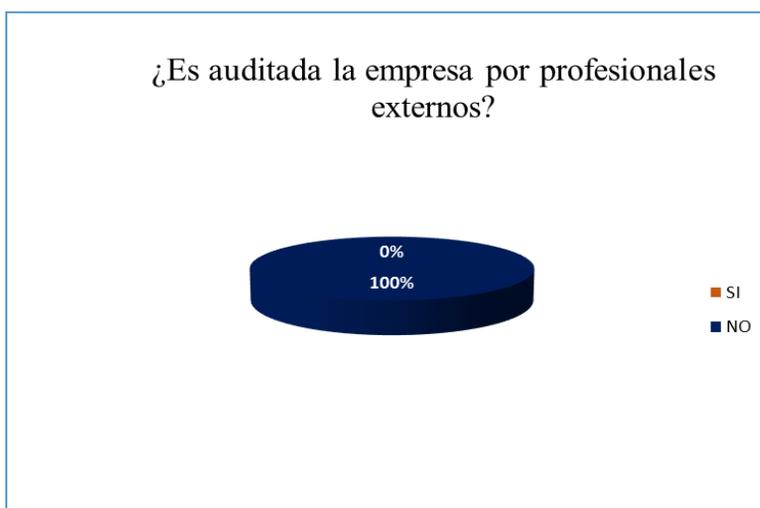


Figura 16. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

En respuesta a la pregunta No. 1 del Anexo 5, aplicado al Asesor de Ventas, se refirió a que la empresa dispone de proyecciones mensuales de ventas para las dos áreas principales que a la fecha están promoviendo, que son VM Talentos (Selección, evaluación y reclutamiento) y Avanza Consultores (Seminarios, consultoría y desarrollo organizacional)

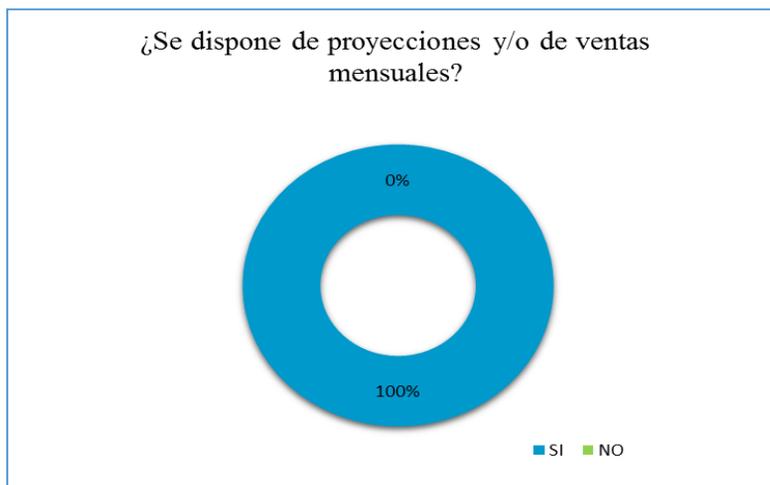


Figura 17. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

En cuanto a la respuesta de la pregunta No. 2 y 3 del Anexo 5. Los servicios que oferta la empresa, si poseen ventaja diferencial conocida por los clientes, en cuanto a precio, calidad y servicio. Así mismo, la entidad posee de un plan de marketing coherente en cuanto a precio, producto, plaza y publicidad.



Figura 18. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

No obstante, en respuesta a la pregunta No. 4 de Anexo 5. El Asesor de Ventas, refirió que hasta el momento, no han analizado a fondo la evolución de sus principales competidores para estudiar el mercado y los nuevos competidores.

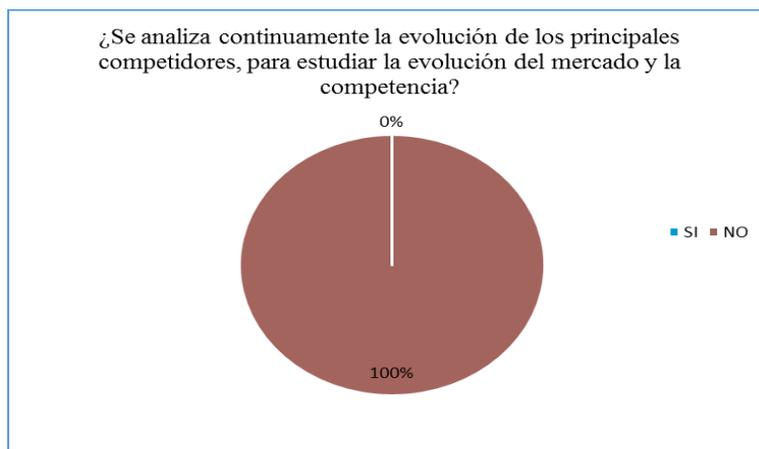


Figura 19. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

7.1.2. Análisis Cualitativo FODA de la empresa SOLUCIONES, S.A

En el desarrollo del trabajo investigativo en la empresa SOLUCIONES, S.A, se detectó factores internos importantes como sus fortalezas y sus debilidades.

Fortalezas: Dentro de sus principales fortalezas esta la experiencia en gestión de talento y reclutamiento de personal por más de 20 años, desde su fundación en 1996 esta ha sido la actividad principal de la empresa, lo que le facilita, la obtención de una base aproximadamente de 20,000 profesionales evaluados de manera integral y una amplia cartera de clientes con poco nivel de morosidad. Es una entidad que tiene alcance a nivel de Latinoamérica y debido a la calidad en su servicio mantiene la fidelidad de sus clientes.

Para el área de Avanza consultores cuenta con instructores locales e internacionales altamente calificados y alianzas con Universidades Internacionales a través de Panamerican Bussines School.

Oportunidades: Se está aprovechando la institución en pro de mejorar su rentabilidad y sostenibilidad económica, ha realizado una mejor distribución de cartera en el área de reclutamiento y selección de personal, la formación ejecutiva y tercerización de planillas, de igual manera, ha decidido implementar nuevos sistemas y procesos que le permitan minimizar sus gastos sin descuidar la calidad de su servicio y maximizar el uso de los recursos que ya disponen, para esto se ha desarrollado una estrategia comercial basado en los distintos tipos de industrias y sectores, adicional a ello se ha optado por hacer uso de los fondos de INATEC para promover más la formación ejecutiva por medio de seminarios en áreas de interés para cada sector e industria.

Para SOLUCIONES, S.A la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente es su prioridad, por lo que tiene como meta optar por la Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión de la calidad, con el objetivo de proporcionarle una mayor confianza al cliente de la calidad del servicio.

Debilidades: SOLUCIONES, S.A tiene personal con tareas múltiples en áreas independientes o de bien común que no le facilitan la detección de errores u omisiones

ocasionados en algunas de las áreas de la empresa, adicional a ello no evalúa el desempeño de su personal, tampoco realiza métodos de integración de personas a planes y programas que le proporcionen una mejor distribución de las tareas laborales, así mismo, la administración de la empresa es familiar desde su fundación. Durante los últimos 2 años la empresa ha venido resintiendo los cambios en la economía del país, que le ha provocado un aumento en su nivel de endeudamiento con las instituciones reguladoras y con terceros.

Entre los factores externos identificados, los cuales no son controlados por la empresa, están las oportunidades y amenazas de SOLUCIONES, S.

Amenaza: El Ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales, tanto en el área de reclutamiento como en formación ejecutiva, el crecimiento de sitios web de empleos en los últimos años, representan una amenaza para SOLUCIONES, S,A ya que han ocasionado la pérdida de clientes y por ende la disminución de ingresos para la empresa; así mismo, la coyuntura actual del país ha venido provocando el aumento de los costos en las distintas áreas, motivo por el que los clientes optan por otras opciones que aunque no sean con la misma calidad puedan solucionar sus necesidades; unidos estos factores y de seguir agravándose la situación económica del país, la empresa está enfrentando la posibilidad de quiebra, a la fecha se está realizando cambios necesarios que le permitan seguir en marcha y que le proporcionen una salida factible de la crisis.

Análisis cualitativo FODA SOLUCIONES, S.A

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia por más de 20 años. • Base de talentos con más de 20,000 profesionales evaluados integralmente. • Alcance a nivel de Latinoamérica. • Instructores locales e internacionales calificados. • Recurso Humano calificado. • Alianza con universidades Internacionales por medio de Panamerican. • Amplia cartera de clientes y con poca morosidad • Fidelidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de cartera de servicios en reclutamiento y selección de personal, formación ejecutiva y tercerización de planillas. • Implementación de nuevos sistemas y procesos. • Desarrollo de estrategia comercial basada en industrias y sectores. • Iniciativas de ahorro. • Uso de fondos Inatec en seminarios • Optar a Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con tareas múltiples en áreas independientes o de bien común. • Falta de evaluación de desempeño del personal e integración de personas a planes y programas. • Administración familiar. • Alto índice de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales. • Crecimiento de sitios web de empleos. • Disminución en la demanda del servicio • Entorno Económico del País.

-
- Inexistencia de reuniones periódicas por parte de la junta directiva
 - Riesgos de quiebra.
 - No se realiza auditoria externa
 - Falta de Análisis de la evolución de la competencia
-

Figura 20. Elaboración propia. Ruiz J.K (2019)

7.1.3. Análisis Cualitativo 5 Fuerzas de Porter de la empresa SOLUCIONES, S.A

Para analizar de manera cualitativa la empresa SOLUCIONES, S. A efectué el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de, determinar la intensidad competitiva de la empresa y la rivalidad en el sector servicio de reclutamiento, evaluación y selección de personal y en la formación ejecutiva, obteniendo como resultado lo siguiente:

- **Rivalidad entre los competidores.**

Los principales rivales de SOLUCIONES, S.A en el servicio de selección, evaluación y reclutamiento de personal son las empresas Abaco, Dpsa Nicaragua y Manpower Nicaragua; en el servicio de formación ejecutiva son las Universidades, Training Nicaragua y Fundación Fama. En ambos servicios los rivales poseen experiencia, se comparte clientes potenciales y el precio de sus servicios es un poco más bajo que el de la empresa, pero no con la misma calidad.

- **Amenaza de los nuevos competidores.**

La entrada de nuevos competidores en el mercado de los servicios que oferta la empresa es una amenaza latente día a día, pues esto implica que existirá mayor competencia en cuanto a la diferenciación de precios, a estrategias de mercado agresivas, a que identifiquen a los proveedores e instructores y a los principales clientes de la empresa y por ende a que la participación de mercado de la empresa disminuya con la expansión de nuevos competidores.

- **Poder de negociación de los clientes.**

La negociación con los clientes ha sido un factor muy importante para la empresa, pues a pesar que el servicio es un poco más alto que la competencia, la calidad es excelente lo que justifica el precio del servicio; pero aun así tanto en el área de VM se ofertan descuentos por periodicidad del servicio y Avanza por cantidad de inscripción; de modo que el cliente se sienta atraído al comparar precio vs. calidad; también, en el área de formación ejecutiva se promueve lo que es el Financiamiento vía Inatec, el cual está disponible para todas las empresas legalmente constituidas siempre y cuando cumplan con los requisitos que establece el Instituto Nacional de Tecnología para otorgar estos fondos. Adicional a lo antes mencionado, la experiencia y la trayectoria que posee la empresa en el área de capital humano es un respaldo sumamente importante que le brinda confianza al cliente.

Las alianzas internacionales con FIU y PBS y los instructores altamente calificados son pilares importantes para negociar con el cliente, así mismo el seguimiento y la atención personalizada que proporciona la empresa.

- **Amenaza de servicios sustitutos.**

El desarrollo tecnológico ha dado lugar al nacimiento de servicios que pueden sustituir las actividades que promueve la empresa, pues han crecido las bolsas de trabajo en línea, capacitaciones en línea, las redes sociales como Facebook y LinkedIn permiten y facilitan el reclutamiento virtual así mismo son usados como herramientas de mercadeo para ofertar todo tipo de servicio y/o producto.

- **Poder de negociación con los proveedores.**

Negociar con los proveedores no siempre es una tarea fácil, pues esto implica que por obtener mejor precio se sacrifica la calidad del servicio o el producto; en este caso la empresa ha negociado precio, pero sin variar la calidad, considerando que el servicio se solicita de manera continua y por cantidad, así mismo se asegura con el proveedor la fidelidad en la adquisición del producto o del servicio y se negocia el tipo de pago como crédito, tomando en cuenta que la mayoría de los clientes pagan entre 20 a 30 días.

A continuación, presento un diagrama, donde se detalla las 5 fuerzas de Porter aplicadas en la empresa SOLUCIONES, S.A

Cinco fuerzas de Michael Porter en SOLUCIONES, S.A



Figura no. 21. Elaboración propia. Ruiz J.K (2019)

7.2. Determinar el riesgo financiero de la empresa SOLUCIONES, S.A en el periodo 2018, por medio de herramientas de evaluación de riesgo Financiero.

Para analizar el riesgo financiero de la empresa, he realizado el análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros para obtener el peso proporcional de las cuentas que integran el Estado de Resultado y el Balance General en el periodo 2018, así mismo determinar la composición y estructura de los mismos.

7.2.1 Análisis Vertical de la empresa SOLUCIONES, S.A

7.2.1.1. Estado de Resultado.

Análisis vertical- Estado de Resultado SOLUCIONES, S.A periodo 2018

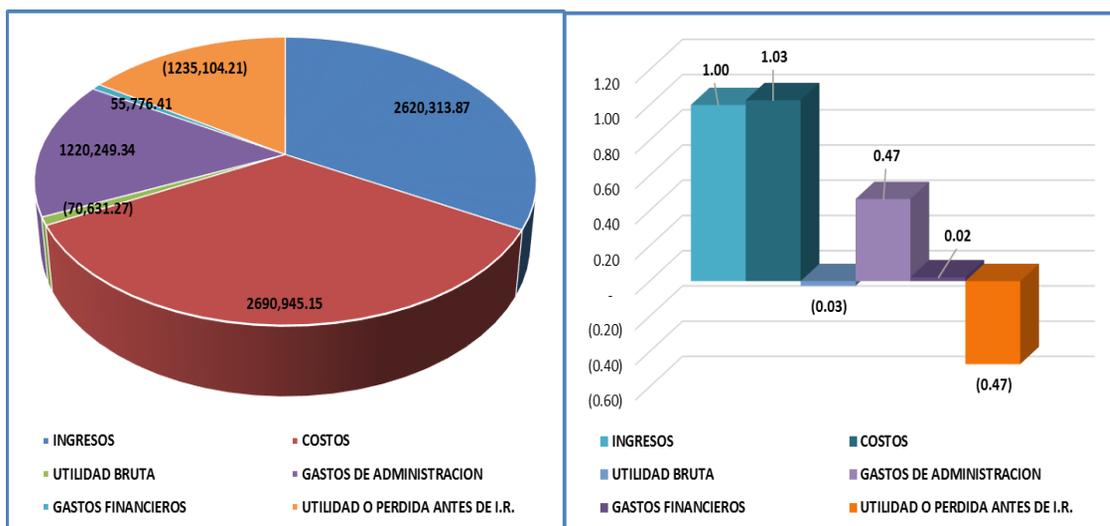


Figura 22. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

El Estado de Resultado de SOLUCIONES, S.A al cierre del periodo 2018, representado con 1.03 puntos porcentuales correspondiente a los costos en relación a los ingresos, obteniendo una pérdida bruta del -0.03 puntos porcentuales; el gasto de

administración y gasto financiero está dado por el 0.47 y 0.02 puntos porcentuales respectivamente, de sus ingresos totales, generando resultados negativos (pérdida) en el periodo del -0.47 puntos porcentuales.

7.2.1.2. *Balance General.*

De acuerdo al análisis vertical, a continuación, presento el peso en términos porcentuales de las cuentas del Balance General, con su interpretación.

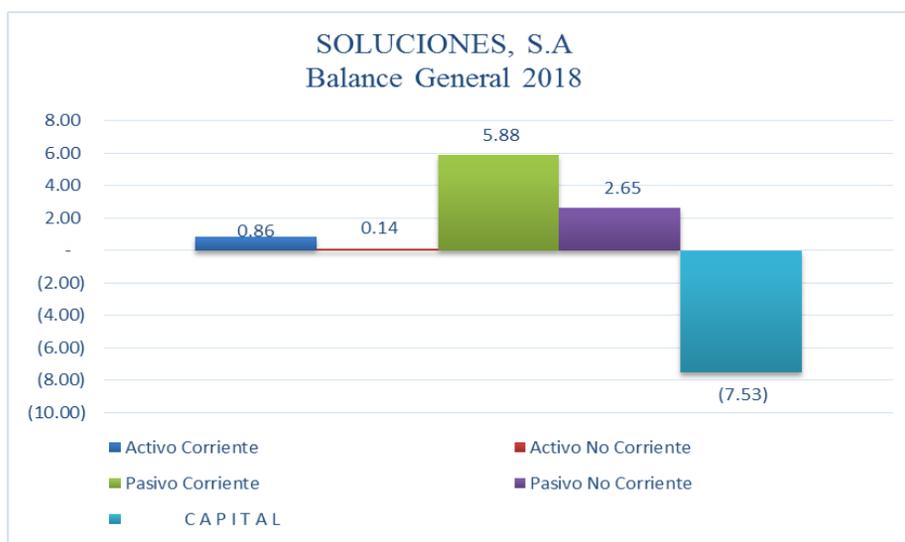


Figura 23. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

El balance general está representado por un 0.86 punto porcentual de Activos corrientes, donde el mayor peso, está en las cuentas por cobrar clientes con un 37%, de este porcentaje el 90% corresponde a ventas realizadas en diciembre y el restante 10% corresponde a ingresos de Noviembre que, por acuerdo con el cliente debido a sus políticas de pago, se les otorga un tiempo de crédito especial con la finalidad de preservar la relación comercial.

Los impuestos pagados por anticipado conforman el 0.40 punto porcentual de los activos corrientes; el cual está conformado por 45% de IR Anual a favor de los años 2016 a 2017, 29% saldo a favor en Pago Mínimo Definitivo, 23% anticipo a Pago Mínimo Definitivo, el restante 2% corresponde a retenciones IR e IMI clientes.

Los activos no corrientes están conformados en 0.14 puntos porcentuales del total activos, el cual está totalmente depreciado, y esta representatividad está dada por activos amortizables, que no es más que una remodelación de oficina realizada en el año 2017 y amortizable a 5 años, considerando el plazo del crédito adquirido para dicha remodelación.

El pasivo corriente está integrado por 0.19 puntos porcentuales de préstamos por pagar a corto plazo, 0.10 puntos porcentuales en anticipos de clientes, 3.26 puntos porcentuales en cuentas por pagar diversas, 0.19 puntos porcentuales en impuestos acumulados por pagar, 0.51 puntos porcentual de retenciones por pagar y 1.62 punto porcentual en gastos acumulados por pagar.

El pasivo no corriente se representa por 2.65 puntos porcentuales del total pasivo más patrimonio, únicamente lo integra un préstamo a largo plazo que el socio mayoritario realizó a la empresa.

Estos niveles exorbitantes en las cuentas de Pasivos en relación con las cuentas de Activo, ha generado un cambio negativo en las cuentas de Capital o Patrimonio con 0.03 de capital social, 4.05 puntos porcentuales de aportación de capital, -7.36 puntos porcentuales de Pérdidas acumuladas y -4.26 puntos porcentuales en pérdida del periodo 2018.

7.2.2 Análisis Horizontal de la empresa SOLUCIONES, S.A

Para efectuar el análisis horizontal de SOLUCIONES, S.A se utiliza el periodo 2017, para visualizar si en el periodo 2018 los rubros del Balance General y los del Estado de Resultado aumentaron o disminuyeron en relación al año anterior.

7.2.2.1 Estado de Resultado.

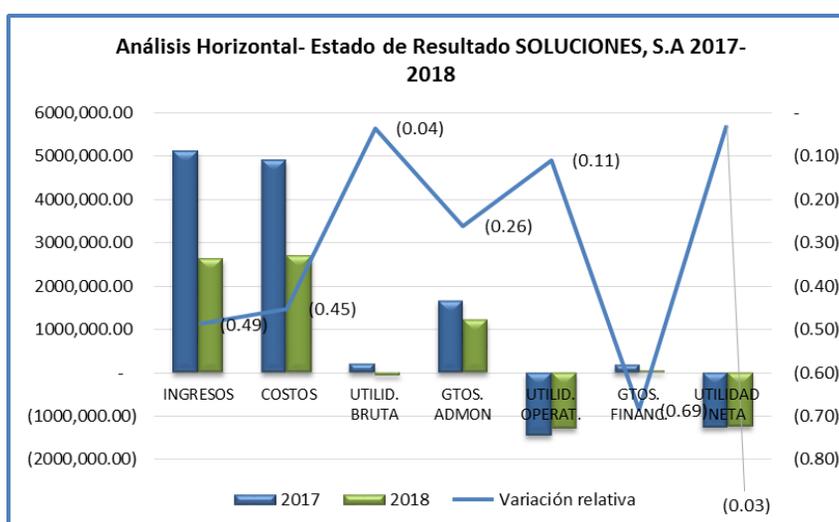


Figura 24. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Las cuentas de resultado del año 2018 con relación al periodo 2017, todas disminuyeron siendo las disminuciones más significativas los ingresos en 49% y los costos en 45%, la disminución de ambos es ocasionado a raíz de la crisis sociopolítica del país, pues los clientes que tenían paquetes de seminarios solicitados decidieron cancelar por las reducciones de gastos, así mismo en el área de reclutamiento y evaluaciones se disminuyó la fluidez de servicio por la expectativa de la misma situación.

Los gastos operativos de la empresa disminuyen en 26%, pues al igual que la mayoría de las entidades la empresa para continuar con sus operaciones e intentar luchar ante la crisis actual decide realizar una serie de ajustes en sus gastos, entre ellos la disminución de personal, cambio de oficina, y cambio de proveedores de servicio los cuales ofertaron calidad similar a la antes contratada, así mismo la empresa decide realizar convenios de pago con los proveedores e instituciones reguladoras de modo que las cuotas de pago se ajusten a su situación actual.

Debido a todo lo antes expuesto, también disminuyeron los gastos financieros en 69% y por ende la utilidad neta en un 3%.

7.2.2.2 Balance General.

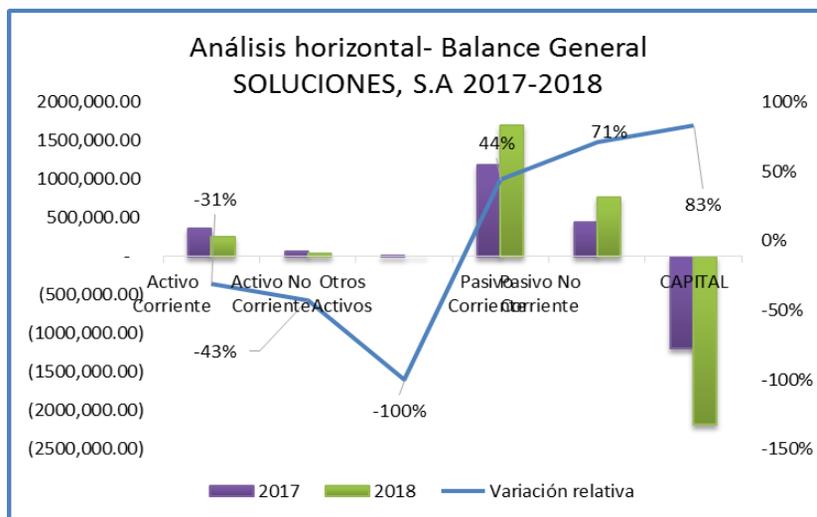


Figura 25. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

En cuanto al Balance General en el periodo 2018, los activos corrientes, no corrientes y los otros activos disminuyeron en relación con el año 2017 en 31%, 43% y 100% respectivamente. La variación del 100% en los otros activos es ocasionado por el traslado de

oficina que la empresa efectuó al tomar la decisión de reducir sus gastos operativos, pues al mudarse se recuperó el depósito en garantía que en su momento habían dado al arrendatario anterior.

A diferencia de los activos, las cuentas de pasivo corriente y no corriente, presentan aumentos significativos del 44% y 71%. En el pasivo corriente las cuentas que aumentaron de manera más significativa son; cuentas diversas por pagar en 0.42 puntos porcentuales, que corresponde a una tarjeta de crédito que posee la empresa que por inconvenientes de flujo no pudo solventar en su totalidad, así mismo esta una deuda pendiente con el hotel que les provee el servicio de alquiler de local para los seminarios y/o eventos de la empresa; y la cuenta de retenciones por pagar que aumento en 3.85 puntos porcentuales en relación al periodo anterior, que de igual manera por inconvenientes de flujo, la empresa esta insolvente con la Dirección General de Ingresos.

Respecto al aumento del 71% de los pasivos no corrientes, es debido a que el socio principal le ha realizado préstamos a la entidad, para que esta pueda solventar las obligaciones con proveedores, colaboradores y terceros, pues en el periodo 2018 los ingresos disminuyeron por la crisis sociopolítica del país.

La disminución en las cuentas de activos y el aumento en las cuentas de pasivo, así como la disminución de ingresos en el periodo 2018, provocaron un aumento de 83% en las cuentas de capital, donde la pérdida acumulada aumento en 1.71 puntos porcentuales.

7.2.3 Razones Financieras de la empresa SOLUCIONES, S.A

- Razones de Liquidez, SOLUCIONES, S.A

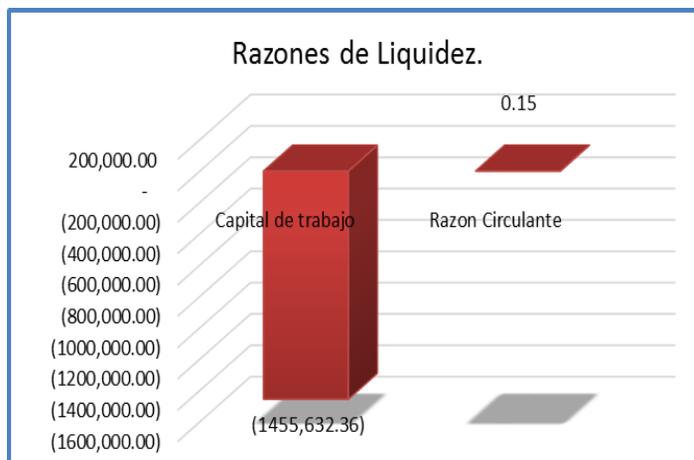


Figura 26. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

SOLUCIONES, S.A para el periodo comprendido entre Enero y Diciembre 2018, tiene un capital de trabajo negativo por C\$ -1, 455,632.36, lo que implica que le empresa no tiene los recursos para cubrir sus necesidades de insumos y servicios para su operación. En cuanto a la razón circulante, la empresa tiene en los activos corrientes C\$ 0.15 por cada córdoba de obligación a corto plazo. Dicho de otra manera la empresa no cubre su obligación a corto plazo por C\$ 0.75 de déficit por cada córdoba adeudado.

- Razones de Apalancamiento y endeudamiento, SOLUCIONES, S.A

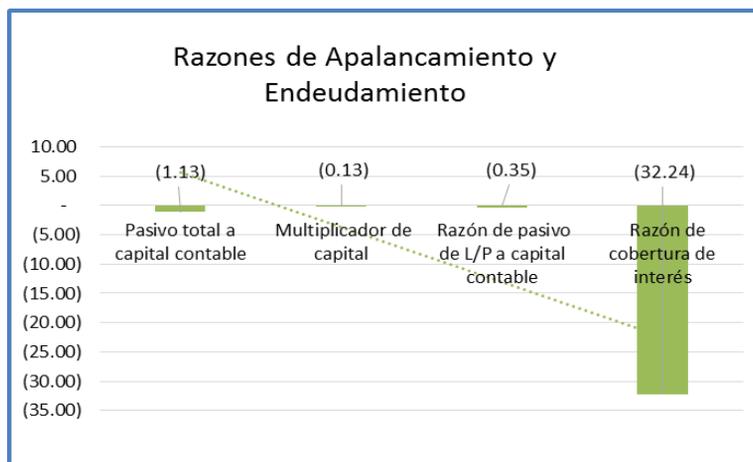


Figura 27. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Las razones financieras de apalancamiento presentadas mediante el gráfico, demuestran, que la empresa financia todos sus activos con deuda y que su capital al momento no cubre todas las obligaciones en -1.13 puntos porcentuales, así mismo se revela, que existe un déficit de -13% entre activos totales y capital contable para cubrir las obligaciones con los acreedores y terceros, o dicho de otra manera por cada córdoba en el capital hay un déficit de 13% en el activo.

En cuanto a, la deuda a largo plazo con respecto al capital la empresa esta tiene un apalancamiento en -35%, este apalancamiento negativo de la empresa se debe al alto índice de pérdida acumulada que se ha obtenido durante los 2 últimos años, pues las obligaciones de la empresa superan su capital. Debido a esto, la cobertura de interés de la empresa es de -32.24 puntos porcentuales, lo que implica que las pérdidas que se han generado no le permiten a la empresa cubrir con los cargos por intereses.

- Razones de Rentabilidad, SOLUCIONES, S.A

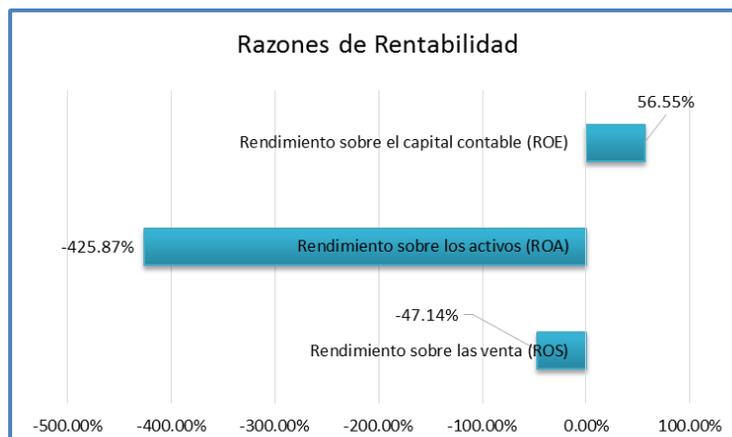


Figura 28. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

De acuerdo a las razones de rentabilidad SOLUCIONES, S.A tiene un índice de productividad en cuanto a ingresos por servicios de -47.14 esto indica que los ingresos no son suficientes para generar utilidades una vez se cubren los costos y gastos de la misma; Así mismo el rendimiento de los activos para generar utilidades es de -425.87%, reflejando una vez más el estado de insolvencia de la empresa. Sin embargo, el rendimiento del capital contable (ROE) demuestra que la empresa está generando un 56.55% de utilidad neta por el capital invertido.

7.3 Evaluar el riesgo de quiebra de la empresa SOLUCIONES. S.A por medio del modelo Alman, Z-Score de Enero a Diciembre 2018.

7.3.1 Riesgo de Quiebra.

Para medir la fortaleza financiera y determinar las probabilidades de quiebra de SOLUCIONES, S.A utilizo el modelo Almant Z- Score. A continuación, presento los

resultados obtenidos de la aplicación de este modelo en los Estados Financieros de Enero a Diciembre 2018.

Indicadores 2018	X1	X2	X3	X4
Resultado de Indicadores Z-ALTMAN -	5.02 -	11.62 -	4.39 -	0.88
Coefficientes de Z- Altman (Z2) -	32.93 -	37.87 -	29.51 -	0.93
Determinacion				- 101.23
Zona de Insolvencia: 1.1 ó menos				
Zona de Precaución: 1.2 a 2.6				
Zona Segura: 2.7 ó mayor				

Figura 29. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Se puede observar con respecto a la primera razón X1 (-5.02%), que la empresa no tiene el capital de trabajo necesario en comparación con sus activos totales, es decir, se encuentra en estado de insolvencia debido a la reducción en sus activos corrientes.

Referente al indicador X2, Utilidades retenidas entre activos totales, se obtiene un resultado negativo en -11.62%, lo cual indica que, debido a las pérdidas acumuladas la empresa no tiene capacidad de reinvertir excedentes en generación de fuentes de financiamiento para sus operaciones.

El indicador X3, expresa que, en comparación de los resultados obtenidos, entre las Utilidades antes de impuestos e intereses (UAII) y los activos totales de -4.39%, la empresa no posee la capacidad necesaria para generar utilidades en función de su habilidad en optimizar el rendimiento de sus recursos, debido a su estado de insolvencia.

En cuanto al indicador X4, que nos refleja el valor de la empresa, medido por el patrimonio tomando en cuenta las obligaciones de la misma, el resultado obtenido es de -0.88

puntos porcentuales; lo que indica, que la entidad no tiene la capacidad de solventar sus obligaciones con el patrimonio; pues debido a las pérdidas que se han venido acumulando el patrimonio al momento es negativo y sus obligaciones van en aumento.

Como resultado total de los cuatro indicadores del modelo Z- Altman explicados anteriormente, SOLUCIONES, S.A se encuentra en una zona muy alta de insolvencia o quiebra con -101.23% reflejando la incapacidad de la misma para hacerle frente a sus obligaciones y por ende seguir operando.

Estructura de solidez financiera:

Para complementar el modelo de probabilidad de insolvencia de Z Altman, se adjunta a continuación el análisis de solidez financiera de la empresa, con el afán de analizar la conformación de la estructura financiera, de acuerdo a las dos reglas principales que establecen que; el activo no corriente (LP) debe de estar financiado por el patrimonio en un 50% o más, para asegurar que la parte menos líquida de los activos se financien con fuentes técnicas no jurídicas y que, el activo corriente financiado con pasivo a LP o Patrimonio en 15% o más, para evitar que los activos se financien totalmente con Pasivos a CP y mantener margen de cobertura razonable del activo al pasivo corriente.

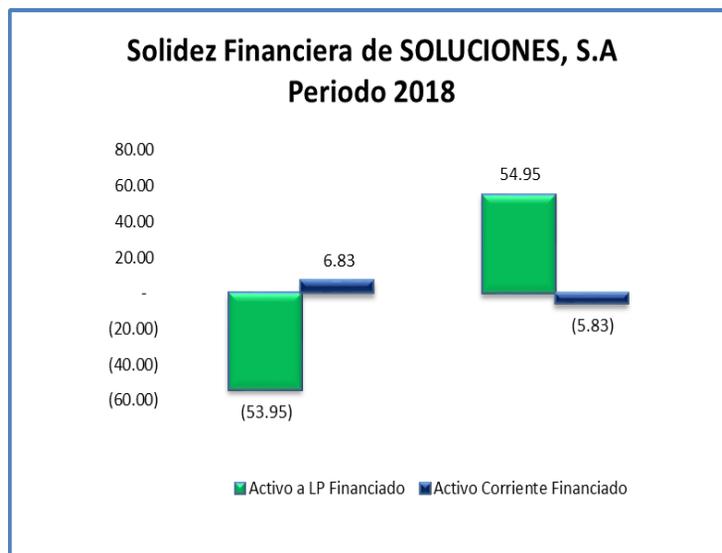


Figura 30. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Tomando en cuenta las reglas de la estructura financiera, se observa en la gráfica, que SOLUCIONES, S.A no cumple con ninguna de las dos reglas, pues su activo a largo plazo no está financiado por su patrimonio a razón del -53.95 puntos porcentuales, demostrando que este rubro del activo está financiado por deuda a largo plazo.

Así mismo, el activo corriente está financiado por pasivo a largo plazo en -5.83 puntos porcentuales, demostrando que en su totalidad los activos corrientes son financiados con deuda a corto plazo.

7.4 Proponer mediante el análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A estrategias que le permitan enfrentarlos de una manera eficaz y eficiente.

En el presente documento se presentan estrategias que ayudaran en la mitigación y minimización de riesgos, que se puedan generar en la operatividad económica de SOLUCIONES, S.A ante eventuales contingencias derivadas de factores internos y externos a los que la empresa está expuesta día a día, permitiendo con la adecuada aplicación de estas estrategias la continuidad de las actividades de la misma.

A continuación presento una matriz DAFO que combina las Fortalezas internas con las oportunidades externas, así mismo, las fortalezas con las amenazas para reducir el impacto de los riesgos en la misma. También se realiza una combinación de las debilidades de la empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades y una conjunción de las debilidades con las amenazas para desarrollar tácticas defensivas que ayuden a reducir las debilidades internas y evitar amenazas externas a la empresa.

7.4.1 Matriz DAFO.

- **Estrategias Fortalezas- Oportunidades.**

Es necesario que SOLUCIONES, S.A:

- Aproveche al máximo la experiencia adquirida durante los más de 20 años de trayectoria, mediante la diversificación de cartera de servicios en reclutamiento y selección de personal, formación ejecutiva, y tercerización de planillas, para convertirse en la empresa líder del mercado. (F1,O1)
- Genere mayores ingresos en el área de seminarios por medio del uso de fondos de Inatec a través de la base de datos de más de 20,000 profesionales evaluados. (F2,O5)
- Implemente de nuevos sistemas y procesos que la hagan más competitiva a nivel latinoamericano por medio de Instructores locales e internacionales y personal de recursos humanos calificados. (F3,F4,F5,O2)
- Fortalezca las estrategias comerciales y de mercado a través de alianza con universidades Internacionales por medio de Panamerican para optar a Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad. (F6,O3,O6)
- Amplia la cartera de clientes apoyándose de las iniciativas de ahorro. (F7, O4)

- **Estrategias Fortalezas- Amenazas.**

Con el objetivo de reducir el impacto de las amenazas en la empresa, es necesario hacer uso de las fortalezas, mediante:

- Usar como herramienta de ventas la experiencia y calidad en el servicio por más de 20 años, para minimizar el ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales. (A1,F1)
 - Captación de nuevos clientes, por medio de la base de datos de talentos para aumentar la demanda del servicio. (A3,F2)
 - Actualización de sitios web ofertando la calidad del servicio y del capital humano con instructores locales e internacionales altamente calificados. (A2,F3,F4,F5)
 - Fortalecer las alianzas existentes con las universidades Internacionales por medio de Panamerican para disminuir el riesgo de quiebra. (A5,F6)
 - Seleccionar con rigurosidad a los clientes para disminuir el riesgo del entorno económico del país. (A4,F7)
-
- **Estrategias Debilidades- Oportunidades.**

Para mejorar las debilidades internas de la empresa, haciendo uso de las oportunidades de la misma, se propone:

- Implementación de nuevos sistemas y procesos, realizando evaluación de desempeño del personal e integración de los colaboradores a planes y programas, así como la segregación de funciones evitando conflictos de intereses por tareas de bien común o rasgos sanguíneos. (D1,D2,D3,O2)
- Desarrollo de estrategias comerciales basadas en industrias y sectores, utilizando la certificación ISO y el aprovechamiento de los Inatec como

iniciativa de ahorro empresarial para reducir índices de endeudamiento.

(D4,O3,O4,O5,O6)

- Diversificación de cartera de servicios en reclutamiento y selección de personal, formación ejecutiva y tercerización de planillas, analizando la evolución de la competencia por medio de reuniones periódicas con junta directiva. (D5,D6,D7,O1)

- **Estrategias Debilidades- Amenaza.**

En lo referente a la combinación de las debilidades con las amenazas, se propone:

- Reorganizar las funciones del personal de acuerdo a resultados obtenidos de evaluaciones del desempeño, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones tanto a nivel de equipo como en las reuniones continuas de la junta directiva y auditorías externas, permitiendo la minimización del riesgo de ingreso de nuevos competidores, así como evitando el riesgo de quiebra.
- Analizar la evolución y participación de mercado de la competencia por medio de los sitios web para aumentar la oferta del servicio. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A4, A5).

Matriz DAFO

	Oportunidades						Amenazas				
	Diversificación de cartera de servicios en reclutamiento y selección de personal, formación ejecutiva y tercerización de planillas.	Implementación de nuevos sistemas y procesos.	Desarrollo de estrategia comercial basada en industrias y sectores.	Iniciativas de ahorro.	Uso de fondos Inatec en seminarios	Optar a Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad.	Ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales.	Crecimiento de sitios web de empleos.	Disminución en la demanda del servicio	Entorno Económico del País.	Riesgos de quiebra.
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5
Fortalezas	Estrategia FO						Estrategias FA				
Experiencia por más de 20 años.	Ser líder en el proceso de reclutamiento y selección de personal, formación ejecutiva y tercerización de planillas por amplia experiencia en el proceso (20 años) (F1,O1)						Usar como herramienta de ventas la experiencia y calidad en el servicio por más de 20 años, para minimizar el ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales.(A1,F1)				
Base de talentos con más de 20,000 profesionales evaluados integralmente.	Generar ingresos de seminarios por medio del uso de fondos de inatec a través de la base de datos de más de 20,000 profesionales evaluados (F2,O5)						Captar nuevos clientes por medio de la base de datos de talentos para aumentar la demanda del servicio (A3,F2)				
Alcance a nivel de Latinoamérica.	La implementación de nuevos sistemas y procesos harán más competitiva a la empresa a nivel latinoamericano por medio de instructores locales e internacionales y personal de recursos humanos calificados.(F3,F4,F5,O2)						Actualización de sitios web ofertando la calidad del servicio del capital humano con instructores locales e internacionales altamente calificados (A2,F3,F4,F5)				
Instructores locales e internacionales calificados.											
Recurso Humano calificado.											
Alianza con universidades Internacionales por medio de Panamerican.	Fortalecer las estrategias comerciales y de mercado a través de alianzas con universidades Internacionales por medio de Panamerican para optar a Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad. (F6,O3,O6)						Fortalecer las alianzas existentes con las universidades Internacionales por medio de Panamerican para disminuir el riesgo de quiebra (A5,F6)				
Amplia cartera de clientes y con poca morosidad	Ampliar cartera de clientes apoyando las iniciativas de ahorro.(F7, O4)						Seleccionar con rigurosidad a los clientes para disminuir el riesgo del entorno económico del país (A4,F7)				

	Oportunidades						Amenazas					
	Diversificación de cartera de servicios en reclutamiento y selección de personal, formación ejecutiva y tercerización de planillas.	Implementación de nuevos sistemas y procesos.	Desarrollo de estrategia comercial basada en industrias y sectores.	Iniciativas de ahorro.	Uso de fondos Inatec en seminarios	Optar a Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad.	Ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales.	Crecimiento de sitios web de empleos.	Disminución en la demanda del servicio	Entorno Económico del País.	Riesgos de quiebra.	
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	
Debilidades	Estrategia DO						Estrategia DA					
Personal con tareas múltiples en áreas independientes o de bien común para evitar tareas múltiples en áreas independientes o de bien común,	D1	Implementación de nuevos sistemas y procesos, realizando evaluación de desempeño del personal e integración de los colaboradores a planes y programas, así como la segregación de funciones evitando conflictos de intereses por tareas de bien común o rasgos sanguíneos. (D1,D2,D3,O2) b. Desarrollo de estrategias comerciales basadas en industrias y sectores, utilizando la certificación ISO y el aprovechamiento de los Inatec como iniciativa de ahorro empresarial para reducir índices de endeudamiento. (D4,O3,O4,O5,O6) c. Diversificación de cartera de servicios en reclutamiento y selección de personal, formación ejecutiva y tercerización de planillas, analizando la evolución de la competencia por medio de reuniones periódicas con junta directiva. (D5,D6,D7,O1)						Reorganizar las funciones del personal de acuerdo a resultados obtenidos de evaluaciones del desempeño, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones tanto a nivel de equipo como en las reuniones continuas de la junta directiva y auditorías externas, permitiendo la minimización del riesgo de ingreso de nuevos competidores, así como evitando el riesgo de quiebra. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,A1,A4,A5) Analizar la evolución y participación de mercado de la competencia por medio de los sitios web para aumentar la oferta del servicio.(D7,A2,A3)				
Falta de evaluación de desempeño del personal e integración de personas a planes y programas.	D2											
Administración familiar.	D3											
Alto índice de endeudamiento.	D4											
Inexistencia de reuniones periódicas por parte de la junta directiva	D5											
No se realiza auditoria externa	D6											
Falta de Análisis de la evolución de la competencia	D7											

Figura 31. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Dentro de las estrategias que la empresa debe de implementar para hacer frente a la crisis actual del país y los demás riesgos que la afectan, propongo las siguientes:

7.4.2 Iniciativa de ahorro.

La iniciativa de ahorro es una herramienta esencial, pues esta no implica reducir los costos y gastos solo por el afán de generar ganancia en los servicios, sino que, es una reducción de costo y gastos de manera inteligente, mediante la cual no se cambie la calidad del servicio. La iniciativa de ahorro está encaminada a:

- Búsqueda de nuevos proveedores que brinden el servicio con la misma o mejor calidad de los actuales pero a un costo más bajo y con facilidades de crédito.
- Evitar incurrir en gastos innecesarios para la empresa, mediante la maximización de los recursos existentes.
- Hacer usos del papel reciclable para copias o impresiones de uso interno de cada área; e imprimir o fotocopiar solo lo necesario
- Maximizar el uso de los recursos humanos existentes en cada área, de modo que se evite la contratación de nuevo personal, o bien, en caso de ser necesario un nuevo recurso, realizar contratación temporal y/o aceptar pasantes en el área que se requiere; de este modo, la empresa apoya y enseña a nuevos profesionales a desarrollar sus habilidades técnicas y suple la necesidad de un nuevo recursos para desarrollar determinadas tareas laborales.
- Evitar la realización de seminarios que no cubren los gastos necesarios para su ejecución o no generan margen de ganancia para la empresa.

- Negociar con los instructores, los honorarios acorde a la cantidad de participantes y a la duración de cada seminario, de manera que no sea un honorario fijo independientemente de la cantidad de participantes y de las horas que dure el evento. Así mismo, solicitar un buen descuento al instructor por la consecutividad de solicitar su servicio profesional.
- Evitar la carga solidaria por parte de la empresa de las retenciones de impuestos, especialmente retenciones por servicios profesionales o retenciones a no residentes, ya que esto genera un aumento en los gastos no deducibles y por ende influye en el cálculo del IR Anual.
- Continuar con la aplicación de las pruebas de evaluación de manera digital, ya que esto genera mayor uso del recurso tecnológico, minimización de tiempo para obtener resultados, disminución en el uso de papel por la impresión de la prueba escrita y más accesibilidad del aspirante al puesto en cuanto a tiempo y distancia.
- Continuar con la modalidad de envío de las ternas de candidatos para los puestos requeridos por el cliente de manera digital, y promover con el mismo, el uso digital de estos documentos para aportar a la responsabilidad social empresarial para con el medio ambiente.

7.4.3 Establecer metas reales y estrategias de ventas.

La finalidad de establecer metas reales de venta, adicional de generar mayores ingresos para la empresa, es reforzar la motivación del área de ventas mediante la coordinación de las estrategias que estén dirigidas al cumplimiento del objetivo principal,

pues un cumplimiento de las metas de ventas satisface a la empresa en su conjunto. Las estrategias de venta deben estar enfocadas en:

- Detectar los potenciales consumidores del servicio de reclutamiento y avanza consultores.
- Indagar las necesidades de optimización de recursos de los clientes para proponerle selección de candidatos potenciales, reforzamiento en el área de clima organizacional o capacitación de personal.
- Persuasión del cliente ante la adquisición de paquetes de evaluaciones que son más económicos que la compra de evaluaciones individuales. La adquisición de paquetes de evaluación puede incluir una inducción para la interpretación de los mismos.
- Promocionar las evaluaciones BTSA en los colegios de secundaria, enfatizando en los padres de familia la importancia de esta evaluación para orientar a los adolescentes en la elección de una carrera profesional, pues dicha prueba está dirigida a la orientación vocacional, revelando el pensamiento que desarrolla el cerebro de cada persona de forma más eficiente y el contexto en el que cada uno es más efectivo, de manera que la empresa genere mayores ingresos en el área de evaluaciones al entrar a este tipo de mercado de orientación educativa.
- Motivar a los profesionales independientes en la actualización de sus conocimientos técnicos y desarrollo profesional, brindándoles accesibilidades de pago durante la duración del seminario o previo a la realización del mismo, considerando que la empresa desarrolla una agenda anual de seminarios educativos,

los cuales puede promocionar con meses de anticipación. Así mismo, brindarles la opción de solicitar un seminario con financiamiento de INATEC si están laborando.

- Promover los seminarios incompany en las distintas empresas, o bien fomentar la capacitación para dos compañías conjuntas donde los gastos de ejecución del mismo son compartidos, lo cual es beneficioso para ambas empresas en la reducción de sus gastos. Cabe mencionar que los seminarios incompany o seminarios cerrados son lo que generan mayor rentabilidad.
- Supervisar de manera continua el cumplimiento de las metas, para establecer a tiempo nuevas estrategias que permitan su cumplimiento.

7.4.4 Saneamiento de las cuentas por pagar a instituciones reguladoras.

Si bien es cierto, la situación actual del país ha afectado a la mayoría de empresas, especialmente a las del sector servicio; pero tener tributos, cargas patronales y laborales pendientes de pago de varios meses no es conveniente; ya que se genera la contingencia ante posibles supervisiones, así como genera mayor gasto en cuanto al pago de recargos moratorios y mantenimiento de valor. Por ello es esencial, realizar un convenio de pago apegado a la realidad económica de la empresa para que se pueda cumplir en tiempo y forma. De igual manera evitar caer nuevamente en situación de insolvencia por incumplimiento de las obligaciones tributarias de los meses en curso.

7.4.5 Gestión de cobros y pagos.

La gestión de cobros y pagos debe ser orientado a la captación oportuna de los recursos monetarios generados por los servicios brindados a crédito, de modo que la recuperación de cartera facilite el cumplimiento de pago de todas las obligaciones adquiridas a corto plazo. Por esto es necesario que la empresa:

- a. Otorgue créditos por tiempos de entre 8 a 30 días.
- b. Adquiera obligaciones con límites de pago no menores a 30 días, ya que la recuperación de cartera está dada entre 8 y 30 días, de lo contrario la entidad no podrá contar con la solvencia requerida para cubrir dichas obligaciones.

7.4.6 Reuniones de seguimiento por parte de junta directiva o socio mayoritario.

Aunque la empresa ha obtenido pérdidas durante los 3 últimos años, en los últimos cuatro meses del presente año, mediante la reducción de gastos y el acompañamiento continuo del socio mayoritario, la entidad ha presentado utilidades. Por lo cual es de suma importancia que este acompañamiento se siga dando, ya que, se revisa de manera oportuna con el socio los ingresos y egresos mensuales de la empresa, así como también se puede proyectar los posibles ingresos y egresos de los siguientes meses, tomando en cuenta que ya se conoce los egresos fijos.



Las reuniones con el socio mayoritario no solo es para evaluar la parte numérica de las finanzas, sino que también, se puede revisar con mayor cautela el desarrollo y ejecución de los servicios que se están ofertando en el área de avanza y los avances obtenidos en los procesos de reclutamiento, de modo que se pueda agilizar con el cliente la contratación las plazas vacantes o las evaluaciones solicitadas.

A continuación presento mediante el análisis vertical y horizontal, los resultados obtenidos de la aplicación en reducción de costos y gastos, lo cual indica que de aplicar las propuestas descritas anteriormente la empresa puede continuar con su operatividad en marcha y lograr en un futuro de mediano plazo su solvencia económica y financiera. Para realizar el análisis horizontal utilizo como base los primeros 9 meses del año 2018 con los 9 meses corrientes del presente año 2019 con la finalidad de obtener una evaluación razonable.

7.4.7 Análisis Vertical y Horizontal 2019

- **Análisis Vertical - Estado de Resultado Septiembre 2019.**

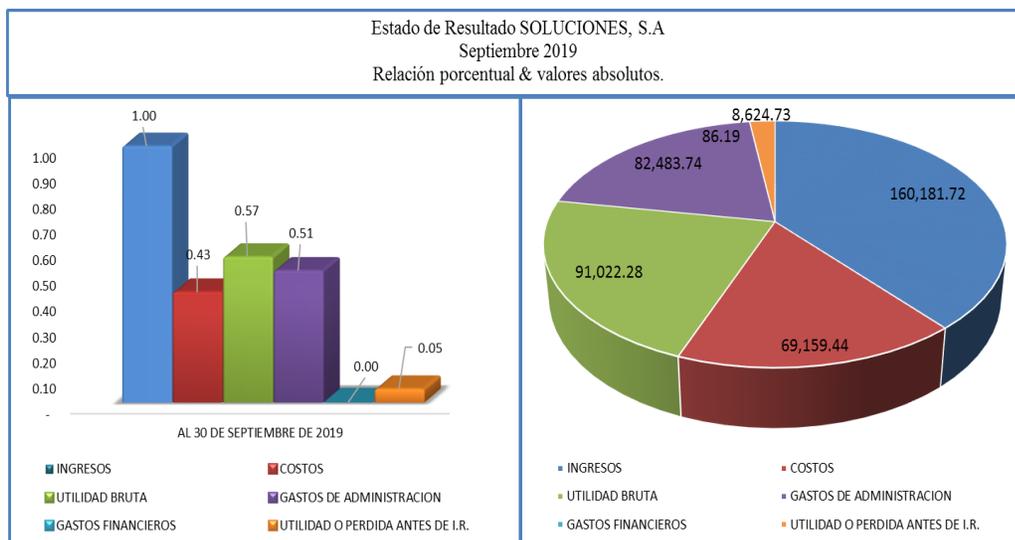


Figura 32. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Al 30 de Septiembre del 2019, SOLUCIONES S, A presenta en su Estado de Resultado una utilidad equivalente al 5% en relación a sus ingresos totales del mes. Lo que indica que sus costos y gastos que representan el 43% y 51% respectivamente, fueron cubiertos en su totalidad por los ingresos generados. Este resultado nos demuestra que las medidas de reducciones de costos y gastos están dando resultado en la empresa, ya que ha alcanzado su punto de equilibrio y ha comenzado a generar utilidades.

- **Análisis vertical- Balance General Septiembre 2019.**

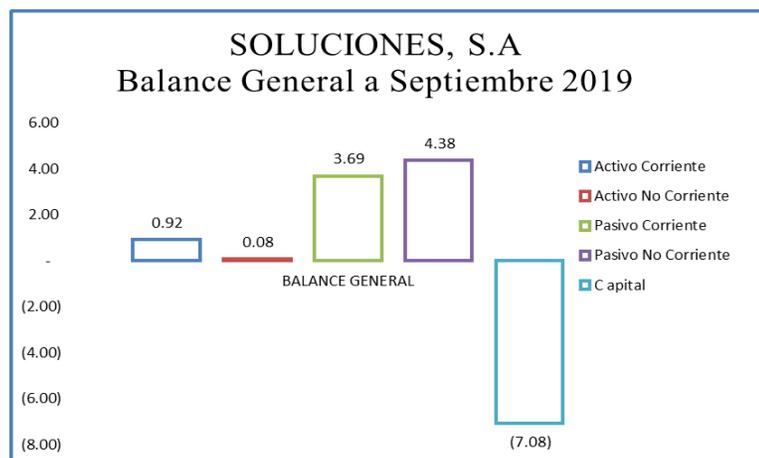


Figura 33. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Al 30 de Septiembre de 2019, el Balance General de la empresa está compuesto por 0.92 puntos porcentuales en activos corrientes, del cual la mayor representatividad está en las cuentas de Efectivo Caja y Banco (0.29), Cuentas por Cobrar (0.31) e impuestos pagados por anticipado (0.29); en cuanto a los activos no corrientes estos están integrados por un 0.08 puntos porcentuales.

Los pasivos a corto plazo equivalen al 3.69 puntos porcentuales, de los cuales las cuentas por pagar diversas representan 1.32, anticipos de clientes 0.41, retenciones por pagar 0.58 y gastos acumulados por pagar 1.02, todos expresados en puntos porcentuales. Las obligaciones a largo plazo está integrado por 4.38 puntos porcentuales que corresponden en su totalidad a préstamos otorgados por el socio mayoritario, en cuanto al patrimonio de la empresa, está integrado por -7.08 puntos porcentuales, del cual -12.60 representa a las pérdidas acumuladas de años anteriores, 6.30 aportaciones de capital y un -

0.81 la pérdida del año en curso. Es decir las obligaciones de la empresa superan el patrimonio de la misma, debido a las pérdidas que se han acumulado de los últimos 3 años.

- **Análisis Horizontal- Estado de Resultado 2018-2019.**

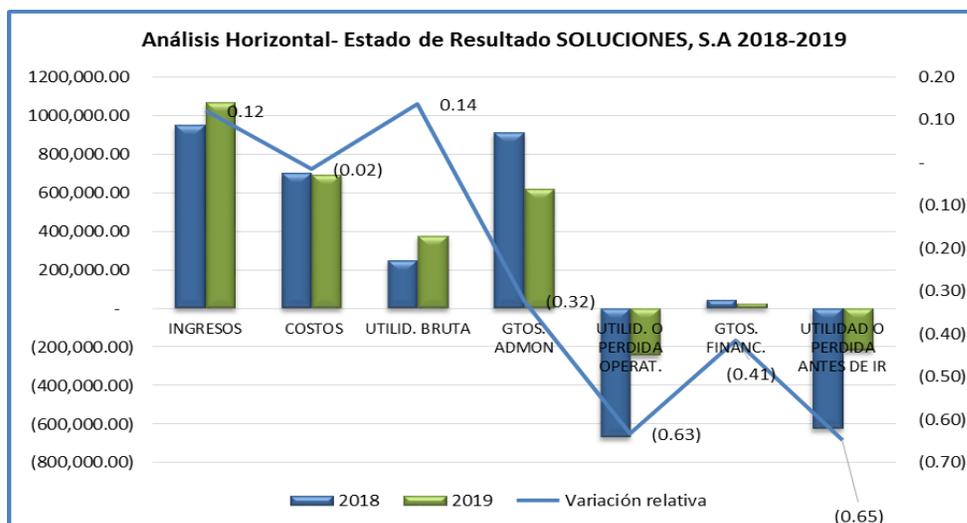


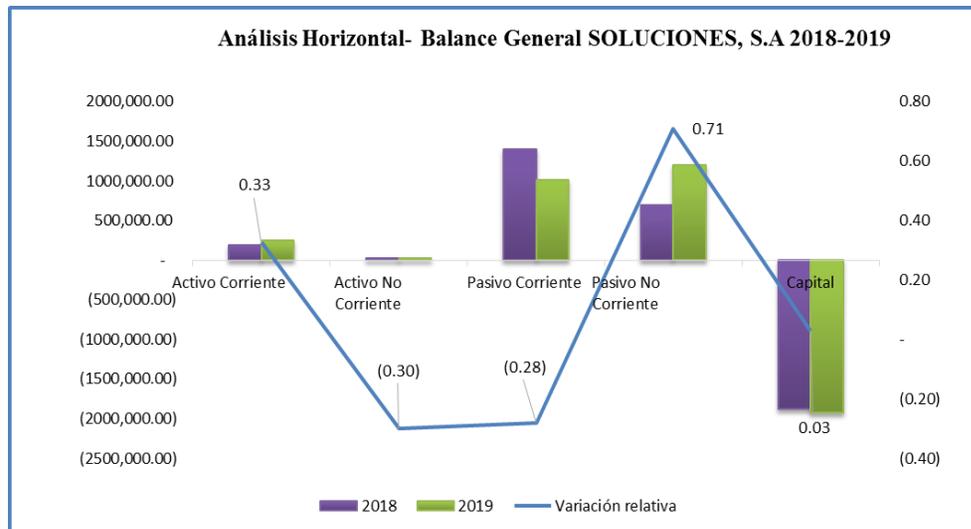
Figura 34. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

El presente análisis horizontal 2018- 2019, lo realizo tomando en consideración, solo los primeros 9 meses del periodo 2018, para efectos de poder efectuar un estudio razonable y compararlos con los resultados de los meses corrientes del año 2019; así mismo, no se consideran los costos y gastos del área de Panamerican en el periodos 2018, ya que en el año 2019 este centro de negocio no se habilito a decisión de la junta directiva por los altos costos que este representa evaluando la coyuntura actual del país.

Como podemos observar, en la gráfica, comparando los resultados de estos 9 meses corrientes del 2019 con los del 2018; las ventas han incrementado en un 12%, los costos se

han reducido en 2%, así mismo los gastos de administración, con la reestructuración de la empresa mediante la reducción de personal, traslado de oficinas y demás medidas alternativas para enfrentar la crisis actual del país, han disminuido en 32% en comparación con el 2018; lo cual es favorable para la empresa, pues indica que están maximizando recursos y minimizando costos y gastos. Estos resultados han permitido que la pérdida que se venía acumulando a inicios de año disminuya, si bien es cierto, la empresa aún no está presentando utilidades en sus montos acumulados, pero si ha comenzado a presentar signos de alcanzar su punto de equilibrio en cuanto a lo que es los resultados mensuales, pues a la fecha los ingresos cubren con sus costos y gastos propios del mes, así mismo está cubriendo gastos ocasionados por atrasos en los pagos de impuestos y cargas patronales de meses anteriores.

- **Análisis Horizontal- Balance General.**



FFigura 35. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

El Balance General al cierre de Septiembre 2019, demuestra que los activos corrientes de la empresa han aumentado en 33%, sin embargo los activos no corrientes han disminuido en un 30%, lo que indica que la empresa no ha invertido en activos y únicamente está amortizando el gasto de remodelación de la oficina anterior.

En lo que respecta a las obligaciones de corto plazo, estas han disminuido en un 28% debido a que se logró realizar convenios de pago con la DGI, INSS e Inatec, con los cuales la empresa va al día tanto en la cuota mensual como con los tributos y cargas patronales propias del mes, así mismo se logró cancelar pagares que la empresa había adquirido con los dos principales proveedores de servicio del área de PBS.

Los pasivos no corrientes u obligaciones a largo plazo, reflejan un incremento del 71%, debido a que el socio mayoritario realizó un préstamo a la empresa para cumplir con la obligación adquirida mediante los pagarés, adicional a ello, la proporción registrada en el corto plazo de dichos préstamos, a solicitud del socio, se reclasificaron pasándolas a obligaciones de largo plazo, ya que por el momento no se realizaran abonos a los mismo, pues la prioridad de la Junta Directiva, es alcanzar estabilidad económica, que facilite sin dificultad alguna el pago de todas las obligaciones adquiridas con terceros.

En cuanto, a la cuenta de Capital (negativo) aumento en un 3% su representatividad, pues aunque la empresa en el mes de septiembre obtuvo utilidad, en su acumulado obtiene pérdidas que fueron generadas durante los primeros 4 meses del corriente año.

7.4.8 Evaluación de Riesgo de Quiebra a Septiembre 2019.

Indicadores 2019	X1	X2	X3	X4
Resultado de Indicadores Z-ALTMAN	2.77	13.41	1.01	0.88
Coefficientes de Z-Altman (Z2)	18.19	43.73	6.78	0.92
Determinacion				- 69.62
Zona de Insolvencia: 1.1 ó menos				●
Zona de Precaución: 1.2 a 2.6				
Zona Segura: 2.7 ó mayor				

Figura 36. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)

A diferencia del año 2018, SOLUCIONES S, A en los 9 meses transcurridos del año 2019 ha disminuido su índice de insolvencia en 31.61, ya que de -101.23 en el año 2018 paso a -69.62 al 30 de Septiembre del presente año. Demostrando que la empresa si puede continuar en marcha, pues su indicador de insolvencia va disminuyendo, por lo que en un periodo de tiempo de aproximadamente dos años puede mejorar el indicador del riesgo de quiebra, pasando de zona de insolvencia a zona de precaución, tomando en cuenta el ritmo actual que ha disminuido; esto siempre y cuando la empresa continúe con su iniciativa de ahorro y aplique las estrategias presentadas anteriormente.

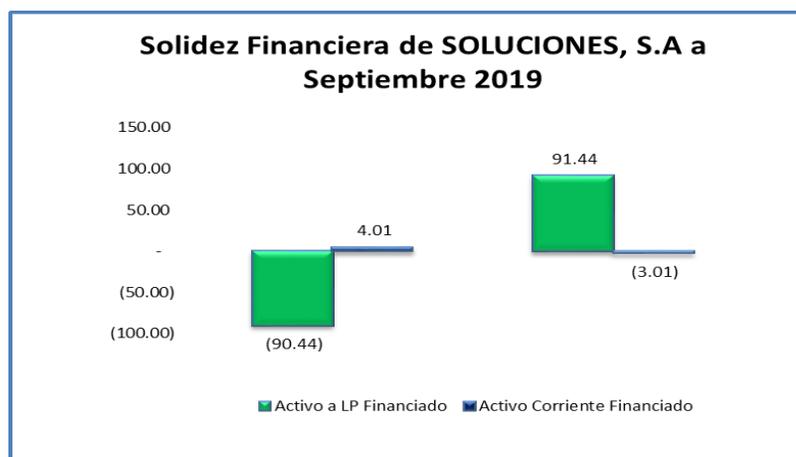


Figura 37. Elaboración propia Ruiz. J.K (2019)



En cuanto a las reglas de la estructura financiera, a Septiembre 2019 SOLUCIONES, S.A aún no cumple con ninguna de las dos reglas, pues su activo a largo plazo no está financiado por su patrimonio a razón del -90.44 puntos porcentuales, demostrando que este rubro del activo sigue siendo financiado por deuda a largo plazo.

Así mismo, el activo corriente está financiado por pasivo a largo plazo en -3.01 puntos porcentuales, al 2019 esta regla de solidez financiera ha disminuido su déficit en comparación con el 2018 en 2.83 puntos porcentuales, confirmando en este análisis que la empresa está mostrando señales de mejorar su situación financiera con el incremento de los ingresos.

VIII. Conclusión.

En el desarrollo de esta tesis se efectuó un análisis cualitativo FODA y Porter, mediante los cuales se evaluó el riesgo comercial de la empresa detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, donde la principal fortaleza, está en la experiencia y la calidad en el área de negocio, con la oportunidad de optar por la norma ISO del Sistema de Gestión de Calidad, siendo la mayor debilidad el alto índice de endeudamiento y por ende con la amenaza de quiebra y cierre de la empresa. El análisis de las fuerzas de Porter presenta los principales rivales de la empresa, las amenazas de los nuevos competidores considerando el contexto actual del país, el poder de negociación con los clientes y proveedores y la amenaza de los servicios sustitutos que es lo que afecta de manera directa la actividad del negocio.

También se estudia el riesgo financiero mediante el análisis vertical y horizontal, análisis de razones financieras del Estado de Resultado y Balance general del periodo 2018, y un comparativo de la evolución de los meses corrientes del 2019, con la finalidad de estudiar y visualizar las variaciones en las cuentas que integran dichos Estados Financieros y los riesgos económicos de la entidad; así mismo se hizo uso del modelo Almant Z- Score para evaluar el riesgo de quiebra de la misma.

Mediante análisis a los estados financieros en forma vertical se detectó que la empresa para el periodo 2018, no genero los ingresos necesarios para cubrir sus costos

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

generando un déficit del 3% como pérdida bruta, por lo que tampoco cubrió sus gastos operativos y financieros generando pérdida del periodo del 47%.

Con el análisis horizontal del periodo 2018 en comparación en el año 2017 se visualiza que los ingresos disminuyeron y que los costos también descienden debido a que, a mediados del año 2018 la empresa comienza a reducir costos y gastos donde los cuales incluyen la reducción de personal, cambio de oficina al optar por una mejor oferta, donde el servicio de arriendo incluye los servicios básicos como agua, energía e internet.

En cuanto a las cuentas de balance, los activos disminuyeron, sin embargo, las cuentas de pasivo aumentaron debido al estado de insolvencia de la empresa. Estas variaciones en las cuentas de balance y estado de resultado inducen a que la pérdida acumulada absorba el capital social y la aportación de capital, aumentando en un 83% el capital negativo.

Con el modelo Almant Z- Score se determina que el índice de quiebra de la empresa es alto, ya que se encuentra en una zona de insolvencia de -101.23, reflejando que con este índice de insolvencia no se cumple con las dos reglas de estructura financiera, ya que el activo a largo plazo no está financiado por su patrimonio a razón del -53.95 puntos porcentuales, demostrando que este rubro del activo lo financia una deuda a largo plazo que pertenece al socio mayoritario.

Sin embargo, mediante la aplicación de las herramientas de análisis financiero a los primeros 9 meses del año 2019, se pudo observar que la empresa ha generado mayores



Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

ingresos a los obtenidos en el año 2018, así mismo sus costos y gastos han disminuido, lo que ha influido en que la empresa durante los últimos 3 meses obtenga utilidades, en pequeñas porciones, pero esto ha presentados índices de que se puede continuar operando y que a mediano plazo la empresa puede recuperar sus estado solvencia económica y financiera.

Es importante mencionar que el análisis de riesgos es una excelente herramienta para evaluar y controlar oportunamente los cambios en los Estados Financieros y en las distintas áreas de la empresa, para detectar contingencias presentes o futuras que afecten el desarrollo de las operaciones de la misma.

Por lo que, una vez realizado el análisis de los principales riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A de Enero a Diciembre 2018, se propone el uso de las herramientas de evaluación de riesgos utilizadas en la presente tesis y la aplicación de las estrategias brindadas.

IX. Recomendaciones.

Una vez efectuado el análisis de los principales riesgos que afecta a la empresa SOLUCIONES, S.A de Enero a Diciembre 2018, se recomienda:

- Hacer uso de las herramientas de evaluación de riesgos para analizar y detectar contingencias que puedan afectar la empresa, de tal modo que, se diseñen estrategias que le faciliten la toma de decisiones para la solución de dichos riesgos y/o se minimice el impacto de los mismos en las operaciones de la empresa.
- Mantener la iniciativa de ahorro para continuar reduciendo los costos y gastos de la empresa.
- Reforzar el trabajo en equipo con la finalidad de estar enfocados en su conjunto con el alcance de los objetivos de la empresa.
- Evitar caer en estado de insolvencia ante las instituciones reguladoras, considerando que en la actualidad se ha firmado convenio de pago ante INSS, INATEC y DGI. Así mismo cumplir en tiempo y forma con las cuotas establecidas en cada convenio.
- Realizar proyecciones de ingresos y gastos de manera mensual y revisarlos de manera periódica para controlar cualquier riesgo que pueda afectar la liquidez de la empresa.
- Realizar presupuestos en el área de Avanza y Panamerican previo a la venta y/o lanzamiento de una capacitación, seminario o diplomado, con el objetivo de

establecer un punto de equilibrio tanto monetario como de participantes, de modo que se evite realizar actividades no rentables.

- Seguir promoviendo las actividades con financiamientos INATEC para generar mayores ingresos.
- Impulsar ante nuevos clientes los servicios de la empresa en todas la áreas, reclutamiento y selección, evaluaciones, avanza consultores y Panamerican.
- Reforzar las estrategias de ventas con promocionales atractivos para los clientes, como: descuentos por cantidades de inscripciones a seminarios o diplomados, descuentos por paquetes de evaluaciones, paquetes de reclutamiento en puestos ejecutivos, bonificaciones por referencias de clientes que adquieran el servicio.
- Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa, mediante el pago en tiempo y forma de los convenios adquiridos y de las demás cuentas por pagar.

X. Bibliografía.

Anónimo. *Capítulo 3, Revisión Bibliográfica, Historia y análisis de riesgos*. Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lpro/montoya_m_j/capitulo3.pdf

Anónimo. *Gestión de Riesgo, Análisis y cuantificación*. Recuperado de:

http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo%28AR%29_es.pdf

Aventín, J.A, *Documento de divulgación Clasificación de los riesgos en la empresa*.

Recuperado de:

https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1029076

Bernal, C.A (2010) *Metodología de la Investigación*. Ed.3

Blanco C, B (2007) *Procedimientos para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas*.

Carrera J. (2015) *Maestría de Gerencia Empresarial*. Recuperado de

<https://es.slideshare.net/jhoiserl/5-fuerzas-de-porter-45049465>

Chambi, Z. G. (13/01/2012). *Qué es Riesgo y cuál es su importancia*. Recuperado de

http://www.mailxmail.com/que-es-riesgo-cual-importancia-empresa_h

Estupiñan, G.R (2006) *Administración o Gestión de Riesgo E.R.M y la Auditoria Interna*.

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

García. V.D (2017) Modulo IV: *Control de Riesgo en la Empresa*. Recuperado de:
<http://cef-ugr.org/wp-content/uploads/2017/03/18-David-Garcia-Vega.pdf>

García V, S. *Gestión y análisis de Riesgos*. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6786/GarciaValbuenaSandraMilena2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

García P.V (2015) *Análisis Financiero, un enfoque integral*. México D.F. Editorial Patria

Gitman, L. & Joehnk, M. (2005) *Fundamentos de inversión*.

KPMG, en su documento *Entendiendo La Administración de Riesgo Empresarial*.
Recuperado de: <http://www.riesgooperacional.com/docs/19%20ERM%20Paper.pdf>

Lagla, R.V (2011) *Evaluación de los riesgos de la gestión económica en la Universidad de Granma* Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/188/1/T-UTC-0214.pdf>

Lawrence J.G. & Zutter Ch. J. (2012) *Principios de administración Financiera*

Martínez, L.M (2019) *Evaluación del control interno en el área de inventarios para la entidad ALUMINIC, S.A durante el periodo 2018*.

Mendoza M. (2015). *Evaluación de riesgos cualitativa y cuantitativa*. Recuperado de:
<https://www.welivesecurity.com/la-es/2015/03/23/evaluacion-de-riesgos-cualitativa-o-cuantitativa/>

Navarrete, M.E (2016). Tesis: *Evaluación de la situación financiera de la empresa IT Servicios de infocomunicaciones, S.A en el periodo 2014*.

Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.

Palacios. M (2018). *Análisis del impacto financiero de los costos por servicio para la fijación de precios en la empresa Seguridad Integral S.A en el año 2016.*

Payo A, M.A Tesis: *Dirección de entidades Aseguradoras y Financieros, La Gerencia de Riesgos.* Recuperado de: http://www.servidor-gestisqs.com/ub/intranet/PDF/tesis_alumnos/Tesis_Marco_Payo_Gerencia_de_Riesgos.pdf

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva.* Ciudad de México, México: Editorial Continental, S.A. de C.V.

Prieto, I. S de la *Universidad Central de las Villas, Cuba.* Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009b/isp.htm>

Ramos, S. E. A (2016) Tesis: *Diagnóstico Situacional de la Aplicación de una Matriz de Riesgos como parte del Control Interno en el Instituto Nacional Héctor Chacaj en el año 2015.*

Rivas, M.V & Ricote. F (2002) *Valoración de las Responsabilidades para la minimización de los Riesgos y el Equilibrio Empresarial.* Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0202110215A/9868>

Robinson, O.M & Santana, G.J (2012). *Z-Score (Z2) como herramienta de análisis en la otorgación de créditos al segmento Pyme en entidades financieras Colombia.*

Sevilla, K.B (2016) *Diagnostico Financiero a la empresa Martínez González Compañía Limitada, conocida con el nombre comercial Construcciones Familiares, durante el periodo 2013-2015.*



Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.



Tipantuña Narváez, M.L (2013) *Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC*. Recuperado de:
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6599/1/T-ESPE-047126.pdf>



XI. Anexo

Anexo 1. Tabla N° 3. Cuadro diagnóstico de planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de Ingresos • Aumento del nivel de endeudamiento • Ejercen presión en área de ventas. • Pérdida de Clientes. • Traslados de oficinas en menos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis Socio Económica del País. • Carencia de herramientas de Evaluación de Riesgo • Mala toma de decisiones por la administración • Más competencia dentro del mercado en el área de 	<ul style="list-style-type: none"> • Más endeudamiento con DGI, INSS, Socio. • Manejo inadecuado de los recursos de la empresa. • Perdida en las utilidades del periodo • Cierre de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, Analizar y determinar los riesgos que afectan a la empresa en el periodo 2018, por medio de herramientas de control de Riesgo.

Fuente: Ruiz, J. K (2019)

Anexo 2. Tabla N° 4. Planteamiento del problema.

Situación actual del problema	
Planteamiento	<p style="text-align: center;">Síntomas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de Ingresos • Aumento del nivel de endeudamiento • Ejercen presión en área de ventas. • Pérdida de Clientes y dos traslados de oficinas en menos de tres meses.
	<p style="text-align: center;">Causas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis Socio Económica del País. • Carencia de herramientas de Evaluación de Riesgo • <u>Mala toma de decisiones por la administración.</u>
	<p style="text-align: center;">Pronóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más endeudamiento con DGI, INSS, Socio. • Manejo inadecuado de los recursos de la empresa.
	<p style="text-align: center;">Control al pronóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, Analizar y determinar los riesgos que afectan a la empresa en el periodo 2018, por medio de herramientas de control de
	<p style="text-align: center;">Límites de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde? Ciudad de Managua, Nicaragua. • ¿Cuándo? Año 2018 • ¿Con Quienes? Empresa SOLUCIONES, S.A
	<p style="text-align: center;">Formulación</p> <p>¿Cuáles son los riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES, S.A, una vez identificados y analizados los riesgos que la afectan durante el periodo 2018, podrá superar la crisis económica que</p>

Fuente: Ruiz, J. K (2019)

Anexo 3. Entrevista

Dirigida a: Gerente General

Objetivo: Conocer la información general de la Empresa SOLUCIONES, S.A para observar la aplicación de Controles.

Leer determinadamente cada una de las siguientes preguntas ya que está servirá de aporte para la investigación objeto de estudio.

1. La entidad se encuentra debidamente inscrita en las Instituciones correspondientes:

Instituciones	Si	No
DGI		
Alcaldía		
INSS		
Registro Público		

2. ¿Hay canales de comunicación definidos dentro de la empresa?

Si		No	

¿Cuáles? _____

3. ¿Se les da a conocer a cada uno de los colaboradores sus funciones?

Si		No	

¿Cómo? _____



4. ¿Se evalúa el desempeño del personal? Y explique?

Si		No	
-----------	--	-----------	--

5. ¿Se reúne la Junta Directiva periódicamente para reflexionar sobre el futuro de la Empresa (3 a 5 años) y definir la estrategia a seguir por medio de presupuestos que integren los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos?

Si		No	
-----------	--	-----------	--



Anexo 4. Entrevista

Dirigida a: Contador Administrativo

Objetivo: Obtener información sobre la situación financiera de la empresa SOLUCIONES S, A.

1. ¿Se entregan los estados financieros a los pocos días de la finalización de cada mes, para conocer los márgenes por cada línea de servicio? Explique.

Si		No	
-----------	--	-----------	--

2. ¿Esta solvente la empresa con todas las instituciones que la regulan y con terceros?
Argumente su respuesta.

Si		No	
-----------	--	-----------	--

3. Existen políticas contables para las siguientes cuentas:

Cuentas	SI	NO
Cuentas por cobrar		
Cuentas por pagar		
Ventas		



Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.



4. ¿Es auditada la empresa por profesionales externos? Explique.

Si		No	
-----------	--	-----------	--



Anexo 5. Entrevista

Dirigida a: Asesor de Ventas

Objetivo: Analizar las estrategias de ventas implementadas por la empresa SOLUCIONES, S.A

1. ¿Se dispone de proyecciones y/o de ventas mensuales? Explique.

Si		No	
-----------	--	-----------	--

2. ¿Los productos o servicios que ofrece la empresa presentan ventaja diferencial conocida por los clientes? Argumente su respuesta.

Si		No	
-----------	--	-----------	--

3. ¿Se dispone de un plan de Marketing (precio, producto, plaza, publicidad) coherente?

Si		No	
-----------	--	-----------	--



Análisis de riesgos que afectan a la empresa SOLUCIONES S, A de Enero a Diciembre 2018.



4. ¿Se analiza continuamente la evolución de los principales competidores, para estudiar la evolución del mercado y la competencia? Explique.

Si		No	
-----------	--	-----------	--



Anexo 6. Guía de revisión documental.

Objetivo: Revisar la documentación legal y financiera de la empresa SOLUCIONES, S.A con la finalidad de determinar las debilidades dentro del área contable- financiera para mejorar la fiabilidad de la misma.

1. Documentos Legales y financieros.

- Escritura de Constitución
- Libros Contables
- Libro de Actas
- Estados Financieros 2018.
- Recibos de caja, facturación.
- Estados de cuenta bancarios.
- Control de bancos.
- Auxiliar de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Anexo 7. Estado de Resultado periodo 2018

SOLUCIONES, S.A
ESTADO DE RESULTADO (ACUMULADO)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
EXPRESADO EN CORDOBAS

CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	MOVT DEL MES	SALDO ACTUAL
INGRESOS			
VM	781,553.78	99,392.83	880,946.61
A VANZA	243,945.55	144,512.71	388,458.25
PANAMERICA	1350,909.01	-	1350,909.01
TOTAL INGRESOS.....	2376,408.34	243,905.54	2620,313.87
COSTOS			
COSTOS VM	521,506.14	35,206.64	556,712.78
COSTOS A VANZA	325,474.22	57,580.04	383,054.26
COSTOS PANAMERICAN	1762,484.69	(11,306.58)	1751,178.11
TOTAL COSTOS	2609,465.05	81,480.10	2690,945.15
UTILIDAD BRUTA	(233,056.72)	162,425.44	(70,631.27)
GASTOS DE OPERACION			
GASTOS DE ADMINISTRACION	1135,948.88	84,300.46	1220,249.34
TOTAL GASTOS DE OPERACION...	1135,948.88	84,300.46	1220,249.34
OTROS INGRESOS Y EGRESOS			
PRODUCTOS FINANCIEROS	639.97	4.04	644.01
OTROS INGRESOS	54,100.98	1,031.42	55,132.40
TOTAL GASTOS FINANCIEROS....	54,740.95	1,035.46	55,776.41
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE LR.	(1314,264.65)	79,160.44	(1235,104.21)

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: SOLUCIONES, S.A (2018)



Anexo 8. Balance General periodo 2018

SOLUCIONES, S.A
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
EXPRESADO EN CORDOBAS

A CT I V O S		P A S I V O S	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo en caja y bancos	21,078.66	Prestamos por Pagar	54,951.35
Cuentas por Cobrar Clientes	107,586.50	Anticipos de Clientes	29,025.18
Estimac. Cuentas incobrable	(2,151.73)	Cuentas por Pagar Diversas	946,180.75
Inventarios	8,315.22	Otras Cuentas por Pagar	1,837.83
Impuestos Pagados por Anticipado	114,701.31	Impuestos Acumulados por Pagar	55,220.09
Total Activo Corriente	249,529.94	Retenciones por Pagar	147,674.07
Activo No Corriente		Gastos Acumulados por Pagar	470,273.04
Mobiliario y Equipo de Oficina	9.00	Total Pasivo Corriente	1705,162.29
Otros Mobiliarios y Equipos	40,481.19	Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	40,490.19	Prestamos por Pagar a L.P.	769,139.80
TOTAL ACTIVOS		TOTAL PASIVOS	2474,302.09
	290,020.12	C A P I T A L	
		Capital Social	10,000.00
		Aportacion de Capital	1174,846.55
		Utilidad o Perdida Acumulada	(2134,024.31)
		Utilidad o Perdida del Periodo	(1235,104.21)
		TOTAL CAPITAL	(2184,281.97)
		TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	290,020.12

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: SOLUCIONES, S.A (2018)



Anexo 9. Estado de Resultado periodo 2017.

SOLUCIONES, S.A
ESTADO DE RESULTADO (ACUMULADO)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
EXPRESADO EN CORDOBAS

INGRESOS	SALDOS
VM	1495,966.03
AVANZA	889,934.25
PANAMERICA	2728,926.23
TOTAL INGRESOS.....	5114,826.50
COSTOS	
COSTOS VM	788,846.36
COSTOS AVANZA	544,681.05
COSTOS PANAMERICAN	3579,271.87
TOTAL COSTOS	4912,799.28
UTILIDAD BRUTA	202,027.22
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE ADMINISTRACION	1649,618.82
TOTAL GASTOS DE OPERACION...	1649,618.82
UTILIDAD OPERATIVA	(1447,591.61)
OTROS INGRESOS	
PRODUCTOS FINANCIEROS	1,777.32
OTROS INGRESOS	175,322.51
TOTAL GASTOS FINANCIEROS....	177,099.83
UTILIDAD NETA	(1270,491.78)

ELABORADO POR:
CONTADOR

AUTORIZADO POR:
GERENCIA GENERAL



Anexo 10. Balance General periodo 2017.

SOLUCIONES, S.A
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
EXPRESADO EN CORDOBAS

Activo Corriente	360,318.29	Pasivo Corriente	1183,809.15
Efectivo en Caja y Banco	106,715.24	Prestamos por Pagar	45,373.71
Cuentas por Cobrar Clientes	131,383.52	Anticipos de Clientes	42,611.72
Estimacion para Cuentas de Cobro Dudoso	(2,627.67)	Cuentas por Pagar Diversas	664,862.1
Inventarios	8,315.22	Otras Cuentas por Pagar	2,121.59
Impuestos Pagados por Anticipado	116,531.99	Retenciones por Pagar	30,467.64
		Gastos Acumulados por Pagar	398,372.4
Activo No Corriente	70,602.37	Pasivo No Corriente	448,653.06
Mobiliario y Equipo de Oficina	7,981.98	Prestamos por Pagar a L.P.	448,653.06
Otros Mobiliarios y Equipos	169,662.78		
Depreciacion Acumulada	(107,042.39)	TOTAL PASIVOS	1632,462.20
Otros Activos	9,237.27	CAPITAL	(1192,304.28)
Depositos en Garantia	9,237.27	Capital Social	10,000.00
		Aportacion de Capital	854,359.81
		Utilidad o Perdida Acumulada	(786,172.31)
		Utilidad o Perdida del Periodo	(1270,491.78)
TOTAL ACTIVOS	440,157.93	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	440,157.93

ELABORADO POR:
CONTADOR

AUTORIZADO POR:
GERENCIA GENERAL

Fuente: SOLUCIONES, S.A (2017)

Anexo 11. Análisis Vertical – Estado de Resultado.

SOLUCIONES, S.A
ESTADO DE RESULTADO (ACUMULADO)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
EXPRESADO EN CORDOBAS

CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	MOVT DEL MES	%	SALDO ACTUAL	%
INGRESOS					
VM	781,553.78	99,392.83	0.41	880,946.61	0.34
AVANZA	243,945.55	144,512.71	0.59	388,458.25	0.15
PANAMERICA	1350,909.01	-	-	1350,909.01	0.52
INGRESOS	2376,408.34	243,905.54	1.00	2620,313.87	1.00
COSTOS					
COSTOS VM	521,506.14	35,206.64	0.14	556,712.78	0.21
COSTOS AVANZA	325,474.22	57,580.04	0.24	383,054.26	0.15
COSTOS PANAMERICAN	1762,484.69	(11,306.58)	(0.05)	1751,178.11	0.67
COSTOS	2609,465.05	81,480.10	0.33	2690,945.15	1.03
UTILIDAD BRUTA	(233,056.72)	162,425.44	0.67	(70,631.27)	(0.03)
GASTOS DE OPERACION					
GASTOS DE ADMINISTRACION	1135,948.88	84,300.46	0.35	1220,249.34	0.47
TOTAL GASTOS DE OPERACION...	1135,948.88	84,300.46	0.35	1220,249.34	0.47
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
PRODUCTOS FINANCIEROS	639.97	4.04	0.00	644.01	0.00
OTROS INGRESOS	54,100.98	1,031.42	0.00	55,132.40	0.02
GASTOS FINANCIEROS	54,740.95	1,035.46	0.00	55,776.41	0.02
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE I.R.	(1314,264.65)	79,160.44	0.32	(1235,104.21)	(0.47)

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)



Anexo 12. Análisis Vertical – Balance General

SOLUCIONES, S.A
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
EXPRESADO EN CORDOBAS

A C T I V O S			P A S I V O S		
Activo Corriente		%	Pasivo Corriente		%
Efectivo en caja y bancos	21,078.66	0.07	Prestamos por Pagar	54,951.35	0.19
Cuentas por Cobrar Clientes	107,586.50	0.37	Anticipos de Clientes	29,025.18	0.10
Estimac. Cuentas incobrable	(2,151.73)	(0.01)	Cuentas por Pagar Diversas	946,180.75	3.26
Inventarios	8,315.22	0.03	Otras Cuentas por Pagar	1,837.83	0.01
Impuestos Pagados por Anticipado	114,701.31	0.40	Impuestos Acumulados por Pagar	55,220.09	0.19
Total Activo Corriente	249,529.94	0.86	Retenciones por Pagar	147,674.07	0.51
Activo No Corriente			Gastos Acumulados por Pagar	470,273.04	1.62
Mobiliario y Equipo de Oficina	9.00	0.00	Total Pasivo Corriente	1705,162.29	5.88
Otros Mobiliarios y Equipos	40,481.19	0.14	Pasivo No Corriente		
Total Activo No Corriente	40,490.19	0.14	Prestamos por Pagar a L.P.	769,139.80	2.65
			TOTAL PASIVOS	2474,302.09	
			C A P I T A L		
			Capital Social	10,000.00	0.03
			Aportacion de Capital	1174,846.55	4.05
			Utilidad o Perdida Acumulada	(2134,024.31)	(7.36)
			Utilidad o Perdida del Periodo	(1235,104.21)	(4.26)
			TOTAL CAPITAL	(2184,281.97)	(7.53)
TOTAL ACTIVOS	290,020.12	1.00	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	290,020.12	1.00

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 13. Análisis Horizontal– Estado de Resultado.

SOLUCIONES, S.A
ESTADO DE RESULTADO (ACUMULADO)
ANALISIS HORIZONTAL 2017-2018
EXPRESADO EN CORDOBAS

	2017	2018	Variación Absoluta	Variación relativa	Detalle
INGRESOS					
VM	1495,966.03	880,946.61	(615,019.42)	(0.41)	
AVANZA	889,934.25	388,458.25	(501,476.00)	(0.56)	
PANAMERICA	2728,926.23	1350,909.01	(1378,017.22)	(0.50)	
INGRESOS	5114,826.50	2620,313.87	(2494,512.63)	(0.49)	↓
COSTOS					
COSTOS VM	788,846.36	556,712.78	(232,133.59)	(0.29)	
COSTOS AVANZA	544,681.05	383,054.26	(161,626.79)	(0.30)	
COSTOS PANAMERICAN	3579,271.87	1751,178.11	(1828,093.76)	(0.51)	
COSTOS	4912,799.28	2690,945.15	(2221,854.14)	(0.45)	↓
UTILID. BRUTA	202,027.22	(70,631.27)	(272,658.49)	(0.04)	↓
GASTOS DE OPERACION					
GASTOS DE ADMINISTRACION	1649,618.82	1220,249.34	(429,369.49)	(0.26)	
GTOS. ADMON	1649,618.82	1220,249.34	(429,369.49)	(0.26)	↓
UTILID. OPERAT.	(1447,591.61)	(1290,880.61)	156,711.00	(0.11)	↓
OTROS INGRESOS					
PRODUCTOS FINANCIEROS	1,777.32	644.01	(1,133.32)	(0.64)	
OTROS INGRESOS	175,322.51	55,132.40	(120,190.11)	(0.69)	
GTOS. FINANC.	177,099.83	55,776.41	(121,323.42)	(0.69)	↓
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IR	(1270,491.78)	(1235,104.21)	35,387.58	(0.03)	↓

Elaborado por
Contador

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 14. Análisis Horizontal– Balance General.

SOLUCIONES, S.A
BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL 2017- 2018
EXPRESADO EN CORDOBAS

	2017	2018	Variación Absoluta	Variación relativa	Detalle
Activo Corriente	360,318.29	249,529.94	(110,788.36)	(0.31)	↓
Efectivo en Caja y Banco	106,715.24	21,078.66	(85,636.58)	(0.80)	
Cuentas por Cobrar Clientes	131,383.52	107,586.50	(23,797.03)	(0.18)	
Estimacion para Cuentas de Cobro Dudoso	(2,627.67)	(2,151.73)	475.94	(0.18)	
Inventarios	8,315.22	8,315.22	-	-	
Impuestos Pagados por Anticipado	116,531.99	114,701.31	(1,830.68)	(0.02)	
Activo No Corriente	70,602.37	40,490.19	(30,112.18)	(0.43)	
Mobiliario y Equipo de Oficina	7,981.98	9.00	(7,972.98)	(1.00)	
Otros Mobiliarios y Equipos	169,662.78	40,481.19	(129,181.59)	(0.76)	
Depreciacion Acumulada	(107,042.39)	-	107,042.39	(1.00)	
Otros Activos	9,237.27	-	(9,237.27)	(1.00)	↓
Depositos en Garantia	9,237.27	-	(9,237.27)	(1.00)	
TOTAL ACTIVOS	440,157.93	290,020.12			
Pasivo Corriente	1183,809.15	1705,162.29	521,353.15	0.44	↑
Prestamos por Pagar	45,373.71	54,951.35	9,577.64	0.21	
Anticipos de Clientes	42,611.72	29,025.18	(13,586.55)	(0.32)	
Cuentas por Pagar Diversas	664,862.1	946,180.75	281,318.65	0.42	
Otras Cuentas por Pagar	2,121.59	1,837.83	(283.76)	(0.13)	
Impuestos acumulados por pagar	-	55,220.09	55,220.09		
Retenciones por Pagar	30,467.64	147,674.07	117,206.43	3.85	
Gastos Acumulados por Pagar	398,372.4	470,273.04	71,900.65	0.18	
Pasivo No Corriente	448,653.06	769,139.80	320,486.74	0.71	↑
Prestamos por Pagar a L.P.	448,653.06	769,139.80	320,486.74	0.71	
TOTAL PASIVOS	1632,462.20	2474,302.09			
CAPITAL	(1192,304.28)	(2184,281.97)	(991,977.69)	0.83	↑
Capital Social	10,000.00	10,000.00	-	-	
Aportacion de Capital	854,359.81	1174,846.55	320,486.74	0.38	
Utilidad o Perdida Acumulada	(786,172.31)	(2134,024.31)	(1347,852.00)	1.71	
Utilidad o Perdida del Periodo	(1270,491.78)	(1235,104.21)	35,387.57	(0.03)	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	440,157.93	290,020.12			

Elaborado por:
Contador

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 15. Razones Financieras.

SOLUCIONES, S.A			
RAZONES FINANCIERAS			
De Enero a Diciembre 2018		2018	Unidad de medida
1. Razones de liquidez			
a.	Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo de Corto Plazo	(1455,632.36)	
b.	Razón circulante = Activo Corriente / Pasivo de Corto Plazo	0.15	
2. Razones de apalancamiento y endeudamiento			
a.	Pasivo total a capital contable = Pasivo total / Capital contable	(1.13)	
b.	Multiplicador de capital = Activo total / Capital contable	(0.13)	
c.	Razón de pasivo de L/P a capital contable = Pasivo L/P / Capital Contable	(0.35)	
d.	Razón de cobertura de interés = Utilidad en operación / Gastos por intereses	(32.24)	veces
3. Razones de rentabilidad			
a.	Razón de rendimiento sobre las ventas = utilidad neta / Ventas (ROS)	-47.14%	
b.	Razón de rendimiento sobre los activos (ROA) = Utilidad neta / Activos total	-425.87%	
c.	Razón de rendimiento sobre el capital contable (ROE) = Utilidad neta / Capital contable	56.55%	

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 16. Modelo Altman Z- Score, año 2018

SOLUCIONES, S. A

Cuentas de balance y resultado	Año 2018	%
Activo Corriente	C\$ 249,529.94	0.86
Activo No Corriente	C\$ 40,490.19	0.14
Total Activos	C\$ 290,020.12	
Pasivo Corriente	C\$ 1705,162.29	5.88
Pasivo No Corriente	C\$ 769,139.80	2.65
Pasivos Totales	C\$ 2474,302.09	
Patrimonio	C\$ (2184,281.97)	(7.53)
Total Pasivo + Patrimonio	C\$ 290,020.12	
Utilidades retenidas y acumuladas	C\$ (3369,128.51)	(11.62)
UAII	C\$ (1273,416.06)	(4.39)
Capital de Trabajo	C\$ (1455,632.36)	

Ponderaciones de Z- Altman, empresas Comerciales/ Servicios	
X1	6.56
X2	3.26
X3	6.72
X4	1.05

X1	$\frac{\text{Capital neto de trabajo}}{\text{Activos totales}}$
X2	$\frac{\text{Utilidades retenidas acumuladas}}{\text{Activos totales}}$
X3	$\frac{\text{UAII}}{\text{Activos totales}}$
X4	$\frac{\text{Capital contable(Patrimonio)}}{\text{Pasivos totales}}$

Indicadores 2018	X1	X2	X3	X4
Resultado de Indicadores Z -ALTMAN	5.02	11.62	4.39	0.88
Coefficientes de Z- Altman (Z2)	32.93	37.87	29.51	0.93
Determinacion				- 101.23
Zona de Insolvencia: 1.1 ó menos				
Zona de Precaución: 1.2 a 2.6				
Zona Segura: 2.7 ó mayor				

Reglas de solidez financiera				
Año	Activo a LP Financiado		Activo Corriente Financiado	
	Patrimonio	Pasivo L/P	Pasivo Corriente	Pasivo L/P
2018	(53.95)	54.95	6.83	(5.83)

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)



Anexo 17. Balance General al 30 de Septiembre de 2019

SOLUCIONES, S.A
BALANCE GENERAL
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019
EXPRESADO EN CORDOBAS

A C T I V O S		P A S I V O S	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo en caja y bancos	79,425.35	Prestamos por Pagar	-
Cuentas por Cobrar Clientes	84,871.54	Anticipos de Clientes	112,422.90
Estimac. Cuentas incobrable	(1,050.93)	Cuentas por Pagar Diversas	358,202.92
Inventarios	8,315.22	Otras Cuentas por Pagar	796.48
Impuestos Pagados por Anticipado	79,431.37	Impuestos Acumulados por Pagar	97,732.08
Total Activo Corriente	250,992.53	Retenciones por Pagar	158,705.72
		Gastos Acumulados por Pagar	278,197.80
Activo No Corriente		Total Pasivo Corriente	1006,057.89
Mobiliario y Equipo de Oficina	9.00		
Otros Mobiliarios y Equipos	21,305.83	Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	21,314.83	Prestamos por Pagar a L.P.	1194,001.18
		TOTAL PASIVOS	2200,059.06
		C A P I T A L	
		Capital Social	10,000.00
		Aportacion de Capital	1714,972.04
		Utilidad o Perdida Acumulada	(3431,552.52)
		Utilidad o Perdida del Periodo	(221,171.22)
		TOTAL CAPITAL	(1927,751.70)
TOTAL ACTIVOS	272,307.36	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	272,307.36

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: SOLUCIONES, S,A (2019)

Anexo 18. Estado de Resultado al 30 de Septiembre de 2019

SOLUCIONES, S.A
ESTADO DE RESULTADO (ACUMULADO)
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019
EXPRESADO EN CORDOBAS

CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	MOVT DEL MES	SALDO ACTUAL
INGRESOS			
VM	548,388.65	100,119.93	648,508.58
A VANZA	358,918.34	60,061.79	418,980.13
PANAMERICA			
TOTAL INGRESOS	907,306.99	160,181.72	1067,488.70
COSTOS			
COSTOS VM	270,691.68	34,199.02	304,890.70
COSTOS AVANZA	354,066.77	34,960.42	389,027.19
COSTOS PANAMERICAN			
TOTAL COSTOS	624,758.45	69,159.44	693,917.89
UTILIDAD BRUTA	282,548.54	91,022.28	373,570.81
GASTOS DE OPERACION			
GASTOS DE ADMINISTRACION	536,766.18	82,483.74	619,249.92
TOTAL GASTOS DE OPERACION...	536,766.18	82,483.74	619,249.92
OTROS INGRESOS Y EGRESOS			
PRODUCTOS FINANCIEROS	3,339.63	86.19	3,425.82
OTROS INGRESOS	21,082.07	-	21,082.07
TOTAL GASTOS FINANCIEROS....	24,421.70	86.19	24,507.89
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE LR.	(229,795.95)	8,624.73	(221,171.22)

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: SOLUCIONES, S,A (2019)

Anexo 19. Balance General – Análisis Vertical

SOLUCIONES, S.A
BALANCE GENERAL
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019
EXPRESADO EN CORDOBAS

ACTIVOS			PASIVOS		
Activo Corriente		%	Pasivo Corriente		%
Efectivo en caja y bancos	79,425.35	0.29	Prestamos por Pagar	-	-
Cuentas por Cobrar Clientes	84,871.54	0.31	Anticipos de Clientes	112,422.90	0.41
Estimac. Cuentas incobrable	(1,050.93)	(0.00)	Cuentas por Pagar Diversas	358,202.92	1.32
Inventarios	8,315.22	0.03	Otras Cuentas por Pagar	796.48	0.00
Impuestos Pagados por Anticipado	79,431.37	0.29	Impuestos Acumulados por Pagar	97,732.08	0.36
Total Activo Corriente	250,992.53	0.92	Retenciones por Pagar	158,705.72	0.58
Activo No Corriente			Gastos Acumulados por Pagar	278,197.80	1.02
Mobiliario y Equipo de Oficina	9.00	0.00	Total Pasivo Corriente	1006,057.89	3.69
Otros Mobiliarios y Equipos	21,305.83	0.08	Pasivo No Corriente		
Total Activo No Corriente	21,314.83	0.08	Prestamos por Pagar a L.P.	1194,001.18	4.38
			TOTAL PASIVOS	2200,059.06	8.08
			Capital		
			Capital Social	10,000.00	0.04
			Aportacion de Capital	1714,972.04	6.30
			Utilidad o Perdida Acumulada	(3431,552.52)	(12.60)
			Utilidad o Perdida del Periodo	(221,171.22)	(0.81)
			TOTAL CAPITAL	(1927,751.70)	(7.08)
TOTAL ACTIVOS	272,307.36	1.00	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	272,307.36	1.00

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 20. Estado de Resultado– Análisis Vertical

**ESTADO DE RESULTADO (ACUMULADO)
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019
EXPRESADO EN CORDOBAS**

CONCEPTO	SALDO ANTERIOR	MOVT DEL MES	%	SALDO ACTUAL	%
INGRESOS					
VM	548,388.65	100,119.93	0.63	648,508.58	0.61
AVANZA	358,918.34	60,061.79	0.37	418,980.13	0.39
PANAMERICA	-	-	-	-	-
INGRESOS	907,306.99	160,181.72	1.00	1067,488.70	1.00
COSTOS					
COSTOS VM	270,691.68	34,199.02	0.21	304,890.70	0.29
COSTOS AVANZA	354,066.77	34,960.42	0.22	389,027.19	0.36
COSTOS PANAMERICAN	-	-	-	-	-
COSTOS	624,758.45	69,159.44	0.43	693,917.89	0.65
UTILIDAD BRUTA	282,548.54	91,022.28	0.57	373,570.81	0.35
GASTOS DE OPERACION					
GASTOS DE ADMINISTRACION	536,766.18	82,483.74	0.51	619,249.92	0.58
TOTAL GASTOS DE OPERACION...	536,766.18	82,483.74	0.51	619,249.92	0.58
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
PRODUCTOS FINANCIEROS	3,339.63	86.19	0.00	3,425.82	0.00
OTROS INGRESOS	21,082.07	-	-	21,082.07	0.02
GASTOS FINANCIEROS	24,421.70	86.19	0.00	24,507.89	0.02
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE I.R.	(229,795.95)	8,624.73	0.05	(221,171.22)	(0.21)

Elaborado por:
Contabilidad

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 21. Balance General– Análisis Horizontal

SOLUCIONES, S.A
BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL 2018- 2019
EXPRESADO EN CORDOBAS

	2018	2019	Variación Absoluta	Variación relativa	Detalle
Activo Corriente	189,226.26	250,992.53	61,766.26	0.33	↑
Efectivo en Caja y Banco	15,809.00	79,425.35	63,616.35	4.02	
Cuentas por Cobrar Clientes	80,689.87	84,871.54	4,181.67	0.05	
Estimacion para Cuentas de Cobro Dudoso	(1,613.80)	(1,050.93)	562.87	(0.35)	
Inventarios	8,315.22	8,315.22	-	-	
Impuestos Pagados por Anticipado	86,025.98	79,431.37	(6,594.61)	(0.08)	
Activo No Corriente	30,369.89	21,314.83	(9,055.06)	(0.30)	↓
Mobiliario y Equipo de Oficina	9.00	9.00	-	-	
Otros Mobiliarios y Equipos	30,360.89	21,305.83	(9,055.06)	(0.30)	
Depreciacion Acumulada	-	-	-	-	
Otros Activos	-	-	-	-	
Depositos en Garantia	-	-	-	-	
TOTAL ACTIVOS	219,596.15	272,307.36			
Pasivo Corriente	1396,439.98	1006,057.89	(390,382.09)	(0.28)	↓
Prestamos por Pagar	41,213.51	-	(41,213.51)	(1.00)	
Anticipos de Clientes	21,768.88	112,422.90	90,654.01	4.16	
Cuentas por Pagar Diversas	709,635.56	358,202.92	(351,432.64)	(0.50)	
Otras Cuentas por Pagar	1,378.37	796.48	(581.89)	(0.42)	
Impuestos acumulados por pagar	41,415.07	97,732.08	56,317.01	1.36	
Retenciones por Pagar	110,755.55	158,705.72	47,950.17	0.43	
Gastos Acumulados por Pagar	470,273.04	278,197.80	(192,075.25)	(0.41)	
Pasivo No Corriente	698,662.09	1194,001.18	495,339.09	0.71	↑
Prestamos por Pagar a L.P.	698,662.09	1194,001.18	495,339.09	0.71	
TOTAL PASIVOS	2095,102.06	2200,059.06			
Capital	(1875,505.91)	(1927,751.70)	(52,245.78)	0.03	↑
Capital Social	10,000.00	10,000.00	-	-	
Aportacion de Capital	1174,846.55	1714,972.04	540,125.50	0.46	
Utilidad o Perdida Acumulada	(2134,024.31)	(3431,552.52)	(1297,528.21)	0.61	
Utilidad o Perdida del Periodo	(926,328.15)	(221,171.22)	705,156.93	(0.76)	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	219,596.15	272,307.36			

Elaborado por:
Contador

Autorizado por:
Gerencia General

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 22. Estado de Resultado – Análisis Horizontal

SOLUCIONES, S.A					
ESTADO DE RESULTADO					
PERIODOS 2018-2019					
EXPRESADO EN CORDOBAS					
	2018	2019	Variación Absoluta	Variación relativa	Detalle
INGRESOS					
VM	660,709.96	648,508.58	(12,201.38)	(0.02)	
AVANZA	291,343.69	418,980.13	127,636.44	0.44	
PANAMERICA	-	-	-	-	
INGRESOS	952,053.65	1067,488.70	115,435.06	0.12	↑
COSTOS					
COSTOS VM	417,534.58	304,890.70	(112,643.88)	(0.27)	
COSTOS AVANZA	287,290.70	389,027.19	101,736.50	0.35	
COSTOS PANAMERICAN	-	-	-	-	
COSTOS	704,825.28	693,917.89	(10,907.39)	(0.02)	↓
UTILID. BRUTA	247,228.37	373,570.81	126,342.44	0.14	↑
GASTOS DE OPERACION					
GASTOS DE ADMINISTRACION	915,187.00	619,249.92	(295,937.09)	(0.32)	
GTOS. ADMON	915,187.00	619,249.92	(295,937.09)	(0.32)	↓
UTILID. O PERDIDA OPERAT.	(667,958.63)	(245,679.11)	422,279.53	(0.63)	↓
OTROS INGRESOS					
PRODUCTOS FINANCIEROS	483.00	3,425.82	2,942.81	6.09	
OTROS INGRESOS	41,349.30	21,082.07	(20,267.23)	(0.49)	
GTOS. FINANC.	41,832.30	24,507.89	(17,324.42)	(0.41)	↓
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IR	(626,126.33)	(221,171.22)	404,955.11	(0.65)	↓
Elaborado por Contador			Autorizado por: Gerencia General		

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)

Anexo 23. Modelo Altman Z- Score, Septiembre 2019

SOLUCIONES, S. A		
Cuentas de balance y resultado	Año 2019	%
Activo Corriente	C\$ 250,992.53	0.92
Activo No Corriente	C\$ 21,314.83	0.08
Total Activos	C\$ 272,307.36	
Pasivo Corriente	C\$ 1006,057.89	3.69
Pasivo No Corriente	C\$ 1194,001.18	4.38
Pasivos Totales	C\$ 2200,059.06	
Patrimonio	C\$ (1927,751.70)	(7.08)
Total Pasivo + Patrimonio	C\$ 272,307.37	
Utilidades retenidas y acumuladas	C\$ (3652,723.74)	(13.41)
UAII	C\$ (274,634.33)	(1.01)
Capital de Trabajo	C\$ (755,065.36)	

Ponderaciones de Z- Altman, empresas Comerciales/ Servicios	
X1	6.56
X2	3.26
X3	6.72
X4	1.05

Indicadores 2019	X1	X2	X3	X4
Resultado de Indicadores Z -ALTMAN -	2.77	13.41	1.01	0.88
Coefficientes de Z- Altman (Z2)	18.19	43.73	6.78	0.92
Determinacion				- 69.62
Zona de Insolvencia: 1.1 ó menos				
Zona de Precaución: 1.2 a 2.6				
Zona Segura: 2.7 ó mayor				

Fuente: Elaboración propia Ruiz J.K (2019)