

**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**

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO GENERADO POR LOS COSTOS  
AGROPECUARIOS EN LA EMPRESA LA MONTALBEÑA S.A EN LOS AÑOS 2018-  
2019.**

**AUTOR:**

**LIC. ARACELLY GUADALUPE CASTILLO MÉNDEZ**

**TUTOR:**

**MSC. KATHERYN VANESSA ESCOBAR OROZCO**

**MANAGUA 07 DE JUNIO DE 2021**

---

## **i. Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme la salud, la vida y sobre todo la fuerza y la sabiduría para poder cumplir una meta más en mi vida, pues con Dios somos capaces de lograr hasta lo incapaz.

A mi madre María del Carmen Méndez Mercado por ser mi amiga fiel, y por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, porque siempre me ha acompañado en cada etapa de mi vida con amor y que por medio de su ejemplo y esfuerzo he podido alcanzar los anhelos que me he propuesto.

A mi esposo Ismael Santiago Jalinás por estar siempre conmigo y darme su apoyo incondicional tanto profesional como espiritual quien me ha enseñado que por cada golpe que da la vida siempre hay una esperanza la mañana siguiente.

A mi pequeño hijo Matías Jalinás Castillo quien es mi motor, mi inspiración, que con su amor y ternura me hace comprender que podemos vencer y superar cualquier obstáculo.

---

## **ii. Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la vida, por ser mi apoyo, la luz en mi camino por que me permites sonreír ante todos mis logros que son resultados de tu ayuda y de todas tus bendiciones que derramas en mí.

A mi familia incondicional que siempre me ha apoyado de manera moral, espiritual y económica en lo largo de esta trayectoria.

A mi maestra Msc. Katheryn Escobar Orozco, quien desde el inicio de este trabajo me ha demostrado su interés brindándome sus valiosas sugerencias con entusiasmo y entrega.

A mis amigos y compañeros de clases por sus excelentes ayudas y aportes a mi proyecto de tesis.

---

### iii. Carta de aprobación del tutor

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: ***“Evaluación del Impacto Financiero Generado por los Costos Agropecuarios en la Empresa la Montalbeña S.A. en los años 2018-2019”***. Realizada por la Lic.: ***Aracelly Guadalupe Castillo Méndez***, 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.: ***Aracelly Guadalupe Castillo Méndez***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Lic.: ***Castillo Méndez***, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de ***“Evaluación del Impacto Financiero***

---

***Generado por los Costos Agropecuarios en la Empresa la Montalbeña S.A. en los años 2018-2019”.***

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 27 días del mes de Octubre del año dos mil veinte.

---

**MSc. Katheryn Vanessa Escobar Orozco**

**Tutor.**

---

#### **iv. Resumen**

En el presente trabajo investigativo se evalúa el impacto financiero generado por los costos agropecuarios que afectan a la empresa La Montalbeña, S.A por el período 2018-2019, orientado mediante el enfoque del análisis cualitativo FODA, determinación de costos agropecuarios, así como la evaluación de la situación financiera de la misma bajo el método de cuadro de mando integral, con la finalidad de proponer una serie de recomendaciones que permitan mejorar la administración y operación de la Compañía de manera eficiente y eficaz, que le faciliten la toma de decisiones.

Esta investigación es descriptiva, basado en un enfoque mixto de manera cualitativa, cuantitativa, por obtener información recopilada de fuentes bibliográficas y datos numéricos brindados por la entidad, dicha información recopilada mediante entrevista, observación y revisión documental. Con el fin de evaluar resultados y establecer una serie de estrategia que beneficien a la empresa.

Como principal conclusión se determina y se referencia la importancia de adoptar un sistema de costos agropecuarios computarizado que permita obtener información fiable al momento de la asignación de los costos y a la vez de realizar un análisis financiero de forma vertical y horizontal o razones financieras, a fin de proporcionar de manera oportuna información relevante que facilita la toma de decisiones y permita establecer o diseñar estrategias dirigidas a la solución áreas de riesgos como lo es el activo biológico y a la visualización de nuevas oportunidades de negocio.

## v. Índice

|        |                                    |     |
|--------|------------------------------------|-----|
| i.     | Dedicatoria.....                   | i   |
| ii.    | Agradecimiento .....               | ii  |
| iii.   | Carta de aprobación del tutor..... | iii |
| iv.    | Resumen .....                      | iv  |
| I.     | Introducción.....                  | 1   |
| 1.1    | Antecedentes .....                 | 4   |
| 1.1.1. | Antecedentes Teóricos.....         | 4   |
| 1.1.2. | Antecedentes de Campo. ....        | 5   |
| 1.2    | Justificación .....                | 8   |
| 1.3    | Planteamiento del problema.....    | 9   |
| 1.4    | Formulación del problema .....     | 12  |
| II.    | Objetivos.....                     | 13  |
| 2.1    | Objetivo General.....              | 13  |
| 2.2    | Objetivos Específicos .....        | 13  |
| III.   | Marco Teórico .....                | 14  |
| 3.1    | Perfil de la empresa.....          | 14  |
| 3.1.1  | Historia de la empresa. ....       | 14  |
| 3.1.2  | Misión.....                        | 15  |
| 3.1.3  | Visión. ....                       | 16  |

---

|       |                                                                                                                             |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.4 | Principios.....                                                                                                             | 16 |
| 3.1.5 | Estructura Organizacional. ....                                                                                             | 17 |
| 3.2   | Generalidades de las finanzas .....                                                                                         | 18 |
| 3.2.1 | Definición de Finanzas. ....                                                                                                | 18 |
| 3.2.2 | Importancia de las finanzas. ....                                                                                           | 19 |
| 3.2.3 | Tipos de finanzas.....                                                                                                      | 20 |
| 3.3   | Ambiente Interno y Externo mediante análisis FODA.....                                                                      | 21 |
| 3.3.1 | Análisis FODA. ....                                                                                                         | 21 |
| 3.3.2 | Importancia de la matriz FODA. ....                                                                                         | 23 |
| 3.3.3 | Ventajas del análisis FODA. ....                                                                                            | 25 |
| 3.3.4 | Componentes de la matriz de FODA.....                                                                                       | 26 |
| 3.3.5 | Estrategias del análisis FODA.....                                                                                          | 28 |
| 3.3.6 | Procedimientos para desarrollar el análisis FODA.....                                                                       | 30 |
| 3.4   | Generalidades de los costos .....                                                                                           | 31 |
| 3.4.1 | Definición de costos. ....                                                                                                  | 31 |
| 3.4.2 | Definición, reconocimiento y medición del activo biológico según las Normas Internacionales de Información Financiera. .... | 32 |
| 3.4.3 | Principios fundamentales de los costos. ....                                                                                | 34 |
| 3.4.4 | Clasificación de los costos.....                                                                                            | 37 |
| 3.4.5 | Elementos de los costos de producción. ....                                                                                 | 38 |

---

|        |                                                                                                          |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.6  | Definición del Cuadro de Mando Integral.....                                                             | 39 |
| 3.4.7  | Principios básicos del Cuadro de Mando Integral.....                                                     | 40 |
| 3.4.8  | Metodología del Cuadro de Mando Integral . ....                                                          | 42 |
| 3.4.9  | Utilidad de aplicar el método Cuadro de Mando Integral. ....                                             | 48 |
| 3.4.10 | Etapas para la realización del Cuadro de Mando Integral. ....                                            | 49 |
| III.   | Preguntas directrices.....                                                                               | 51 |
| IV.    | Operacionalización de variables.....                                                                     | 52 |
| V.     | Diseño Metodológico .....                                                                                | 53 |
| 5.1    | Enfoque de la Investigación.....                                                                         | 53 |
| 5.2    | Tipo de Investigación.....                                                                               | 53 |
| 5.3    | Población o área de estudio .....                                                                        | 54 |
| 5.4    | Muestra .....                                                                                            | 54 |
| 5.5    | Métodos y Técnicas .....                                                                                 | 55 |
| VI.    | Análisis de resultado.....                                                                               | 56 |
| 6.1    | Análisis del ambiente interno y externo mediante fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. .... | 56 |
| 6.2    | Tratamiento contable de los costos ganaderos de la empresa la Montalbeña S.A.....                        | 63 |
| 6.3    | Aplicación de análisis financieros a través de método de Cuadro de Mando Integral. ....                  | 70 |
| 6.3.1  | Perspectiva Financiera.....                                                                              | 72 |

---

|       |                                                                                                                             |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3.2 | Perspectiva de clientes.....                                                                                                | 78  |
| 6.3.3 | Perspectiva de procesos internos. ....                                                                                      | 81  |
| 6.3.4 | Perspectiva de aprendizaje.....                                                                                             | 82  |
| 6.4   | Propuestas estratégicas financieras para la mejora de los costos agropecuarios de la Montalbeña a partir del año 2020 ..... | 84  |
| VII.  | Conclusión.....                                                                                                             | 94  |
| VIII. | Recomendación .....                                                                                                         | 96  |
| IX.   | Bibliografía.....                                                                                                           | 98  |
| X.    | Anexos .....                                                                                                                | 102 |

---

## I. Introducción

En la actualidad el desarrollo de la economía, y la expansión de las finanzas exigen información precisa a la hora de la toma de decisiones que le permita a las entidades maximizar sus ganancias, es por ello que establecer el costo incurrido al realizar un producto y la forma como fue generado se considera una herramienta fundamental en la entidad, ya que mediante esta se puede medir la cantidad de recursos utilizadas en la producción y desarrollo de los activos. Las empresas deben disponer de información precisa de modo que se conozca el valor monetario de los factores productivos consumidos en el proceso de producción.

Así mismo la estructura de los costos adquiere una especial relevancia en las empresas agropecuarias ya que habitualmente aplican el criterio de mínimos costos y máximos beneficios constituyendo una de las deficiencias estructurales existentes en el sector donde el producto no tiene poder de negociación y en consecuencia la empresa no interviene en la fijación de precios.

El presente trabajo investigativo se realizó considerando primeramente el uso del análisis FODA con el propósito de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así mismo se efectuó evaluación de indicadores financieros bajo el método de Cuadro de Mando Integral que permite obtener el panorama financiero de la entidad, de la

---

misma manera se evaluó los costos agropecuarios de la empresa La Montalbeña S.A., para identificar el consumo real de cada uno de los elementos del costo que intervienen en el proceso incurrido en la cría, engorde y desarrollo de ganado.

En método utilizado para llevar a cabo el trabajo es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, cuantitativo no experimental, utilizando diversas técnicas de investigación, cualitativas como entrevistas (orales y escritas), análisis documentales y cuantitativos como procesamiento de datos para el análisis financiero de la entidad. Se utilizarán los estados financieros de la compañía de los periodos 2018-2019, su diseño es de carácter inductivo donde se efectuará entrevista al Contador General, Gerente financiero y otros, con el fin de verificar el problema de la empresa y posibles soluciones para mejor toma de decisiones.

Esta investigación está conformada por once acápites los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápite II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis que indican lo que se pretende lograr con esta investigación. Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápite IV. Preguntas directrices, nos presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada las cuales darán salida a respuestas y se comprobarán en el desarrollo del trabajo investigativo. Acápite V. Operacionalización de variables, donde nos muestra nuestras variables de la

---

investigación, Acápite VI. Diseño metodológico. Nos puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación. Acápite VII. Análisis de resultados. Según el planteamiento del problema de la Empresa Sistema 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**

Con el fin de tener una visión más amplia, así también información suficiente para la elaboración la presente investigación, se procedió a la búsqueda de estudios relacionados al tema.

### **1.1.1. Antecedentes Teóricos.**

Según Reyes, R. (2011). El costo representa el valor monetario de la fabricación de un producto con el fin de obtener un producto terminado, el cual se capitaliza al formar parte del producto y es un valor recuperable en el momento en que este se vende, por otro lado, los gastos son los desembolsos orientados a resolver problemas de administración, este es un valor no recuperable porque no forma parte del producto puesto a la venta (p. 14).

De acuerdo a Lujan, L. (2009), los costos son el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren, es la suma de esfuerzos y recursos que se ha invertido para producir algo.

De esta manera cuando hablamos de costos siempre nos referimos al costo del producto, es decir al costo inventariable o al valor asignable de un bien o servicio medido por el monto en efectivo, desembolsado o por desembolsar (p.8).

De acuerdo a Hoyos, A.(2017), los costos son el valor del sacrificio realizado para adquirir bienes y servicios, dicho sacrificio es motivado con la esperanza de obtener un beneficio económico en el futuro. Podría decirse que el costo es la inversión que se ha hecho y que se espera recuperar a través de la venta.

Por lo tanto la gestión de los costos es de gran interés para la empresa porque les permite mejorar la creciente necesidad de competitividad y es fundamental para la toma de decisiones, también es fundamental conocer el movimiento del mercado debido a que el precio de un bien lo fija el mercado, dicho cálculo se integra al sistema de informaciones indispensables para la gestión de la empresa porque al contar con una adecuada determinación de los costos, se podrá contar con apropiados precios de venta, que harán que una empresa sea exitosa en todos sus aspectos (p.14).

### **1.1.2. Antecedentes de Campo.**

Podemos mencionar trabajos de campo realizados por master nacionales egresados de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, donde se efectuaron análisis financieros que han tenido un aporte significativo en la toma de decisiones y un mejor rendimiento económico financiero, a continuación, se cita:

---

De acuerdo a Navarrete, E. (2016), su tema se basa en la evaluación financiera de la empresa ITS Servicios de Incomunicación, S.A en el periodo 2014, este trabajo investigativo abarco metodología efectuada mediante análisis vertical, horizontal y modelo de Z Altman para determinar el nivel de insolvencia financiera, dicho análisis le permitió al autor concluir que la empresa presenta un alto grado de insolvencia financiera que la puede llevar a no continuar como negocio en marcha y por ende a cerrar operaciones, pero que pueden mejorar si se obtiene un equilibrio entre liquidez y rentabilidad llevado a cabo por la Gerencia mediante directrices aprobadas.

Por otro lado Córdoba, X. (2016), presento una tesis cuyo objetivo es analizar la distribución de costos en la producción de puros de la empresa Tabacalera El Buen Sabor S,A durante el año 2015, por medio de métodos para recolección y análisis de datos empíricos y teóricos, observación , entrevistas y revisión documental, llego a concluir que la empresa Tabacalera El Buen Sabor S,A, no lleva un control adecuado en la distribución de los costos por no contar con consecutivos en sus órdenes de producción que le permita llevar control eficiente al momento de traslado de materia prima y materiales y por no considerar dentro de los costos de la producción costos adicionales de fletes de importación, transportes, mano de obra de empaque y otros costos de fabricación.

Para Flores, J. (2016), su tema está dirigido a determinar la incidencia del proceso de acumulación de costos en los resultados financieros del “Hongo Mirabil” en la cooperativa Miraflor por el ciclo de producción 2015, se presenta este estudio como una

---

investigación cualitativa y cuantitativa que le permita determinar la incidencia del proceso de acumulación de costos para identificar acciones correctivas en el proceso de controles que afectan la empresa. Dicho análisis le permitió al autor concluir que a pesar que la empresa cuenta con un adecuado proceso de producción por etapas, este carece de un sistema definido que le permita determinar los costos del producto que elaboran y comercializan, lo que es traducido a faltas de controles a nivel administrativo.

También se puede mencionar trabajos de campo realizados por estudiantes de maestrías a nivel internacionales relacionados con el diagnostico financiero que genera los costos en las empresas y de los resultados de estos, a continuación, se cita:

Para Hernández, J. (2016), su tema se basa en la determinación de un sistema de costos específicos que influye en la mejora del costo y precio de las comidas de la empresa El Paisa periodo 2016, en observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de los empleados para proporcionar mejores procedimientos para el correcto funcionamiento de la empresa. Mediante análisis de información contable, entrevistas, y otros, el autor le permitió obtener un resultado en el que la empresa no cuenta con un sistema de costos por producciones especifica que le permita registrar de manera eficiente los costos incurridos en el proceso de producción.

Merino, V. (2016), esta es una investigación sobre el efecto de un sistema de costos en la rentabilidad de la empresa ganadera Productos Lacteos del Norte del distrito de

---

Santiago en el año 2015, la metodología utilizada para dicha investigación se efectuó mediante análisis documental, entrevistas y análisis de datos, el autor puso en práctica indicadores financieros tales como razones financieras, que le permitió identificar que la compañía necesita controles para fortalecer el sistema de costos en reorganización y clasificación, al igual mediante análisis de ratios financieros se identificó problemas en la utilidades de la compañía por una incorrecta aplicación en los costos agropecuarios.

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo se realiza con el objetivo de evaluar el impacto financiero generado por los costos en la empresa La Montalbeña S.A en los años 2018-2019 mediante el desarrollo de análisis del ambiente interno y externo a través de FODA y análisis de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), que le permita a la Compañía tener conocimientos sobre la situación financiera que contribuya en la toma de decisiones acertadas en cuanto al manejo de la eficiencia de los costos y rentabilidad del negocio.

Este trabajo de investigación será de gran valor para mejorar el rendimiento de la empresa, que le permita satisfacer sus necesidades de recolección y análisis de producción con un alto grado de confiabilidad a fin de permitir el establecimiento de los precios de comercialización que estén en sintonía con los cambios del mercado sin quebrantar los márgenes de rentabilidad de forma tal que favorezca el crecimiento de la Empresa la Montalbeña. De ello se deriva que las organizaciones empleen un sistema de costos ya que

---

contribuyen tanto en los procesos de planificación, como en la proyección de la inversión y control de sus actividades.

Cabe señalar que este tipo de investigación es relevante en el ámbito laboral porque permite que las empresas obtengan herramientas e información contable y financiera importante que facilitan la toma de decisiones oportunas para orientar o reorientar los recursos financieros involucrados en la consecución de los objetivos planificados. Por otro lado, es de gran utilidad para los estudiantes de la facultad porque les facilitara la información sobre futuras tesis basados en el tema con un enfoque dirigido al área financiera de las compañías.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Es de gran importancia la evaluación de las funciones y operaciones de una empresa cuya principal función es llevar en forma histórica la vida económica y los registros de cifras pasadas que sirven para la toma de decisiones que beneficien su presente y el futuro. A lo largo del tiempo hemos podido observar que las empresas enfrentan diversos problemas que se pueden mezclar y no se logran visualizar desde la raíz. Es por esto que para detectar e intentar superar tal deficiencia surge la necesidad de la aplicación de un análisis a los costos agropecuarios de las compañías.

---

La Montalbeña S.A, es una empresa dedicada a la compra, crianza, desarrollo, engorde y comercialización de ganado bovino, sus operaciones son ejecutadas en diversas fincas ubicadas en las principales zonas agrícolas ganaderas del país, durante todo este tiempo la empresa ha ofertado sus productos en el mercado nacional.

### **Síntomas**

Una evaluación preliminar en la Montalbeña, ha permitido resaltar las siguientes problemáticas: los costos del ganado son calculados de manera general, dichos costos son acumulados en las cuentas de resultados por rubros y distribuidos a cada categoría de ganado mediante un porcentaje establecido por la administración, por otra parte el inventario del hato ganadero no es pesado en su totalidad por categoría lo que conlleva a que no se le esté aplicando los insumos necesarios para su crecimiento y desarrollo óptimo, otra de la problemáticas encontradas es la alta rotación del personal contable y las pérdidas recurrentes durante los últimos años

### **Causas**

Las causas de dichas problemáticas se dan por falta de coordinación del personal contable, la administración y el encargado de ganado, este último solo lleva control de los costos directos (materiales) atribuidos al proceso de cría, desarrollo y engorde de ganado, y no lleva control adecuado de la mano de obra requerida de la compañía por cada actividad,

y demás costos indirectos, de igual manera la falta de un sistema computarizado para el ganado ha conllevado a una distribución no correcta de los costos de ganado, otra de las causas es que la compañía no cuenta con una política documentada y establecida de pesar todas las cabezas de ganado por lo menos una vez al año, esto produce un manejo inadecuado de los recursos de la compañía, e incluso registros contables no fiables presentes en los estados financieros por la alta rotación del personal.

### **Pronósticos**

Si la administración de la compañía la Montalbeña S.A, no toma medidas necesarias antes las problemáticas mencionadas, y sus costos asignados no son distribuidos de manera correcta, la empresa puede estar vendiendo el ganado a un precio menor por no alcanzar los estándares de mercado, esta medición de los costos está llevando a la empresa a no obtener seguridad razonable de los costos de manejo de ganado y de la misma forma puede no obtener ingresos suficientes para hacer frente a sus costos y gastos, por ende la Compañía presentará pérdidas recurrentes durante los siguientes años que pueden conllevarla a tener problemas de negocio en marcha.

### **Control de pronósticos**

Ante la problemática antes mencionada se evaluará el comportamiento de la entidad a lo interno y externo, se medirá la capacidad financiera mediante el modelo de Cuadro de Mando Integral, y se efectuará estudio dirigido a los costos y gastos para determinar el

---

mejor tratamiento de los mismos, lo cual le permitirá a la Compañía seleccionar talento humano eficaz y eficiente de modo que se puedan sugerir estrategias para optimizar el uso de los recursos y minimizar los riesgos.

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Cómo impactan los costos agropecuarios en la estructura financiera de la empresa La Montalbeña S, A en el año 2018-2019?

---

## **II. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

2.1.1 Evaluar el impacto financiero generado por los costos agropecuarios en la empresa La Montalbeña S.A por el periodo comprendido en los años 2018-2019.

### **2.2 Objetivos Específicos**

2.2.1 Analizar el ambiente interno y externo de la empresa La Montalbeña S.A conforme a la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.2.2 Determinar el tratamiento contable de los costos agropecuarios aplicados en la empresa La Montalbeña S.A., según las Normas Internacionales de Información Financiera.

2.2.3 Evaluar el impacto financiero generado por los costos agropecuarios a través del método de Cuadro de Mando Integral en la empresa La Montalbeña S.A por el período comprendido en los años 2018-2019.

2.2.4 Elaborar propuesta de estrategias financieras para la mejora de los costos agropecuarios de La Montalbeña S. A, a utilizarse a partir del año 2020.

---

### **III. Marco Teórico**

#### **3.1 Perfil de la empresa**

##### **3.1.1 Historia de la empresa.**

La Montalbeña S.A es una sociedad anónima, constituida en 1998 en Nicaragua con una duración de 99 años, empresa especializada en crianza, desarrollo, engorde, compra y venta de ganado bovino, cuyas oficinas administrativas están radicadas en Managua y sus operaciones son ejecutadas en diversas fincas de la región, la empresa se rige bajo las leyes de Nicaragua.

Otra de las actividades de la compañía son los arrendamientos operativos de terrenos a terceros, sus estados financieros son preparados y presentado bajo Normas Internacionales de información financiera para las pequeñas y medianas empresas NIIF para Pymes, adoptadas por la compañía desde 2012.

Sus activos fijos son reconocidos al costo menos depreciación, con método de depreciación de línea recta, el ganado bovino (activo biológico) se valúa inicialmente al costo de adquisición más los costos directamente atribuibles al desarrollo y engorde del ganado, tales como: i) costos de alimentación, ii) mano de obra y iii) otros costos

---

relacionados con la actividad de crianza. Al final del período sobre el que se informa el ganado es medido al valor razonable.

La Compañía negocia la mayor parte de sus ventas a través de las bolsas agropecuarias, por lo cual el impuesto a pagar en concepto de impuesto sobre la renta es calculado con base al artículo 268 de la Ley de Concertación Tributaria, la cual establece que todas las rentas que se trancan a través de las bolsas agropecuarias, están sujetas a una retención definitiva del 1.5% para los bienes agrícolas primarios y del 2% para los demás bienes agrícolas.

El capital social representa el valor nominal de las acciones que han sido emitidas. El capital adicional representa aportes que han efectuado los socios para futuros incrementos del capital social.

### **3.1.2 Misión.**

Incrementar la participación en el mercado agroindustrial y ganadero, ofreciendo productos diferenciados que permitan alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible para la empresa, sus colaboradores, la comunidad y los accionistas.

---

### 3.1.3 Visión.

Estar posicionados en un puesto preferencial en el mercado Agroindustrial y Ganadero nicaragüense, con un crecimiento anual sostenible del 5%.

### 3.1.4 Principios.

Queremos ser una empresa conocida por su liderazgo, servicio y productos de primera, pero además por contar con colaboradores orgullosos y comprometidos que viven a diario nuestros valores:

- **Transparencia:** La transparencia y el buen uso de los recursos son una característica que se manifiesta en todo el personal, nuestros clientes y proveedores nos reconocen por la exactitud y la claridad en la información.
- **Constancia y perseverancia:** La Montalbeña cuenta con un personal que es perseverante y constante en el cumplimiento de sus metas y objetivos, tanto a lo interno de la Compañía, como externo.

- **Eficiencia:** Hacemos de la eficiencia una doctrina que se refleje en la optimización de los recursos de la compañía, buscando los mejores resultados a un costo razonable y procurando generar el máximo beneficio para la empresa y sus clientes.

- **Profesionalismo:** El personal de la Compañía se distingue por su profesionalismo, el respeto a los demás, amabilidad, la capacidad de generar debate productivo, el trabajo en equipo que les permite buscar la excelencia a través de su trabajo cotidiano y capturar nuevos conocimientos y virtudes para el crecimiento personal y de la compañía.

### 3.1.5 Estructura Organizacional.

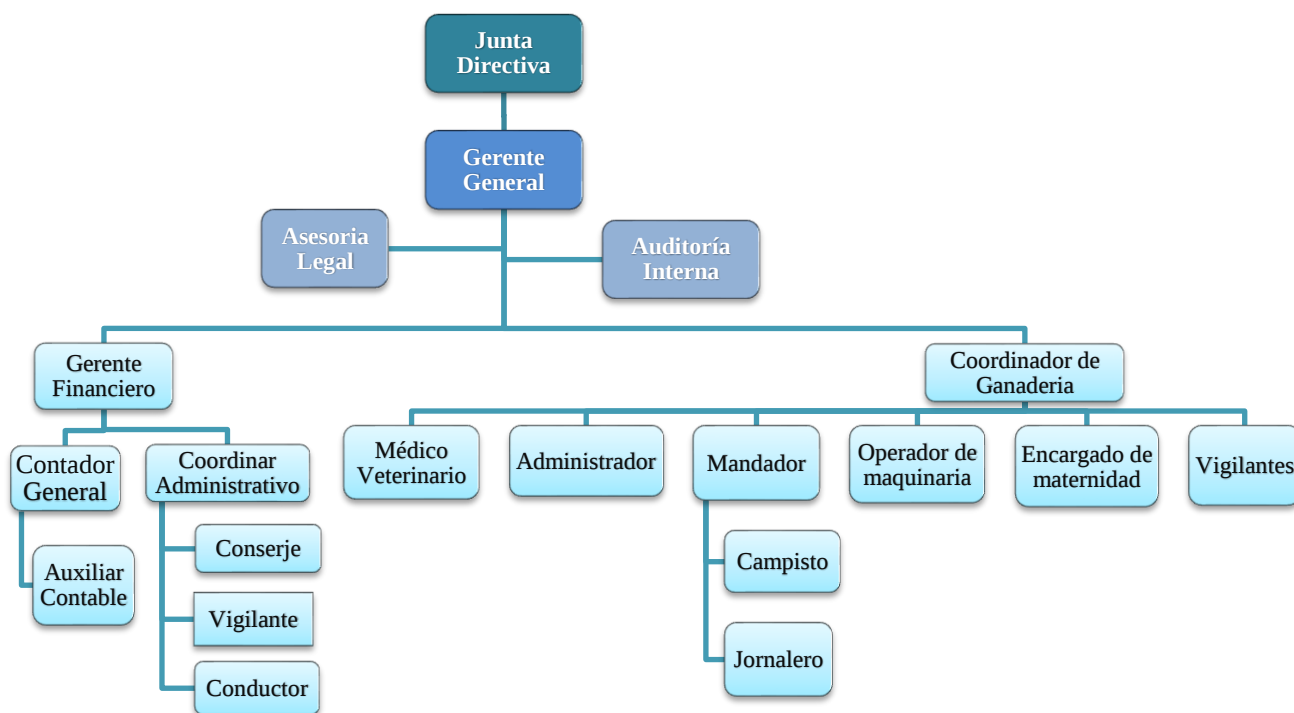


Figura 1. Organigrama de la empresa La Montalbeña, S.A., información suministrada por la empresa La Montalbeña S.A. Castillo A (2019).

---

## 3.2 Generalidades de las finanzas

### 3.2.1 Definición de Finanzas.

Según Morales, A., Sánchez, B., Morales, J. y Figueroa, J. (2005). “Las finanzas se entienden como economía empresarial, lo que en la actualidad se define como Microeconomía o las finanzas de las empresas que a la vez se definen como parte de la ciencia económica dedicada al estudio de las unidades económicas fundamentales” (p. 21).

Por otro lado, Gitman, L. y Zutter, C. (2012), define “las finanzas como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros” (p.3).

Para García, V. (2014), la finanza se define como el conjunto de actividades que a través de la toma de decisiones mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. Así la palabra “Finanzas” es una palabra que provoca reacciones distintas la cual puede ir desde el interés hasta el temor y la es decir los que poseen dinero buscan ganar rendimientos y los que no cuentan con él están dispuestos a pagar el precio por obtenerlo y utilizarlo (p.1).

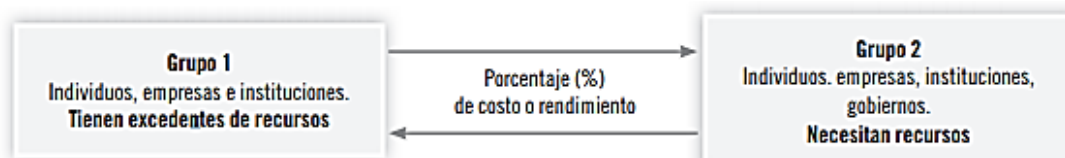


Figura 2. Conceptualización de las Finanzas. Tomado del libro Análisis Financiero. Un enfoque Integral de García, V. (2014).

### 3.2.2 Importancia de las finanzas.

Por otro lado, Robles, C (2012). Establece que una entidad que realiza una buena administración financiera coopera para alcanzar su objetivo principal y para su éxito en el mercado empresarial.

La administración financiera dentro de las organizaciones significa alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero y esto se refleja en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio de los accionistas y se asocia a los siguientes objetivos:

- Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones
- Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo).
- Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).
- Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo.
- Coordinación de resultados (reinversión de las utilidades y reparto de utilidades).

- Administración del capital de trabajo, con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.
- Presentación e interpretación de información financiera (p.13).

### 3.2.3 Tipos de finanzas.

Para García, V. (2015), las finanzas se pueden clasificar tomando en consideración al ámbito de las actividades y de la esfera social en que se toman las decisiones, las finanzas se pueden clasificar en:

| Clasificación         | Participantes |
|-----------------------|---------------|
| Finanzas públicas     | Gobiernos     |
| Finanzas corporativas | Empresas      |
| Finanzas personales   | Individuos    |

*Figura 3. Tipos de Finanzas. Tomado del libro Análisis Financiero. Un enfoque ntegral de García, V. (2015).*

- **Finanzas Públicas:** Las finanzas públicas constituyen la actividad económica del estado mediante la cual se lleva a cabo la redistribución del ingreso o la renta nacional. El sector público recaba recursos financieros de la población para luego utilizarlos en el cumplimiento de las funciones al servicio de la sociedad, esto significa que el gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar

---

la seguridad de los ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulan el desarrollo de la población.

- **Finanzas Corporativas:** Las finanzas corporativas permiten que el objetivo principal de todo emprendimiento comercial se haga tangible. Cada organización busca la manera de cómo potenciar los recursos suficientes para ayudar a las empresas a realizar sus proyectos productivos para mantener su nivel de operación y lograr el crecimiento deseado.

- **Finanzas Personales:** Se ocupan de como los individuos o familias administran sus recursos a lo largo de su vida, lo que significa que si los individuos requieren recursos que no tienen para financiar sus compras se convierten en emisores por el contrario si poseen recursos de sobra serán inversionistas (p. 4).

### **3.3 Ambiente Interno y Externo mediante análisis FODA**

#### **3.3.1 Análisis FODA.**

Según Ponce H. (2006). 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. Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa.

Las 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.

Mientras que las oportunidades y las 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)

Para Rivero, M. (2018). Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (p.21).

Por otro lado, Riquelme, M. (2016). El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa que busca orientar cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

|                 | <i>Positivos</i> | <i>Negativos</i> |
|-----------------|------------------|------------------|
| <i>Internos</i> | Fortalezas       | Debilidades      |
| <i>Externos</i> | Oportunidades    | Amenazas         |

Figura 4. Matriz FODA, herramientas para la estrategia. Tomado de la investigación realizada por Rivero, M, (2018).

### 3.3.2 Importancia de la matriz FODA.

Para Pearson, Owen. (2018). La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

---

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

López, M (SF). El análisis FODA puede jugar un papel fundamental en la toma de decisiones empresariales al permitir que el personal clave evalúe los puntos fuertes de la organización. Identifica lo que la empresa hace bien, tanto desde el punto de vista interno y el punto de vista del cliente. La identificación de los puntos fuertes de una organización proporciona información sobre las ventajas potenciales de una empresa pueda tener frente

---

a sus competidores, como la innovación tecnológica, servicio al cliente o la capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades del negocio.

### **3.3.3 Ventajas del análisis FODA.**

Según Fernández, M. (2018), una de las mayores ventajas del análisis FODA, es que no tiene costos asociados ya que es un análisis que cualquiera en el negocio puede razonablemente completar y por lo tanto, ningún especialista o consultor es necesario.

Debido a que no tienes que traer ningún tipo de ayuda adicional, el análisis FODA es un método rentable de analizar los proyectos y propuestas dentro de un negocio. A la hora de aplicarlo es muy importante que consideres varios puntos de vista como empleados, clientes y proveedores.

El análisis FODA es integrador, su esencia es identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el concepto que se analiza. El resultado ideal, valioso para la empresa, consiste en implementar acciones para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Igualmente, que la empresa pueda aprovechar las oportunidades externas, mientras supera las amenazas identificadas.

Otra ventaja del análisis FODA es que puede ayudar a crear nuevas ideas para el negocio, al examinar los temas que aparecen en las columnas y las filas de una matriz

DOFA, una empresa no sólo aumenta su conocimiento de las posibles ventajas (o desventajas) y las amenazas. También puede responder con mayor eficacia en el futuro mediante la formación de planes para contrarrestar las amenazas detectadas en la medida que se materializan o en poder disuadirlas.

### 3.3.4 Componentes de la matriz de FODA.

Para Fernández, M (2018). La metodología FODA es amplia e integral, desde el punto de vista del ambiente externo engloba las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado y desde el punto de vista interno tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa mediante los cual la compañía tiene algún grado de control (p.3).



*Figura 5.* Matriz FODA, herramientas para la estrategia. Tomado de la investigación realizada por Rivero, M, (2018).

---

Rivero, M. (2018) define los componentes del FODA de la siguiente manera.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permite obtener ventajas competitivas los cuales se agrupan en las siguientes categorías.

- Factores económicos.
- Factores sociales y políticos.
- Factores tecnológicos.
- Factores demográficos.
- Mercados y competencia.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización, se agrupan en las siguientes categorías.

- Factores económicos.
- Factores sociales y políticos.
- Factores tecnológicos.
- Factores demográficos.
- Mercados y competencia.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia, están relacionadas con:

- 
- Habilidades y capacidades que poseen.
  - Recursos que se controlan.
  - Actividades que se desarrollan positivamente.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Está asociado con los recursos de los que se carece, con las habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente, relacionado con:

- Administración y organización.
- Operaciones.
- Finanzas.
- Otros factores de la organización.

### 3.3.5 Estrategias del análisis FODA.

Castro, M (2017). Establece las siguientes estrategias para el análisis FODA:

- **Estrategias para minimizar las debilidades y las amenazas:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo, generalmente este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

- **Estrategias para maximizar las fortalezas y las oportunidades:** Se basa en el uso d fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado, la organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas provecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- **Estrategias para para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades:** Tiene por finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder aprovechar las oportunidades.

- **Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:** Mejora las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas, trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.

| MATRIZ FODA                           |                                                             |                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Factores Externos \ Factores Internos | Lista de Fortalezas                                         | Lista de Debilidades                                        |
| Lista de Oportunidades                | Use las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades | Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades |
| Lista de Amenazas                     | Use fortalezas para evadir amenazas                         | Minimice debilidades y evite amenazas                       |

Figura 6. Matriz FODA, Análisis FODA. Tomado de la investigación realizada por Castro, M, (2017).

---

### 3.3.6 Procedimientos para desarrollar el análisis FODA.

Para Riquelme, M (2016). Los procedimientos a considerar al momento de efectuar el FODA de una compañía son los siguiente:

- **Definir objetivos:** Tener una perspectiva de cómo pudiera ser el nuevo proyecto en el mercado desde el principio hasta el final, ya identificado claramente el objetivo. El análisis FODA comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda del mismo en el modelo de la planeación estratégica.
- **Desarrollo del FODA:** Se crea una lista de fortalezas y debilidades actualidades, así mismo se crea una lista actual de oportunidades y amenazas reales en el futuro. Las listas deben contener información real, y actual con los puntos bien especificados y explicados sencillamente.
- **Ejecución:** Al identificar y evaluar los resultados FODA, se comenzará a desarrollar las estrategias necesarias sea en corto o largo plazo.

Para elaborar una matriz FODA, se debe poseer un estudio interno y externo de la organización; de esta manera se podrá seguir en el mercado sin contratiempos y responder al entorno tan cambiante de manera eficaz y proactiva.

---

Asimismo, con un buen estudio y análisis FODA, la empresa podrá cumplir con las metas que se haya trazado, ubicará sus puntos débiles y podrá transformarlos de manera rápida y eficaz, en oportunidades.

### **3.4 Generalidades de los costos**

#### **3.4.1 Definición de costos.**

De acuerdo a Jiménez, W.(2010). “Costo es toda erogación o desembolso de dinero para obtener algún bien o servicio”. Serán costos los desembolsados causados en el proceso de fabricación o por la prestación de un servicio: Sueldos y salarios de personal, materias primas, y otros servicios relacionados con el proceso productivo (p.12).

Por otro lado Polimeni, R., Fabozzi, F. y Adelberg, A( 1997), define el costo como “el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento que se obtienen los beneficios” (p. 11).

Ambos actores llegan a la conclusión de que los costos son desembolsos orientados a la producción con el fin de obtener un producto terminado cuyo se recupera en el momento en que se vende.

Por otro lado, la Norma Internacional de contabilidad (NIC 2, Inventarios) (2020), establece que el costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles las condiciones y ubicación actuales. El costo de adquisición comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación, otros impuestos, transporte y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de mercaderías, por el lado de los costos de transformación comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa (...) costos indirectos de producción variables o fijos (p. A1278).

### **3.4.2 Definición, reconocimiento y medición del activo biológico según las Normas Internacionales de Información Financiera.**

La Norma internacional de Contabilidad (NIC 41 Agricultura) (2020), define el activo biológico como un animal vivo o una planta cuya transformación biológica comprende los procesos de crecimiento, degradación, producción y procreación que son los cambios cualitativos o cuantitativos en los activos biológicos (p. A2030).

De acuerdo a las Normas de Información Financiera para las Pymes, (NIIF para Pymes sección 34) (2015), una entidad reconocerá un activo biológico o un producto agrícola cuando:

- 
- (a) La entidad controle el activo como resultado de sucesos pasados.
  - (b) Es probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros asociados con el activo.
  - (c) El valor razonable o el costo del activo puedan ser medidos de forma fiable, sin un costo o esfuerzo desproporcionado.

La entidad medirá un activo biológico en el momento del reconocimiento inicial, y en cada fecha sobre la que se informe, a su valor razonable menos los costos de venta, los cambios en el valor razonable menos los costos de venta se reconocerán en resultados.

La medición del valor razonable de un activo biológico o de un producto agrícola, puede verse facilitada al agrupar los activos biológicos o los productos agrícolas de acuerdo con sus atributos más significativos; La entidad seleccionará los atributos que se correspondan con los usados en el mercado como base para la fijación de los precios.

En la determinación del valor razonable, una entidad considerará lo siguiente:

- (a) Si existiera un mercado activo para un determinado activo biológico o para un producto agrícola en su ubicación y condición actuales, el precio de cotización en ese mercado será la base adecuada para la determinación del valor razonable de ese activo.

(b) Si no existiera un mercado activo, una entidad utilizará uno o más de la siguiente información para determinar el valor razonable, siempre que estuviesen disponibles:

- El precio de la transacción más reciente en el mercado, suponiendo que no haya habido un cambio significativo en las circunstancias económicas entre la fecha de la transacción y el final del periodo sobre el que se informa.

- Los precios de mercado de activos similares, ajustados para reflejar las diferencias existentes; y las referencias del sector, tales como el valor de un huerto expresado en términos de envases estándar para la exportación, fanegas o hectáreas; o el valor del ganado expresado por kilogramo de carne (p.p.229- 230)

“La entidad medirá los activos biológicos cuyo valor razonable no sea fácilmente determinable sin costo o esfuerzo desproporcionado, al costo menos cualquier depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor acumulada” (p. 231).

### **3.4.3 Principios fundamentales de los costos.**

De acuerdo a Cartier, E. (2018), los principios fundamentales del costo son los siguientes:

---

1. El concepto de costo y su extensión: define al costo de manera genérica como cualquier relación válida entre un objetivo o resultado y los factores, medios o recursos necesarios para su obtención en un proceso productivo.

2. El costo como fenómeno físico económico antes que monetario: la relación física existente entre las cantidades entradas de recursos con cantidades salidas de objetivos en un proceso productivo en términos económicos.

3. La monetización del costo como necesidad instrumental: debido a las distintas naturalezas de los recursos empleados surge la necesidad de encontrar un elemento que permita expresar el costo de un determinado resultado productivo como el término totalizante. Se determina así, a la unidad monetaria como el elemento homogeneizador más usual, aunque no necesariamente el único.

4. El componente físico y el componente monetario del costo: en todo costo es posible reconocer:

- Un componente físico constituido por la cantidad de factor que se sacrifica en pos de un determinado objetivo.
- Un componente monetario representado por el valor o precio unitario tomado en consideración para expresar en términos de moneda el componente físico respectivo.

---

5. La necesidad cuantitativa: un aspecto de la necesidad tiene que ver con la cantidad de factor que se puede considerar como necesaria para la obtención de un objetivo. Aunque no existe un criterio único y excluyente se puede considerar como cantidad necesaria de factor.

6. La necesidad cualitativa: tiene que ver con la característica o calidad que puede exigirse a dicho factor para ser considerado necesario para medir el costo.

7. La naturaleza del proceso productivo y las relaciones funcionales: no es posible establecer relaciones de causa-efecto entre todas las acciones que componen un proceso productivo. De modo que es necesario admitir sólo la posibilidad de relaciones funcionales que poseen un importante grado de subjetividad entre gran parte de las distintas acciones que componen los procesos de producción y que vinculan los factores con los objetivos.

8. Las relaciones objetivas entre factores productivos y las acciones que componen el proceso de producción: al analizar los factores utilizados y consumidos durante el proceso se debe identificar objetivamente los recursos utilizados en cada acción o conjunto de acciones que componen dicho proceso productivo.

9. Los factores del devengamiento de los recursos: explican el cuánto y el porqué del sacrificio de un recurso es decir su causa eficiente.

10. La relatividad del concepto del costo: la relatividad se debe a que existe más de un costo dependiendo de la metodología empleada. Por ejemplo, si se usa un costeo

---

completo o uno parcial se obtendrán diferentes costos, pero sin embargo ambos serán correctos puesto que consideran diferentes costos a incluir, dependiendo del objetivo.

#### **3.4.4 Clasificación de los costos.**

Según Reyes, R. (2011), las clasificaciones de los costos se han establecido en función a su análisis, por lo tanto, se presentan los siguientes enfoques:

##### ***3.4.4.1 Según su relación con la producción.***

- Costos fijos: Estos costos no varían con la producción como por ejemplo el pago de vigilancia.
- Costos variables: Este tipo de costos cambian según el volumen de la producción por ejemplo compra de herbicidas o desparasitantes.

##### ***3.4.4.2 Según la relación con el producto.***

- Costos directos: Son aquellos costos indispensables para la producción, participan directamente en el proceso productivo, ejemplo el costo de semillas, el pago de los jornaleros.

- **Costos Indirectos:** Costos que intervienen indirectamente en el proceso productivo, tienen característica de que algunos no son tan indispensables como en el caso de los costos directos, como por ejemplo los seguros, la depreciación.

#### ***3.4.4.3 Según su erogación o desembolso.***

- **Costos reales (costos vivos):** son aquellos desembolsos efectuados realmente en el proceso. Ejemplo el pago de los jornaleros y la compra de insumos.
- **Estimaciones (Costos muertos):** son cálculos matemáticos que representan un desgastes de un bien y no exige un desembolso de efectivo como por ejemplo las depreciaciones y provisiones.

#### **3.4.5 Elementos de los costos de producción.**

De acuerdo a Polimeni et al. (1997), los elementos de los costos de producción son:

- **Materiales:** Son los principales recursos que se usan en la producción estos materiales pueden dividirse materiales directos e indirectos.
- **Mano de obra:** Es el esfuerzo físico empleados en la producción, los costos de mano de obra al igual que los materiales se pueden dividir en mano de obra directa e

indirecta, la mano de obra directa es la es la que está involucrada en la fabricación del producto.

- **Costos indirectos de Producción:** Este pool de costos se utiliza para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificare directamente con los productos específicos por ejemplo arrendamientos, energía, depreciación (p.12)

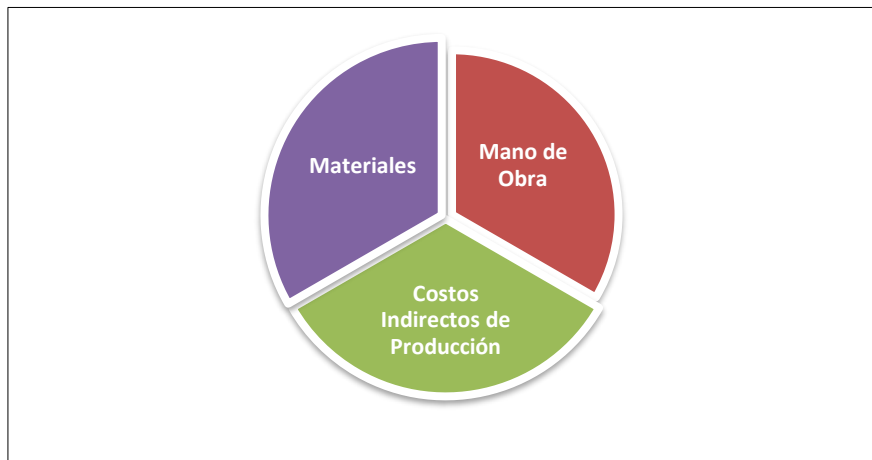


Figura 7. Elementos de los costos de producción. Tomado del libro Contabilidad de Costos de Polimeni, R., Fabozi, F. y Adelberg, A ( 1997)

#### 3.4.6 Definición del Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a García, V.(2015), el cuadro de mando integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permite guiar el desempeño

---

actual como apuntar al desempeño futuro , usa medidas en cuatro categorías, desempeño financiero, conocimiento del cliente, proceso interno del negocio y aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización, provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistema (p. 424).

Por otro lado, Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro (...), traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (p.14).

### **3.4.7 Principios básicos del Cuadro de Mando Integral.**

Manene, L. (2014). Indica que existen cinco principios básicos que deben de aplicarse para el éxito de utilización del Cuadro de Mando integral.

---

#### ***3.4.7.1 Traducir la estrategia a términos operativos.***

La estrategia de una organización debe reflejarse en tareas concretas que deben llevarse a cabo de tal manera que se pueda comunicar de forma clara y coherente el mapa estratégico ya que hace referencia a las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos dibujados en el mapa.

#### ***3.4.7.2 Alinear la organización con la estrategia.***

Para que la estrategia funcione se debe de conectar las distintas áreas y departamentos de la organización con los objetivos definidos en el mapa estratégico. Para que la actividad de una empresa sea mucho más que la suma de sus partes y departamentos individuales.

#### ***3.4.7.3 Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos en la organización.***

Este es considerado uno de los principios más sólidos que debe de cumplirse en una organización al implementar un Cuadro de Mando Integral puesto que se necesita que el director con su comité de dirección de la organización obtenga la contribución activa de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario contribuyendo a su éxito.

---

#### ***3.4.7.4 Hacer de la estrategia un proceso continuo.***

Parte del éxito de una estrategia basada en un Cuadro de Mando Integral pasa por tratar la propia estrategia como un proceso continuo y no como un hecho anual o semestral. Las revisiones de los objetivos e indicadores estratégicos debe ser un proceso continuo para ir decidiendo sobre su futuro y tomar acciones en caso de obtener desviaciones no deseadas.

#### ***3.4.7.5 Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.***

Representa la condición más importante para el éxito del Cuadro de Mando Integral. La participación activa del equipo directivo es fundamental ya que si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, la estrategia no se aplicará y el cambio no sucederá.

### **3.4.8 Metodología del Cuadro de Mando Integral.**

Según Roncancio, G. (2019). El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard mide la actuación de la organización usando la siguiente metodología.

---

#### **3.4.8.1 Definición de la estrategia.**

Se trata de definir la ruta de navegación, que es la planeación estratégica. Es cuando la organización define misión, visión, valores corporativos y estrategia a seguir. Para ello deberá tener claro el contexto estratégico de su organización, es decir, la razón de ser, sus nichos y mercados, sus políticas internas y externas, estado de relaciones comerciales, relaciones políticas, gubernamentales.

#### **3.4.8.2 Estructura de la estrategia.**

Según García V. (2015). Aparecen los ámbitos más importantes de la organización las cuatro perspectivas estratégicas consideradas como las cuatro patas de la mesa que son esenciales para mantener el equilibrio.

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas, se enfoca en los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, el rendimiento económico, el desarrollo de la compañía y la rentabilidad. Algunos indicadores de esta perspectiva son: valor económico agregado (EVA), retorno de capital (ROE), el margen de operación (EBIT), los ingresos, la rotación de los activos, rendimiento sobre las ventas (ROS), la razón de liquidez y de apalancamiento (p.425).

Las razones financieras pueden ser muchas y muy variadas las cuales son adoptadas por las empresas de acuerdo al tipo de negocio o actividad que realicen:

1. **Razones de liquidez:** La finalidad de las razones de solvencia liquidez es informar acerca de la capacidad de pago en el corto plazo que tiene una organización. (García V.2015). Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad, independientemente de si es factible disponerlo en el mercado.

| Aspecto             | Nombre                  | Formula                                                                    |
|---------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Razones de liquidez | Capital de trabajo neto | Activo Circulante - Pasivos circulantes                                    |
|                     | Razón Circulante        | $\frac{\text{Activo Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$             |
|                     | Prueba ácida            | $\frac{\text{Activo Circulante- Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ |

Figura 8. Razones financieras de liquidez. Tomado del libro Análisis Financiero. Un enfoque integral de García, V. (2015)

2. **Razones de apalancamiento:** las razones de apalancamiento proporcionan información acerca del manejo operativo de los activos. Ayudan a entender qué tan eficiente es la empresa en términos del manejo y utilización de los activos.

| Aspecto                          | Nombre                                 | Formula                                                          |
|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Razones de apalancamiento</b> | <b>Pasivo total a capital contable</b> | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital Contable}}$            |
|                                  | <b>Multiplicador de capital</b>        | $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Contable}}$            |
|                                  | <b>Pasivo a largo plazo</b>            | $\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$    |
|                                  | <b>Cobertura de interés</b>            | $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos por interés}}$ |

Figura 9. Razones financieras de apalancamiento Tomado del libro Análisis Financiero. Un enfoque integral de García, V. (2015)

**3. Razones de rentabilidad:** Estas medidas señalan los porcentajes de eficiencia en la obtención de utilidad, sobre tres conceptos: las ventas, el activo total y el capital contable. Durante algún tiempo estas razones se han considerado las principales medidas de la rentabilidad de un negocio, sobre todo la razón sobre el capital contable (ROE ) que para muchos es la más importante de todas las razones.

| Aspecto                        | Nombre                                              | Formula                                                |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Razones de Rentabilidad</b> | <b>Rendimientos sobre las ventas (ROS)</b>          | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$           |
|                                | <b>Rendimientos sobre los activos totales (ROA)</b> | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$     |
|                                | <b>Rendimientos sobre el Capital Contable(ROE)</b>  | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$ |

Figura 10. Razones financieras de rentabilidad. Tomado del libro Análisis Financiero. Un enfoque integral de García, V. (2015)

- **Perspectiva del cliente:** Para lograr el desempeño financiero que una organización pretende, es fundamental que tenga clientes leales y satisfechos, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que tiene con la organización. Es

importante cubrir con las necesidades de los clientes a través de propuestas de servicios y productos que satisfagan sus necesidades en todos los sentidos como precio, calidad, relación costo- beneficio (p. 425).

- **Perspectiva de procesos:** Para tener clientes leales y satisfechos se deben analizar los procesos internos de la organización que tengan el mayor impacto sobre la estrategia, por ejemplo, una empresa puede aumentar sus inversiones internas en investigación y desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo del producto de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus usuarios (p. 425).

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Esta perspectiva tiene como objetivo averiguar que tareas, que estructura, que talentos, que ambiente y que tecnología se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor (p.425).



Figura 11. Indicadores de Cuadro de Mando Integral. Tomado del libro Cuadro de Mando Integral. Kaplan, R. y Norton, D. (1996).

---

#### ***3.4.8.3 Delegación de responsabilidades.***

En dicho proceso de delegación se definen las metas y se establecen los compromisos que se traducen en responsabilidades para cada puesto de trabajo en la organización, el resultado de este proceso es una alineación completa de los objetivos organizacionales con los objetivos de cada cargo, haciendo así que toda la organización, en todos sus niveles, participe de la estrategia.

#### ***3.4.8.4 Medición del desempeño y la mejora continua.***

En este punto se define un periodo de revisión de información que mide la estrategia acordando plazos de entrega, condiciones y políticas de tratamiento de datos. Esto incluye definir semaforizaciones que son las que permiten determinar el tiempo oportuno de cumplimiento y del mismo modo llevar control, escalas de medición aceptables en la organización y planes de acción a seguir para ajustar las métricas que se hallen fuera de parámetros.

El producto que origina esta revisión es un plan de acción que detona la mejora continua para garantizar los resultados. Es así que la estrategia hace parte de la filosofía de la empresa e involucra a todos en definir nuevas metas, orientarse al logro, definir nuevos objetivos o incluso re evaluar todo el proceso, el curso y la toma de acciones realizadas si el resultado no es satisfactorio.

---

### 3.4.9 Utilidad de aplicar el método Cuadro de Mando Integral.

Para García, V. (2015), los beneficios de aplicar el Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- Permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtenerse de los sistemas de información, al enfocarse en lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo. Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.

- Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias (p.427)

### **3.4.10 Etapas para la realización del Cuadro de Mando Integral.**

#### **3.4.10.1 Preparación del mapa estratégico.**

En primer lugar, para diseñar el Cuadro de Mando Integral de una empresa es necesario preparar el mapa estratégico principal. La construcción del mapa estratégico se lleva a cabo para diseñar o revisar toda la estrategia.

Es indispensable que sean los principales directivos de la empresa quienes realicen esta tarea, los cuales tienen la capacidad de realizar preguntas que lleven a definiciones importantes para el análisis estratégico, dichas preguntas pueden irse complementado con otras que vayan apareciendo en la medida que se lleva la discusión hacia aspectos más específicos.

#### **3.4.10.2 Desarrollo del tablero de control.**

Una vez que el mapa estratégico se encuentra diseñado se puede iniciar la construcción del tablero de control, el mismo que comprende los objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos derivados de la estrategia definida.

---

#### **3.4.10.3 *Despliegue del Cuadro de Mando Integral a nivel de unidades.***

Una vez diseñado el mapa estratégico y el tablero de control principal, la siguiente tarea consiste en desplegar el Balanced Scorecard en las diferentes gerencias. Por lo que, sólo se requiere repetir el proceso a nivel de cada unidad. Además, se deben hacer algunos ajustes relacionados con los nombres de las perspectivas, que pueden reflejar en muchos casos la misión de la unidad antes que el tema financiero.

#### **3.4.10.4 *Despliegue del Cuadro de Mando Integral a nivel de las personas.***

Finalmente, también es posible continuar con el despliegue del Cuadro de Mando Integral hasta hacerlo llegar al nivel individual. Por lo tanto, la construcción del mismo para cada colaborador podría estar relacionada con respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la contribución específica de cada persona en los resultados de la empresa?
- ¿Cómo puedo medir dicha contribución?
- ¿Qué niveles de desempeño son los esperados para cada indicador escogido?
- ¿Qué acciones clave debe llevar a cabo la persona que consigue alcanzar sus objetivos y metas?

---

### III. Preguntas directrices

- ¿Cuál es la importancia de aplicar el análisis del ambiente interno y externo a través de la matriz FODA en la Montalbeña, S.A?
- ¿Cómo incide el tratamiento contable de los costos agropecuarios aplicados en el activo biológico de la empresa la Montalbeña?
- ¿Cuál es el impacto financiero generado por los costos agropecuarios de la Montalbeña al aplicar el Cuadro de Mando Integral por el periodo 2018-2019?
- ¿Podrá mejorar el rendimiento financiero de la empresa la Montalbeña al presentar una propuesta estratégica sobre la aplicación y distribución de los costos agropecuarios a utilizarse a partir del año 2020?

#### IV. Operacionalización de variables

| Objetivos                                                                                                                                                                                              | Variables                               | Definición Conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Definición Operacional                                                                                                                                      | Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Instrumentos                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analizar el ambiente interno y externo de la empresa La Montalbeña, S.A conforme a la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.                                                     | Análisis del ambiente interno y externo | Según Hernández, M. (2016) Ambiente interno: grupos o elementos de interés interno que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y su gerente.<br><br>Ambiente Externo: Conjunto de todos los elementos o actores externos que son pertinentes y relevantes a dicha organización. | Técnica para obtener información sobre el giro del negocio inmerso de manera interna y externa que permite un avance en el cumplimiento de sus objetivos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas</li> <li>Oportunidades</li> <li>Debilidades</li> <li>Amenazas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | Anexo #1, ítem: 1-3<br>Anexo #2, preguntas: 1-4<br>Anexo #3, preguntas: 1                                             |
| Determinar el tratamiento contable de los costos agropecuarios aplicados en la empresa La Montalbeña S.A, según las Normas Internacionales de Información Financiera.                                  | Tratamiento contable de los costos.     | Polimeni, R., Fabozzi, F y Adelberg, A (1997), define el costo como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que obtienen los beneficios.                                                                                                                     | Proceso de revisión al tratamiento contable de los costos para el reconocimiento y medición de los mismos.                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de producción: Insumos, Mano de Obra, Costos Indirectos de producción.</li> <li>Sistema de costos.</li> <li>Reconocimiento y medición del activo biológico.</li> </ul>                                                                                                                                 | Anexo #1, ítem: 8-9<br>Anexo #2, preguntas: 7-11<br>Anexo #3, preguntas: 4-6<br>Anexo #4, preguntas: 1,2, 3,9,11      |
| Evaluar el impacto financiero generado por los costos agropecuarios a través del método de Cuadro de Mando Integral en la empresa La Montalbeña S.A, por el periodo comprendido en los años 2018-2019. | Impacto Financiero.                     | Según Córdoba, M. (2014) el análisis o impacto financiero se define como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa para poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa.                                                                                                                      | Aplicación de análisis financiero generado por los costos a través de indicadores financieros bajo el método Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva Financiera               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Razones de rentabilidad</li> <li>*Razones de liquidez</li> <li>*Razones de apalancamiento</li> </ul> </li> <li>Perspectiva de los clientes.</li> <li>Perspectiva de aprendizaje.</li> <li>Perspectiva de operaciones.</li> </ul> | Anexo #1, ítem: 4,5,7<br>Anexo #2, preguntas: 13-17<br>Anexo #3, preguntas: 2,7,9,12.<br>Anexo #4, preguntas: 13, 14. |

---

## **V. Diseño Metodológico**

### **5.1 Enfoque de Investigación**

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados el enfoque de la investigación es de un enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativo, ya que se analizaran aspectos estratégicos de la empresa mediante un estudio interno y externo por el análisis FODA, de la misma manera tiene aspectos cuantitativos porque se analizara la información financiera presente en los Estados Financieros de la compañía, principalmente se analizaran los datos de los costos y gastos y determinar que está ocurriendo y porque afecta la rentabilidad de la empresa.

### **5.2 Tipo de investigación**

El método de investigación que se aplica es descriptivo longitudinal, debido a que este tipo de investigación se soporta de técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental y también es una investigación documental porque consiste en un análisis de la información escrita sobre el tema ya que se acudió a diferentes fuentes bibliográficas.

---

### 5.3 Población o área de estudio

En esta investigación la población de estudio es representada por la organización de estudio, en este caso La Montalbeña, S.A .

### 5.4 Muestra

La muestra objeto de investigación la constituyó el conjunto de Estados Financieros: Estado de Resultados y Balance General presentados en los años 2018-2019, así como reportes de costos y gastos, balanzas de comprobación y comprobantes de diario de la Montalbeña, S.A; así como, los involucrados en la situación de estudio como fueron el Contador General, Gerente Financiero y Administrador de fincas. Dicha muestra fue obtenida a través de muestreo no probalístico o por conveniencia debido a que el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos.

Según Manterola, C (2016), el muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

---

## 5.5 Métodos y Técnicas

Para el desarrollo de la siguiente investigación fue necesario el uso de varias técnicas que facilitaron la recolección de datos necesarios para el buen desarrollo de la investigación las cuales mencionamos a continuación:

*Observación:* para lograr obtener los datos, será necesario aplicar una observación de tipo participante natural ya que por medio de la misma se percibirán datos de forma directa, esta técnica tiene como propósito recopilar información relacionada con el ambiente laboral de la empresa, trabajadores, servicios.

*Análisis documental:* esta técnica fundamenta el propósito de la investigación, puesto que los documentos del área de contabilidad fueron la base o información que sustento cada uno de los objetivos propuestos, con dicha técnica se revisaran, estados financieros, comprobantes de diarios auxiliares de cuentas, entre otra información.

*Entrevista:* éste instrumento tiene como propósito conocer a profundidad el funcionamiento de la empresa, esta técnica fue dirigida al Contador General, Gerente Administrativo y administrador de fincas, realizadas en las instalaciones de la Compañía, en diferentes ocasiones de forma personal.

---

## VI. Análisis de resultados

Para dar respuesta al tema de investigación “Evaluación del impacto financiero generados por los costos agropecuarios en La Montalbeña S.A, en los años 2018-2019” se plantearon tres objetivos estratégicos, a los que se les da respuesta a partir de la aplicación de las diferentes técnicas cualitativas de recolección de información.

### 6.1 Análisis del ambiente interno y externo mediante fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La Montalbeña, S.A nace en el año 1998, como una iniciativa emprendedora de los accionistas, considerada como una pequeña empresa, cuenta con más de 60 empleados tanto administrativos como operativos.

La actividad principal de la Compañía es la compra, crianza, engorde y desarrollo de ganado, de las razas Brahman, Zimbra, Pardo Suizo, Simmental, Angus, Senepol, Romagnola, Nelore y Holstein, dicho ganado ubicado en distintas fincas de las zonas centro y sur del país.

Su misión es incrementar la participación en el mercado agroindustrial y ganadero, ofreciendo productos diferenciados que permitan alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible para la empresa, sus colaboradores, y los accionistas.

Su visión es estar posicionados en un puesto preferencial en el mercado Agroindustrial y Ganadero nicaragüense, con un crecimiento anual sostenible del 5%.

Organizacionalmente está estructurada por una junta directiva compuesta con cinco miembros de los cuales tres son accionistas mayoritarios y dos minoritarios, un auditor interno, asesor legal y Gerente General, a esta estructura se le suma el departamento financiero integrado por el gerente financiero, contador general y todo el personal contable y administrativo, otro departamento importante dentro de la estructura organizacional es la coordinación de ganadería esta incluye todo el personal que labora en el proceso de la cría, desarrollo y engorde de ganado.

Existen factores internos que afectan la empresa La Montalbeña S.A, en entrevistas dirigidas al Gerente Financiero y Contador General se destacan los siguientes:

Tabla N°1.  
*FODA de la empresa La Montalbeña S.A*

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocimiento del negocio por parte del personal ganadero.</li><li>2. Ventas de contado.</li><li>3. Calidad de productos</li><li>4. Excelente atención al cliente.</li><li>5. Proveedores confiables.</li><li>6. La ubicación del ganado cuenta con un clima excelente que ayuda a la buena alimentación de ganado.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de un sistema de costos computarizado.</li><li>2. Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo.</li><li>3. Alta rotación del personal por falta de remuneración en sus salarios.</li><li>4. Inadecuada segregación de funciones.</li><li>5. Alto índice de endeudamiento con partes relacionadas.</li><li>6. Falta de recopilación y organización de la información.</li></ol> |

| Oportunidades                                                       | Amenazas                                            |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Clientes potenciales                                             | 1. Altos costos de materiales e insumos             |
| 2. Precio de venta equilibrado frente a sus competidores.           | 2. Gran número de competidores                      |
| 3. Aportes de capital de los accionistas                            | 3. Pérdidas de ganado por mortandad o abigeato      |
| 4. Adquisición de nueva tecnología                                  | 4. Pérdidas recurrente en los estados financieros.  |
| 5. Cambio de hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa. | 5. Creciente poder de negociación con los clientes. |

Fuente: La Montalbeña S.A

Dentro de las fortalezas que posee la empresa están las buenas relaciones entre los empleados y el contar con administradores de fincas altamente capacitados y con amplio conocimiento en la materia ganadera desde inseminación, palpación, nacimiento y desarrollo de ganado bovino.

El contador general considera que otra de las fortalezas que tiene la compañía es que cuenta con clientes fidelizados que pagan casi siempre de contado, por la calidad de producto que ofrecen, dentro de estos clientes se encuentran los mataderos y matarifes, estas ventas son efectuadas de contados o a crédito con plazo máximo de 15 días para su pago, dentro de los principales mataderos tenemos:

- **Matadero San Martin:** Empresa Nicaragüense dedicada al procesamiento y comercialización de la carne bovina y productos derivados, dicha empresa inicio sus operaciones en el año 1975, su industria principal se encuentra ubicado en el municipio de Nandaime.

---

- **Matadero Central, S.A:** es la empresa dedicada a la matanza, empaque y exportación de carne bovina, con una gran experiencia en Nicaragua, fue creada en el año 2000 y posee una capacidad instalada para procesar 13,750 cabezas de novillos por mes, la mayor parte del ganado que industrializa procede de la raza Brahman y Pardo Suizo, con un promedio de edad entre los 24 y los 36 meses de vida, sus productos son vendidos a empresas de prestigio mundial, franquicias y cadenas de mas importantes tiendas de los países a los que exportan.

- **Otros clientes:** Son las ventas efectuadas a personas particulares que se dedican al destace de reses o para mejoramiento de su ganadería.

Así mismo la compañía mantiene su ganado en fincas que cuentan con condiciones para el óptimo desarrollo y crecimiento del ganado ubicadas en distintas zonas del país.

Para la Gerencia financiera todos sus clientes al igual que los proveedores son de gran importancia porque por medio de ambos se puede determinar las exigencias o necesidades del mercado, los precios y la calidad de ganado ofrecido a los clientes.

Por otro lado, la compañía presenta las siguientes debilidades:

El personal contable y operativo rota constantemente debido a la baja en sus salarios lo que no corresponde con las actividades asignadas, dichos empleado no son motivados ni capacitados para desempeñar sus labores de manera eficiente, de la misma manera efectúan funciones que deberían ser asignadas a otras personas.

Otra de las debilidades de la empresa es la falta de organización y recopilación de la información contable de manera oportuna en el tiempo adecuado, esto se presenta por el personal de las fincas al momento de recibir productos para el desarrollo del ganado, en cambios de categorías de animales y al momento de asignar los costos suministrados al ganado, dichos documentos que soportan estas transacciones en muchas circunstancias son extraviadas, presentan error y son enviados a las oficinas centrales de manera tardía, por lo que la información financiera de la compañía podría presentar cifras en periodo no adecuados.

La asignación de los costos imputados al ganado se efectúa de forma manual en libros de Excel, aun no se ha adquirido un sistema de costos computarizado que facilite las operaciones a la compañía.

Además de los factores antes mencionados existen factores externos entre los cuales se destacan:

Las oportunidades que posee la empresa son sus clientes potenciales entre ellos los principales mataderos del país. Además a lo anterior el Gerente Financiero expresa que otra de las oportunidades importantes que tiene la empresa es la oportunidad de obtener aportes adicionales que efectúen los accionistas para el mejoramiento de la compañía, así como el mantenimiento de los precios de ventas equilibrados frente los precios presentados por sus competidores, y sobre todo la oportunidad de implementar nueva tecnología para mejorar el funcionamiento en el manejo y desarrollo de ganado.

Las amenazas que posee la empresa es la existencia una alta gama de competidores en el mercado, que puedan ofrecer un menor precio de los productos, lo que puede conllevar a la baja en los ingresos de la compañía. Asimismo, la compañía presenta otras amenazas como son el factor clima, estos cambios climáticos pueden afectar el alimento natural que consume el ganado (pasto) en época de verano, esto provoca que la compañía incurra en costos de manejo de ganado elevados por buscar productos sustitutos, a esto hay que agregarle que en los últimos años ha aumentado el costo de los materiales e insumos de igual manera ha aumentado las pérdidas de ganado por muertes y por abigeato.

Tabla N°2.  
Matriz de FODA de la empresa La Montalbeña S.A

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del negocio por parte del personal ganadero.</li> <li>2. Ventas de contado.</li> <li>3. Calidad de productos</li> <li>4. Excelente atención al cliente.</li> <li>5. Proveedores confiables.</li> <li>6. La ubicación del ganado cuenta con un clima excelente que ayuda a la buena alimentación de ganado.</li> </ol>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un sistema de costos computarizado.</li> <li>2. Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo.</li> <li>3. Alta rotación del personal por falta de remuneración en sus salarios.</li> <li>4. Inadecuada segregación de funciones.</li> <li>5. Alto índice de endeudamiento con partes relacionadas.</li> <li>6. Falta de recopilación y organización de la información</li> </ol> |
| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Estrategias FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Estrategias DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes potenciales</li> <li>2. Precio de venta equilibrado frente a sus competidores.</li> <li>3. Aportes de capital de los accionistas</li> <li>4. Adquisición de nueva tecnología</li> <li>5. Cambio de hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa.</li> </ol> | <p><b>F1,O1,O4:</b> Aprovechar la formación y experiencia del personal para poder incrementar el desarrollo económico de la empresa.</p> <p><b>F3,O1:</b> Incremento en las ventas a largo plazo</p>                                                                                                                                                                                  | <p><b>D1,O4:</b> Implementación de un nuevo sistema de costos.</p> <p><b>D3,O4:</b> Contratación de personal capacitado</p> <p><b>D4,O4:</b> Capacitación del personal en el uso de nueva tecnología que permita una adecuada segregación de funciones.</p>                                                                                                                                                                                       |
| Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Estrategias FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Estrategias DA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos costos de materiales e insumos</li> <li>2. Gran número de competidores</li> <li>3. Pérdidas de ganado por mortandad o abigeato</li> <li>4. Pérdidas recurrente en los estados financieros.</li> <li>5. Creciente poder de negociación con los clientes.</li> </ol>      | <p><b>F3,F4,A5:</b> Acuerdos con clientes para acceder a descuentos.</p> <p><b>F4,A2:</b> Alcanzar la máxima gestión de recursos propiso de la compañía para obtener una mejor comercialización.</p> <p><b>F5,A1:</b> Solicitud de precios favorables de materiales e insumos</p> <p><b>F6,A3:</b> Reorganizar las operaciones de la compañía y potenciar los controles internos.</p> | <p><b>D1,D2,A1:</b> Control de insumos mediante sistema de costos para evitar el mal manejo en materiales e insumos aplicados al ganado</p> <p><b>D2,A4:</b> Elaboración de un plan financiero estratégico que permita a la empresa obtener utilidades.</p> <p><b>D4,A2:</b> Obtener productos de mejor calidad mediante capacitación al personal.</p>                                                                                            |

Fuente: La Montalbeña S.A

Después de procesados los instrumentos dirigidos al Gerente Financiero y Contador General, mediante el análisis al ambiente interno y externo de la compañía, se puede concluir que la compañía está estructurada de manera adecuada, tiene visión a futuro con las

estrategias establecidas por la Gerencia, pero es necesario la aplicación de nuevas estrategias que ayuden a su crecimiento tales como: aprovechar la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico, potenciar e incrementar las ventas a largo plazo y posicionarse en el mercado brindando productos de alta calidad, reorganización de las operaciones y controles internos de la compañía y finalmente fomentar a sus empleados remuneraciones salariales y capacitarlos por lo menos dos veces al año, con el fin de obtener un manejo eficiente tanto en el proceso productivo como operacional.

## **6.2 Tratamiento contable de los costos ganaderos de la empresa la Montalbeña S.A**

Para comprender el proceso que utiliza la empresa en el tratamiento contable del costo de ganado primero daremos a conocer como está estructurado el ganado de la compañía:

- **Ternero:** Nuevo animal por parición de una vaca su peso oscila entre 25 Kg hasta 40 Kg.
- **Novillo de crecimiento:** a los 7 u 8 meses, se realiza el destete, que implica la separación de la madre. Este es efectuado y autorizado por el administrador, en el que el ternero (a) pasa a ser "Novillo (a) de Crecimiento" con un peso óptimo de alrededor de 160 kilos la hembra y 180 kilos el macho.

- 
- **Novillo (a) de desarrollo:** Se considera novillo (a) de desarrollo al terminar la fase de crecimiento, la cual se determina con base al peso y edad del animal. Con peso de alrededor de 250 kilos y con edad entre 14 y 16 meses.
  - **Novillo de engorde:** Se considera novillo de engorde al terminar la fase de Desarrollo, la cual se determina con base al peso y edad del animal. Con peso de alrededor de 350 kilos y con edad de 18 meses.
  - **Toro semental:** Este animal es utilizado para monta natural, el peso debe de estar por los 400 kilos.
  - **Novilla en monta:** Es la etapa de proceder a la gestación del animal puede ser por inseminación artificial y de forma natural su peso es de 320 kg con una edad de 20 meses.
  - **Toros descarte:** Sementales no aptos para reproducción por enfermedades fenotípicas o genotípicas.
  - **Vacas descarte:** pasan a esta categoría las novillas que por criterios del palpador no son aptos para reproducción, vacas paridas por enfermedad y traumas reproductivos (abortos y mal partos), y por últimos las vacas que ya han dado los partos estimados por la compañía.



*Figura N°12.* Flujo productivo del ganado, Tomado de la información obtenida de la empresa La Montalbeña S.A. Elaboración propia.

De la totalidad de las unidades de producción de ganadería bovina de la empresa la Montabeña, S.A, el 100% corresponde a la producción de carne, ya que este sector presenta mayor rentabilidad que la ganadería de doble propósito, en totalidad la empresa ha mantenido su stock de ganado es cual está dividido en diferentes categorías, para el año 2019 las cabezas de ganado que mantiene la Compañía son 4,160 casi relativo con las cantidades del año 2018: 4,381.

Tabla N°3.  
*Cantidad de ganado La Montalbeña S.A*

| Total de cabezas de ganado        |              |              |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Tipos                             | 2019         | 2018         |
| Terneros                          | 356          | 516          |
| Novillos de crecimiento           | 776          | 384          |
| Novillas de crecimientos          | 358          | 296          |
| Novillos de desarrollo            | 255          | 422          |
| Novillas de desarrollo            | 365          | 891          |
| Novillos de engorde               | 309          | 482          |
| Reproducción                      | 1636         | 958          |
| Descarte                          | 105          | 432          |
| <b>Total de cabezas de ganado</b> | <b>4,160</b> | <b>4,381</b> |

Fuente: La Montalbeña S.A. Elaboración Propia

Mediante la aplicación de la entrevista al responsable de crianza de ganado se logró identificar los insumos necesarios para el buen desarrollo de ganado, información que se logró constatar a través de observación y guía de revisión documental.

Según su explicación la alimentación es uno de los factores de mayor importancia para lograr expresar el potencial del ganado en sus diferentes etapas de crecimiento, un adecuado balance entre la cantidad de nutrientes nos dará como resultados niveles altos de producción.

Tabla N°4.

*Tipos de costos aplicados al ganado*

| Mano de obra                                                               | Costos directos o Insumos                                                        | Costos indirectos                      |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Limpieza de corrales                                                       | Vacunas, analgésicos                                                             | Servicios básicos                      |
| Corte de pasto                                                             | Desparasitantes                                                                  | Papelerías y útiles de oficina         |
| Pastoreo de ganado                                                         | Vitaminas, hormonas                                                              | Combustibles y lubricantes.            |
| Reparación de cercas                                                       | Antibióticos                                                                     | Repuestos y accesorios de maquinarias. |
| Aplicación de insumos (vitaminas/antibióticos /vacunas y desparasitantes). | Alimento de ganado (Sales minerales, Urea, Melaza, Concentrados, Pasto natural). | Herramientas Agrícolas.                |
| Reparación de cercas                                                       | Otros                                                                            | Asesoría Técnica.                      |
| Poda de potreros                                                           |                                                                                  | Depreciaciones y amortizaciones        |

Fuente: Elaboración Propia.

En lo referido a la tabla anterior se observa como está integrado el costo de mantenimiento del ganado bovino de la empresa la Montalbeña S.A, entre los materiales utilizados para llevar a cabo su proceso productivo se encuentran: alimentos (concentrados, sal, minerales, pastos y melaza), dentro de los suministros se encuentran antibióticos, desparasitantes, vitaminas, vacunas y otros.

La mano de obra requerida está dividida, en mano de obra temporal y permanente, estos trabajadores temporarios según políticas de la Compañía son considerados trabajadores permanentes luego de un año de experiencia en el ramo, según entrevista al administrador de finca existe una adecuada clasificación de los trabajadores, lo cual le permite a la Compañía obtener información de sueldos por categoría de trabajadores, también se determina la cantidad y tipo de trabajadores que necesita la empresa. Cada uno de los trabajadores inscritos

al seguro social según lo establecido en La Ley N° 539 “Ley de Seguridad Social”, de la misma forma la empresa cumple con los establecido en la Ley N° 185, “Código del trabajo de la República de Nicaragua” con respecto al pago de sus prestaciones sociales.

Dentro de las actividades realizadas por los trabajadores están: Limpieza de los corrales donde se ubica el ganado, así mismo otra de las actividades es el pastoreo, alimentación e implementación de insumos para el desarrollo de ganado, corte de pasto y chapia de potreros para el ganado, entre otros, la mano de obra está integrada por sueldos y salarios, prestaciones sociales, horas extras, viáticos incentivos y otros.

Los costos indirectos en que incurre la Montalbeña son papelería y útiles de oficinas para el personal que labora en las fincas, servicios básicos de las fincas, repuestos, accesorios y herramientas menores para la maquinaria, depreciación y amortizaciones de las mejoras en haciendas, corrales, y maquinaria utilizadas para siembra de pasto, corte de pasto, zanjeo de canales para agua entre otras.

Tabla N°5.  
*Costos aplicados al ganado*

| Costos imputados al ganado |                   |                   |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Descripción                | 2019              | 2018              |
| Sueldos y salarios MN      | 6,392,123         | 5,432,384         |
| Materiales e Insumos MN    | 4,518,376         | 5,388,811         |
| Indirectos                 | 7,697,875         | 9,111,683         |
| <b>Totales</b>             | <b>18,608,374</b> | <b>19,932,878</b> |

Fuente: La Montalbeña S.A

Según la tabla antes mencionada los costos imputados al ganado de 2019 alcanzaron los C\$ 18,608,374 en comparación con el año 2018 por C\$ 19,932,878, (salarios, materiales e insumos, servicios y depreciaciones) lo que es relativo a la cantidad de cabezas de ganado que mantiene la compañía en este periodo.

Dichos costos son reconocidos y acumulados primeramente en las cuentas resultados luego son trasladados a las cuentas de los activos biológicos.

En base a los resultados de la entrevistas se puede analizar que la totalidad de las unidades ganaderas consideran únicamente como costos todos los materiales e insumos, mano de obra y otros, no incluyendo otras partidas conexas como arrendamientos de ciertas fincas propiedad de compañías relacionadas, gastos de transporte, y depreciaciones de ciertos ítem de activos utilizados para el ganado, en el caso de los gastos de transporte y depreciaciones estos costos son considerados por la administración como gastos operativo en el estado de pérdidas y ganancia, lo que conlleva a subvalorar sus costos de ganado.

El no clasificar costos y gastos adecuadamente conlleva a representaciones erróneas en la información financiera de la Montalbeña, si ciertos costos son reconocidos en las cuentas de gastos afectaría la identificación del costo real y por ende las utilidades brutas reales obtenidas.

---

### **6.3 Aplicación de análisis financieros a través de método de Cuadro de Mando Integral.**

En el desarrollo de la investigación se realizó un análisis financiero aplicando análisis según la estrategia de Cuadro de Mando Integral bajo sus cuatros perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectivas de procesos internos y perspectiva de aprendizaje.

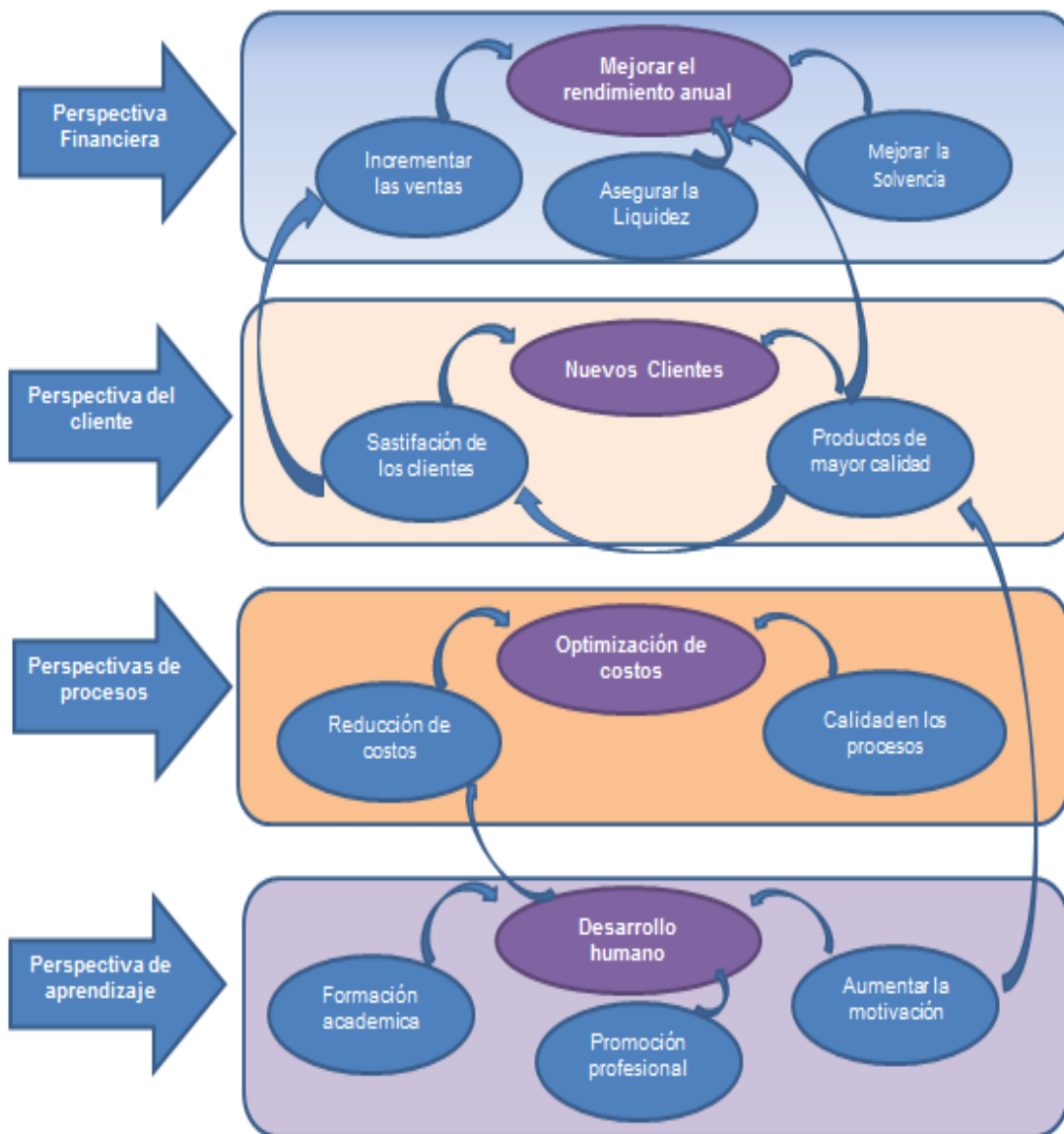
Mediante este análisis se toman en consideración indicadores financieros como lo son las razones financieras.

De las entrevistas obtenidas por el Gerente financiero, Contador general y a través de la obtención de los estados financieros de la Compañía al 31 de Diciembre de 2019 y 2018. Dichos estados financieros comprenden el estado de situación financiera en el período 2019-2018 y estado de resultado, el cual la administración es la responsable por la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de conformidad con la base contable descrita que estén libres de presentaciones erróneas de importancia relativa, debido ya sea a fraude o a error, seleccionar y aplicar políticas contables apropiadas y efectuar estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.

Después de haber procesado esta información se puede comenzar con el análisis de Cuadro de mando integral mediante el mapa de estrategia empresarial definida como el

punto de partida, la que está basada en el conocimiento de la organización y en datos de periodos anteriores para atender una estrategia a largo plazo.

A continuación, se muestra el gráfico sobre el mapa estratégico de la Montalbeña S.A



*Figura N°13:* Mapa estratégico de la Montalbeña S.A. Tomado de la información brindada de la empresa.

### 6.3.1 Perspectiva Financiera.

Los objetivos financieros establecidos por la Gerencia de La Montalbeña S.A, van encaminados a aumentar la rentabilidad que los propietarios de la Compañía desean planteándose indicadores concretos como son las razones financieras.

#### 6.3.1.1 Razones de rentabilidad de La Montalbeña S.A.

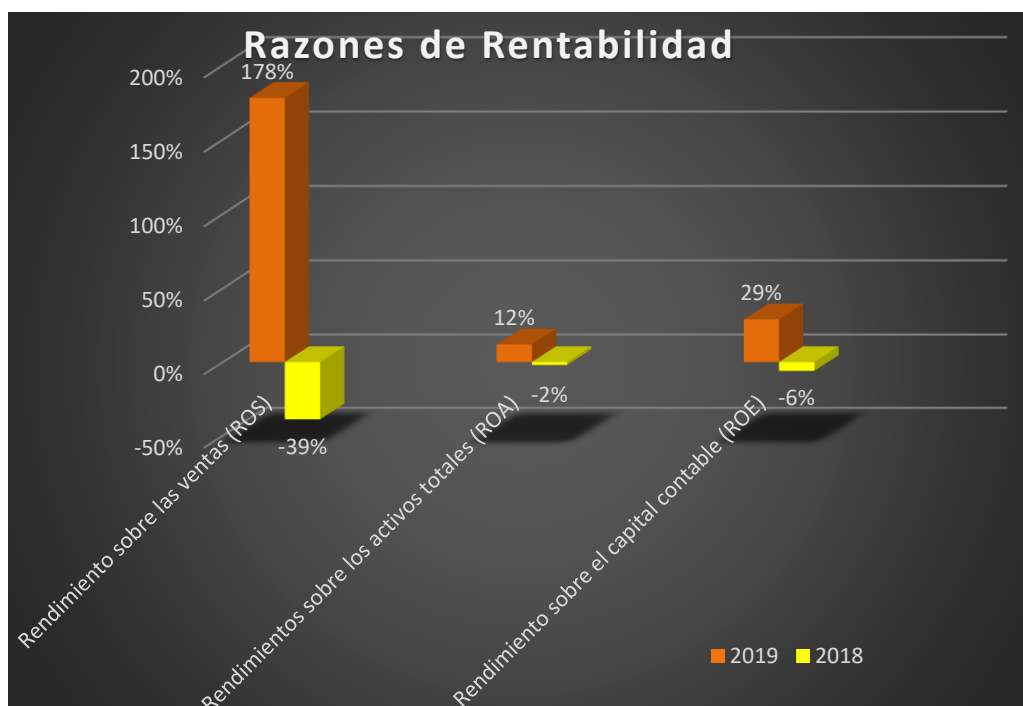


Figura N° 14. Indicadores de rentabilidad de la Montalbeña S.A. Elaboración propia

Con respecto al rendimiento sobre las ventas en el año 2018 se observa un retorno negativo del -39% debido a que la compañía obtuvo pérdidas, en comparación con el 2019 presenta un índice de productividad en cuanto a los ingresos de 178% lo que significa que

para este año en comparación con el año anterior los ingresos de la compañía son suficientes para generar utilidades una vez cubierto los costos y gastos de la misma.

El retorno sobre los activos para generar utilidades es de 12% en el año 2019 lo que significa que por cada C\$ 100 córdoba invertido de los activos se generaban C\$ 12 de ganancia neta, presentando un rendimiento productivo en 2018, sin embargo, en 2018 el ROA es de -2% por las pérdidas recurrentes presente en los resultados de la compañía. Para el rendimiento del capital contable (ROE) en dependencia de las utilidades obtenidas durante el periodo 2019 demuestra que la empresa está generando un 29% de utilidad neta por el capital invertido.

De acuerdo a las indagaciones efectuadas a la Gerencia Financiera de la Montalbeña S.A, uno de los factores que incide en que la compañía haya tenido pérdidas en los últimos años corresponde a los costos y gastos elevado por falta de estructuración adecuada en la administración al asignar costos de ganado y gastos administrativos, otro de los factores ha sido las bajas en el precio de ganado presente desde el año 2017, debido a que el activo es valuado a valor razonable La Montalbeña S. A presenta en los resultados pérdidas por cambios al valor razonable que conlleva a disminuir la utilidad bruta, para el año 2019 la compañía tomo la decisión de vender una de sus propiedades con el objetivo de mejorar sus posición financiera, generando utilidades durante dicho período y obteniendo efectivo líquido por tres años según lo estipulado en contrato de compra y venta, por otro lado el Contador General nos comentó que no se realiza análisis a los estados financieros de la

Montalbeña S.A salvo cuando la auditoría externa efectúa pruebas analíticas de estados financieros comparativos y razones financieras.

### 6.3.1.2 Razones de liquidez.

Las razones de liquidez miden la capacidad del pago a en el corto plazo que tiene la Montalbeña S.A.

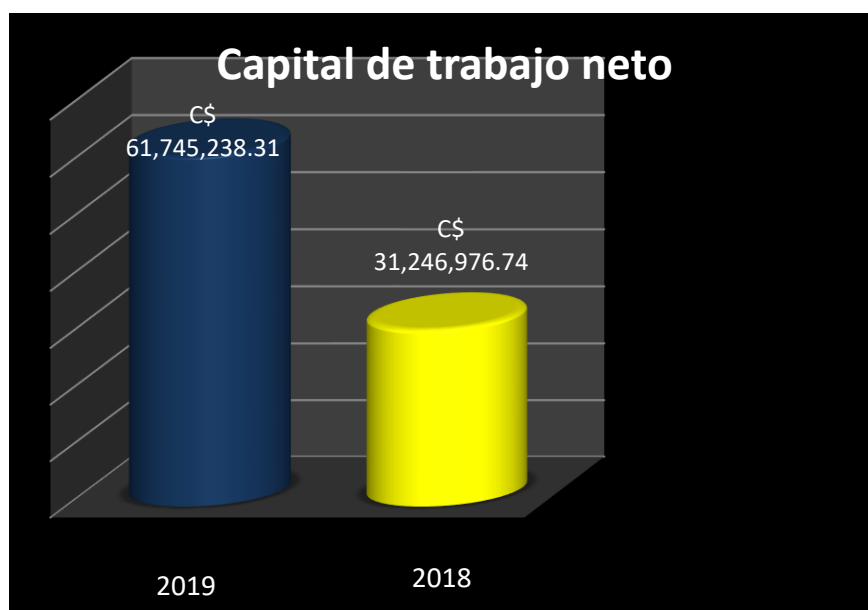


Figura N° 15. Indicadores de liquidez de La Montalbeña S.A. Elaboración propia

Al analizar los índices de liquidez de la Montalbeña S.A por medio de la razón de capital de trabajo podemos determinar que para ambos períodos la compañía presenta activos a corto plazo después de liquidar sus deudas a mediano plazo por un monto de C\$

61,745,238.31 en el año 2019 y de C\$ 31,246,976.74 para el año 2018, esto significa que la Compañía ha efectuado pagos de sus proveedores y deudas de mediano plazo.

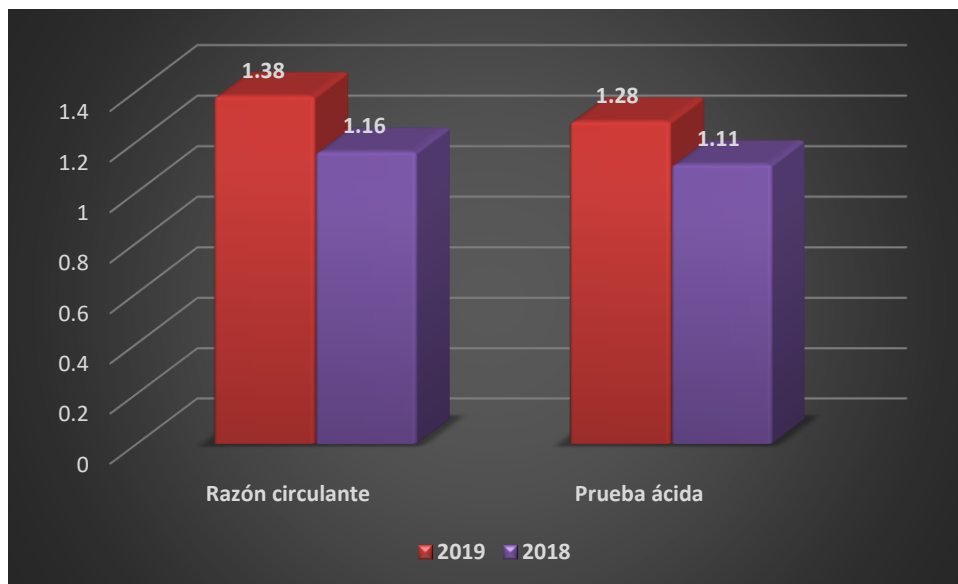


Figura N° 16. Indicadores de liquidez de La Montalbeña S.A. Elaboración propia

La razón circulante presenta como resultado en el año 2019, 1.38 en comparación con el año 2018 de 1.16 lo que significa que la empresa cuenta con 1.38 y 1.16 córdobas respectivamente para hacer frente a cada C\$ 1 que debe en el corto plazo, aunque no significa que todos los activos circulantes de la compañía sean realmente líquidos pues pueden resultar activos de difícil cobro como lo son el saldo entre compañías relacionada las cuales no se pagan en términos de plazos comerciales. De igual manera la prueba ácida aumentó en 2.39 que en comparación con el año 2018, lo que indica que la empresa cuenta con C\$ 1.28 en 2019 y C\$ 1.11 en 2018 para hacer frente a cada C\$ 1 que debe en el corto plazo, teniendo la Montalbeña S.A. la capacidad para pagar a sus acreedores si estos cobrasen en día de hoy.

En términos generales la liquidez de la Montalbeña S.A es eficiente porque cuenta con recursos para cubrir sus necesidades de insumos y cubren sus obligaciones a corto plazo.

Según la entrevista realizada al contador y al gerente financiero las ventas efectuadas son pagadas en un 80% a contado y las ventas efectuadas a crédito son pagadas en un término de 15 días, así mismo explicaban que la mayor parte de sus activos circulantes corresponde a cuentas por cobrar a sus compañías relacionadas por transferencia de efectivos, ventas de ganados y traslado de suministros para el consumo de ganado, mientras exponían que con el efectivo recibido en 2019 por venta de una finca de su propiedad, se efectuó pago de obligaciones con instituciones bancarias.

#### 6.3.1.3 Razones de endeudamiento.

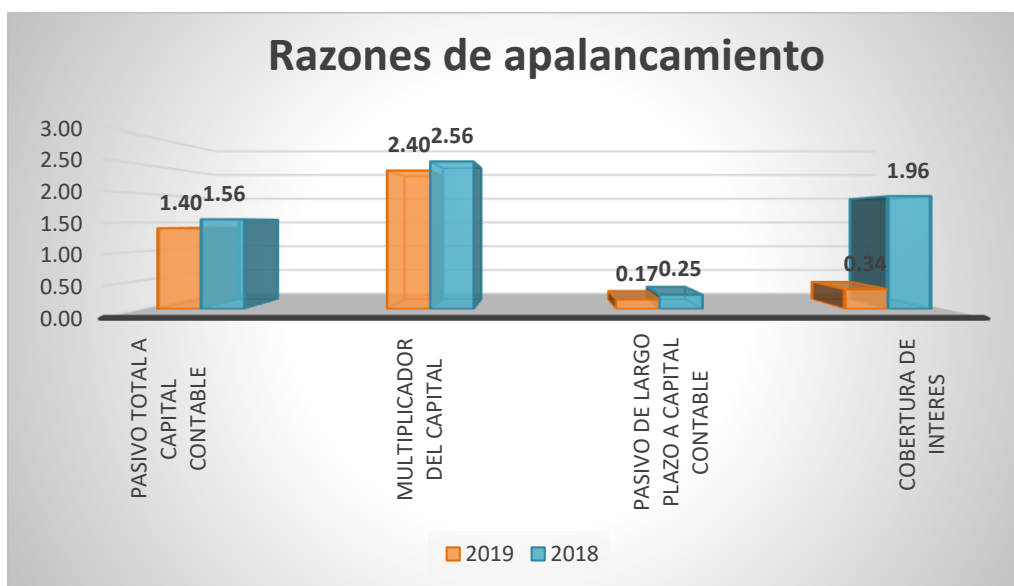


Figura N° 17. Indicadores de apalancamiento de La Montalbeña S.A. Fuente: Elaboración propia

La razón de endeudamiento aplicada a la Montalbeña S.A, para ambos años implica que el pasivo total de la compañía equivale al 1.40 del capital contable en 2019, 2018: 1.56 lo que significa que los acreedores y otros involucrados tiene el 1.40 y 1.56 por cada C\$ 1 que tienen invertidos los propietarios en la empresa, a como se puede observar el índice es mayor a 1 en ambos años, lo que se puede entender que la compañía presenta quiebra técnica, una de los beneficios que presenta la empresa es que el 45% de sus pasivos corresponde a deuda con las compañías relacionada lo que implica que no existe exigencia del pago inmediato y no genera intereses. De acuerdo a la razón de multiplicador de capital la compañía por cada C\$ 1 del capital contable existen 2.40 y 2.56 en el activo, el apalancamiento a largo plazo representa el 17% del capital contable en el año 2019 y el 25% en el año 2018, en el caso de la razón de cobertura de interés muestra las veces que la utilidad de operación puede cubrir los cargos financieros por interés en 2019 es de 0.34 y en 2018 de 1.96.

Las razones financieras de apalancamiento presentadas mediante el grafico, demuestran, que la empresa financia sus activos con deuda y que su capital al momento no cubre todas las obligaciones, así mismo se revela, que existe un 2.40 entre activos totales y capital contable para cubrir las obligaciones con los acreedores y terceros, en términos generales la compañía cuenta con los activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones.

En cuanto a la deuda a largo plazo con respecto al capital la empresa tiene un apalancamiento en 17% y 25% respectivamente, este apalancamiento positivo de la empresa se debe a que la empresa no ha podido apalancarse por instituciones bancarias, por ende, las

---

obligaciones de la empresa son menores a su capital contable. Debido a esto en el año 2019 y 2018 la empresa puede hacer frente a la cobertura de su interés producto de deudas las cuales son cubierta por las utilidades obtenidas por la empresa

Antes los problemas de rentabilidad y solvencia la empresa no tiene acceso a fuentes de financiamiento externo por parte de los bancos que le permita a la compañía poder realizar nuevas estrategias de mercados.

El Gerente Financiero expresa que La Montalbeña tiene problemas para poder apalancarse con instituciones bancarias debido a las pérdidas recurrentes en los últimos años, otro de los comentarios a los que se hizo hincapié es que se está cubriendo el pago de financiamientos con efectivos recibidos de venta de terrenos, cabe mencionar que la compañía se apalanca con transferencia recibidas de sus demás compañías relacionadas, lo que le permite cubrir pagos con los proveedores, con instituciones del estado y otras, dichas transferencia son pagaderas en un término de 6 meses, o son compensadas con saldos por cobrar a dichas relacionadas.

### **6.3.2 Perspectiva de clientes.**

La Gerencia explica que todos sus clientes al igual que los proveedores son de gran importancia porque por medio de ambos se puede determinar las exigencias o necesidades del mercado, los precios y la calidad de ganado ofrecido a los clientes.

Tabla N°6.  
*Ingresos por ventas anuales de la Montalbeña S,A*

| <u>Ventas anuales</u> | 2019                 | 2018                 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Mataderos             | 14,298,335.01        | 10,522,017.55        |
| Matarifes             | 3,827,498.53         | 1,981,253.96         |
| Otras empresas        | 3,589,152.90         | 11,764,634.49        |
| <b>Total ingresos</b> | <b>21,714,986.44</b> | <b>24,267,906.00</b> |

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior y mediante observación al detalle de las ventas presentadas por la Compañía La Montalbeña S.A durante el periodo, y según la respuesta a la entrevista brindada por el Gerente financiero y Contador general se corrobora que el 80% de las ventas son de contado y sus principales clientes son los mataderos, para el año 2018 hubo fuertes compras de ganado por parte de su compañía relacionada Agropecuaria Chontales S, A.

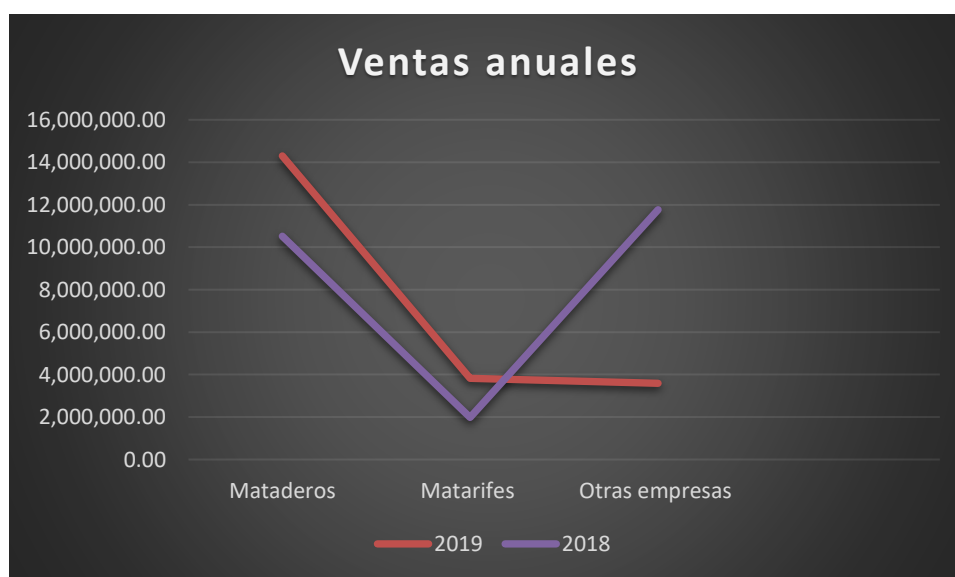


Figura N° 18. Comportamiento de los ingresos de La Montalbeña S.A. Fuente: Elaboración Propia

En base a los mencionado anteriormente y considerando que las ventas han disminuido la Gerencia Financiera nos comentó que como parte de la estrategia de la compañía están la obtención de nuevos clientes basándose en un análisis comparativo sobre la cantidad de clientes en los dos últimos años.

Tabla N°7.  
*Indicador de retención de clientes de la Montalbeña S,A*

| Nuevos clientes                 | 2019 | 2018 |
|---------------------------------|------|------|
| Clientes nuevos /Total clientes | 61%  | 52%  |

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo por parte de la compañía el detalle de los clientes del año 2017 al año 2019, pudimos observar que la compañía ha tenido la capacidad para retener a sus principales clientes (mataderos), aplicando el índice nuevos clientes también podemos observar que la tasa de 2019 aumento con respecto a la tasa de 2018, y paso de 52% a 61% lo que significa que la compañía tiene una buena estrategia de retención de clientes, también significa que el encargado de negociar las ventas ha captado nuevos clientes con sus estrategias de satisfacción, trato personalizado y calidad en los productos.

Con respecto a la retención de nuevos clientes el administrador de fincas nos explicó que las condiciones para mantener a los clientes potenciales y atraer nuevos clientes se debe a la calidad de animal vendido el cual debe contar según política de la compañía con un peso

como mínimo de 350Kg y edad de 2.5 años, por su parte el contador nos comentó que La Montalbeña tiene como estrategia engordar ganado en tiempo de invierno donde hay suficiente zacate, agua entre otros, para luego proceder a venderlo a los Mataderos en época de verano a un mejor precio.

### **6.3.3 Perspectiva de procesos internos.**

Como es de saber, los costos de una empresa es el punto álgido ya que, dependiendo de estos y otros factores, la empresa podrá tener ganancias o pérdidas. Se debe tener un enfoque estratégico de costos y de la posición de la empresa en su búsqueda de las ventajas competitivas a mediano y largo plazo, por lo que la empresa la Montalbeña S.A, según los comentarios de la administración pretende optimizar los costos asignados al ganado y mejorar la calidad de productos ofrecidos, en comparación con el año 2018 los costos de ganado han disminuido en C\$ 1,324,504 (véase tabla N° 6).

En este punto la empresa no lleva control detallado de las salidas de los insumos utilizados para crianza y desarrollo de ganado, debido a la falta de entrega por parte del campista y encargado de bodegas de las fincas al efectuar las requisas correspondientes en el día correspondiente, de igual manera el área contable no ha reconocido todos los costos incurridos en la crianza de ganado lo que conlleva a hacer creer que existe un margen de ganancias por ventas.

Otras de las estrategias que ha de implementar la administración de la compañía La Montalbeña S.A según entrevistas efectuadas al Contador General y Gerente Financiero, es disminuir el número de cabezas de ganado muertas o desaparecidas que conlleve a la compañía a reconocer pérdidas en sus resultados, en los últimos años la compañía ha tenido pérdidas de hasta 23 a 55 cabezas de ganado en el año, actualmente la compañía ha reportado entre 46 a 65 cabezas de ganado muertas durante los años 2018 y 2019, esta disminución en las muertes y pérdidas hace que la compañía .

Tabla N°8  
*Detalle de muertes, La Montalbeña S.A*

| Muertes      |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| Meses        | 2019      | 2018      |
| Enero        | 7         | 1         |
| Febrero      | 6         | 4         |
| Marzo        | 3         | 5         |
| Abril        | 14        | 5         |
| Mayo         | 12        | 3         |
| Junio        | 6         | 5         |
| Julio        | 1         | 2         |
| Agosto       | 2         | 2         |
| Septiembre   | 3         | 1         |
| Octubre      | 1         | 6         |
| Noviembre    | 4         | 8         |
| Diciembre    | 6         | 4         |
| <b>Total</b> | <b>65</b> | <b>46</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.4 Perspectiva de aprendizaje.

Este tipo de perspectiva va enfocado al mejoramiento continuo de la mano de obra calificada, adoptando las buenas practicas ganaderas para lograr eficiencia en los procesos, calidad en el producto y la mayor rentabilidad en cada finca.

Mediante la técnica de observación efectuada a la Compañía La Montalbeña S.A se pudo constatar que el personal que labora para la misma cuenta con un lugar de trabajo satisfactorio, aunque ha sido notable que en los años anteriores el personal del campo, al igual que el personal contable ha rotado considerablemente, el personal contable no es capacitado, ni motivado, ni remunerados por las diversas operaciones que efectúa según lo indicado en entrevista al contador general, lo que puede conllevar a presentar cifras erróneas en sus estados financieros, cabe mencionar que el personal ganadero como lo son los administradores de fincas son capacitados constantemente, lo que le permite a la compañía obtener nuevas estrategia para maximizar el crecimiento y desarrollo de ganado de la misma forma para lograr eficiencia en el proceso y calidad del ganado con nuevas técnicas aplicadas.

Después de procesados los instrumentos dirigidos al Gerente Financiero, Contador General y Administrador de fincas, mediante el análisis de Cuadro de Mando Integral en sus cuatro perspectivas, se puede concluir que la compañía está estructurada de manera adecuada, cuenta por un personal eficiente para el proceso de sus operaciones, tiene visión a futuro con las estrategias establecidas por la Gerencia, pero es necesario la aplicación de nuevas estrategias que permita a la compañía reducir sus costos, generar utilidades y retener a sus empleados, motivarlos y capacitarlos a fin de obtener cifras razonables e integrales que le permita a la empresa nuevas oportunidades de crecimiento.

---

#### **6.4 Propuestas estratégicas financieras para la mejora de los costos agropecuarios de la Montalbeña a partir del año 2020**

La propuesta está dirigida al Gerente General y Gerente financiero de La Montalbeña S.A, los cuales intervienen en la operación y funcionamiento de la entidad, dicha propuesta es de gran utilidad porque le permite un plan de actuación sobre la toma de decisiones que pudieran producirse sobre los factores internos y externos que amenazarían el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, cuyo objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos y estar preparados de tal manera que la empresa pueda contar con estrategias para salvaguardar sus recursos financieros.

Según las entrevistas obtenidas y en análisis a los resultados de la empresa determinamos que la empresa podría considerar las siguientes alternativas:

La compañía tiene parte de su ganado en fincas cuyos propietarios son sus compañías relacionadas y no existe contrato de arriendo entre las partes lo que implica que este costo no se está reconociendo en los costos de manejo de ganado, por lo que se recomienda a la administración efectuar los contratos pertinentes de arrendamiento entre ambas partes y reconocer los costos de arrendamiento e ingresos según corresponda.

Tabla N°9  
*Total de ganado por compañía y por fincas*

| Finca       | Total de cabezas de ganado de “ La Montalbeña” | Total de cabezas de ganado de la “CIA X” | Total de cabezas de ganado de la CIA “Y” | Total de cabezas |
|-------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------|
| La Sante    | 2,432                                          | 1,494                                    | 1,737                                    | 5,663            |
| Esperancita | 860                                            | 358                                      | 1279                                     | 2497             |
| Santo       |                                                |                                          |                                          |                  |
| Tomas       | 386                                            | 725                                      | 405                                      | 1516             |
| 5 palos     | 482                                            | 465                                      | 368                                      | 1315             |
|             | <b>4,160</b>                                   | <b>3,042</b>                             | <b>3,789</b>                             | <b>10,991</b>    |

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración la tabla N°9 se determinó el total de cabezas de ganado de la Montalbeña S.A y sus demás compañías relacionadas en cada una de las fincas. Como se puede observar existen 5 fincas de los cuales la Montalbeña es propietaria de la finca “La Sante y la Esperancita” donde se ubican 3,292 cabezas de ganado propias y 1,852 cabezas de ganado propiedad de la Compañía “X”, y 3,016 cabezas de ganado de las Compañía “Y”, por otro lado, en la finca Santo Tomas propiedad de la empresa “X”, la Montalbeña S.A tiene 386 cabezas de ganado y en la finca 5 Palos propiedad de la Compañía “Y” tiene 482 cabezas de ganado.

Tabla N° 10

*Porcentajes de canon de arriendo por cantidad de ganado*

| Porcentajes por cabezas de ganado en cada finca |             |                 |                   |       |                   |       |                   |      |
|-------------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|------|
| Dueños                                          | Finca       | % La Montalbeña | Ingreso/<br>Gasto | CIA X | Ingreso/<br>Gasto | CIA Y | Ingreso/<br>Gasto |      |
| La Montalbeña                                   | La Sante    | 0%              | 0                 | 46%   | 13,872            | 54%   | 16,128            | 100% |
| La Montalbeña                                   | Esperancita | 0%              | 0                 | 22%   | 2,099             | 78%   | 7,501             | 100% |
| CIA X                                           | Santo Tomas | 49%             | 5,856             | 0%    | -                 | 51%   | 6,144             | 100% |
| CIA Y                                           | 5 palos     | 51%             | 6,108             | 49%   | 5,892             | 0%    | -                 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Luego de integrar el total de cabezas de ganado por empresas y por fincas determinamos el porcentaje correspondiente calculado en base a la cantidad de cabezas ganado que tiene cada compañía para poder determinar el total de ingresos o costos a reconocer.

Tabla N° 11

*Porcentajes de canon de arriendo por cantidad de ganado*

| Finca       | Dueños        | Estimación<br>mensual<br>canón de<br>arriendo | Monto Anual | Ingreso a<br>reconocer | Costo a<br>reconocer |
|-------------|---------------|-----------------------------------------------|-------------|------------------------|----------------------|
| La Sante    | La Montalbeña | \$2,500                                       | 30,000      | 30,000                 |                      |
| Esperancita | La Montalbeña | \$800                                         | 9,600       | 9,600                  |                      |
| Santo Tomas | CIA X         | \$1,000                                       | 12,000      |                        | 5,856                |
| 5 palos     | CIA Y         | \$1,000                                       | 12,000      |                        | 6,108                |
|             |               |                                               |             | <b>39,600</b>          | <b>11,964</b>        |

Fuente: Elaboración propia

Según lo descrito anteriormente se estimó un contrato de arriendo por 5 años con un canon de U\$ 2,500 y U\$800 dólares mensuales para la finca “La Sante y la Esperancita”, los cuales se encuentran distribuidos entre la compañía “X” y la compañía “Y”, estos fueron determinados en dependencia de la cantidad de cabezas de ganado, del 100% del canon el 54 % en la finca La Sante y el 78 % de la Esperancita será asumido por la Empresa “X” hasta por U\$ 16,128 y U\$ 7,501 anuales, el restante 46% del canon de arriendo de “La Sante” y el 22% de la finca “La Esperancita” será asumido por la empresa “Y” hasta por U\$ 13,872 y U\$ 2,099 dólares respectivamente, lo que significa que La Montalbeña S. A estima reconocer U\$ 39,600 dólares anuales dentro de sus ingresos.

Por otro lado la Montalbeña S.A, tiene parte de su ganado en las fincas “Santo Tomas y 5 Palos” propiedad de su compañía relacionada para ambos se estableció un canon de arriendo mensual de U\$ 1000 por cada finca, en dependencia de su cantidad de ganado se determinó que la Montalbeña S.A, asumirá el 49% del canon de arriendo de la finca “Santo Tomas” por U\$ 5,856 dólares anuales y el 51% de la finca “5 palos” hasta por U\$ 6,108 dólares anuales, lo que significa que durante el año la Montalbeña S.A reconocerá dentro de los costos de manejo de ganado U\$ 11,964 dólares anuales correspondiente a arriendo de tierras.

La siguiente propuesta es efectuar un análisis detallado de los activos fijos que son utilizados por sus demás compañías relacionadas por ejemplo tractores, silos, sembradoras, inversiones en mejoras, entre otros, a fin de determinar la cuenta por cobrar a las mismas.

Actualmente la Montalbeña S.A, reconoce la depreciación de estos activos fijos dentro de las cuentas de resultados y costos de ganado, de continuar con este método las pérdidas aumentaría a medida de los años.

Según análisis obtenido al listado de activos fijos estas podrían ser los posibles items de activos que podrían disminuir el costo asignado al ganado.

Tabla N° 12

*Detalle de activo fijo utilizado por compañías relacionadas*

| FECHA DE INCORPORACIÓN | DESCRIPCIÓN DEL BIEN                      | CATEGORIA             | VALOR HISTÓRICO | VIDA ÚTIL EN MESES | VIDA ÚTIL EN AÑOS | DEPRECIACIÓN MENSUAL | DEPRECIACIÓN ANUAL | AÑOS DEPRECIADOS AL 31/12/2019 | DEPRECIACIÓN ACUMULADA A 2019 | VALOR EN LIBROS |
|------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| 30/09/2014             | Sembradora                                | Maquinarias y Equipos | 725,140.50      | 60.00              | 5.00              | 12,085.68            | 145,028.10         | 4.25                           | 617,064.77                    | 108,075.73      |
| 31/05/2015             | Cabezal Arrocero Shelbourne               | Maquinarias y Equipos | 867,508.36      | 60.00              | 5.00              | 14,458.47            | 173,501.67         | 3.59                           | 622,704.63                    | 244,803.73      |
| 15/09/2016             | Sembradora                                | Maquinarias y Equipos | 334,946.16      | 60.00              | 5.00              | 5,582.44             | 66,989.23          | 2.29                           | 153,616.40                    | 181,329.76      |
| 15/09/2016             | Sembradora                                | Maquinarias y Equipos | 334,946.16      | 60.00              | 5.00              | 5,582.44             | 66,989.23          | 2.29                           | 153,616.40                    | 181,329.76      |
| 15/09/2016             | Sembradora                                | Maquinarias y Equipos | 336,247.34      | 60.00              | 5.00              | 5,604.12             | 67,249.47          | 2.29                           | 154,213.16                    | 182,034.18      |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 384,668.00      | 60.00              | 5.00              | 6,411.13             | 76,933.60          | 4.67                           | 359,585.54                    | 25,082.46       |
| 01/07/2017             | Tractor de Orugas, Marca Caterpillar, D5K | Maquinarias y Equipos | 2,379,525.64    | 60.00              | 5.00              | 39,658.76            | 475,905.13         | 1.50                           | 714,509.62                    | 1,665,016.02    |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,188.59       | 60.00              | 5.00              | 553.14               | 6,637.72           | 4.67                           | 31,024.51                     | 2,164.08        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,188.59       | 60.00              | 5.00              | 553.14               | 6,637.72           | 4.67                           | 31,024.51                     | 2,164.08        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,215.11       | 60.00              | 5.00              | 553.59               | 6,643.02           | 4.67                           | 31,049.30                     | 2,165.81        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,215.11       | 60.00              | 5.00              | 553.59               | 6,643.02           | 4.67                           | 31,049.30                     | 2,165.81        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,215.11       | 60.00              | 5.00              | 553.59               | 6,643.02           | 4.67                           | 31,049.30                     | 2,165.81        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,215.11       | 60.00              | 5.00              | 553.59               | 6,643.02           | 4.67                           | 31,049.30                     | 2,165.81        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,215.11       | 60.00              | 5.00              | 553.59               | 6,643.02           | 4.67                           | 31,049.30                     | 2,165.81        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 33,215.11       | 60.00              | 5.00              | 553.59               | 6,643.02           | 4.67                           | 31,049.30                     | 2,165.81        |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 259,851.93      | 60.00              | 5.00              | 4,330.87             | 51,970.39          | 4.67                           | 242,908.16                    | 16,943.77       |
| 30/04/2014             | Silos                                     | Maquinarias y Equipos | 384,668.00      | 60.00              | 5.00              | 6,411.13             | 76,933.60          | 4.67                           | 359,585.54                    | 25,082.46       |
|                        |                                           |                       | 6,273,170       |                    |                   | 104,553              | 1,254,634          |                                | 3,626,149.06                  | 2,647,020.87    |

Fuente: Elaboración propia.

A como se aprecia en la tabla la Montalbeña S.A, tiene dentro de su lista de activos fijos, activos que son utilizados por sus compañías relacionadas como lo son: silos donde almacena arroz, sembradoras, cabezal arrocero y tractores, debido a la presente situación la Montalbeña S.A deberá reconocer una cuenta por cobrar a su compañía relacionada en lugar de reconocer un costo imputado al ganado, lo que le permitirá disminuir el costo al año en aproximadamente C\$ 1,254,634 por el resto de vida útil de los activos.

Otras de las oportunidades de mejora a la empresa seria la implementación de identificación electrónica del ganado dentro de cuales puede optar por las siguientes opciones:

- Bolos ruminales
- Orejeras Chips

Tabla N° 13  
*Características de tipos de identificación electrónica*

| Orejeras Chips                                                                                | Bolos Ruminales                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Código no modificable                                                                         | Código único                                           |
| Sistema de 2 piezas diseñado con material termoplástico de alta flexibilidad e inviolable.    | Queda permanente en el interior del segundo estómago.  |
| Resistente a la humedad                                                                       | No produce efectos negativos sobre la salud del animal |
| Sin baterías activado a través de campo electromagnéticos transmitidos por antenas de lector. | Lectura cómoda a distancia del animal                  |
| Fácil aplicación.                                                                             | Se aplica una sola vez                                 |
| Compatible con software ganaderos.                                                            | Compatible con software ganaderos.                     |

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de identificación electrónica es de fácil aplicación, con códigos únicos, son elaborados con materiales de alta calidad y compatible con basculas electrónicas y sistemas de software ganaderos que le permite a la Montalbeña S.A el ahorro de tiempo al momento de la toma física de los inventarios, reduce el estrés en los animales, permite obtener peso exacto por cada categoría de animal ya que reduce errores de la captura de la información.

Por otro lado, la Montalbeña S.A puede optar a la implementación de un software ganadero, denominado sistema ARA (Administrador de Recursos Agropecuarios) desarrollado por MOI SOLUTIONS S.A una de las empresas del grupo Baltodano, este sistema presenta muchas características dentro las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Permite conexión a través de interfaz sencillo que integra el inventario, nomina, control de costos por categoría de ganado entre otros.
- Es un sistema compatible con lector de chapetas con chips o bolos ruminales y pasa los datos ganaderos al sistema contable, también es compatible con basculas electrónicas, hace inventarios de animales sin errores con el lector electromagnético.
- Puede seleccionar a tiempo y en forma precisa el cambio de categoría de animal y lleva control de partos, pesaje del animal, listado de inventarios, destete entre otros.

- Lleva control de reproducción de animal (nacimientos, abortos, destetes, hembras paridas, edad de animales, índice de fertilidad, resumen de ventas, muertes, traslados, compras, y clasificación).
- Tiene módulo especial de manejo de insumo y monitorea el stock mínimo de cantidades utilizadas, clasificación de productos, compras, existencias, salidas, proveedores, costos, es decir todo eventos con insumo que se haga a los animales se descarga del inventario y se carga a cada animal.

Una medida a considerar para la eficiencia y eficacia de la mano de obra es la realización de capacitaciones por lo menos dos veces al año tanto al personal contable, como al personal de fincas sobre el manejo eficientes de los costos e insumos de ganado, que permita tener mayor calidad de ganado a un mejor costo, dichas capacitaciones pueden efectuarse los días sábados en horas de la mañana en las ubicaciones de la entidad, estas capacitaciones estarán soportadas mediante certificados de participación prueba práctica y lista de asistencia.

También se puede evaluar el desempeño del personal que labora para la compañía por lo menos una vez cada año y remunerarlos según la calificación obtenida estipulando los rangos siguientes.

Tabla N° 14  
*Puntuación para evaluación de desempeño de personal*

| Rango de puntuación | Rango de valoración | Alternativa                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cuantitativo        | cualitativo         |                                                                                                                                                                                                     |
| 90-100              | Bueno               | Felicitaciones por escrito.<br>Bonificación anual establecido en las políticas de la Compañía.<br>Entrega de reconocimiento físico, regalos, premios etc.<br>Otras que apruebe la Gerencia General. |
| 70-89               | Regular             | Capacitaciones constantes.<br><br>Regalos y reconocimiento físico.                                                                                                                                  |
| Menos de 70         | Malo                | Orientación verbal y por escrito<br>Llamado de atención verbal y por escrito con copia a expediente.                                                                                                |

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma es importante recalcar que la Gerencia Financiera debería efectuar análisis financieros a los estados financieros cada año que permita determinar las áreas fuertes y débiles de la empresa y así asignar nuevas estrategias a futuro que genere mayores rentabilidades, actualmente la compañía fija sus metas en base al resultado real del periodo anterior, conforme el presupuesto estimado versus reales.

Otras de las estrategias a proponer a la compañía es aumentar la cantidad de búfalos los cuales son vendidos como animales de trabajo a Palmares del Castillo S.A, Oiko Caribe S.A y Wapi Industrial S.A estos generan menos costos que las vacas, por ser considerado un animal salvaje y alimentarse de la hierba, actualmente su carne no es tan utilizada en el consumo humano pero presentan una buena opción para el consumo aunque no tiene la

---

importancia que debería, otra de las ventajas que le traería a la empresa el aumento en la crianza y desarrollo de búfalos es que la empresa podría generar actividades de doble propósito con leche de búfala ya que esta genera el doble de queso que la que brinda el ganado vacuno.

Finalmente, La Montalbeña S.A puede implementar ventas a créditos por un plazo de 30 días a sus clientes potenciales con el fin aumentar las ventas y de atraer nuevos clientes, esto permitiría mejorar las utilidades del periodo, y las posibilidades que la empresa pueda apalancarse con instituciones financieras ya que esta no ha obtenido financiamiento durante los últimos años por las pérdidas recurrentes durante los últimos 5 años en sus estados financieros.

---

## VII. Conclusión

Después de haber realizado el presente estudio sobre Impacto financiero generados por los costos agropecuarios en La Montalbeña S.A correspondiente al período 2018-2019 de acuerdo a los objetivos planteados, se concluyó lo siguiente:

Al realizar el análisis del ambiente interno y externo de La Montalbeña S.A, a través del análisis FODA, el cual le permite a la empresa el análisis de problemas procesando las fortalezas y debilidades relacionado con sus oportunidades y amenazas, se identificó que la Compañía brinda productos de calidad, existe fidelidad de los clientes, los pagos son efectuados de contado, esto permite que la entidad tenga activos líquidos para invertir o pagar sus deudas en el corto plazo, sin embargo la empresa ha obtenido pérdidas recurrentes en sus estados financieros que pueden conllevar a la entidad a no continuar como negocio en marcha, lo cual se considera como una amenaza latente en su giro, a pesar de esto La Montalbeña S.A, posee excelentes oportunidades como el aporte anual de los socios y la implementación de nueva tecnología que puede conllevar a un mejor rendimiento de la Compañía.

También se determinó mediante el análisis de costos agropecuarios incurridos en la crianza y desarrollo de ganado, que la Montalbeña S,A, no cuenta con un área contable que asegure un mejor control y organización al momento de reconocimiento de los costos agropecuarios, se pudo identificar que no se reconocen todos los costos asignados al ganado,

la mano de obra utilizada en mejoras de haciendas no se reconoce en el rubro correspondiente, la Compañía no reconoce el costo de arrendamientos de fincas y asume costos de depreciaciones de activos utilizados por sus partes relacionadas.

Con respecto a la situación financiera de la compañía, se concluye que esta presenta problemas de poder apalancarse a un futuro, ya que no ha podido recibir prestamos de instituciones financieras, otra de las problemáticas es de rentabilidad por las pérdidas recurrentes obtenidas en los últimos 3 años, esto limita a la empresa a la toma de decisiones con respecto al pago de sus proveedores y otros, cabe mencionar que la compañía tiene liquidez para pagar sus deudas en el mediano plazo considerando sus activos circulantes, dichos activos no líquidos en el corto plazo por ser transacciones efectuadas con compañías relacionadas las cuales no establecen política de recuperación inmediata.

Por tanto, se hace necesario la alineación de los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización los cuales pueden ser materializados a través de planes estratégicos que le permita a “La Montalbeña, S.A” mejorar el rendimiento financiero siguiendo una serie de estrategias que le permita aumentar sus ingresos, disminuir sus costos agropecuarios, sus gastos operativos con el fin de aumentar sus márgenes de ganancias y mejorar la salud financiera.

---

## VIII. Recomendación

Una vez efectuado el análisis financiero de los costos agropecuarios de la empresa La Montabeña, S.A, correspondiente al período 2018-2019 se recomienda.

Adoptar un sistema de costos agropecuario computarizado, que permitan obtener información fiable en menor tiempo y a la vez asignar los costos de manera automática a cada categoría de ganado, de igual forma tener control de la cantidad exacta de los animales en las distintas ubicaciones que faciliten la organización y su buen funcionamiento.

También se recomienda mantener control de inventarios de materiales y suministros, de nóminas y costos indirectos y así clasificar y registrar adecuadamente las cuentas que pertenezcan a los costos de producción y a las cuentas de gastos operativos, al igual se recomienda pesar el hato ganadero una vez al año para determinar adecuadamente el costo o valor de mercado de cada categoría de ganado.

Otra recomendación es el de implementar un diagnostico financiero anual de forma horizontal, vertical y cálculo de razones para identificar los aspectos positivos y negativos de su gestión administrativa y financiera, a fin de incrementar la rentabilidad, mejorar la administración de sus activos, control de costos, gastos, y liquidez que les permitan estructuras de financiamiento con niveles adecuados de endeudamiento.

El nivel de endeudamiento debe mantenerse sano, y se deben buscar estrategias e instituciones financieras que le permita reestructurar su deuda a corto plazo, y así mantener el efectivo necesario para cubrir la operación de sus actividades inmediatas como pago a proveedores, empleados y gastos financieros, así como deuda a largo plazo que les permita llevar a cabo proyectos de inversión en activos fijos, incrementos en los niveles de productividad o aumento en la participación del mercado en esta industria.

Otra de las recomendaciones a la compañía es capacitar al personal del área contable, y el personal de las fincas con el fin de dar mejor aprovechamiento a la mano de obra en el campo, que genere mejor rendimiento a un costo adecuado.

---

## IX. Bibliografía

Castro, M. (2017). *Metodología para el análisis FODA*. Disponible: <https://es.slideshare.net/Mardemago/metodologia-para-el-analisis-foda-81046182>

Cartier, E. (2018). *Teoría general de los costos*. Disponible: <https://aprendiendoadministración.com/teoría-general-de-costos-conceptos-y-principales-generalidades/>

Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2009). *Normas Internacional de Información Financiera para las Pymes*.

Córdoba, M.(2016). *Análisis financiero I*. (1a. ed.). Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.

García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*. (1a. ed.). México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

García, V. (2015). *Análisis financiero, Un Enfoque Integral*. (1a. ed.). México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. (12a. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

---

Hernández, F. (2018). *Ventajas y desventajas del FODA*. Disponible:  
<https://www.cuidatudinero.com/13182206/ventajas-y-desventajas-del-dofa>

Hernández, M. (2016). *Ambiente Interno y Externo de las empresas*. Disponible:  
<https://es.slideshare.net/maira51/ambiente-interno-y-externo-de-las-organizaciones>

Hoyos, A. (2017). *Contabilidad de costos I*. (1a. ed.). Huancayo-Perú: Universidad Continental.

Jimenez, W. (2010). *Contabilidad de costos*. Bogotá Colombia: Fundación para la educación superior San Mateo

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. (2a. ed.). Barcelona –España: Editorial Gestión 2000.

Morales, A., Sánchez, B., Morales, J. y Figueroa, J. (2005). *Finanzas I*. (1a. ed.). México: Fondo Editorial Foca de México.

Manene, L.(2014). *Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral*, Disponible:  
<https://actualidadempresa.com/cuadro-de-mando-integral-definicion-principios-interrelaciones-objetivos-y-mapa-estrategico/>

---

Pearson, Owen (2018). *La importancia del análisis FODA*. Disponible:  
<https://www.cuidatudinero.com/13128396/la-importancia-del-analisis-foda>.

Polimeni, R., Fabozi, F. y Adelberg, A. (1997). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (3a. ed). Bogotá- Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Ponce, H. (2006). *Matriz de FODA, una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones*. (1a. ed.). México.

Prieto, C. (2010). *Análisis financiero*. Bogotá- Colombia: Fundación para la educación superior San Mateo.

Reyes, R. (2011). *Costos de producción*. Disponible: <https://es.slideshare.net/ricarey/costos-agropecuarios>.

Riquelme, M (2016). *Matriz o Analisis FODA-una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Disponible: <https://www.analisisfoda.com>.

Rivero, M. (2018). *Matriz Foda, herramienta para la estrategia*. Disponible:  
[https://www.researchgate.net/publication/324991460\\_Matriz\\_FODA\\_herramienta\\_para\\_la\\_estrategia\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_mayo\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018) Rivero Hernandez Magda.

---

Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. (1a. ed). México: Red del Tercer Milenio.

Roncancio, G. (2019). *Cuadro de Mando Integral*. Disponible: <https://gestion.pensemos.com/como-hacer-un-cuadro-de-mando-integral-cmi-5-simples-pasos>

# **X. Anexos**

## Anexo #1. Guía de Observación

| GUIA DE OBSERVACION |                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fecha:</b>       | _____ / _____ / _____                                                                                                      |
| <b>Hora de</b>      |                                                                                                                            |
| <b>Inicio:</b>      | _____ : _____                                                                                                              |
|                     | <b>Hora Final:</b> _____ : _____                                                                                           |
| <b>Objetivo:</b>    | Determinar a través de la observación, el ambiente interno y externo en que se rodea la empresa " <b>La Montalbeña S.A</b> |

| Ítems | OBSERVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS                  |
|-------|----------------------------------------------------|
|       |                                                    |
| 1     | Ubicación de la empresa                            |
| 2     | Actividad económica                                |
| 3     | Socios y organización                              |
| 4     | Ambiente laboral                                   |
| 5     | Personal de trabajo                                |
| 6     | Condiciones laborales                              |
| 7     | Control y administración de información financiera |
| 8     | Activo biológicos                                  |
| 9     | Costos y gastos                                    |

## Anexo #2. Guía de entrevista abierta dirigida al Gerente Financiero

| GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre del entrevistado:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                      |
| <b>Fecha:</b> /        /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |
| <b>Hora de</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                      |
| <b>Inicio:</b> : <b>Hora Final:</b> :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                      |
| <b>Objetivo de la Entrevista</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Determinar a través de la entrevista el conocimiento interno de la compañía, servicios, costos, gastos, clientes, proveedores e información financieros importantes. |
| <b>Preguntas abiertas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa, objetivos y como es su estructura organizativa?</li><li>2. ¿Qué servicios brindan la compañía?</li><li>3. ¿Quiénes son sus principales clientes?</li><li>4. ¿Menciones sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?</li><li>5. ¿Cuántas fincas poseen y que cantidad de ganado tienen?</li><li>6. ¿ Tiene posicionamiento en el mercado el nombre comercial de la entidad?</li><li>7. ¿En qué otros cotos y gastos incurre la empresa?</li><li>8. ¿Cuáles son los costos en que incurren para la cría desarrollo del hato ganadero?</li><li>9. ¿Qué parámetros se utilizan para determinar el precio del ganado?</li><li>10. ¿Se lleva control eficiente de los costos del ganado a través de un sistema de costo?</li></ol> |                                                                                                                                                                      |

11. ¿Cómo es valuado el activo biológico?
12. ¿Se ha efectuado revisiones por parte de externo y que medidas han tomado?
13. ¿Cuáles son los márgenes de ganancia que posee la empresa?
14. ¿Realizan análisis a los estados financieros y se miden las variaciones importantes?
15. ¿De qué manera administra su presupuesto, liquidez y endeudamiento?
16. ¿Han dado respuestas a los problemas financieros y administrativos que posee la compañía?
17. ¿Cuáles son los factores que incidieron en las pérdidas de periodos anteriores?

### Anexo #3. Guía de entrevista cerrada dirigida al Contador General

| GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR GENERAL |                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fecha:</b>                                   | _____ / _____ / _____                                                                                                                                                   |
| <b>Hora de</b>                                  |                                                                                                                                                                         |
| <b>Inicio:</b>                                  | _____ : _____ <b>Hora Final:</b> _____ : _____                                                                                                                          |
| <b>Objetivo de la Entrevista</b>                | Recibir información a fin de analizar el tratamiento contable de los costos aplicados en la empresa La Montalbeña S.A como base fundamental para la toma de decisiones. |
|                                                 |                                                                                                                                                                         |
| Ítems                                           | Preguntas abiertas                                                                                                                                                      |
| 1                                               | ¿Cuáles son los objetivos a los que está dirigida la empresa?                                                                                                           |

- 2            ¿Existen estrategias administrativas para mejorar las debilidades de la Compañía a futuro?
- 3            ¿Cuáles son los potenciales compradores de la Compañía?
- 4            ¿Los precios que ofrecen están por encima o por debajo de los competidores?
- 5            ¿Cuáles son los elementos que integran los costos por cada categoría de ganado?
- 6            ¿Llevan un sistema de costos agropecuarios para asignar de manera adecuado los costos incurridos en el desarrollo de su ganado?
- 7            ¿Realizan reuniones mensuales para evaluar la situación financiera de la empresa?
- 8            ¿Cuáles son los estados financieros que emite la Compañía?
- 9            ¿Han tenido problema de liquidez, solvencia y rentabilidad?

|    |                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | ¿ Cuenta con personal eficiente, dicho personal es capacitado frecuentemente? |
| 11 | ¿Considera que el negocio es rentable?                                        |

#### Anexo #4. Guía de entrevista dirigida al Administrador de fincas

| GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE FINCAS |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Puesto que desempeña:</b>                           |                                                                                                                                                                         |
| <b>Fecha:</b>                                          | _____ / _____ / _____                                                                                                                                                   |
| <b>Hora de Inicio:</b>                                 | _____ : _____ <b>Hora Final:</b> _____ : _____                                                                                                                          |
| <b>Objetivo de la Entrevista</b>                       | Recibir información a fin de analizar el tratamiento contable de los costos aplicados en la empresa La Montalbeña S.A como base fundamental para la toma de decisiones. |
| <b>1.</b>                                              | ¿Cómo está clasificado el hato ganadero de la compañía?                                                                                                                 |
| <b>2.</b>                                              | ¿Qué elementos o productos utilizan para la crianza y engorde de ganado?                                                                                                |
| <b>3.</b>                                              | ¿Con que frecuencia se le aplica medicamentos, vitaminas y otros al hato ganadero?                                                                                      |
| <b>4.</b>                                              | ¿Cada cuánto es pesado el hato ganadero?                                                                                                                                |

5. ¿Cuáles son los parámetros para el cambio de categoría de cada animal y que documento soporta dicho cambio?
6. ¿Se realizan inventarios físicos generales, al menos una vez al año?
7. ¿Existe una planificación e instructivo de cómo se realizan estos inventarios?
8. ¿Quiénes participan en el levantamiento de inventarios generales?
9. De qué manera se lleva control sobre los costos incurridos en el ganado?
10. ¿Todos los costos que incurren el desarrollo y cría de ganado es enviado al área contable en tiempo y forma y de manera correcta?
11. , ¿Cómo se determina el precio de venta del hato ganadero?
12. ¿Cuáles son las condiciones para poder efectuar una venta de calidad a los clientes?
13. ¿Existen pérdidas de ganado de manera recurrente?
14. ¿Se envía reporte del inventario general a la Gerencia Financiera de la entidad?

## Anexo #5. Guía de revisión documental

| GUIA DE REVISIÒN DOCUMENTAL      |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fecha:</b>                    | _____ / _____ / _____                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Objetivo de la Entrevista</b> | Revisar la documentación legal y financiera de la empresa La Montalbeña, S.A con la finalidad de determinar las debilidades dentro del área contable-financiera para mejorar la fiabilidad de la misma.                                                                   |
|                                  | Escritura de Constitución<br><br>Estructura organizativa<br><br>Libros Contables<br><br>Estados Financieros 2018-2019.<br><br>Auxiliares contables<br><br>Detalle de activo biológico<br><br>Integración de costos y gastos<br><br>Manual de toma física de hato ganadero |

## Anexo #6. Estado de situación financiera de La Montalbeña S, A 2018.

### La Montalbeña S.A Estado de situación financiera Al 31 de diciembre de 2018

|                                       |                           |
|---------------------------------------|---------------------------|
| <b>ACTIVO CIRCULANTE :</b>            |                           |
| Efectivo y equivalente de efectivo    | 1,525,947.76              |
| Cuentas Por Cobrar                    | 2,958,743.80              |
| Inventarios                           | 5,962,932.73              |
| Anticipos                             | 4,260,155.00              |
| Cuentas por cobrar relacionadas       | 205,423,245.00            |
| Activo biológico corriente            | 9,275,864.00              |
| <b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE :</b>   | <b>229,406,888.29</b>     |
| <b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>           |                           |
| Propiedad planta y equipo             | 158,562,017.80            |
| Activo Biológico no Corriente         | 34,754,599.17             |
| Depreciación Acumulada                | - 41,338,445.90           |
| Otros Activos                         | 5,643,458.00              |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>157,621,629.07</b>     |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>               | <b>C\$ 387,028,517.36</b> |
| <b>PASIVO CORTO PLAZO</b>             |                           |
| Proveedores                           | 58,976,707.37             |
| Obligaciones a corto plazo            | 13,345,467.18             |
| Impuestos y retenciones por pagar     | 1,027,587.98              |
| Gastos Acumulados por pagar           | 17,782,965.02             |
| Cuentas Por Pagar Intercompañías      | 107,027,184.00            |
| <b>TOTAL DE PASIVO CORTO PLAZO :</b>  | <b>198,159,911.55</b>     |
| <b>PASIVO LARGO PLAZO</b>             |                           |
| Otros Pasivos                         | 37,423,263.37             |
| <b>TOTAL DE PASIVO LARGO PLAZO :</b>  | <b>37,423,263.37</b>      |
| <b>CAPITAL</b>                        |                           |
| Capital social Pagado                 | 1,700,000.00              |
| Capital Donado                        | 78,436,453.00             |
| Reservas                              | 5,000.00                  |
| Superavit por revaluación             | 163,873,649.00            |
| Pérdida acumulada                     | - 92,569,759.56           |
| <b>TOTAL DE CAPITAL :</b>             | <b>151,445,342.44</b>     |
| <b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>      | <b>C\$ 387,028,517.36</b> |

**Anexo #7. Estado de resultados de La Montalbeña S,A 2018.**

**La Montalbeña S.A**  
**Estado de Resultados**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2018**

|                                           |          |                         |
|-------------------------------------------|----------|-------------------------|
| Ventas                                    | C\$      | 24,267,906              |
| Ganancia por cambio en el valor razonable |          | -5,578,328              |
| Total ingresos                            |          | <u>18,689,578</u>       |
| Costos de ventas                          |          | 22,359,396              |
| <b>Perdida bruta</b>                      | <b>-</b> | <b>3,669,818</b>        |
| Gastos administración                     |          | 5,893,786.15            |
| Gastos de ventas                          |          | <u>3,796,957.97</u>     |
| <b>Pérdida Operativa</b>                  | <b>-</b> | <b>13,360,562</b>       |
| Gastos /Ingresos financieros              |          | 6,831,776.42            |
| Otros Ingresos                            |          | <u>9,232,579.32</u>     |
| <b>Perdida antes de impuestos</b>         | <b>-</b> | <b>10,959,760</b>       |
| Impuesto                                  |          | <u>1,484,660</u>        |
| <b>Pérdida Neta</b>                       | <b>-</b> | <b><u>9,475,100</u></b> |

**Elaborado por**

**Autorizado por**

## Anexo #8. Estado de situación financiera de La Montalbeña S,A 2019.

### La Montalbeña S.A Estado de situación financiera Al 31 de diciembre de 2019

#### ACTIVO CIRCULANTE :

|                                     |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Efectivo y equivalente de efectivo  | 12,586,252.83         |
| Cuentas Por Cobrar                  | 1,153,801.23          |
| Inventarios                         | 5,238,041.51          |
| Anticipos                           | 8,728,536.49          |
| Cuentas por cobrar relacionadas     | 178,348,206.26        |
| Activo biológico corriente          | 17,026,179.40         |
| <b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE :</b> | <b>223,081,017.72</b> |

#### ACTIVO NO CIRCULANTE

|                                       |                           |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Propiedad planta y equipo             | 111,897,666.17            |
| Activo Biológico no Corriente         | 28,665,052.85             |
| Depreciación Acumulada                | - 58,476,234.94           |
| Otros Activos                         | 8,854,428.97              |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>90,940,913.05</b>      |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>               | <b>C\$ 314,021,930.77</b> |

#### PASIVO CORTO PLAZO

|                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Proveedores                          | 26,493,278.29         |
| Obligaciones a corto plazo           | 8,692,936.18          |
| Impuestos y retenciones por pagar    | 3,938,247.56          |
| Gastos Acumulados por pagar          | 23,487,025.28         |
| Cuentas Por Pagar Intercompañías     | 98,724,292.10         |
| <b>TOTAL DE PASIVO CORTO PLAZO :</b> | <b>161,335,779.41</b> |

#### PASIVO LARGO PLAZO

|                                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|
| Otros Pasivos                        | 21,805,476.15        |
| <b>TOTAL DE PASIVO LARGO PLAZO :</b> | <b>21,805,476.15</b> |

#### CAPITAL

|                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| Capital social Pagado     | 1,700,000.00          |
| Capital Donado            | 78,436,453.00         |
| Reservas                  | 5,000.00              |
| Superávit por revaluación | 104,735,642.14        |
| Resultados Acumulados     | - 53,996,419.93       |
| <b>TOTAL DE CAPITAL :</b> | <b>130,880,675.21</b> |

#### **TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL**

**C\$ 314,021,930.77**

**Anexo #9. Estado de resultados de La Montalbeña S, A 2019.**

**La Montalbeña S.A**  
**Estado de Resultados**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2019**

|                                           |                             |
|-------------------------------------------|-----------------------------|
| Ventas                                    | 21,714,986.44               |
| Ganancia por cambio en el valor razonable | 7,007,239.38                |
| Total ingresos                            | <u>28,722,225.82</u>        |
| Costos de ventas                          | 17,876,368.30               |
| <b>Pérdida bruta</b>                      | <b>10,845,857.52</b>        |
| Gastos administración                     | 8,844,093.45                |
| Gastos de ventas                          | <u>2,955,701.77</u>         |
| <b>Pérdida Operativa</b>                  | <b>- 953,937.70</b>         |
| Gastos /Ingresos financieros              | - 2,778,751.42              |
| Otros Ingresos                            | <u>43,175,493.13</u>        |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>        | <b>39,442,804.01</b>        |
| Impuesto                                  | 869,464                     |
| Resultado Neto                            | <u><u>38,573,339.63</u></u> |

**Elaborado por**

**Autorizado por**

#### Anexo #10. Tabla de cálculo de razones de rentabilidad

| Razón financiera                             | Formula                         | 2019 | 2018 |
|----------------------------------------------|---------------------------------|------|------|
| Rendimiento sobre las ventas (ROS)           | Utilidad Neta /Ventas           | 178% | -39% |
| Rendimientos sobre los activos totales (ROA) | Utilidad Neta /Activo total     | 12%  | -2%  |
| Rendimiento sobre el capital contable (ROE)  | Utilidad Neta /Capital contable | 29%  | -6%  |

Fuente: Elaboración propia

#### Anexo # 11. Tabla de cálculo de razones de liquidez

| Razón financiera        | Formula                                          | 2019          | 2018          |
|-------------------------|--------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Capital de trabajo neto | Activo circulante -Pasivo a corto plazo          | 61,745,238.31 | 31,246,976.74 |
| Razón circulante        | Activo circulante/Pasivo de corto plazo          | 1.38          | 1.16          |
| Prueba ácida            | Activo circulante-Inventario/ Pasivo corto plazo | 1.28          | 1.11          |

Fuente: Elaboración propia

**Anexo # 12. Tabla de cálculo de razones de endeudamiento**

| Razón financiera                         | Formula                                     | 2019 | 2018 |
|------------------------------------------|---------------------------------------------|------|------|
| Pasivo total a capital contable          | Pasivo total/Capital Contable               | 1.40 | 1.56 |
| Multiplicador del capital                | Activo total/Capital Contable               | 2.40 | 2.56 |
| Pasivo de largo plazo a capital contable | Pasivo largo plazo/Capital Contable         | 0.17 | 0.25 |
| Cobertura de interés                     | Utilidad en operación /Gastos por intereses | 0.34 | 1.96 |

**Fuente:** Elaboración propia

### Anexo # 13. Tabla de repuesta a los instrumentos.

| RESPUESTA A LAS ENTREVISTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Guía de entrevista al Gerente Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                            | Guía de entrevista al contador General                                                                                                                                                   | Guía de entrevista al Administrador de fincas                                                                                                                                |
| <b>¿Cuál es la misión, visión de la empresa, objetivos y como es su estructura organizativa?</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>¿Cuáles son los objetivos a los que está dirigida la empresa?</b>                                                                                                                     | <b>¿Cómo está clasificado el hato ganadero de la compañía?</b>                                                                                                               |
| La misión es incrementar la participación en el mercado agroindustrial y ganadero, ofreciendo productos diferenciados que permitan alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible para la empresa, su visión es estar posicionados en un puesto preferencial en el mercado Agroindustrial y Ganadero nicaragüense. | Su principal objetivo es apoderarse del mercado, ampliar clientes y generar mayores utilidades                                                                                           | El ganado de la Montalbeña esta clasificado en Terneros, Novillos y novillas de crecimiento, Novillos y novillas de desarrollo, Engorde, Reproducción, y animal de descarte. |
| <b>¿Qué servicios brindan la compañía?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>¿Existen estrategias administrativas para mejorar las debilidades de la Compañía a futuro?</b>                                                                                        | <b>¿Qué elementos o productos utilizan para la crianza y engorde de ganado?</b>                                                                                              |
| Los servicios que brindan son compra, cría, engorde y desarrollo de ganado y arrendamientos de terrenos.                                                                                                                                                                                                            | La Gerencia General junto con la Gerencia financiera han tenido reuniones como estrategias para mantener la empresas a flote en un futuro, para incrementar los ingresos, reducir costos | Desparasitantes, vitaminas, sales, minerales, pacas de pasto, antibióticos, concentrados, antidiarreicos.                                                                    |
| <b>¿Quiénes son sus principales clientes?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>¿Cuáles son los potenciales compradores de la Compañía?</b>                                                                                                                           | <b>¿Con que frecuencia se le aplica medicamentos, vitaminas y otros al hato ganadero?</b>                                                                                    |
| Los principales clientes son los distintos mataderos del país entre ellos Matadero San Martin y Central, de la misma manera los proveedores son importantes para la compañía al igual que los clientes.                                                                                                             | Los potenciales compradores de la compañía son los distinto mataderos y matarifes                                                                                                        | La Compañía aplica insumos al ganado cada mes a los que llama profiláctico donde se pesan las categorías de novillos y novillas de crecimiento y desarrollo y terneros.      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Menciones sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?</b>                                                                                                                                                                                       | <b>¿Los precios que ofrecen están por encima o por debajo de los competidores?</b>                                                     | <b>¿Cada cuánto es pesado el hato ganadero?</b>                                                                                       |
| Entre fortalezas tenemos clientes fieles, pagan de contado, buenos y excelentes proveedores, personal ganadero eficiente, las debilidades es que los costos se llevan en documento excel, el personal elabora muchas funciones a la vez y el personal contable rota mucho. | Normalmente los precios no varían mucho.                                                                                               | El hato ganadero se pesa pero ciertas categorías en el profiláctico, normalmente y lo más adecuado es pesar el ganado una vez al año. |
| <b>¿Cuántas fincas poseen y que cantidad de ganado tienen?</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>¿Cuáles son los elementos que integran los costos por cada categoría de ganado?</b>                                                 | <b>¿Cuáles son los parámetros para el cambio de categoría de cada animal y que documento soporta dicho cambio?</b>                    |
| La compañía cuenta con diferentes fincas en las distintas áreas de Nicaragua, la cantidad de ganado oscila entre 4000 a 4800.                                                                                                                                              | Costos que se incurren en el manejo y desarrollo de cada categoría de animales son vitaminas, pastos, desparasitantes, alimentos.      | El cambio de categoría de cada animal va en dependencia del peso y la edad de cada animal.                                            |
| <b>¿En qué otros costos y gastos incurre la empresa?</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>¿Llevar un sistema de costos agropecuarios para asignar de manera adecuado los costos incurridos en el desarrollo de su ganado?</b> | <b>¿Se realizan inventarios físicos generales, al menos una vez al año?</b>                                                           |
| Los principales costos y gastos de la empresa son: vacunas, vitaminas, alimentos de ganado, mejoras en haciendas reparación de cercas, limpieza de corrales, servicios básicos, depreciaciones etc.                                                                        | En años siguientes se tiene el proyecto de tener sistema de costos, actualmente se lleva control en excel.                             | Cada año se efectúa toma física del hato en compañía de auditores externos e internos.                                                |
| <b>Qué parámetros se utilizan para determinar el precio del ganado?</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>¿Realizan reuniones mensuales para evaluar la situación financiera de la empresa?</b>                                               | <b>Existe una planificación e instructivo de cómo se realizan estos inventarios?</b>                                                  |
| Para determinar el precio del ganado de utiliza el valor razonable según establece la NIIF Pymes                                                                                                                                                                           | Cada mes se efectúan reuniones para revisar asignación de los costos del                                                               | La Compañía cuenta con un instructivo de la toma física de inventarios.                                                               |

|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| se toma como referencia el precio del ganado del último mes según publicación del puesto de bolsa                                             | ganado, las ventas efectuadas, los gastos y el efectivo en caja.                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                      |
| <b>¿Se lleva control eficiente de los costos del ganado a través de un sistema de costo?</b>                                                  | <b>¿Cuáles son los estados financieros que emite la Compañía?</b>                                                                                                                                                                                                | <b>¿De qué manera se lleva control sobre los costos incurridos en el ganado?</b>                                                                                     |
| La compañía lleva control de la asignación de los costos a través de documento en excel elaborado por los administradores de fincas.          | La compañía solo prepara Estados de Resultado y Estado de situación Financiera de manera mensual.                                                                                                                                                                | Se lleva un control en excel de los costos incurridos de manera mensual en lo que respecta productos veterinarios, alimentos entre otros                             |
| <b>¿Cómo es valuado el activo biológico?</b>                                                                                                  | <b>¿Han tenido problema de liquidez, solvencia y rentabilidad?</b>                                                                                                                                                                                               | <b>¿Se envía reporte del inventario general a la Gerencia Financiera de la entidad?</b>                                                                              |
| El activo biológico está valuado a valor razonable.                                                                                           | La Montalbeña cuenta con activos para hacer frente a sus deuda a corto plazo, actualmente ha habido poca entradas de efectivo de instituciones financieras de ha apalancado por préstamos de relacionada y aportes de los socios.                                | Cada mes se envía detalle de listado de ganado y conciliación mensual donde se detalla nacimientos, muertes, destetes, ventas, compras y traslados y transferencias. |
| <b>¿Se ha efectuado revisiones por parte de externo y que medidas han tomado?</b>                                                             | <b>¿ Cuenta con personal eficiente, dicho personal es capacitado frecuentemente?</b>                                                                                                                                                                             | <b>¿Todos los costos que incurren el desarrollo y cría de ganado es enviado al área contable en tiempo y forma y de manera correcta?</b>                             |
| Las unicas revisiones que hemos tenido por los ultimos años es solo por auditoria externa.                                                    | La compañía cuenta con excelentes administradores de finca y campistas que tiene conocimiento adecuado en cuanto a la función que ejercen, donde normalmente presenta debilidades es con el personal contable porque este ha rotado significativamente cada año. | A veces hay retrasos en enviar la información y efectuar las boletas de salidas correspondiente por la falta de tiempo.                                              |
| <b>¿Realizan análisis a los estados financieros y se miden las variaciones importantes?</b>                                                   | <b>¿Considera que el negocio es rentable?</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>¿Cuáles son las condiciones para poder efectuar una venta de calidad a los clientes?</b>                                                                          |
| Normalmente no se tiene costumbre de hacer análisis a los estados financieros, se toma como puntos de análisis presupuesto vrs gastos reales. | El negocio es rentable porque se trata de alimento ganado que es vendido para luego ser exportado a otros países, solo que se debería hacer análisis para tomar mejores decisiones de manera eficiente.                                                          | El animal debe tener el peso establecido según política de la empresa y la edad adecuada que oscila entre 350 kg y edad entre 2 a 2.5 años                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                     |
| <b>¿De qué manera administra su presupuesto, liquidez y endeudamiento?</b>                                                                                                                                                                         |  | <b>¿Existen perdidas de ganado de manera recurrente?</b>                                                                                                            |
| La compañía actualmente no tiene deuda con instituciones financieras, actualmente cuentas con altas cuentas por cobrar a compañías relacionadas, no ha podido obtener préstamos por las pérdidas que ha presentado la compañía en años anteriores. |  | Ha habido muchas muertes estas oscilan entre 23 a 55 cabezas al año, al igual que perdidas de ganado las cuales pueden extraviarse en el campo pero luego regresan. |
| <b>¿Cuáles son los factores que incidieron en las pérdidas de periodos anteriores?</b>                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                     |
| Normalmente los costos de ganado han aumentado y las ventas no han sido muy buena, de la misma manera el precio del ganado ha disminuido.                                                                                                          |  |                                                                                                                                                                     |