

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - PROCOMIN



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE
EMPRESAS.**

TEMA DE INVESTIGACIÓN

**EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA VMS NICARAGUA, S.A, EN EL
PERIODO 2020**

AUTOR:

LIC. JONNYS OMAR BERMUDEZ ALAVREZ

TUTOR:

MSC. ERIKA JANETH NAVARRETE MENDOZA

MANAGUA, NICARAGUA ENERO 2022

i. Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente en todo este tiempo, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

También lo dedico a mi familia, por estar siempre apoyándome en las diferentes etapas de este proceso universitario.

A todos los profesores y demás personas que han contribuido en mi formación académica y que han hecho posible lograr esta meta.

ii. Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis Padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los valores y principios que me han inculcado.

A todos los profesores que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional y a todos quienes contribuyeron con un granito de arena para culminar con éxito la meta propuesta.

A mi Tutora y metodóloga, MSc. Erika Janeth Navarrete Mendoza, quien me ha apoyado durante todo el proceso de elaboración de esta investigación.

iii. Carta aval de tutor

MSC. Ramfis Muñoz
Director PROCOMIN
Su despacho.-

Estimado Maestro:

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 financiera para la empresa VMS Nicaragua, S.A en el periodo 2020”***. Realizada por el Lic.: ***Jonny Omar Bermúdez Álvarez***, como requisito para optar el título de Máster en Administración Funcional de empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis del Lic.: ***Jonny Omar Bermúdez Álvarez***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador. El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de ***“Evaluación financiera para la empresa VMS Nicaragua, S.A en el periodo 2020”***.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 12 días del mes de enero del año dos mil veinte dos.

MSc. Erika Janeth Navarrete Mendoza

Tutor

iv. Resumen

La presente tesis tiene como objetivo evaluar la situación financiera de la Empresa VMS NICARAGUA S.A en el periodo 2020, en este aspecto se refiere la importancia de la elaboración de una evaluación financiera, mediante la aplicación del análisis cualitativo FODA y las 5 fuerzas de Michael Porter, identificar los procesos financieros del área, análisis Vertical y horizontal de los estados Financieros, así como el cálculo de las razones financieras que evidencien la situación financiera de la empresa, con la finalidad de proponer estrategias para la buena planeación financiera de la empresa que permita tener indicadores claves para la toma de decisiones del personal administrativo y la alta Gerencia, enfocado en lograr mayor rentabilidad del negocio.

El método utilizado para llevar a cabo el trabajo de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo aplicado al estudio de evaluación financiera de esta investigación es cualitativa inductiva, donde se entrevistará al Gerente General y Gerente financiero para obtener la información necesaria de período 2020, permitió verificar el problema de la Empresa y propuestas para dar continuidad a la gestión. Y en estudio de caso, con un universo de la Empresa y una muestra del área financiera de la misma, sus métodos y técnicas de recolección de datos fueron la entrevista y el análisis documental

Como principal conclusión se determinó la importancia de realizar una evaluación financiera en una entidad, ya que con dicho estudio se puede identificar la posición financiera de la empresa en una fecha determinada y hacia donde debe ir en un futuro a corto, mediano y largo plazo, partiendo de la interpretación de los resultados financieros que son elementales para la toma de decisiones financieras por parte de la dirección de la empresa.

Palabras claves: Evaluación financiera, análisis cualitativo, razones financieras, rentabilidad , situación financiera

v. Índice

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Carta aval de tutor	iii
iv. Resumen	iv
I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	4
1.1.1. Antecedentes teóricos	4
1.1.2. Antecedentes de campo	6
1.2. Justificación	9
1.3. Planteamiento del problema	10
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. Análisis Cualitativo	14
3.2.1. Análisis FODA	14
3.2.2. Cinco Fuerzas de Michael Porter	15
3.2.3. Estrategias CAME	19
3.2. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	21
3.13.1 Crecimiento del Mercado.....	22
3.13.2 Participación del Mercado.....	22
3.13.3 Objetivo de la Matriz BCG.....	22
3.13.4 Esquema de la Matriz BCG	23
3.13.5 Estrategias de inversión con la Matriz BCG.....	24
3.13.6 Ciclo de vida del producto.....	25

3.3. Finanzas.	26
3.3.1. Evaluación Financiera.	26
3.5. Situación Financiera	27
3.5.1. Análisis Financiero.	27
3.5.2. Razones Financieras.	29
3.3. Procesos administrativos	35
3.3.1. Planeación.	36
3.3.2. Organización.	36
3.3.3. Dirección.	37
3.3.4. Control.	38
3.4. Procesos Financieros o contables	39
3.4.1 Documentos Soporte.	40
3.4.2 Contabilización de operaciones.	41
3.4.3 Sistemas contables.	42
IV. Preguntas directrices	43
V. Operacionalización de Variables	44
VI. Diseño metodológico	48
6.1 Enfoque de la investigación	48
6.2 Tipo de investigación.	48
6.3 Población o área de estudio	49
6.4 Selección de la muestra	49
6.5 Métodos y técnicas de recolección de datos.	49
6.5.1. Guía de entrevista.	50
6.5.2. Guía de Observación.	50
6.5.3. Revisión documental.	51
VII. Análisis de resultados	52
7.1. Entendimiento de la organización.	52

7.1.3 Servicios que ofrece la empresa	55
7.2. Análisis cualitativo.....	56
7.2.1 Análisis FODA.....	56
7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	60
7.3 Análisis de las unidades de negocio de la empresa VMS Nicaragua, S.A por medio de la matriz BCG.....	64
7.4. Procesos administrativos y financieros.....	68
7.5. Situación financiera.....	70
7.5.1 Análisis Vertical.....	71
7.4.3 Razones Financieras de la empresa VMS Nicaragua, S.A.....	83
7.5. Proponer estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos en el área financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A. en el periodo 2021 que enfatizen el fortalecimiento de la toma de decisiones financieras.....	92
7.5.1 Análisis CAME	93
7.5.2 Estructura Organizativa.....	96
7.5.3 Propuesta para reforzar el departamento contable	97
7.5.4 Negociar mejores precios y tiempo de crédito con los proveedores.....	104
7.5.5 Propuesta de estados financieros.	105
7.5.6 Elaboración de plan de reducción de costos y gastos.....	108
VIII. Conclusiones.....	110
IX. Recomendaciones	113
X. Bibliografía	115
XI. Anexos.....	117

I. Introducción

La empresa VMS NICARAGUA, S.A ubicada en la ciudad de Managua, desde su inicio de operaciones ofrece los servicios de seguridad física y tienda de armas, siendo una empresa sólida en el ramo de la seguridad, a raíz de los hechos acontecidos a partir de Marzo 2018 y que han afectado nuestro país, se vio obligada a cerrar la venta de armas por el grado de inseguridad y por resolución preventiva ordenada por la policía nacional, por tanto hubo bajas en los ingresos de la empresa, sin embargo, la empresa ha enfocado sus objetivos en la seguridad física para lograr resultados positivos.

El presente trabajo es de gran importancia ya que en los últimos años las compañías de seguridad juegan un papel fundamental en el comercio nacional, a raíz de la coyuntura país las empresas contratan mayor cantidad de oficiales de seguridad para cuidar los activos de sus negocios esto para disminuir el riesgo de pérdidas y por ende para preservar la integridad de sus colaboradores, es de interés para este gremio que identifiquen las debilidades financieras y operativas que puedan afectar el desarrollo de las actividades diarias de la empresa y las repercusiones económicas que puede tener la empresa por no aplicar correctamente los procesos de control financiero, con el fin de determinar medidas correctivas que permitan disminuir los riesgos y amenazas existentes .

Por consiguiente, se realizará una evaluación financiera a través de la aplicación de un análisis cualitativo a través de la matriz FODA y fortalecido con las cinco fuerzas de Michael Porter, que permitan identificar las debilidades internas y externas de la compañía, así como sus fortalezas y destrezas. También se realizará un análisis cuantitativo mediante el análisis horizontal y vertical de los estados financieros y la aplicación de ratios financieros que midan los rendimientos de la empresa. Por otra parte, se propondrán estrategias de mejoramiento que permitan una mayor rentabilidad y eficiencia en las actividades de la compañía.

Para desarrollar este estudio, se realizará a través del estudio descriptivo y explicativo, con enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos al considerar que esta investigación incluye la recolección, procesamiento y análisis de datos para identificar las debilidades financieras que influyen de forma negativa en la rentabilidad de la empresa. Así mismo, para el desarrollo del estudio se utilizarán técnicas como la entrevista, la observación, la revisión documental y finalmente los estados financieros en los que se aplicará las razones financieras.

La presente investigación se desarrolló en XI acápites que a continuación se detallan.

En el acápite I se presenta la introducción del estudio, así como los antecedentes teóricos y de campo, seguido de la justificación en el que se le da énfasis a la importancia de la investigación, de igual manera se ilustra el planteamiento y formulación del problema en el cual se expone la situación que le da sentido al presente estudio.

En el acápite II se establece el objetivo general y los específicos los que definen la orientación y el alcance de esta investigación.

En el acápite III se elabora el marco teórico, el que expone la fundamentación teórica dentro de la cual se pretende enmarcar el estudio. Describe lo que significa elaborar una evaluación financiera en una empresa, define los conceptos de las herramientas que se utilizarán en el análisis cualitativo y las distintas partes que serán de utilidad para la aplicación del análisis cuantitativo.

En el acápite IV se plasman las preguntas directrices, que son las preguntas que dan respuesta al problema de la investigación.

En el acápite V da lugar a la operacionalización de variables, la cual es expresada en forma de cuadro, en el que se muestran los objetivos que se pretenden alcanzar, las variables y los instrumentos a utilizar.

En el acápite VI se manifiesta el diseño metodológico, el cual describe el proceso metodológico utilizado en la elaboración de la investigación, el tipo de estudio, su enfoque, el alcance y las técnicas utilizadas.

En el acápite VII se muestra el análisis e interpretación de los resultados, en esta parte, se evidencia el resultado del análisis cualitativo y cuantitativo.

En el acápite VIII se consolidan las conclusiones del trabajo, en esta parte, pueden surgir las posibles estrategias que podría implementar la empresa.

En el acápite IX se establecen las recomendaciones del estudio que pretenden proporcionar sugerencias a luz de los resultados encontrados.



En el acápite X se ilustra en forma de tabla las referencias bibliográficas, es decir, toda la documentación que fue utilizada para la elaboración de la investigación, en el que se detalle, el autor, nombre del libro, año de publicación o enlace del cual fue recuperado.

En el acápite XI se presentan los anexos, que incluyen todas las ilustraciones, instrumentos, tablas y figuras.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes teóricos.

Históricamente la aplicación del análisis financiero juega un papel fundamental para tratar las crisis económicas y financieras de las empresas, se constituye como un medio de análisis referido a un estudio e interpretación de la información financiera de las empresas, con la finalidad de evaluar su situación actual y en base a los resultados tomar decisiones que permitan un cambio positivo en donde la empresa se vea claramente favorecida y con enfoque de desarrollo del negocio.

Ya desde finales del siglo XIX hasta los años treinta, se mencionaba la posible capacidad de las ratios para predecir un fracaso financiero a corto plazo (iliquidez). Posteriormente, el enfoque se centró en determinar el fracaso financiero a largo plazo (falta de rentabilidad, creación de valor e insolvencia). Así, el enfoque tradicional de medida de liquidez crediticia pasó a segundo plano. Para ello los estudios se basaron en evidencias empíricas, pasando de una etapa descriptiva a una etapa predictiva (p.77).

La primera década del siglo XXI desafió a las empresas a prosperar financieramente e incluso a sobrevivir al enfrentar un entorno económico implacable. El marketing está desempeñando un rol fundamental al enfrentar esos desafíos.

De acuerdo con Amat, O. (2000) en su libro titulado *Análisis de estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones*, el análisis de estados financieros que también es conocido como análisis económico-financiero está compuesto por un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas desde una perspectiva interna que corrijan los puntos débiles y a su vez saquen provecho de los puntos fuertes. Así mismo, detalla que desde una perspectiva externa dicho estudio es de gran utilidad para conocer la evolución previsible de la empresa.

La aplicación práctica de las ratios (razones y proporciones) se debe a los matemáticos italianos del renacimiento, especialmente a Lucas de Paccioli (1494) creador de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable. Sin embargo, los primeros estudios referentes a los ratios financieros se hicieron hace sólo más de ocho décadas. Fueron los banqueros norteamericanos quienes los utilizaron originalmente como técnica de gestión, bajo la dirección

de Alexander Wall, financiero del "Federal Reserve Board" en Estados Unidos (Gremillet:1989: p.11).

Después de la depresión de 1929, el análisis financiero llevado a cabo por los banqueros hacia los clientes potenciales se desarrolló utilizando fundamentalmente los ratios. Los antecedentes de las investigaciones más importantes que se han desarrollado en torno a los ratios dentro de los modelos financieros para predecir quiebras, fue a partir del trabajo pionero de Fitzpatrick (1932). Posteriormente, están los trabajos de Arthur Winakor, Raymond Smith (1935) y Charles Merwim (1942).

Beaver, W. (1996) pionero de la corriente que promulga la utilidad de la información contable y el uso de ratios para conocer más sobre el fracaso financiero, ya que previo a sus estudios, los ratios habían sido utilizados únicamente como predictores informales para las quiebras y su efectividad no había sido empíricamente contrastada. Beaver se basó en la hipótesis de que la solvencia está ligada a unas variables independientes llamadas ratios que pueden ser controladas.

En opinión de (Lizarraga, 1996) el incluir los ratios en los primeros estudios financieros tuvo como principal objetivo el investigar en qué medida representaban herramientas valiosas para el análisis financiero con fines básicamente descriptivos. Afirma Lavallo Burguete, A. C. (2017). "El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma" (p.4).

Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing. Según Kotler, P & Keller, K (2012) p3

1.1.2. Antecedentes de campo

Dentro de los antecedentes de campo de evaluaciones financieras a las empresas, existen tesis de maestrantes nacionales e internacionales que proporcionan un aporte significativo en la planeación y toma de decisiones en las empresas, dentro de estos aportes se mencionan los siguientes:

Antecedentes internacionales

El estudio realizado por Calle, D. A. (2013) enfocado en evaluar la gestión operativa y financiera de la Unidad Educativa San Francisco de Sales para el periodo 2011-2012, en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, requirió de la aplicación de métodos de análisis cualitativos como el análisis FODA y el control interno COSO, y métodos de análisis cuantitativo como el análisis vertical y horizontal de estados financieros, e indicadores financieros. Así mismo, se necesitó de cuestionarios, entrevistas, constataciones físicas, y basar el estudio en una población de 130 alumnos.

De los resultados obtenidos con esta investigación se obtuvo que la institución posee una inadecuada segregación de funciones por dejar cargo de una sola persona la realización de las distintas operaciones financieras, incumpliendo así con las normas de control interno. Además, se determinó un bajo nivel de recuperación de cartera, por la deficiente toma de medidas de control provocando. El autor concluye que esto produce a la desviación de fondos de la institución, un débil manejo y control contable lo que provocara la malversación de cuentas, y un bajo nivel de ingreso de efectivo lo que conlleva a una pérdida para la institución.

El estudio realizado por Martínez, M. (2009) enfocado en la evaluación financiera: aplicada en Pymes hoteleras, en la Universidad EAN,+ Bogotá, Colombia. Requirió de la aplicación de indicadores de rendimiento y eficiencia operacional, indicadores financieros y rendimiento de la inversión. La población del estudio se basó en hoteles que ofrecen de 50 a 150 habitaciones de acuerdo con las cifras suministradas la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El autor concluye que esta investigación suministra a los líderes empresariales información indispensable para el manejo nacional de los recursos y la definición de políticas

gerenciales que conlleve a la maximización de los beneficios de sus empresas y a la constante búsqueda de la productividad y competitividad sectorial.

Antecedentes Nacionales

El estudio realizado por González, M. (2015), enfocado en el Análisis de los procedimientos administrativos y financieros aplicados en el Centro de Capacitación (CECAP) de Matagalpa, en el periodo 2014, requirió de técnicas cualitativas para la recolección de datos sin medición numérica, con preguntas de contenido y forma abierta, de tal manera que se pudiera describir y analizar las conductas colectivas e individuales de los funcionarios. El estudio se basó en una población de 14 trabajadores de CECAP.

De los resultados obtenidos en este estudio se obtuvo que no posee una adecuada estructura organizativa, concluyendo que la situación administrativa y financiera en cuantos a los procedimientos desarrollados en el CECAP son realizados de manera empírica en base a la experiencia adquirida, además de no custodiar la documentación de las operaciones contables en las instalaciones, sino que son controlados en oficinas de Matagalpa. Así mismo finaliza indicado que hasta ese momento no habían presentado riesgos financieros y de operación que afectaran el curso normal y legal de la empresa.

El estudio realizado por Cajina, G. E. (2020) que tenía como fin la Evaluación financiera de la empresa SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA., enfocada en los riesgos para la toma de decisiones en los periodos finalizados 2018 – 2019, que implica un enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos, a través del método deductivo, porque se pretende analizar el fenómeno seleccionado, apoyado de entrevistas, análisis estadísticos, recopilación de información, procesamiento de datos y la observación. La población utilizada fue todo el personal de la empresa en cuestión.

Conforme el resultado obtenido se obtuvo que las empresas no realizan procesos de evaluación financiera, no controlan las razones financieras, por tanto, el proceso de toma de decisiones no es efectiva, porque se basa únicamente en la información de los estados financieros básicos o conforme la necesidad de la situación del momento, además de identificar que no

cuentan con una política de cuentas por cobrar adecuada. Concluyendo que la empresa debe adoptar medidas correctivas como la gestión de cobros y pagos, iniciativas de ahorro, y estrategias financieras con el objetivo que sean implementadas por la gerencia con el fin de reducir riesgos y lograr una mayor rentabilidad del negocio.

Según Siles, R. M. (2016), realizó tesis. “Diagnostico financiero de la empresa Soluciones Informáticas S. A., en el periodo 2013-2014. Dentro de los objetivos planteados en el estudio, se analizó el proceso de elaboración de un diagnóstico financiero y después se utilizó las cinco fuerzas de Porter, como herramienta de la planeación financiera. Finalmente se elaboró el diagnóstico financiero de la empresa y presento una propuesta de estrategias, que permita la toma de decisiones para crear valor en la empresa.

El autor llega a la conclusión que la empresa Soluciones Informáticas, S.A, no hace uso del diagnóstico financiero, no tiene una base para emitir una opinión adecuada acerca de las condiciones de la empresa y conocer la eficiencia de su administración en la toma de decisiones. Tampoco desarrolla estrategias financieras que coadyuven a mejorar el rendimiento de los recursos que posee la entidad. Además, se observa una gestión de empresa familiar, con control contable básico de la empresa.

1.2. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar una evaluación financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A., en el periodo 2020 en términos financieros constituye gran importancia, en vista que permitirá conocer los factores internos y externos en los que la empresa presenta debilidades que le podrán generar incidencias negativas en la toma de decisiones y por ende en la rentabilidad del negocio

La necesidad de realizar una evaluación financiera a la empresa VMS NICARAGUA, S.A., quien carece de ésta herramienta financiera, proporcionará las bases necesarias para el buen uso de los recursos financieros de la empresa, aprovechar las oportunidades de ventas y mejorar los niveles de rentabilidad de la misma, así mismo permitirá corregir algunos problemas detectados enfocado en lograr una administración más eficiente.

En este sentido, dicha investigación pretende a través de los objetivos del estudio proponer estrategias concretas y eficaces que permitan reducir las debilidades, amenazas y riesgos identificados con el propósito de mejorar la situación financiera de la empresa y que a su vez le propicien una mayor rentabilidad.

Por lo tanto, el presente estudio es de suma importancia desde punto de vista económico y financiero al considerar que le proporcionará a la empresa VMS Nicaragua, S.A. las herramientas, índices relevantes y procedimientos necesarios que contribuyen a mejorar la situación por la que está pasando la empresa.

1.3. Planteamiento del problema

La empresa VMS NICARAGUA, S.A fundada en 2009, desde su inicio de operaciones ofrece los servicios de seguridad física integral y tienda de armas, siendo una empresa sólida en el ramo de la seguridad.

El sistema de control financiero con los que cuenta actualmente la empresa no es suficiente para examinar la posición financiera de la empresa esto dificulta el proceso de toma de decisiones por parte de la administración. Dicha problemática se presenta porque carecen de registros contables apropiados y no se aplican las herramientas de análisis financiero para verificar la rentabilidad, capacidad de deuda, liquidez y otros indicadores importantes para la operación de cualquier empresa.

Síntomas:

Los principales síntomas que presenta la empresa son, no gestionan Controles financieros apropiados, disminución de ingresos, alto nivel de endeudamiento, mayor presión en el área de ventas, pérdida de clientes.

Causa:

Los síntomas antes expresados son causados por una serie de factores internos y externos, dentro los principales están; crisis socio económica del país y la pandemia del COVID-19 que ha provocado una recesión macroeconómica generalizada; carencia de herramientas de evaluación financiera, y mala toma de decisiones por la administración, al realizar cambios dentro de su estructura organizativa de modo inadecuado.

Pronóstico:

VMS Nicaragua, S.A con los síntomas y causas mostrados anteriormente, se encamina a un mayor endeudamiento no solo con los proveedores y socios sino también con las instituciones que la regulan DGI, INSS e Inatec, esto resultado del mal manejo administrativo de los recursos de la empresa , al igual que se dirige a una mayor contracción económica por la disminución en el volumen de venta derivado de la situación país y de salud pública, lo que puede ocasionar efectos negativo en la operatividad de la empresa.

Control al pronóstico:

En este estudio, como control al pronóstico se va a puntualizar, analizar y determinar los procesos financieros que afectan a la empresa en el periodo comprendido de enero a diciembre 2020, por medio de herramientas de análisis Cualitativo, tales como análisis FODA Y PORTER, análisis cuantitativo, análisis vertical y horizontal de los estados financieros, razones financieras que permitan una mejor planeación financiera a la empresa, por medio de propuesta de mejoras según los resultados obtenidos de los objetivos planteados.

1.4. Formulación del problema

De acuerdo con la situación anteriormente expuesta, se ha formulado el problema de investigación, a través de la pregunta general que a continuación se presenta:

¿Cuál es la situación económica de la empresa de acuerdo a la evaluación financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A., en el periodo 2020?

II. Objetivos

2.1. Objetivo General

2.1.1. Evaluar la situación Financiera de la empresa VMS NICARACUA, S.A, correspondiente al periodo 2020.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1. Diagnosticar la empresa VMS NICARAGUA, S.A en el periodo 2020, a través de análisis cualitativo de FODA, y las cinco fuerzas de Porter.
- 2.2.2. Describir las unidades de negocio de la empresa VMS NICARAGUA, S.A., por medio de la matriz BCG.
- 2.2.3. Analizar la situación financiera, de la empresa VMS Nicaragua, S.A. en el periodo 2020
- 2.2.4. Proponer estrategias de mejora en el área financiera, a través de los resultados obtenidos en el área financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A en el periodo 2021.

III. Marco teórico.

3.1. Análisis Cualitativo.

El análisis cualitativo es una herramienta estratégica utilizada por todas las empresas para elaborar un análisis previo pormenorizado del sector y del mercado en el que desarrollan, el cual facilite el proceso de toma de decisiones en el ámbito empresarial.

3.2.1. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Ponce, H. (2007) señala que:

Las siglas FODA 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. (p.114)

La Oficina Internacional del Trabajo (2005) aduce que el análisis FODA es de gran utilidad puesto que permite otorgar un adecuado manejo de los recursos y capacidades de la organización al entorno competitivo en el que trabaja. (p. 16)

Por su parte Diaz, L. (2005) asevera que “el aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa” (p.106).

La **parte interna** se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control.

La **parte externa** revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno.

Las siglas FODA manifiestan lo siguiente:

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

3.2.1.1. Oportunidades y amenazas externas.

De acuerdo con Fred, R.D. (2008) “las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro” (p.10).

3.2.1.2. Fortalezas y debilidades internas.

Fred, R.D. (2008) afirma que:

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. (p. 11)

3.2.2. Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Porter, M. E. (1991) relata que en el ámbito de la estrategia competitiva existen cinco fuerzas patentadas y fundamentadas por el economista Michael Porter, las cuales tienen la intención de potenciar la capacidad de las empresas a ganar en promedio, tasas de rendimiento de inversión, precisamente mayores al costo de la inversión. El poder que sostienen estas cinco fuerzas impulsadoras puede diferir de compañía en compañía, puesto que, no todos los sectores

industriales son iguales, considerando que cada uno tiene un comportamiento y desarrollo característico.

De acuerdo con, Porter, M. E. (1991) estas fuerzas “determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector -elementos del retorno y de la inversión” (p. 22).

Es convencional que las empresas realicen elecciones estratégicas sin tomar en consideración los efectos negativos que pueden producir en el largo plazo, en cuanto a la incidencia de la estructura del sector industrial, lo que podría posicionar a la empresa en peores circunstancias.

Por tal razón, Porter, M. E. (1991) asevera que “las estrategias que cambian la estructura del sector industrial pueden ser un cuchillo de dos filos, porque una empresa puede tanto destruir la estructura del sector industrial y la utilidad como puede mejorarla”. Es por ello, deben analizar muy bien cada uno de los aspectos, antes de ejecutar nuevas estrategias en la compañía.

“En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas” Porter, M. E., (1991), p.22



Figura 1: Cinco fuerzas de Michael Porter

Fuente: Porter, M. E., (1991)

3.2.2.1. Poder de negociación de los compradores.

Porter, M. E. (1982) manifiesta que:

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios u cuando enfrentan a los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Porter, M. E. define que un grupo de compradores es poderoso si cumple con algunas condiciones. (1982), pp.(40, 41)

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- El grupo obtiene bajas utilidades
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.

3.2.2.2. Rivalidad entre las empresas

Porter, M. E. (1982) afirma que:

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor precio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. Este patrón de acción y reacción puede mejorar la situación de la empresa o la industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará. (p. 33)

Porter, M. E. detalla que la rivalidad proviene de varios factores estructurales. (1982), pp. (33, 34)

- Competidores numerosos o de igual fuerza
- Altos costos fijos o de almacenamiento
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos
- Competidores diversos
- Importantes intereses estratégicos
- Barreras solidas contra la salida

3.2.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes.

Porter, M. E. (1982) asevera que:

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado, y a menudo grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las

empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar. (p. 22)

3.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

Porter, M. E. (1982) sostiene que:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. En efecto tienen poca libertad para aumentar sus precios dada la intensa competencia de automanufactura por parte de los clientes. (p. 43)

3.2.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

Porter, M. E. (1982) asevera que:

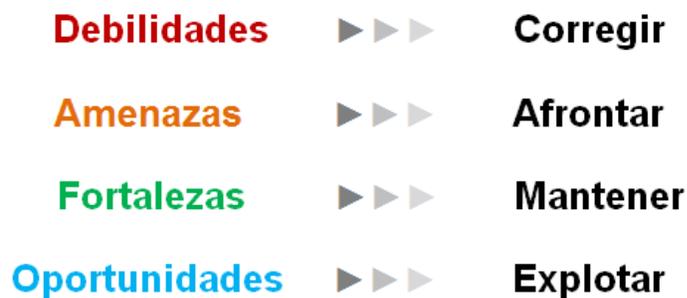
Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o los que generan industrias que generan altas utilidades. (p. 39)

3.2.3. Estrategias CAME.

De acuerdo con Ruiz B, M. (2020) el análisis CAME “es la herramienta o mecanismo que te permite identificar estrategias, una vez creada tu matriz DAFO en el ejercicio de planificación estratégica. Tiene como objetivo, ayudarte a determinar distintos tipos de estrategias con estructura y claridad, tomando como base el resultado de la matriz FODA.”

Este análisis es ideal para este momento de pandemia y confinamiento, pues te permitirá redireccionar tus estrategias y adaptarlas a lo que necesita tu empresa o negocio. De allí que CAME es:

- Corregir las debilidades que presenta tu negocio (factores internos).
- Afrontar las amenazas externas que se puedan presentar en el mercado en cual se desenvuelve tu negocio.
- Mantener las fortalezas que caracterizan a tu negocio.
- Explotar las oportunidades que presenta el mercado.



Fuente: Información obtenida de Talancón, P.H. (2007)

3.2.3.1. Estrategias del Análisis CAME.

Ruiz B, M. (2020) clasifica las estrategias del análisis CAME en cuatro, las que se detallan a continuación:

- **Estrategias Ofensivas (fortalezas y oportunidades)**

Este apartado tiene como finalidad corregir y mejorar la situación en la que se encuentra nuestro negocio. Estas estrategias se enfocan en explotar las oportunidades y conservar las fortalezas, por eso son conocidas como estrategias de ataque y posicionamiento.

Estas estrategias son ideales para negocios que se caracterizan por tener elementos competitivos y tener una estrategia comercial clara. Puede ser vista como una estrategia de estructura y procesos reducidos, por tanto, suelen ser flexibles para aprovechar las nuevas oportunidades que brinda el mercado. Esto permite que la empresa o emprendimiento se posicionen de manera rápida.

- **Estrategias de Supervivencia (debilidades y amenazas)**

Estas estrategias se caracterizan por eliminar o minimizar los aspectos negativos que perjudican tu negocio. Es decir, se corrigen las debilidades y se afrontan las amenazas que se presentan en el mercado. Es importante enfrentar las amenazas para evitar que las debilidades de tu negocio crezcan y afecten a éste.

- **Estrategias Defensivas (amenazas y fortalezas)**

La finalidad de las estrategias defensivas es evitar que la situación del negocio empeore. Se deben afrontar las amenazas y mantener las fortalezas. Estas estrategias son típicas de los negocios ya consolidados que tienen grandes y notables fortalezas y las hacen valer ante sus competidores.

La finalidad principal de esta estrategia es mantener la ventaja competitiva que diferencia a tu negocio y utilizarla para afrontar las amenazas que surjan en el mercado.

- **Estrategias de Reorientación (debilidades y oportunidades)**

Las empresas y negocios en algún momento pueden que se encuentren o tengan la necesidad de cambiar de manera radical. Probablemente deban elegir una estrategia totalmente diferente e incluso cambiar el modelo de negocio y todo con la finalidad de sobrevivir.

Es por ello que las estas estrategias de reorientación están enfocadas a transformar la situación actual de la empresa o negocio. Generan cambios que permiten eliminar las debilidades y que aumenten o surjan nuevas fortalezas. Es decir, las estrategias a emplear deben enfocarse en corregir las debilidades y explotar las oportunidades.

3.2. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Para Mañez, R. (s/f). La Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group es una matriz de crecimiento que se utiliza para evaluar el atractivo de la cartera de productos de una empresa.

- Una cartera de productos la forman los productos que comercializa una empresa y su mercado de destino.
- Cuanto más equilibrada sea la cartera menos problemas tendrá la empresa.

- Lo ideal es adaptar la cartera a las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado buscando nuevas áreas de negocio.

Fue desarrollada por el Grupo Boston Consulting Group por la década de los 70's pero su estructura se puede adaptar perfectamente a la actualidad.

Es una herramienta de análisis del negocio como lo es la matriz DAFO y básicamente consiste en analizar la cartera de productos de una empresa en base a dos dimensiones:

- La tasa de crecimiento del mercado.
- La tasa de participación en el mercado.

3.13.1 Crecimiento del Mercado

La tasa de crecimiento del mercado está directamente relacionada con el atractivo de la industria donde compite la empresa. En otras palabras, consiste en evaluar la evolución de la demanda de un producto en el mercado.

3.13.2 Participación del Mercado

La tasa de participación del mercado consiste valorar la cuota de mercado de nuestra empresa con respecto a la cuota de mercado de nuestra competencia. Y la cuota de mercado de una empresa básicamente consiste en determinar qué porcentaje de las ventas del mercado es de nuestra empresa.

3.13.3 Objetivo de la Matriz BCG

El principal objetivo de la Matriz BCG es que nos ayude a determinar en cuáles de nuestros productos debemos de invertir más recursos, es decir, con esta matriz vamos a analizar nuestra cartera de negocios para determinar cuáles son nuestros mejores y peores recursos en términos de retorno de la inversión.

En base a este podremos llevar a cabo 4 tipos de estrategias de inversión en marketing:

- Aumentar la cuota de mercado.
- Defender la cuota de mercado.
- Estrategia de cosecha.
- Estrategia de eliminación.

3.13.4 Esquema de la Matriz BCG

La matriz de crecimiento BCG está dividida en cuatro cuadrantes separados por dos ejes. El eje vertical está formado por la tasa de crecimiento del mercado o el atractivo de la industria. Mientras que el eje horizontal lo forma la cuota de mercado de la empresa.

Cada uno de estos cuatro cuadrantes están compuestos por cuatro tipos de productos diferentes que son: el perro, la vaca, la estrella y la incógnita o interrogante.

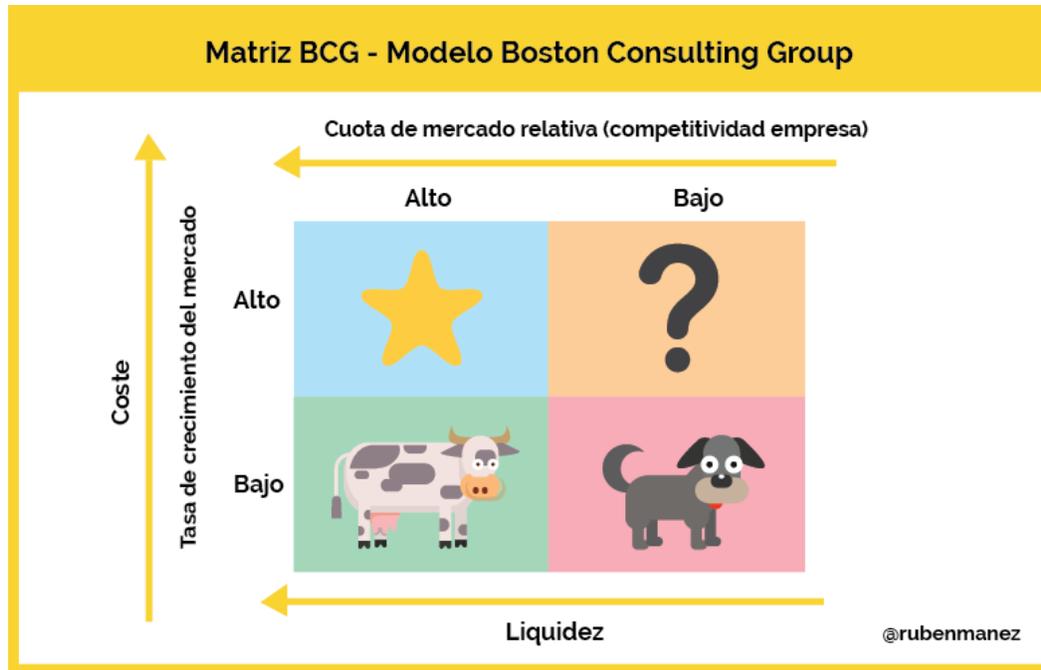


Figura N° 1. Matriz BCG. Fuente: Mañez R.

3.13.4.1 Estrella

Los productos estrella son aquellos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado. Además, son productos que están en un mercado en crecimiento y que tenemos una cuota de mercado considerable. Por lo que serían los productos líderes del mercado o con un gran potencial de crecimiento.

3.13.4.2 Interrogante

En el caso de los productos interrogantes, el problema es que se desconoce cuál va a ser su evolución. Muchos de los productos que salen al mercado suelen ser signos de interrogación de un mercado con rápido crecimiento, pero con baja participación.

Por el momento, son productos que necesitan mucha inversión pero que además tienen poca cuota de mercado. Por lo que, dependiendo de cuál sea la inversión y la estrategia que planificada podrán terminar convirtiéndose en productos estrella o en productos perro.

3.13.4.3 Vaca

Los productos vaca son también conocidos como los generadores de caja, son aquellos que generan mucha liquidez y requieren relativamente pocas inversiones. Son productos que ya están consolidados en un mercado con poco crecimiento.

El objetivo es mantener la situación competitiva de estos productos porque son los que generan dinero para posteriormente invertirlos en otros. Una frase muy graciosa que leí relacionado con los productos vaca decía algo así como: Ordeña lo máximo posible estos productos como puedas, pero no mates a la vaca.

3.13.4.4 Perro

Los productos perro que también se conocen como productos desastres, son aquellos que nos generan poca liquidez y además tienen poca cuota de mercado, es decir, productos con bajo crecimiento.

Escenarios con este tipo de productos:

- Eliminarlos.
- Rebajar los costes al máximo para tratar de conseguir la máxima liquidez.
- Centrarse en el segmento que sea más rentable para la empresa.

3.13.5 Estrategias de inversión con la Matriz BCG

- Estrategias de crecimiento.
- Estrategia de sostenimiento.
- Estrategia de cosecha.
- Estrategia de eliminación.

3.13.6 Ciclo de vida del producto

La Matriz BCG también la han relacionado directamente con el ciclo de vida de un producto que representa la evolución de un producto en el mercado y que está compuesto por 4 fases.

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.



Figura N° 2. Ciclo de Vida. Fuente: Mañez R.

3.3. Finanzas.

3.3.1. Evaluación Financiera.

La evaluación financiera sintetiza numéricamente el comportamiento de la estructura económica y financiera de la empresa, es una metodología de análisis que se puede utilizar para entender la situación financiera del negocio a partir del estudio de los estados financieros de cada periodo. En base a ello se calculan las razones financieras que permiten evaluar la situación financiera de la empresa, los costos y beneficios de una alternativa de inversión, con el fin de valorar si este tendrá un rendimiento futuro. Por ello, esta evaluación previa será la forma de saber si un proyecto contribuirá a los objetivos de la empresa o si será una pérdida de tiempo y dinero.

De acuerdo con el Centro Europeo de Postgrados, (2020) establecen cinco funciones relacionadas a la evaluación financiera, detalladas a continuación:

3.1.2.1 Funciones de la evaluación financiera como un área particular de gestión empresarial.

Función de gestión de activos: identifica la necesidad real de ciertos tipos de activos, en función de los objetos previstos de las actividades operativas de la empresa, y determina su monto total, optimiza la composición de los activos desde el punto de vista de la efectividad de su uso integrado, asegura la liquidez de ciertos tipos de activos corrientes y acelera el ciclo de su rotación, la elección de formas efectivas y fuentes de financiamiento.

Función de gestión del dinero. En el proceso de implementación de esta función, se determina la necesidad total de capital para financiar la empresa; la estructura de capital está optimizada para garantizar su uso más eficiente. Se está desarrollando un sistema de medidas para refinanciar el capital en los tipos de activos más eficientes.

La función de gestión de la inversión: determinar las áreas más importantes de la actividad de inversión de la empresa; evaluar el atractivo de la inversión de proyectos reales e instrumentos financieros individuales y seleccionar los más efectivos; la formación de programas de inversión real y una cartera de inversiones financieras, además de elegir las formas más efectivas de financiación de inversiones.

La función de administrar los flujos de efectivo es formar los flujos de efectivo entrantes y salientes de la empresa, su sincronización en volumen y tiempo para los próximos períodos individuales, el uso efectivo del saldo de activos de efectivo temporalmente libres.

La función de gestionar los riesgos financieros y prevenir la quiebra. En el proceso de implementación de esta función, se revela la composición de los principales riesgos financieros inherentes a las actividades económicas de esta empresa; se realiza una evaluación del nivel de estos riesgos y la cantidad de posibles pérdidas financieras asociadas con ellos en el contexto de operaciones individuales y para la actividad económica en su conjunto; se está formando un sistema de medidas para prevenir y minimizar los riesgos financieros individuales, así como su seguro. Basado en el monitoreo continuo, se diagnostica el nivel de amenaza de bancarrota y, en un nivel alto, se utilizan los mecanismos de gestión financiera anticrisis de la empresa.

3.5. Situación Financiera

De acuerdo con Escobar, A. (1959) la situación financiera “es la representación en moneda del valor de la empresa, tomando como unidad de medida el dinero.”

3.5.1. Análisis Financiero.

De acuerdo con Baena, T. D. (2010) el análisis financiero es:

Un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión. (p.11)

Por otro lado Bodanski, T., Santana, P. & Portillo, A. (2014) concuerdan en que el análisis financiero permite el estudio de todos y cada uno de los resultados de la empresa en diferentes partes para con ello poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la compañía, así mismo, afirma que las áreas principales para dicho estudio son la productividad de la empresa, la eficiencia en la utilización de los activos, el cumplimiento de las obligaciones, el comportamiento de sus clientes, su contabilidad, y en términos generales sus finanzas. (p.2)

Rubio (2007), enfoca el análisis financiero como un proceso que consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una

serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones; puesto que, la información registrada en los estados financieros por sí sola no resulta suficiente para realizar una planificación financiera pertinente o analizar e interpretar los resultados obtenidos para conocer la situación financiera de la empresa.

El análisis de los estados financieros se caracteriza por ser una operación fundamentada en la reclasificación, recopilación, obtención y comparación de datos contables, operativos y financieros de una organización, que mediante la utilización de técnicas y herramientas adecuadas busca evaluar la posición financiera, el desarrollo y los resultados de la actividad empresarial en el presente y pasado para obtener las mejores estimaciones para el futuro.

3.5.1.1. Análisis Vertical.

Gómez, G. (2001) indica que este método se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Según Baena, T.D. (2010) “El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros” (p.96).

3.5.1.2. Análisis Horizontal.

Gómez, G. (2001) indica que:

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

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

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

3.5.2. Razones Financieras.

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

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la compañía. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar el pago de los intereses y el principal. (p.61)

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) divide las razones financieras en cinco categorías “razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las 27 razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno” (p. 65).

3.5.2.1. Razones de liquidez.

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

3.5.2.1.1 Liquidez Corriente.

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

Figura 3: Liquidez Corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio

3.5.2.1.2 Razón rápida (Prueba ácida).

Para Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) “La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido” (p. 65). Se expresa de la siguiente manera:

Figura 4: Razón rápida

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

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.2. Índices de actividad.

En palabras de Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. (p. 68)

3.5.2.2.1 Rotación de inventarios.

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

Figura 5: Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.2.1 Rotación de cuentas por cobrar.

Según Bermúdez, J. A. (2012) este índice “indica el periodo de cobro que nosotros estamos implementando con nuestros clientes. Este resultado permite descubrir si tenemos atrasos en base al plazo convenido al momento de recuperar las ventas al crédito” (p. 41).

Figura 6: Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.2.2 Período promedio de cobro.

De acuerdo con Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) “El periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro:” (p.67)

Figura 7: Periodo promedio de cobro

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.2.3 Rotación de los activos totales.

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

Figura 8: Rotación de los activos totales

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

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.3. Razones de endeudamiento.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) sostiene:

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas. (p. 70)

3.5.2.3.1 Índice de endeudamiento.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) afirma que “El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades” (p. 72).

Figura 9: Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.3.2 Razón de cargos de interés fijo.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) nos dice que:

La razón de cargos de interés fijo, denominada en ocasiones razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. (p. 72)

Figura 10: Razón de cargos de interés fijo

$$\text{Razón de cargos de interés fijo} = \frac{\text{Utilidad antes de interés e impuestos}}{\text{Interés}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.4. Índices de rentabilidad.

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

Una herramienta muy utilizada para evaluar la rentabilidad respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el desempeño a lo largo de los años, debido a su facilidad para mostrar si ciertas clases de gastos tienen tendencias al alza o a la baja como un porcentaje del volumen total de los negocios que efectúa la empresa. (p. 73)

3.5.2.4.1 Margen de utilidad bruta.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) afirma que “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida)” (p. 74).

Figura 11: Margen de utilidad bruta

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.4.2 Margen de utilidad operativa.

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

Figura 12: Margen de utilidad operativa

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

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.5.2.4.3 Margen de utilidad neta.

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

Figura 13: Margen de utilidad neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para las acciones comunes}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

3.3. Procesos administrativos

López, J. F. (2020) asevera que “el proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible”.

Del mismo modo, Chiavenato, I. (2007) afirma que “las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo” (p. 143)

3.3.1. Planeación.

Chiavenato, I. (2007) asevera que:

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Empieza por a la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (p.143)

Chiavenato, I. (2007) detalla que la planeación además de fungir como la base de las funciones administrativas se define en tres niveles: (p. 146)

3.3.1.1 Planeación estratégica.

Es la planeación más amplia, se caracteriza por estar proyectada a largo plazo, otra particularidad es que abarca todos los recursos y las áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.

3.3.1.2 Planeación táctica.

Esta planeación se efectúa en los departamentos, se caracteriza por estar proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.

3.3.1.3 Planeación operación.

Es la planeación de cada tarea o actividad, se caracteriza por estar proyectada a corto plazo, es decir para lo inmediato, cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.

3.3.2. Organización.

Chiavenato, I. (2007) define que la palabra organización puede adoptar varios significados: (p. 148)

3.3.2.1 Organización como entidad social.

Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos

porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc.

3.3.2.2 Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.

En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Chiavenato, I. (2007) detalla que la organización puede estructurarse en tres niveles: (p. 149)

- ***Organización global.*** Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff. Estos tres tipos de organización se estudiarán en el próximo capítulo.
- ***Organización departamental.*** Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- ***Organización de tareas y operaciones.*** Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

3.3.3. Dirección.

Chiavenato, I. (2007). Afirma que la dirección:

Está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. (p. 149)

Chiavenato, I. (2007) detalla que la dirección puede darse en tres niveles: (p. 150)

3.3.3.1 Dirección global.

Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.

3.3.3.2 Dirección departamental.

Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

3.3.3.3 Dirección operacional.

Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

3.3.4. Control.

Chiavenato, I. (2007). Sostiene varios significados de control. (p. 150)

3.3.4.1 Control como función restrictiva y coercitiva.

Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

3.3.4.2 Control como sistema automático de regulación.

Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

3.3.4.3 Control como función administrativa.

Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

3.4. Procesos Financieros o contables

Catacora, (2009) manifiesta sobre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración Financiera, y relata que en ello destaca lo relacionado a los procedimientos contables, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito contables, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Estos representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Catacora (1996), define los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad.

Según Catacora (1996), los procedimientos contables sirven para:

- Dejar evidencia escrita acerca de lo que realizan los empleados
- Analizar el trabajo realizado los empleados y las mejoras correspondientes
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización

Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros. Algunos ejemplos de procedimientos contables son los siguientes:

- Recepción de inventario.
- Ventas de productos.

- Fabricación de productos.
- Registro de estimaciones.
- Destrucción de inventarios

3.4.1 Documentos Soporte.

Los soportes contables son los documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa, es por ello que se debe tener un especial cuidado en el momento de elaborarlos. Gómez, G. (2001)

Todas las operaciones económicas que realizan las empresas deben ser registradas en los libros de contabilidad, pero a su vez para que cada uno de estos registros sean justificables deben soportarse con los documentos pertinentes para cada una de ellas, es por ello que a continuación se presentan los principales papeles comerciales y títulos valores que pueden ser utilizados en el ciclo contable, su definición y sus principales características.

Todos los soportes contables deben contener la siguiente información general:

- Nombre o razón social de la empresa que lo emite.
- Nombre, número y fecha del comprobante.
- Descripción del contenido del documento.
- Firmas de los responsables de elaborar, revisar, aprobar y contabilizar los comprobantes.

Gómez, G. (2001) define los principales soportes contables:

- Recibo de caja: El recibo de caja es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la empresa. El original se entrega al cliente y las copias se archivan una para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.
- Factura de compra-venta: La factura comercial es un soporte contable que contiene además de los datos generales de los soportes de contabilidad, la descripción de los

artículos comprados o vendidos, los fletes e impuestos que se causen y las condiciones de pago.

- **Cheque:** Es un título valor por medio del cual una persona llamada «girador», ordena a un banco llamado «girado» que pague una determinada suma de dinero a la orden de un tercero llamado «beneficiario».
- **Comprobante de pago:** Llamado también orden de pago o comprobante de egreso es un soporte de contabilidad que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero por medio de un cheque. Generalmente, en la empresa se elabora por duplicado, el original para anexar al comprobante diario de contabilidad y la copia para el archivo consecutivo.
- **Nota Débito:** Es un comprobante que utiliza la empresa para cargar en la cuenta de sus clientes, un mayor valor por concepto de omisión o error en la liquidación de facturas y los intereses causados por financiación o por mora en el pago de sus obligaciones.
- **Nota Crédito:** Cuando la empresa concede descuentos y rebajas que no estén liquidados en la factura o cuando los clientes hacen devoluciones totales o parciales de las mercancías, para su contabilización se utiliza un comprobante llamado nota crédito. Este comprobante se prepara en original y dos copias; el original para el cliente, una copia para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.
- **Recibo de caja menor:** El recibo de caja menor es un soporte de los gastos pagados en efectivo, por cuantías mínimas que no requieren el giro de un cheque, para ello se establece un fondo denominado caja menor.
- **Comprobante diario de contabilidad:** Es un documento que debe elaborarse previamente al registro de cualquier operación y en el cual se indica el número, fecha, origen, descripción y cuantía de la operación, así como las cuentas afectadas con el asiento. A cada comprobante se le anexan los documentos y soportes que lo justifiquen.

3.4.2 Contabilización de operaciones.

Según Catacora (1996) “Los procedimientos contables para cada caso, estarán basados en el ciclo de operaciones del negocio y los principios de contabilidad de aceptación general aplicables individualmente debido a que el registro de la información contable se realiza de acuerdo con el ciclo”.

La jurnalización de documentos es en sencillas palabra el registro de la transacción realizada mediante un asiento contable y que estos se van registrando conforme se van originando en el día a día.

Un asiento contable es la anotación o partida doble afectando las cuentas de catálogo contable ya sean cuentas de activo, pasivo, capital, cuentas de ingreso o gasto todo depende del tipo de acontecimiento económico.

En la jurnalización se debe tomar en cuenta la fecha, que cuentas deben ser afectadas de acuerdo con su origen sean cuentas de deudoras o acreedores y un concepto del hecho contable siendo esto plasmado en un comprobante de pago o comprobante de diario.

3.4.3 Sistemas contables.

Según lo indica Catacora, F. (1997) un sistema es un “conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común”.

De acuerdo con Meigs, R., Williams, J., Haka, S & Bettner, M., (2000):

Un sistema contable consta del personal, los procedimientos, los mecanismos y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y para transmitir esta información a quienes toman decisiones. El diseño y las capacidades de estos sistemas varían muchísimo de una organización a otra. En los negocios muy pequeños, los sistemas contables pueden constar de un poco más que una caja registradora, una chequera y un viaje anual para un preparador de impuesto sobre la renta. En las firmas grandes, un sistema contable incluye computadores, personal altamente calificado e informes contables que afectan las operaciones diarias de cada departamento, pero en cada caso, el propósito básico de un sistema contable es satisfacer las necesidades de la organización de información contable en la forma más eficiente posible.

IV. Preguntas directrices

Para evaluar la situación financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A. en el periodo 2020, es necesario aplicar análisis cualitativo, analizar la situación financiera de la empresa, que permita una mayor comprensión del problema identificado y a su vez proponer medidas correctivas para superarlos.

Por lo tanto, al considerar la problemática planteada, surgen las siguientes preguntas:

¿Por qué es importante realizar una evaluación financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A.?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los que está inmersa la compañía?

¿Cuáles son los principales elementos que caracterizan a los clientes, proveedores, competidores de la empresa VMS Nicaragua, S.A.?

¿Mejorará la situación financiera, la identificación de los procesos administrativos y financieros de la empresa VMS Nicaragua, S.A.?

¿Cuáles son los resultados obtenidos del análisis de la situación financiera de la compañía?

¿Cuáles son las estrategias que debe implementar VMS Nicaragua, S.A. para aumentar la rentabilidad y competitividad?



V. Operacionalización de Variables

V. Operacionalización de Variables

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítems
<p>Diagnosticar la empresa VMS NICARAGUA, S.A en el periodo 2020, a través de análisis cualitativo de FODA, y las cinco fuerzas de Porter</p>	<p>Análisis cualitativo</p>	<p>De acuerdo con Amat, O. (2011) el análisis cualitativo de una empresa consiste en evaluar la historia de la empresa, su situación actual y los diferentes escenarios de futuro con la finalidad de tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento de la empresa.</p>	<p>Proceso mediante el cual se extraen datos no numéricos ni cuantificables, con el objeto de conocer la situación de la empresa que contribuyan a la eficaz toma de decisiones.</p>	<p>Análisis FODA -Fortalezas -Oportunidades -Debilidades -Amenazas Análisis de las cinco Fuerzas de Porter -Poder de negociación de los clientes -Poder de negociación de los proveedores -Amenaza de nuevos competidores entrantes -Amenaza de nuevos productos sustitutivos -Rivalidad entre competencia</p>	<p>✓ Guía de Entrevista Anexo 1 (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33) ✓ Guía de Observación Anexo 2 (Ítems N°1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11) ✓ Guía de revisión documental Anexo 3 (Ítems N°1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,16,17) ✓ Matriz FODA ✓ Cinco fuerzas de Michael Porter</p>

<p>Describir las unidades de negocio de la empresa VMS NICARAGUA, S.A., por medio de la matriz BCG.</p>	<p>Unidades de negocio</p>	<p>Según Menguzzato, M., y Renau Piqueras, J. (1992), se entiende por unidad estratégica de negocio al conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente, de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa..</p>	<p>Descripción de las principales unidades estratégicas de negocio que generan mayores ingresos para la entidad Servicios Aduaneros Cía. Ltda.</p>	<p>Matriz Boston Consulting Group (BCG) Producto Estrella Producto Interrogante Producto Vaca Producto Perro</p>	<p>✓ Guía de Entrevista Anexo1 (P1) ✓ Guía de entrevista anexo 4 (P4, P5, P7, P11, P18, P21, P22, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19) ✓ Guía de Observación anexo 2 (P7)</p>
---	----------------------------	--	--	--	--

<p>Analizar la situación financiera, de la empresa VMS Nicaragua, S.A. en el periodo 2020.</p>	<p>Situación Financiera</p>	<p>De acuerdo con Escobar, A. (1959) la situación financiera es la representación en moneda del valor de la empresa, tomando como unidad de medida el dinero.</p>	<p>La situación financiera es un diagnostico que tendrá como esencia la evaluación de un conjunto de variables contables y financieras con las cuales se podrá medir el desempeño de una empresa.</p>	<p>Análisis Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis Vertical -Análisis Horizontal <p>Razones Financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> -Razones de liquidez -Índice de actividad -Razón de endeudamiento -Índices de rentabilidad <p>Análisis Dupont</p> <p>Costo de Capital Promedio Ponderado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de observación Anexo 2 (Ítems N°12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21) ✓ Guía de revisión documental Anexo 3 (Ítems N° 12, 13, 14, 15, 16) ✓ Guía de entrevista Anexo 4 (P16, P17, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29) ✓ Análisis Horizontal y vertical del Balance General al 2019 y 2020 ✓ Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultado al 2019 y 2020 ✓ Razones Financieras 2019 y 2020.
--	-----------------------------	---	---	--	--

VI. Diseño metodológico

El diseño metodológico consiste en la elaboración de un plan que establece las estrategias, procedimientos, el enfoque y el tipo de investigación implementada, que permitirán la recopilación de datos, para su procesamiento y los instrumentos para el análisis e interpretación de datos.

6.1 Enfoque de la investigación

En la presente investigación se realizará un análisis cualitativo y un análisis de la situación financiera de la empresa en la que se hace énfasis a la rentabilidad de la compañía, para ello se utilizarán distintas herramientas como lo es el análisis FODA, cinco fuerzas de Michael Porter, la matriz BCG y las herramientas propias del análisis financiero, así como sus ratios que permitan medir el rendimiento de la empresa. Por lo tanto, esta investigación incluye la recolección, procesamiento y análisis de datos, razón por la cual su enfoque es cualitativo con lineamientos cuantitativos.

La información fue recopilada mediante la aplicación de una entrevista dirigida al gerente general (socio mayoritario de la empresa) y al Gerente financiero, para con ella obtener los insumos necesarios para su estudio y análisis documental.

6.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo y explicativo, según Vásquez, I. (2005) el estudio descriptivo “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Así mismo, Vásquez, I. (2005) asevera que el estudio explicativo “Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste”

6.3 Población o área de estudio

La investigación planteada, está basada en las dificultades identificadas en el área contable-financiera, por lo tanto, esta investigación está basada en un método no probabilístico, en donde la población está representada por la empresa VMS Nicaragua, S.A.

6.4 Selección de la muestra

Considerando la población y el área de estudio al cual está dirigida esta investigación, se tomó como muestra el personal del departamento del área contable-financiera, así como al gerente general de la empresa VMS Nicaragua, S.A.

Tomando en cuenta lo expresado por Sampieri R. (2014) que refiere que la muestra es estimada por conveniencia, es decir no probabilística, donde se toman elementos independientes de la probabilidad, y en conformidad a los objetivos que el investigador plantea, en este caso evaluar la situación financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A. en el periodo 2020; por lo que la muestra es representada por el Gerente General y el responsable administrativo-contable, que debido a la naturaleza de sus cargo son los que están directamente vinculados con los procedimientos internos, administrativos y financieros de la misma.

6.5 Métodos y técnicas de recolección de datos

Los métodos y técnicas con los cuales se recolectarán los datos han sido seleccionados con el propósito de obtener información confiable, válida y precisa que permita una mayor comprensión del problema identificado con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento que permitan una mayor rentabilidad y eficiencia en la empresa VMS Nicaragua, S.A.

Los instrumentos que se pretenden implementar en esta investigación son la entrevista, la guía de observación, la guía de revisión documental para que a través de estas se obtenga de manera general una evaluación de la empresa el cual permita conocer su funcionamiento y el entorno en el que se desarrolla, y finalmente una guía de recorrido aplicada en los estados financieros de VMS Nicaragua, S.A.

6.5.1. Guía de entrevista

Ramos, E. (2018) manifiesta que la entrevista

“Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.”

Así mismo, Ramos, E. (2018) afirma que el éxito que se obtenga por medio de la entrevista va a depender del nivel de comunicación que alcance el investigador con el entrevistado, lo cual tiene una gran relación con diferentes factores como lo son el nivel de preparación del investigador, la estructura de las preguntas, la exactitud de las respuestas que transcriba el investigador y finalmente la confianza que tenga en la entrevista.

La entrevista será aplicada al gerente general con el propósito de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa VMS Nicaragua, S.A., así como detectar otras posibles causas y consecuencias en relación con el problema identificado.

6.5.2. Guía de Observación

Ramos, E. (2018) asevera que la observación:

“Hace posible investigar el fenómeno directamente, en su manifestación más externa, en su desarrollo, sin que llegue a la esencia de este, a sus causas, de ahí que, en la práctica, junto con la observación, se trabaje sistemáticamente con otros métodos o procedimientos como son: la medición y el experimento. Por supuesto, para llegar a la esencia profunda del objeto se hace necesario el uso de los métodos teóricos.”

Por su parte Ramos, E. (2018) expresa que la observación puede aplicarse de diferentes formas, entre estas se encuentran la observación simple, observación sistemática, observación participativa, no participativa, observación cubierta y finalmente la encubierta.

La guía de observación será aplicada a la gerencia general, gerencia financiera y el área de contabilidad para conocer sobre los procesos administrativos y financieros que desempeñan diariamente para determinar cómo estos inciden en la rentabilidad.

6.5.3. Revisión documental.

Según Hurtado (2008) afirma que una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirecta o directamente con el tema establecido, vinculando estas relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente.

La revisión documental será aplicada en la documentación legal de la compañía como su escritura de constitución, inscripción, actas de junta directiva, etc., así como en los diferentes contratos con proveedores y clientes, y en la documentación del área contable para evaluar la información financiera.

VII. Análisis de resultados

7.1. Entendimiento de la organización.

Referencias de la empresa

La empresa VMS fundada en 2009, desde su inicio de operaciones ofrece los servicios de seguridad física y tienda de armas, siendo una empresa sólida en el ramo de la seguridad, fue constituida legalmente en septiembre 2009, debidamente autorizada por la policía Nacional para brindar los servicios de Vigilancia y seguridad, la empresa cuenta con licencias para la prestación de los servicios de Vigilancia Física, Escoltaje a personas y mercancías, se utiliza armas de fuego, medios de comunicación y demás accesorios que conforman el equipamiento de cada oficial de seguridad.

La Empresa está ubicada geográficamente en Managua, Residencial las colinas, de la plaza Mayor 150 metros al norte, su principal radio de acción es el departamento de Managua donde se concentra la mayoría de los clientes, también hace presencia a nivel nacional en el departamento de Masaya, Granada, Rivas, Carazo, Chinandega, León, Somoto, Matagalpa, Estelí y Jinotega, en estos departamentos tiene una buena cantidad de objetivos de seguridad.

La empresa aplica en sus procesos y procedimientos acciones de prevención contra actividades ilícitas en general, resguardo de bienes de los clientes mejora continuamente los sistemas de gestión de la empresa encaminados a brindar una mejor calidad en la prestación de sus servicios.

Los servicios de vigilancia y seguridad privada sólo podrán utilizar para el desarrollo de sus actividades aquellas armas de fuego, recursos humanos, tecnológicos o materiales, vehículos e instalaciones físicas, y o cualquier otro medio autorizado por la policía nacional para las empresas prestadoras de servicios de seguridad física.

7.1.1 Perfil estratégico

Misión

Nuestra misión es proveer servicios de seguridad integral a la sociedad nicaragüense bajo modelos americanos de excelencia, con precios competitivos y altos estándares de calidad inmejorables, ofreciendo a nuestros clientes Paz, Tranquilidad y Confianza en que su seguridad está en buenas manos.

Visión

Brindar un servicio superior al que se ofrece en el Mercado local, a través del conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y así poder brindarles soluciones integrales de seguridad. Así mismo compartimos la idea del mejoramiento continuo en la calidad de nuestros servicios y de esa manera tener a nuestros clientes satisfechos.

Nuestros Valores Corporativos

- Integridad
- Calidad
- Valor al Cliente
- Trabajo en equipo
- Servicio al Cliente

La integridad y el trabajo en equipo Son valores esenciales que se le inculcan a cada colaborador de nuestra empresa esto nos ha ayudado a aumentar la estabilidad laboral minimizando la rotación del personal.

7.1.2 Organigrama de la Empresa

Actualmente la empresa está conformada por 675 colaboradores. Los cuales forman parte de 3 Gerencias: General, RRHH, Operaciones y Finanzas. Cada Gerente de área se apoya

de, a excepción del Gerente General, un recurso de mando medio, los cuales en conjunto con su equipo de trabajo se encargan de las labores administrativas, operacionales, financieras y publicitarias



Fuente: VMS Nicaragua. (2021)

El Área Finanzas está conformada por 4 personas:

- Gerente de Finanzas.
- Asistente contable.
- Responsable de nómina.
- Responsable de Marketing

Los colaboradores cuentan con salarios competitivos e incentivos sociales del mercado. Además, están cubiertos con todas las prestaciones sociales de Ley, viáticos, horas extras, días feriados, Seguridad Social y seguro de vida personal.

7.1.3 Servicios que ofrece la empresa

1. **Servicios de Vigilancia Física.** Es la que se presta a través de vigilantes o de cualquier otro medio, con el objeto de dar protección a personas o bienes muebles o inmuebles en un lugar determinado.
2. **Servicio de Escoltaje.** Es la protección que se presta a través de escoltas con armas de fuego, o de servicios de vigilancia y seguridad privada no armados a personas, vehículos, mercancías o cualquier otro objeto, durante su desplazamiento.
3. **Evaluaciones de Riesgo:** Se realiza evaluaciones de riesgos y de vulnerabilidad, con el objetivo de minimizar los riesgos permanentes que se puedan encontrar dentro de las instalaciones y plantear recomendaciones a sus clientes.
4. **Venta de armas y municiones:** La empresa cuenta con una tienda de armas y municiones debidamente autorizada por las autoridades del país para comercialización de armas y municiones. Somos distribuidores de las mejores marcas a nivel internacional como: Beretta, Remington, Glock, Taurus, Smith & Wesson, Maverick, Sig Sauer, Bersa. Contamos con armas de cacería, deportivas y para seguridad personal, además de municiones y accesorios.

Al aplicar la guía de entrevista, anexo N°1 dirigida al gerente General de la empresa VMS Nicaragua, S.A. en sus preguntas 1 y 2, acompañado de la guía de observación en sus ítems N°4, 5 y 6, se identificó que a pesar de contar con un organigrama en el que se refleja el nivel jerárquico de la compañía, así como personal calificado, presenta una estructura organizativa poco eficiente, debido a la informalidad y libertad que tienen los empleados para realizar sus actividades diarias.

Se logró identificar mediante la guía de observación, anexo N°2 en sus ítems N°9, 10 y 11 que la empresa no posee políticas y procedimientos claros que definan los lineamientos y normas a los que se deban someter el personal de cada área de la empresa, por otra parte, no existen manuales de funciones ni descriptores de puestos que permita a los empleados tener una clara visión de las actividades que deben realizar. Así mismo, no poseen flujogramas de funciones que facilite la comprensión el alcance de los procesos de cada funcionario.

La misión y visión de la compañía están acorde a su situación actual, sin embargo, no ostenta de un plan estratégico que permita que obtengan el crecimiento esperado, identificando que no están empleando los esfuerzos necesarios para cumplir con lo que demanda la visión de la compañía.

En la empresa ninguna vez se ha realizado una evaluación cualitativa que evidencie la ejecución de una adecuada planificación estratégica y una reestructuración corporativa que mejore su composición organizativa. De igual manera, el área o departamento contable-financiero nunca ha realizado una evaluación financiera integral que mida la rentabilidad de la compañía.

7.2. Análisis cualitativo.

7.2.1 Análisis FODA

El anexo N°1 la entrevista dirigida al gerente general de la empresa VMS Nicaragua, S.A. contiene las preguntas N°3, 4, 5, 6, 7 y 8 que están orientadas a reconocer las fortalezas y debilidades, además de las preguntas N°9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 destinadas a identificar las oportunidades y amenazas

De acuerdo con la guía de entrevista Anexo N°1 en las preguntas N°3, 4 y 5 arroja diferentes factores que cuyo origen se encuentra en la parte interna de la empresa, entre esas se identificaron siete fortalezas que le proporcionan a la compañía una plusvalía en cuanto a las capacidades que posee debido a su eficiencia en lo que respecta a la planificación y ejecución de proyectos (su actividad económica) gracias al personal altamente capacitado, cumpliendo con las expectativas de los clientes.

Además, poseen una excelente reputación con los clientes, así como con los proveedores, la calidad que poseen sus servicios le propician valorización en comparación con los competidores, así mismo, en conjunto con el alto nivel de experiencia en el sector le han permitido tener una gran participación en el territorio nacional.

Al realizar la guía de entrevista Anexo N°1 se logró identificar con las preguntas N°6, 7 y 8, dentro de sus debilidades sobresale que su estructura organizativa se encuentra establecida en el organigrama, sin embargo el personal de la empresa no está regulado por manuales de funciones y descriptores de puestos, a su vez, no existen políticas de confidencialidad con

respecto al manejo de la documentación que limiten el acceso a la información, los ingresos poseen un comportamiento negativo en relación con periodos anteriores detectando una deficiencia en el control de gastos y de inversión.

Por otra parte, se identificó que carecen de equipos tecnológicos los cuales potenciarían la ejecución de sus actividades, además no cuentan con un plan estratégico que permita su crecimiento organizacional por el desinterés de la gerencia y los socios en el aspecto administrativo y financiero de la empresa.

En virtud de lo obtenido mediante la guía de entrevista, anexo N°1 en sus preguntas N°9, 10 y 11 se documentan distintos factores que no son controlados por la empresa como lo son las oportunidades, entre estas se encuentran la expansión comercial y territorial que podrían tomar con un adecuado programa de actuación, además que actualmente no hay un aumento en el número de competidores, es decir, en el sector no están entrando nuevos competidores solamente los que ya están establecidos en el mercado, lo cual le podría beneficiar con una demanda nueva en altos volúmenes.

Entre otras oportunidades está la necesidad de incorporar más alternativas de servicios en su catálogo de oferta que estén acordes al contexto actual, como es el caso de instalación de cámaras de seguridad, monitoreo de alarmas entre otros servicios. Así mismo, resalta la satisfacción de los clientes por la calidad de sus servicios, y seguir captando nuevos clientes del sector privado con énfasis en las compañías de la rama de construcción que demandan una gran cantidad de servicios de seguridad para el resguardo de los bienes asignado a cada proyecto.

Posteriormente al aplicar la entrevista, anexo N°1 en sus preguntas N°12, 13, 14, 15, 16 y 17 se documentan las amenazas a las que la compañía está inmersa, entre estas sobresale principalmente la crisis económico-financiera puntualizada por distintos factores sociales y políticos asociado a la crisis sanitaria provocada por la pandemia del covid-19, factores que han influenciado a la disminución en los servicios por parte del sector privado debido a las bajas en las ventas lo que ha conllevado también al cierre de empresas de manera definitiva.

Además, el aumento de las exigencias legislativas, por parte de la policía nacional mayor control y ocupación de armas para las empresas de seguridad, el incremento de precio de los equipos de seguridad y los escasos de armamento.

Con los resultados obtenidos de cada una de las respuestas, se logró inferir que la compañía presenta siete fortalezas, siete debilidades, seis oportunidades y seis amenazas.

Ilustración N°1 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Cumplen con las expectativas de los clientes.</p> <p>F2: Buena reputación con clientes y proveedores.</p> <p>F3. Valoración de los servicios de seguridad en comparación con los competidores.</p> <p>F4: Personal altamente capacitado.</p> <p>F5. Eficacia y eficiencia en la planificación y ejecución de proyectos.</p> <p>F6. Alto nivel de experiencia en el sector.</p> <p>F7. Gran participación a nivel nacional,</p>	<p>O1: Apertura de Sucursales para una mayor cobertura a nivel nacional.</p> <p>O2: No hay incorporación de nuevos competidores en el territorio nacional.</p> <p>O3: Contar con demanda nueva en altos volúmenes.</p> <p>O4: Agregar más alternativas de servicios que estén acordes a la necesidad del cliente, como es el caso de instalación de cámaras de seguridad, monitoreo de alarmas, y de esta forma ampliar el catálogo de servicios.</p> <p>O5: Generar valor a través de la asesoría en temas de seguridad a nuestros clientes y fortalecer la calidad de los servicios.</p> <p>O6: El alto índice delictivo en algunas zonas del país hace posible la participación y expansión de las empresas de seguridad.</p> <p>O7: Cliente insatisfecho con la competencia.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: El personal de la empresa no está regulado por manuales o descriptores de puestos.</p> <p>D2: No existen políticas de confidencialidad con respecto al manejo de la documentación contable.</p> <p>D3: Los ingresos poseen un comportamiento negativo en relación con periodos anteriores.</p>	<p>A1: Crisis económica y social</p> <p>A2: Crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19.</p> <p>A3: Disminución en la demanda de Servicios por parte del sector privado debido al cierre de empresas.</p> <p>A4: Exigencia legislativa para empresas dedicadas a esta actividad.</p>

D4: Carecen de equipos tecnológicos que potenciarían la ejecución de sus actividades D5: Deficiencia en el control de gastos y de inversión. D6: Estructura organizativa establecida de forma verbal D7: Ausencia de un plan estratégico que permita un crecimiento organizacional.	A5: Incremento en los precios de equipos de seguridad. A6. Restricciones para adquisición de nuevas armas para brindar el servicio de seguridad que demandan los clientes.
--	---

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter aplicadas en la empresa VMS Nicaragua, S.A., son un modelo estratégico que permitirá conocer si las actividades de esta son competitivas, entre estas actividades se encuentran: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre las empresas (competidores), amenaza de productos sustitutos y amenaza de los nuevos entrantes.

La entrevista dirigida al gerente General de la empresa VMS Nicaragua, S.A. contiene cuatro preguntas relacionadas al poder de negociación de compradores, tres preguntas que corresponden al poder de negociación de los proveedores, cuatro preguntas que están vinculadas a la rivalidad entre las empresas, dos preguntas enfocadas en la amenaza de productos sustitutos y tres destinadas a la amenaza de los nuevos entrantes.

7.2.2.1 Poder de negociación de los compradores

De acuerdo con lo recuperado en la guía de entrevista en las preguntas N°21, 22 y 23 y la guía de revisión documental en sus ítems N°13 y 16, el poder de negociación de los compradores es alto, por el bajo nivel de consumidores en general, influenciado por la crisis económico-financiera que surgió a partir del 2018 y la crisis sanitaria provocada por la pandemia del covid-19 en el año 2020.

Los principales clientes son del sector privado por la cantidad de negocios que requieren de servicios de seguridad para salvaguardar sus bienes a pesar de la difícil situación financiera, en donde sobresalen empresas del sector servicio como es el caso de Tigo Nicaragua, y empresas de Exportación como CISA Exportadora esta última demanda una gran cantidad de servicios adicionales por la cosecha cafetalera que está en curso.

Así mismo, como parte de la política de cobro de la empresa, le solicita al cliente que luego de instalar el servicio y emitir la facturación correspondiente se debe cancelar el costo del servicio dentro de los 8 días posteriores al recibido de la factura. (dependiendo de la negociación especificada en el contrato de servicio), dinero que es utilizado para la compra de equipamiento de seguridad, pago de mano de obra del personal e impuestos de ley correspondientes, actualmente para captar nuevos clientes se negocia con el cliente ciertas modalidades de crédito, por tal razón los compradores tienen gran poder de influencia en el precio de los servicios y la empresa está sujeta a aceptarlos, lo cual tiende a reducir en gran medida la rentabilidad del negocio.

7.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, según lo identificado con la guía de entrevista en sus preguntas N°26, 27 y 28 y la guía de revisión documental en el ítem N°17 existen muchos proveedores nacionales (DISGLOSA,S.A., RECALNIC,S.A., entre otros) e internacionales (GLOCK, SANS-NOM INC., entre otros), sin embargo, el precio de los equipos de seguridad y armamento se han incrementado significativamente, esto consecuencia del tema del Covid-19, y la situación país, la escasez de materias primas y los altos costos en los envíos de los contenedores son algunas de las razones por las que se está incrementando los costos del sector.

Ante el evidente Incremento en el precio de los equipos de seguridad y las limitantes para la compras de armas, derivada del control estricto de armas y municiones que ejerce la policía nacional , la empresa ha buscado otras alternativas para complementar el equipo de seguridad con otros accesorios de menor costo pero que si tienen función apropiada en la seguridad, también se está practicando las compras en grandes volúmenes, los proveedores realizan descuentos a las facturas, lo que alivia de cierta manera el alto costo de los productos.

7.2.2.3 Rivalidad entre las empresas (competidores)

Rivalidad entre las empresas (competidores) es alta, lo que dicta en la guía de entrevista en sus preguntas N°29, 30, 32 y 33 y la guía de revisión documental en los ítems N°10, 11, 16 y 17, en el sector de la seguridad han surgido una buena cantidad de Micro empresas que tiene un mecanismo de competencia desleal y ofertan sus servicios a precios bajos, porque no cumplen con varios aspectos de la seguridad social y prestaciones de los oficiales de seguridad desde la crisis del 2018, a la fecha la empresa privada ha venido disminuyendo la cantidad de oficiales de seguridad , por temas de costo y han optado por contratar personal interno pagándoles un menor costo o bien han elegido por comprar sistemas de monitoreo de alarmas, cercas eléctricas, cámaras de seguridad, en cuanto a sector pública. Esto originó una rivalidad entre los precios que ofrecen todas las compañías del sector con el objetivo de que así puedan obtener la mayoría de los proyectos que el sector público está realizando y asegurar de esta forma su supervivencia financiera. Entre los principales competidores se encuentra ULTRANIC, SERVIPRO, G4S SEGURIDAD.

7.2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

Amenaza de nuevos entrantes es baja, según lo recolectado con la guía de entrevista en las preguntas N°18, 19 y 20, esto se explica debido a que la situación económica y social del país no está en condiciones de acaparar la atención de nuevos inversionistas nacionales o internacionales que deseen participar en el sector de la seguridad, esto debido a la cantidad de requerimientos que solicita la policía nacional para poder dar un permiso de operación.

Por otra parte, se debe considerar que, para iniciar operaciones en este modelo de negocio, se necesita un alto capital para adquirir armamentos y actualmente se encuentran suspendidas las ventas de armas por disposición de la policía nacional lo que hace más difícil poder aperturar un negocio de este tipo, asimismo, los bancos del sistema financiero nacional están muy rigurosos

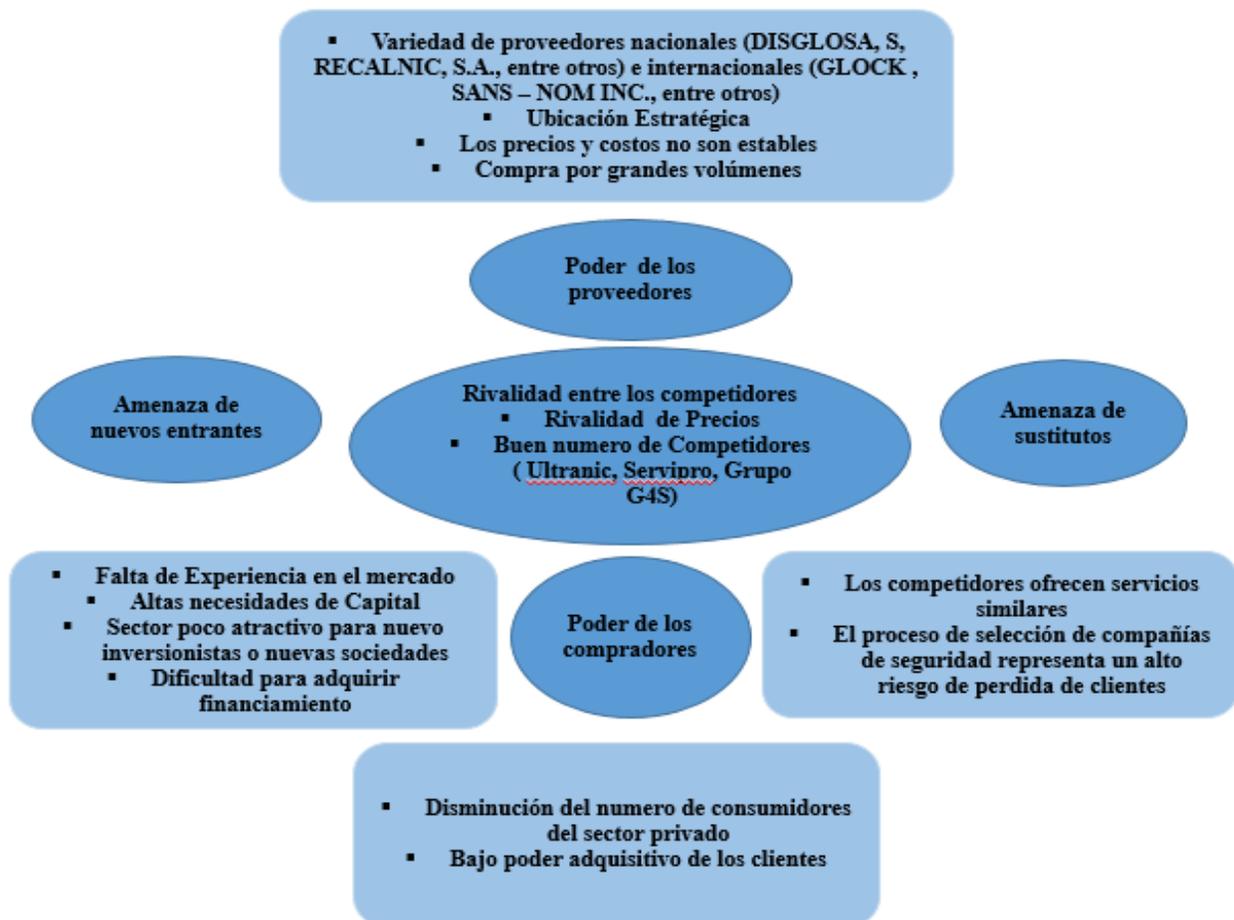
con la concesión de préstamos para este sector, además de las altas tasas de intereses que demandan

7.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos es alta, de acuerdo con la guía de entrevista en sus preguntas N°24 y 25, las empresas del sector seguridad que se encuentran establecidas actualmente (ULTRANIC, S.A., G4S Nicaragua, SERVIPRO, entre otras), en su lucha por mantenerse activas y evitar caer en la quiebra o cierre de operaciones, ofrecen servicios similares o casi iguales, por lo que este factor influye al momento de ofertar sus licitaciones a los clientes.

Lo que ocurre es que cuando hay un cliente que desea contratar una compañía de seguridad para el resguardo de sus bienes, este se contacta con las diferentes empresas de seguridad y estas le presentan una licitación en el que se detallan todos los elementos relacionados con su realización, donde el cliente debe seleccionar a la compañía de seguridad con quien más le convenga trabajar o bien la que mejor oferta le proponga.

Ilustración N°2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter



7.3 Análisis de las unidades de negocio de la empresa VMS Nicaragua, S.A por medio de la matriz BCG

El análisis de las unidades de negocio de la empresa VMS Nicaragua, S.A, por medio de la matriz de crecimiento BCG, es realizado para conocer el atractivo de la cartera de servicios de la empresa; cómo está conformado los servicios que comercializa y su mercado de destino, el que indica cuanto más equilibrada sea la cartera menos problemas tendrá la empresa. Lo ideal es adaptar la cartera a las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado buscando nuevas áreas de negocio. Según los datos obtenidos al aplicar la matriz se muestra a continuación los siguientes resultados para el período 2020.

Base para cálculo de las unidades de negocio BCG

CUADRO DE VENTAS		
DESCRIPCION	MONTO U\$	CUOTA DE MERCADO
SERVICIO DE VIGILANCIA FISICA	200.00	83%
SERVICIO DE ESCOLTAJE	25.00	10%
EVALUACIONES DE RIESGO	10.00	4%
VENTA DE ARMAS Y MUNICIONES	5.00	2%
VENTAS TOTALES	240.00	100%

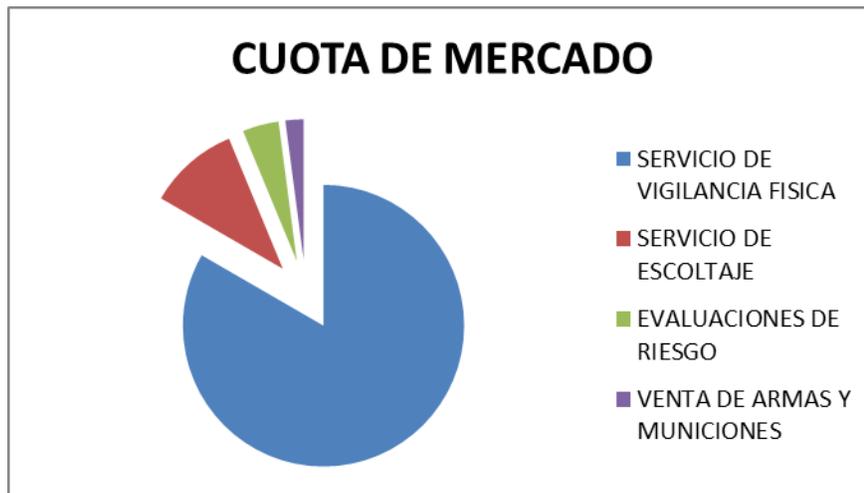


Ilustración 3. Fuente: Elaboración propia Bermúdez, J.O (2020)

VMS Nicaragua, S.A Ofrece sus principales Servicios: Servicios de seguridad Física, Servicio de Escoltaje, Evaluaciones de Riesgo, venta de armas y municiones.

Sin duda, el servicio de seguridad Física es un servicio vaca, dado que se trata de un servicio totalmente consolidado, con una gran cuota de mercado que proporciona para la compañía la principal fuente de ingresos. Por otro lado, tenemos servicio de Escoltaje, es un servicio estrella que está teniendo un crecimiento rápido, la empresa destina recursos constantes para incrementar sus ventas. Evaluaciones de riesgo es un servicio interrogante, se encuentran en un mercado en crecimiento, pero con baja participación, requiere de un seguimiento exhaustivo puesto que pueden crecer y evolucionar a estrellas o por el contrario convertirse en productos perro.

Venta de armas y municiones claramente es un servicio perro con una baja cuota de mercado, esto a raíz de los hechos acontecidos en 2018, la policía por seguridad retiro las armas y municiones de las empresas destinadas a este giro, es por ello que las ventas son mínimas y actualmente la empresa solo estudia su posible retirada del mercado de venta de armas el próximo año. A continuación, cuadro ilustrativo de la matriz BCG de la empresa.

Matriz BCG.



Ilustración 4. Fuente: Elaboración propia Bermúdez. J.O (2020)

Crecimiento del Mercado

La tasa de crecimiento del mercado está directamente relacionada con el atractivo de la empresa VMS Nicaragua, S.A. En otras palabras, consiste en evaluar el progreso de la demanda del servicio en el mercado.

Posicionamiento en el mercado

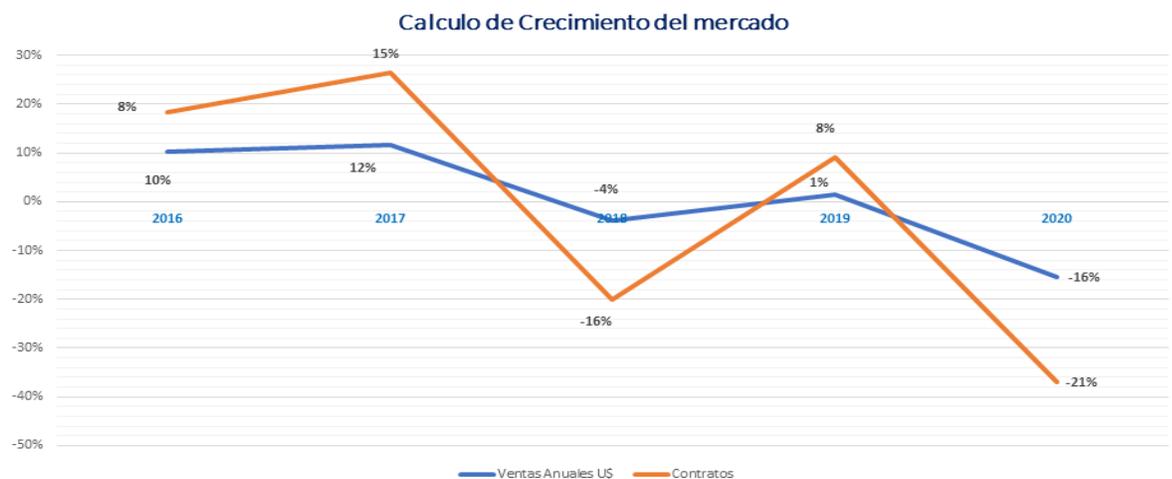
Al aplicar la entrevista y la guía de observación se ha identificado que la empresa tiene un muy buen posicionamiento en el mercado, está catalogada como una de las 4 mejores empresas en el gremio de la seguridad, tiene una estructura financiera razonable, no trabaja con fuentes de financiamientos externos la operativa se cubre con los ingresos propios del negocio.

Actualmente uno de los problemas de mayor atención es la baja en las ventas de armas y municiones esto derivado de los hechos acontecidos en 2018, esta repercute en el nivel de ingresos mensuales y por ende en las utilidades de la empresa.

Calculo del crecimiento del mercado.

	Ventas Anuales US\$	Contratos
2016	10%	8%
2017	12%	15%
2018	-4%	-16%
2019	1%	8%
2020	-16%	-21%

Ilustración 5. Fuente: Elaboración propia Bermúdez. J.O (2020)



En el análisis del comportamiento del mercado por su participación la empresa se pudo obtener los siguientes resultados:

- 1- Entre los años 2016 a 2017 la tendencia de crecimiento era positiva y participativa garantizando efectividad operativa y márgenes proyectados alcanzables.
- 2- Del periodo 2018 la situación de la empresa por su naturaleza se vio afectada en este periodo a pesar de los hechos acontecidos el entorno que se vivió ese momento fue idóneo para tener una ventaja por el resguardo de los activos dentro de la crisis, pero no ocurrió así por ser una empresa de servicio, el deterioro del sistema económico llevo a tener un decremento en ingresos y participación de clientes.
- 3- En el año 2019 la situación económica aún estaba afectada por los hechos acontecidos en el 2018, la empresa estaba encausándose nuevamente a mejorar sus ventas y obtener número positivos recuperando poco a poco su mercado.
- 4- El año 2020 fue el mayor golpe económico para la empresa ya que la empresa venia de una crisis y en este año la pandemia Covid – 19 continuó afectando de manera directa las empresas poniendo en riesgo su operatividad y funcionalidad

Análisis del esquema de la matriz BCG

La matriz de crecimiento BCG está dividida en cuatro cuadrantes separados por dos ejes. El eje vertical está formado por la tasa de crecimiento del mercado o el atractivo de la empresa en sus diferentes servicios como lo son Servicios de seguridad Física, Servicios de escoltaje, evaluaciones de riesgo y venta de armas y municiones, mientras que el eje horizontal lo forma la cuota de mercado de cada servicio.

Cada uno de estos cuatro cuadrantes están compuestos por cuatro tipos de productos diferentes que son: el servicio perro, servicio vaca, servicio estrella y el servicio incógnita o interrogante.

7.3.1 Servicio Estrella

Los servicios estrella son aquellos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado. Además, son productos que están en un mercado en crecimiento y que tiene una cuota de mercado considerable. Por lo que serían los servicios líderes del mercado o con un gran potencial de

crecimiento dando como resultado en el estudio realizado a la empresa VMS Nicaragua, S.A, el servicio estrella corresponde al servicio de escoltaje.

7.3.2 Servicio Interrogante

En el caso de los servicios interrogantes, es el que se desconoce cuál va a ser su evolución. Muchos de los servicios que salen al mercado suelen ser signos de interrogación de un mercado con rápido crecimiento, pero con baja participación, son productos que necesitan mucha inversión pero que además tienen poca cuota de mercado; como resultado en el estudio realizado a la empresa VMS Nicaragua, S.A, el servicio interrogante está representado por las evaluaciones de riesgos.

7.3.3. Servicio Vaca

Los servicios vaca son también conocidos como los generadores de caja, son aquellos que generan mucha liquidez y requieren relativamente pocas inversiones. Son servicios que ya están consolidados en un mercado con poco crecimiento. El objetivo es mantener la situación competitiva de estos servicios porque son los que generan dinero para posteriormente invertirlos en otros; en el estudio realizado a la empresa VMS Nicaragua, S.A, posee un servicio vaca según la gráfica mostrada anteriormente es el servicio de seguridad física con participación significativa en el mercado.

7.3.4 Servicio Perro

El servicio perro que también se conoce como productos desastres, son aquellos que generan poca liquidez y además tienen poca cuota de mercado, es decir, productos con bajo crecimiento; en el estudio realizado a la empresa VMS Nicaragua, S.A posee un servicio perro, según la gráfica mostrada anteriormente es el servicio de ventas de armas y municiones con participación mínima en el mercado.

7.4. Procesos administrativos y financieros

Para identificar los procesos administrativos y financieros aplicados en el área contable de la empresa VMS Nicaragua, S.A., se requirió de la aplicación de una entrevista dirigida al Gerente Financiero quien es el responsable del área contable, la cual constaba de un total de

veintinueve preguntas, sin embargo, solamente 18 preguntas están relacionadas a la variable, cuatro preguntas enfocadas en la planeación, tres en la organización, dos en la dirección, dos en el control, tres en la documentación soporte, tres en la contabilización y dos del sistema contable. Además, se empleó la guía de observación que consta de veintiún ítems.

Mediante la guía de entrevista, anexo N°4 en sus preguntas del N°1 al 11, se identificó que, a pesar de ser una empresa con presencia a nivel nacional, no tienen bien definidos los objetivos del área contable, tampoco poseen un plan de trabajo mensual que refleje las actividades planificadas para el periodo. El encargado del área sostuvo que el personal conoce sus funciones, sin embargo, mediante la guía de observación, anexo N°2 en sus ítems N°4, 5, y 6 se corroboró que estos realizan las actividades de acuerdo con las necesidades del momento, por lo que no cuentan con un manual de funciones, un descriptor de puestos, ni políticas y procedimientos que les guíen y controlen el cumplimiento de sus labores de manera organizada.

Por otra parte, afirma que poseen los recursos necesarios, no obstante, al observar la manera en que el Gerente financiero se dirige a sus subordinados, se manifiesta que los colaboradores no tienen funciones específicas y hacen lo que les ordena su jefe inmediato, además que continuamente le consultan sobre cómo deben realizar algún registro o que cuentas deben afectar para realizarlo, identificando la carencia de un catálogo de cuentas que se ajuste a la magnitud de las operaciones contables que realiza la empresa.

El personal de contabilidad al no tener funciones y objetivos no tienen claridad en precisar si las funciones que realizan están acordes con los objetivos que deberían de tener. Así mismo, pese a no contar con una estructura organizacional formal, respetan la cadena de mando y la jerarquía. Además, el Gerente Financiero no le da un seguimiento adecuado a su personal, ni evalúa el desempeño de sus actividades, ya que considera que no es un requerimiento que necesite cumplir para continuar operando.

Para realizar los debidos procesos del área contable, el personal no cuenta con ningún documento material que les indique como deben de realizar sus funciones, no obstante, mediante la guía de entrevista, anexo N°4 en sus preguntas del N°12 al 19 y la guía de observación, anexo N°2 en los ítems N°4, 5, y 6 se logró identificar la manera en que estos cumplen con sus

funciones y realizan los procesos en medio de la informalidad, los cuales se detallaran por medio de flujogramas de procesos. Se identificaron ocho procesos en el área contable:

- ✓ Proceso de facturación
- ✓ Proceso de facturas de proveedores
- ✓ Proceso de nómina
- ✓ Proceso de conciliación bancaria
- ✓ Proceso de arqueo de caja
- ✓ Proceso de elaboración de cheque o comprobante de pago
- ✓ Proceso de actualización de inventario de materiales de construcción
- ✓ Proceso de elaboración de ROC
- ✓ Proceso de elaboración de Estados Financieros

7.5. Situación financiera

Para efectuar el análisis de la situación Financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A. fue necesario realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros del periodo 2020 para conocer cada uno de los resultados de la empresa en diferentes aspectos y generar a través de ello un análisis integral del desempeño financiero de la compañía.

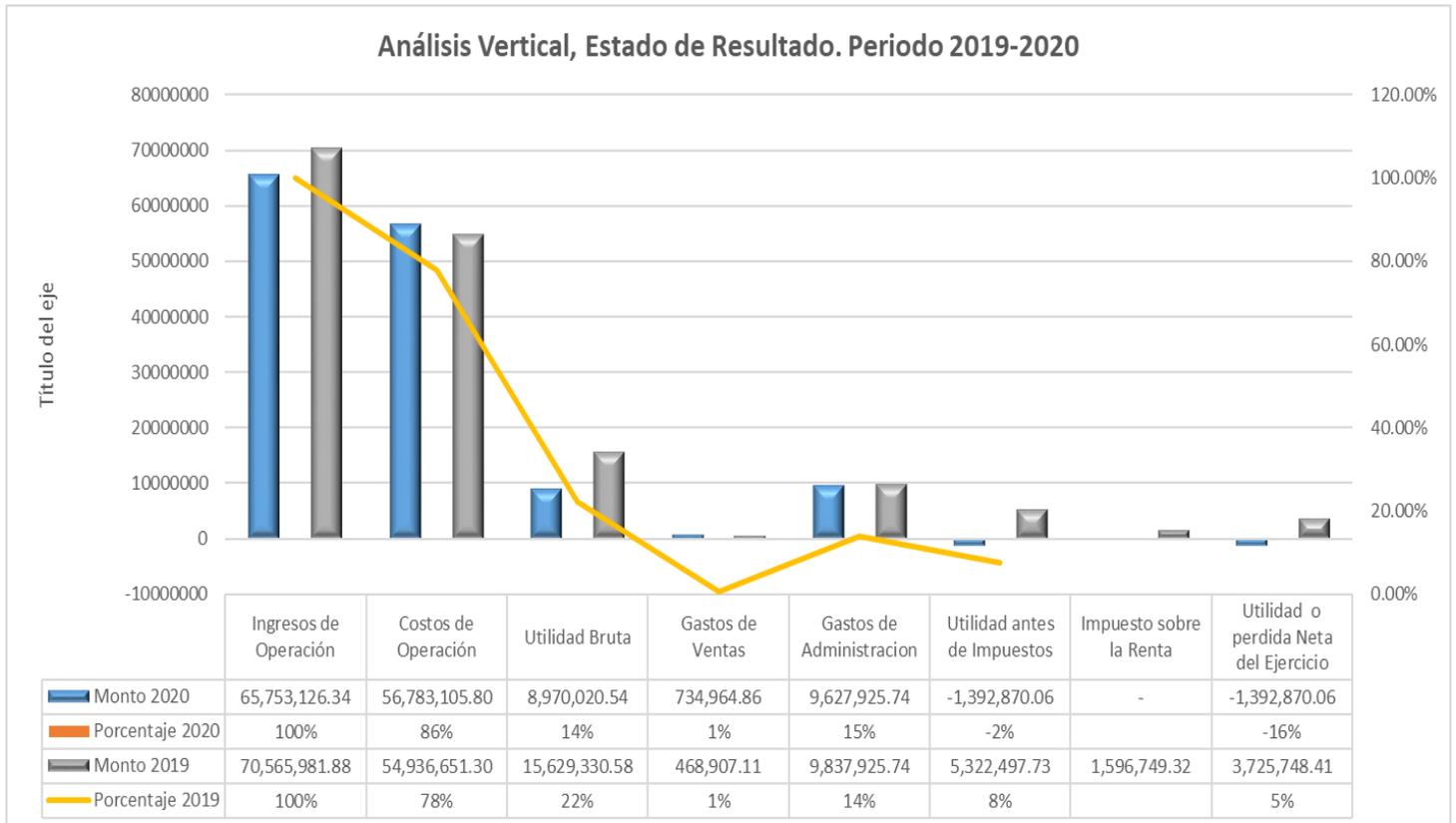
Así mismo, se requirió de aplicar las diferentes razones financieras que permitieran conocer el nivel de liquidez, su comportamiento de endeudamiento, sus índices de actividad y finalmente su capacidad de generar rentabilidad.

Por otra parte, por medio de la entrevista dirigida al gerente financiero, anexo N°4 en sus preguntas del N°20 al 29 se obtuvo información que ha sido de mucha relevancia para identificar como se muestra la compañía desde su perspectiva, y conocer las posibles amenazas y debilidades financieras que se estén presentando. De igual manera, la guía de revisión documental, anexo N°3 fue de gran importancia en sus ítems del N°12 al 16 ya que complementaron el análisis de los estados financieros.

7.5.1 Análisis Vertical.

7.5.1.1 Estado de Resultados periodo 2020.

Ilustración N°6. Análisis Vertical, Estado de Resultado. Periodo 2020



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

De acuerdo con el anexo 07 Análisis Vertical de Estado de Resultado en el año 2019 los ingresos de operación de la empresa ascendieron a C\$ 70,565,981.88, los costos de operación correspondían a C\$54,936,651.30, lo que representa un 78% de los ingresos totales, los costos están compuesto en gran parte por la carga salarial del personal operativo y todos los costos asociados a la prestación del servicio, dejando una utilidad bruta de C\$ 15,629,330.50 equivalente a un 22%. Así mismo, la empresa no registro otros ingresos su facturación fija mensual por servicios integro sus ingresos de operación.

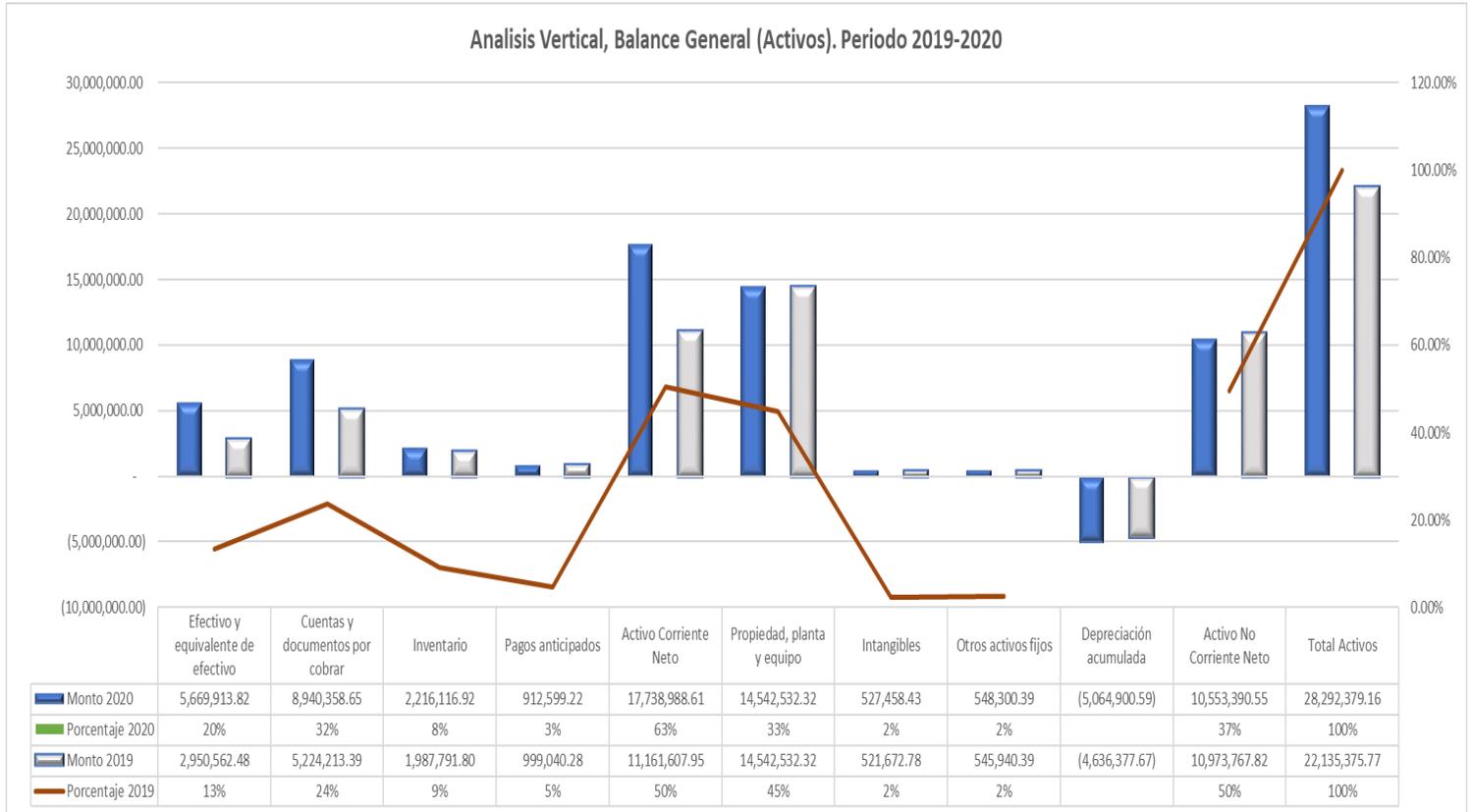
En cuanto a los gastos, se identificó que los gastos de ventas ascendieron C\$ 468,907.11 equivalente al 1%, lo que significa una cifra baja para este rubro. Los gastos de administración representaron C\$ 9,837,925.74 lo que expresado porcentualmente es un 14% los cuales están compuestos por las cargas salariales de personal administrativo, servicios básicos, servicios profesionales, gastos de alimentación, gastos de viajes, pago depreciaciones a terceros y depreciación de activos no corrientes, entre otros.

Finalmente, como resultado del ejercicio se registró una utilidad neta equivalente a C\$ 3,725,748.41 cuya equivalencia en relación a los ingresos netos es del 5%, lo que significa que la empresa obtuvo un resultado positivo en su ejercicio, sin embargo, se puede obtener una mayor rentabilidad del negocio si se adoptan medidas de reducción de costos y gastos a través de la implementación de nuevos procesos de control.

En el año 2020 los ingresos disminuyeron el valor equivale C\$65,753,126.34, se observa que los costos por los servicios prestados correspondían a C\$56,783,105.80 equivalente al 86% de los ingresos totales, este monto refleja que no se está dando un control adecuado a este rubro, se están realizando compra de productos de seguridad a altos costos y la carga operativa salarial esta incrementada lo que repercute significativamente en los costos del servicio, dejando una utilidad bruta de C\$8970,020.54 correspondiente al 14% de los ingresos. De los gastos se observó que los gastos de ventas corresponden a C\$ 734,964.86 y la administración ascendían a C\$ 9,627,925.74 equivalente al 15%, identificando los cuales están compuestos por las cargas salariales de personal administrativo, servicios básicos, servicios profesionales, gastos de alimentación, gastos de viajes, pago depreciaciones a terceros y depreciación de activos no corrientes, entre otros, en este periodo se obtuvo un resultado negativo por un monto de - C\$1,392,870.06, lo que representa un 2% de pérdida, esto derivada de la baja en los ingresos y el Incremento en los costos y gastos asociados al servicio de seguridad.

7.4.1.2 Balance General periodo 2019- 2020.

Ilustración N°7. Análisis Vertical, Balance General (Activos). Periodo 2019- 2020



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

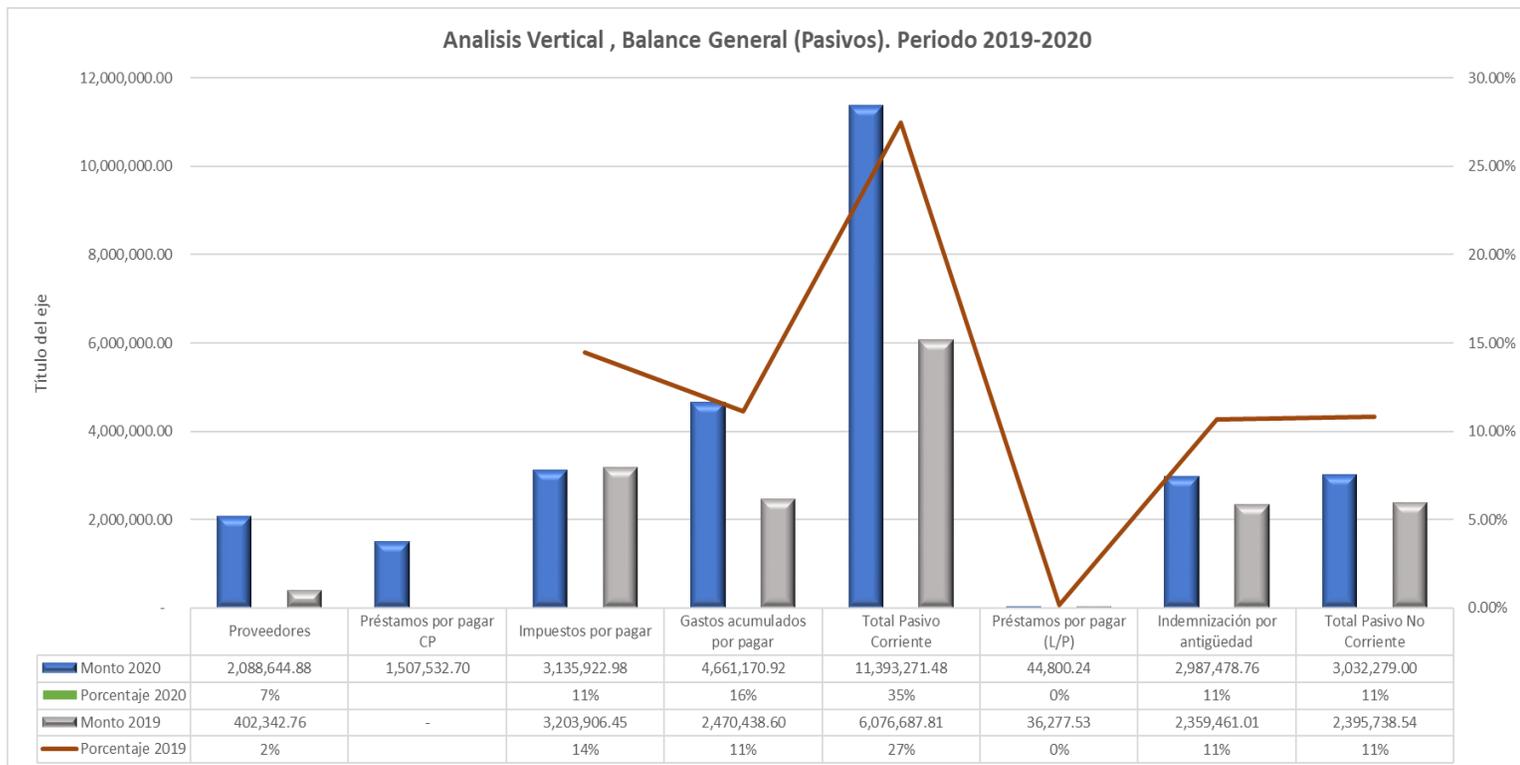
En el año 2020 se observa en el anexo 8 Análisis vertical Balance General que los activos corrientes equivalen al 63% mientras que los activos no corrientes equivalen al 37%. Entre las cuentas más representativas se identifica la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo que ocupa solamente el 20% del total de activos, mientras que cuentas por cobrar corresponde al 32% del total de activos, lo que podría significar que existe un elevado nivel de ventas al crédito y una baja recuperación de cartera, sin embargo, esto se explica debido a que los pagos de las facturas son recuperados después de brindado el servicio a un plazo entre 30 y 60 días de crédito.

Así mismo sobresale la cuenta propiedad planta y equipos la cual corresponde al 33% en relación con los activos totales, en este rubro están incluidos todo el equipamiento destinado para brindar servicios de seguridad, como es el caso de armamento, equipos complementarios como es el caso de bastón retráctil, esposas, detectores de metales entre otros.

Al 2019 los activos corrientes correspondían al 50% mientras que los activos no corrientes al 50% del total de activos. Entre las cuentas más representativas por su baja o alta incidencia se encuentra el efectivo y equivalente de efectivo que corresponde solamente al 13%, las cuentas por cobrar representan el 24%, mientras que pagos anticipados ocupan el 5% de los activos totales.

Así mismo, se observa gran inversión propiedad planta equipo al ser la cuenta con mayor peso al ocupar el 45% de los activos totales, cantidad a la que se la han disminuido C\$4,636,377.77 que corresponden a depreciación de equipos y armamento, la cuenta de otros activos representa un 2% en relación a los activos totales.

Ilustración N°8. Análisis Vertical, Balance General (Pasivos). Periodo 2019-2020



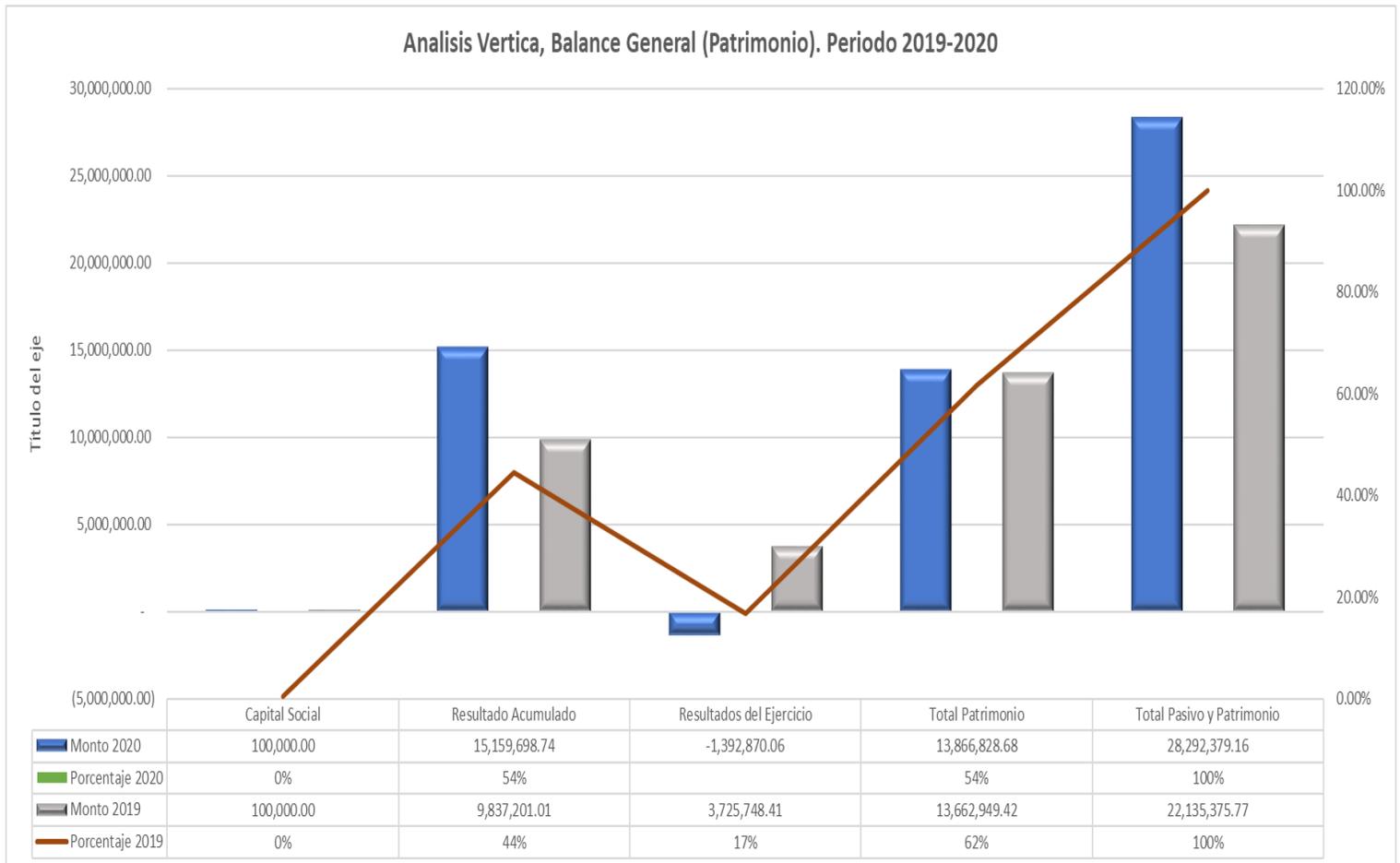
Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

Para el año 2020 se observa en el anexo 08 el Balance General los pasivos corrientes ocupaban el 35% y los pasivos no corrientes el 11% del total de pasivos. Entre las cuentas que más destacan en los pasivos corrientes los impuestos por pagar que corresponde básicamente al IVA Retenido a nuestros clientes sobre ventas de servicios ocupa el 11% de los pasivos totales, la cuenta proveedores representa un 11% del total pasivos esta cuenta a incrementado en relación al año 2019, así mismo los gastos acumulados por pagar son representativos en 16% en relación a los pasivos totales.

En cuanto a los pasivos no corrientes figura la cuenta indemnización por antigüedad porción equivale al 11% dicha cuenta está compuesta por las obligaciones de antigüedad acumuladas de todos los colaboradores de la empresa.

Al año 2019 los pasivos corrientes ocupaban el 27% y los pasivos no corrientes ocupaban el 11% del total de pasivos. La cuenta que más destacó fue la de impuestos por pagar que ocupa el 14% de los pasivos totales por el impuesto IVA pendiente a la DGI, por otra parte, sobresale la cuenta de Gastos acumulados por pagar que corresponde al 11%, asimismo la cuenta por pagar a proveedores representa un 2% en relación a los pasivos totales.

Ilustración N°9. Análisis Vertical, Balance General (Patrimonio). Periodo 2020



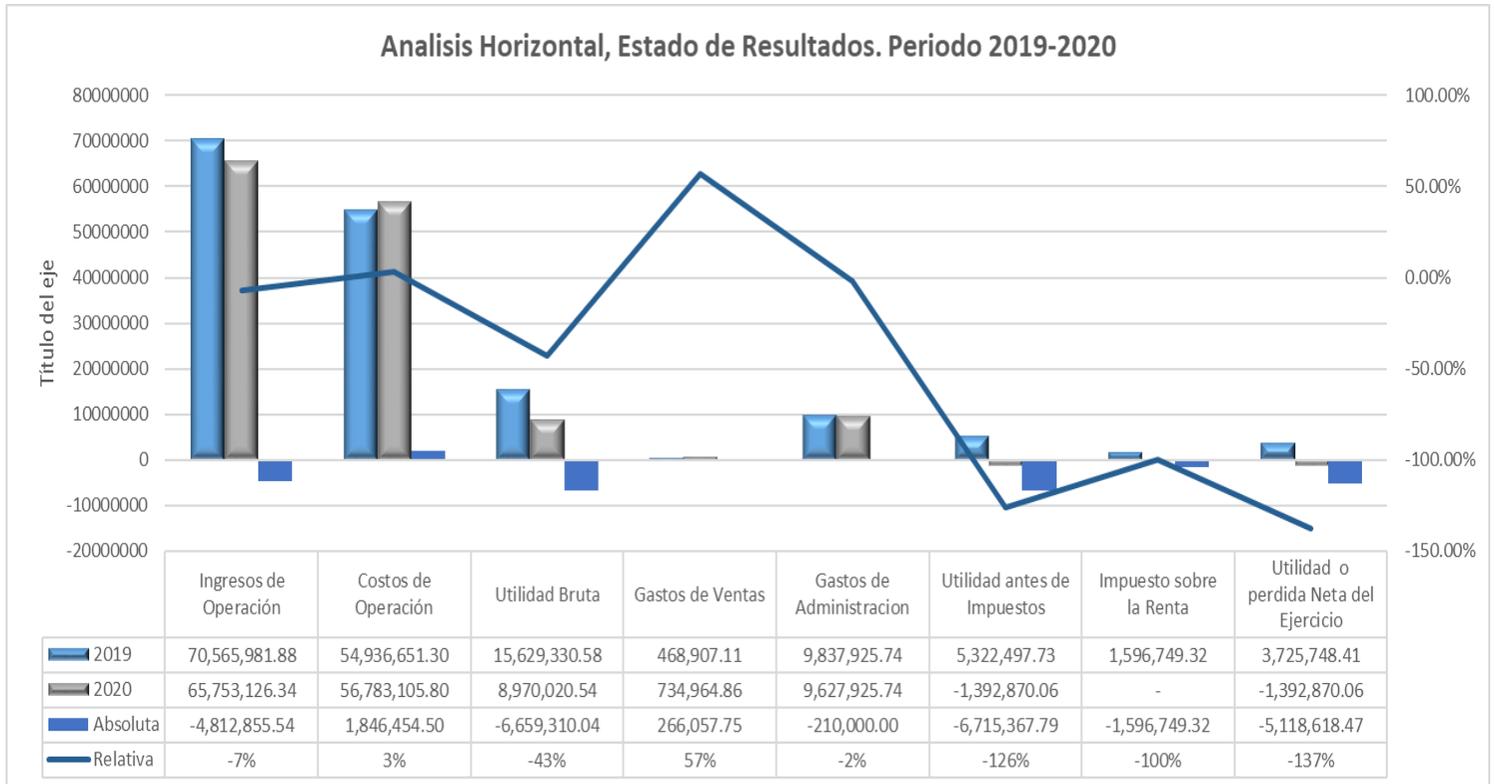
Fuente: Bermúdez, J.B. (2021), información obtenida de VMS Nicaragua, S.A.

Para el 2020 se observa en el anexo 08 Análisis Vertical Balance General que el resultado acumulado corresponden al 54% del total de pasivos más patrimonio, se puede afirmar que el resultado del ejercicio 2020 es negativo y asciende a un monto de C\$ - 1, 392,870.06, esto se debe a la disminución en los ingresos y al incremento en los costos y gastos. En el año 2019 resultado acumulado corresponden al 54% del total pasivo más patrimonio, debido a que en dicho periodo los resultados fueron positivos, experimentando una utilidad de C\$ 3, 725,748.41 lo que representa un dato positivo para la empresa, sin embargo, se puede lograr una mayor utilidad si optan nuevos planes de ventas y mecanismos de control para la reducción de costos y gastos

7.4.2 Análisis Horizontal de la empresa VMS Nicaragua, S.A

7.4.2.2 Estado de resultado Periodo 2019- 2020

Ilustración N°10. Análisis Horizontal, Estado de Resultados. Periodo 2019-2020



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

En el año 2020 se observa en el anexo 9 análisis horizontal del estado de resultado, que los ingresos tuvieron un comportamiento negativo ya que disminuyeron en – C\$ 4, 812,855.54 es decir, un 7% en relación con el periodo anterior esto por pérdida de algunos clientes. Esta disminución en los ingresos evidentemente trajo consigo incrementos en los costos ya que subieron C\$ 1,846,454.50 equivalente a 3 % esto como resultado del incremento el precio de los productos de seguridad. Como resultado se obtuvo un comportamiento negativo en el resultado del ejercicio por la suma de C\$ -5,118,618.47 correspondiente al 137%, lo que significa que no se emplearon esfuerzos suficientes para lograr utilidades.

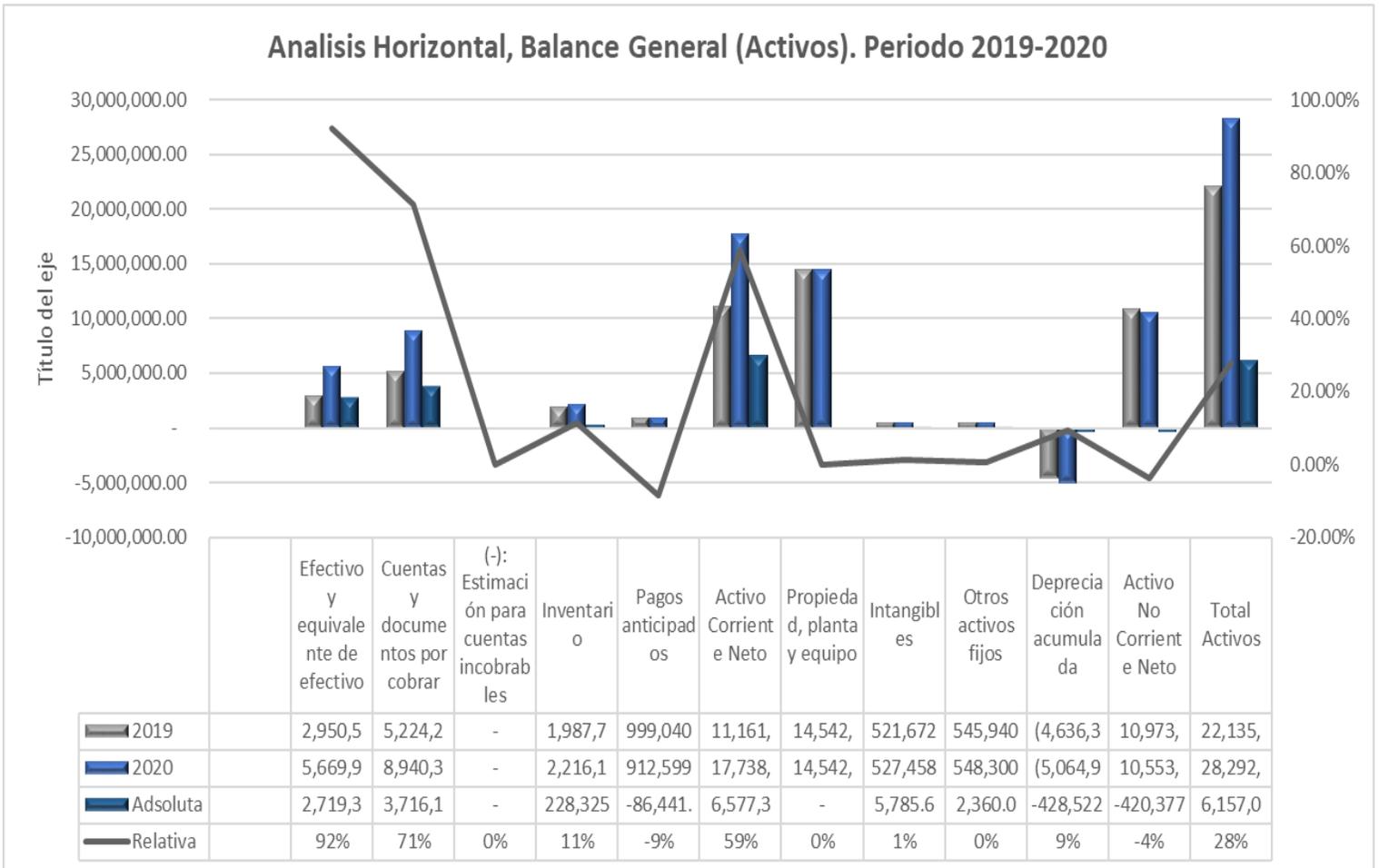
No obstante, se observa que los gastos de ventas aumentaron en un 57% en relación al 2019 lo que representa un valor de C\$266,057.75. Por otra parte se aprecia una ligera disminución en los gastos de administración en un porcentaje del 2% lo que representa un monto de C\$ 210,000.00, debido a que se realizó recorte de personal en el área administrativa de la empresa

Por otra parte, la cuenta de otros ingresos no presento movimientos es decir que la empresa solo obtuvo ingresos propios del giro del negocio no hubo liquidación maquinaria o equipos, la utilidad antes de impuesto experimentó un comportamiento de negativo de C\$ 6,715,367.79 equivalente al - 126% en relación al periodo anterior.

Finalmente, al evaluar el resultado del ejercicio se observa que luego de registrar en 2019 una utilidad de C\$3, 725,748.41, para el año 2020 se dio una perdida en el ejercicio por un monto de -C\$1,392,870.06 lo que significa que la empresa no fue productiva, este comportamiento preocupa altamente a los socios y no es atractivo para los accionistas y nuevos inversionistas.

7.4.2.2 Balance General periodo 2019-2020.

Ilustración N°11. Análisis Horizontal, Balance General (Activos). Periodo 2019-2020



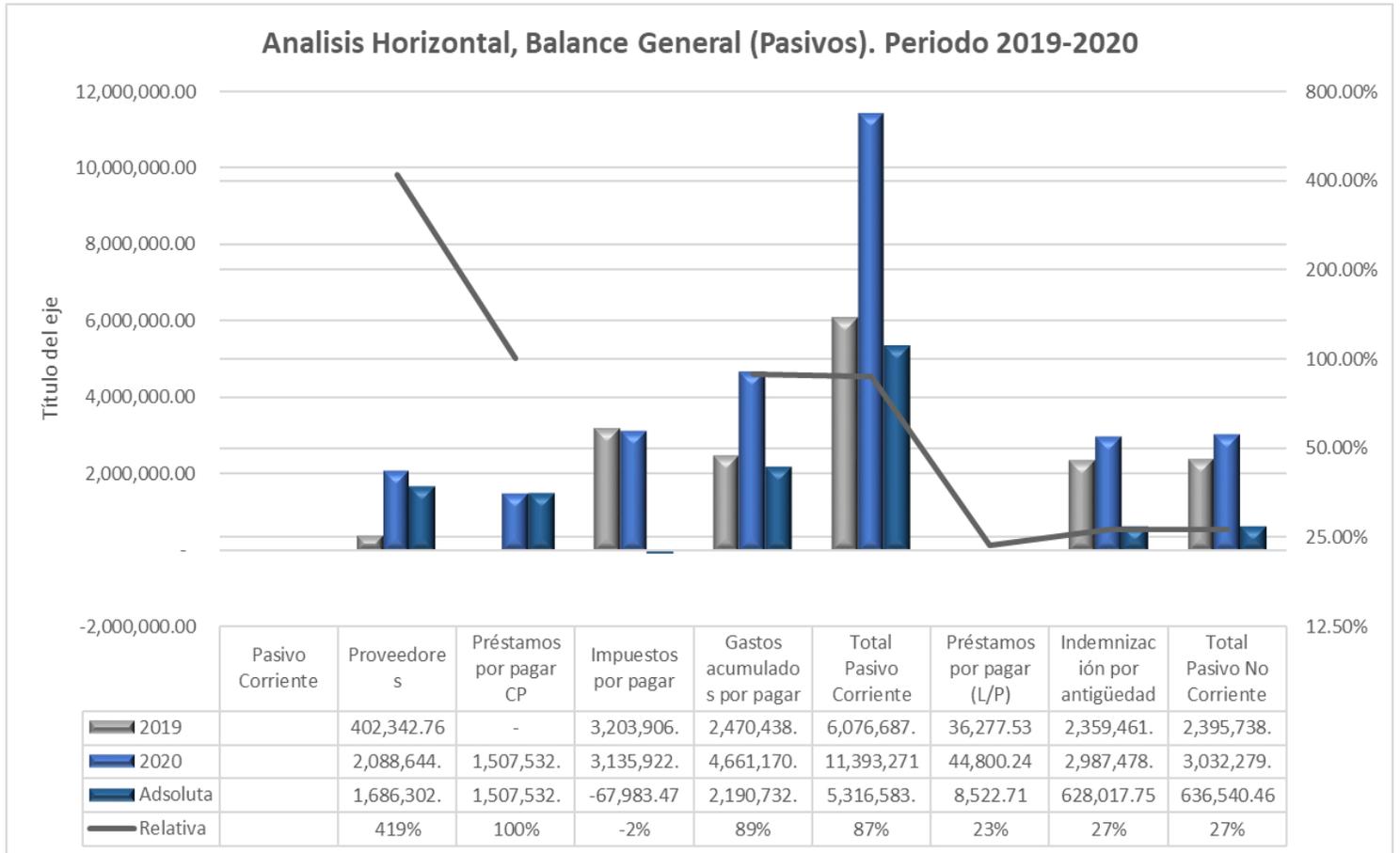
Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

En el año 2020 se observa en el anexo 10 Análisis horizontal Balance General, que los activos Incrementaron en C\$6,157,003.39 equivalente al 28%, se observa que de las cuentas más sobresalientes figura las cuentas por cobrar ya que Incremento C\$3,716,145.26 es decir un 71% en relación al año 2019, esto debido a que los clientes de han atrasados en su calendario de pago establecido a consecuencia de la crisis provocada por el COV -19, la cuenta efectivo y equivalente de efectivo aumentó C\$2,719,351.34 equivalente al 92%.

La cuenta de inventario experimento un incremento de C\$228,325.12 equivalente a 11% en relación con el 2019, la cuenta de propiedad planta y equipo permaneció constante no tuvo movimientos, también se observa que los pagos anticipados disminuyeron en C\$86,441. 86 lo

que representa un -9%, esto debido a que se canceló una póliza de responsabilidad civil que se cargaba a esta cuenta.

Ilustración N°12. Análisis Horizontal, Balance General (Pasivos). Periodo 2019-2020



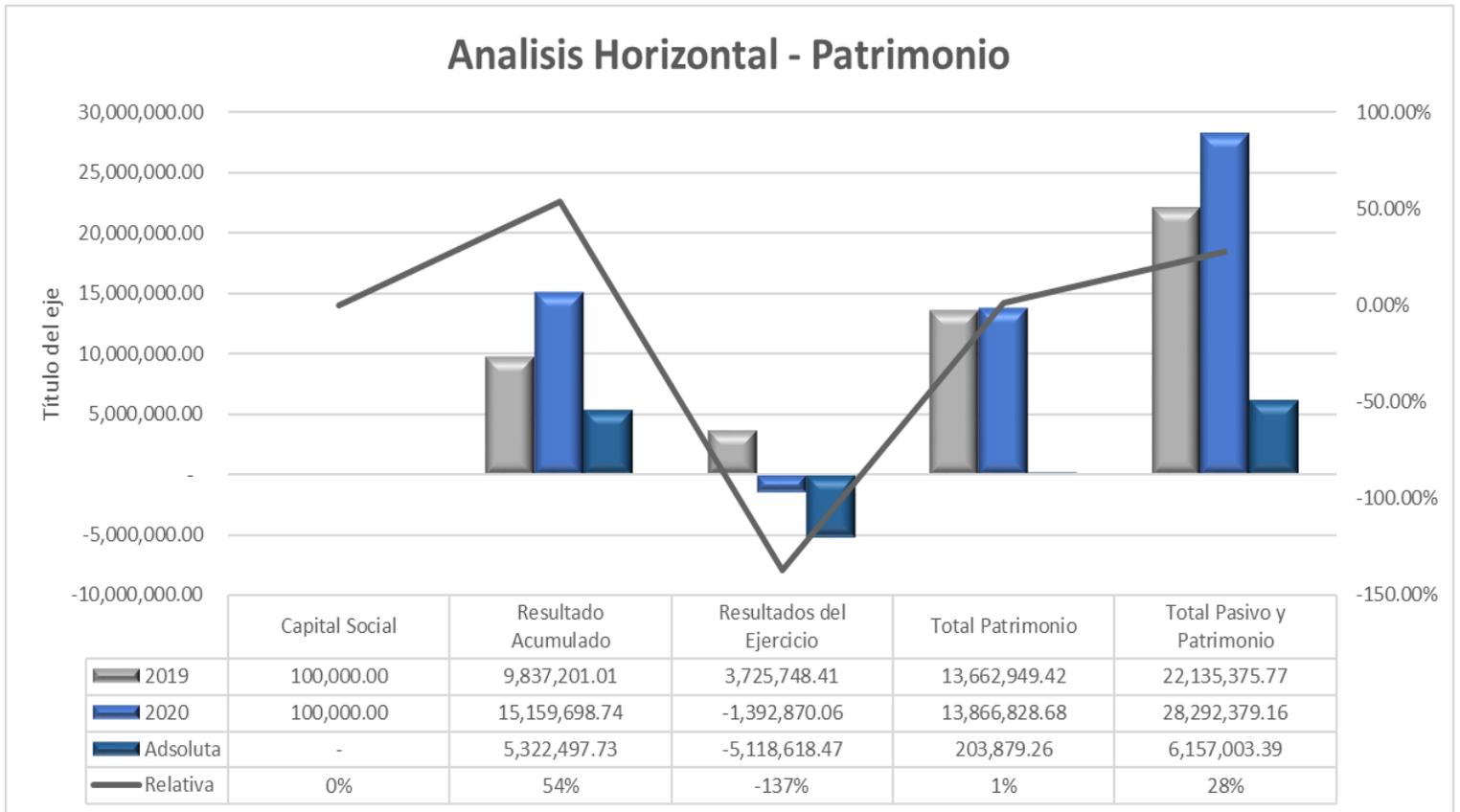
Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En el año 2020 se observa en el anexo 10 Análisis Horizontal estado de Situación financiera, se observa que los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 89% que corresponde a un monto de C\$5,316,583.67. los pasivos no corrientes también incrementaron en un 27% que representa un monto de C\$ 636, 540.46.

Por otra parte, la cuenta de proveedores experimentó un Incremento de C\$1,686,302.12 equivalente al 419%, esta cuenta a incremento significativamente debido a la situación de la pandemia, varios clientes se han retrasado con sus pagos por lo que la empresa ha optado por ampliar sus líneas de créditos para poder apalancar este comportamiento y poder cumplir con sus necesidades de servicio, las cuenta de préstamo por pagar a corto plazo, también aumentaron en C\$ 1,507, 532.70 correspondiente a un 100% de incremento, así mismo la cuenta de gastos acumulados por pagar incremento en C\$2,190,732.32 equivalente a un 89%, esta cuenta incremento porque no se pagaron vacaciones en el periodo 2020 por tanto el gasto acumulado por pagar incremento.

La cuenta de indemnización por antigüedad incremento C\$628,017.75 correspondiente al 27% esto porque no se realizó pago indemnizaciones a empleados, por ende, esta provisión incremento, las liquidaciones de personal que salió al final de año se acordó pago en cuotas a partir del siguiente periodo 2021,

Ilustración N°13. Análisis Horizontal, Balance General (Patrimonio). Periodo 2019-2020



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.B. (2021)

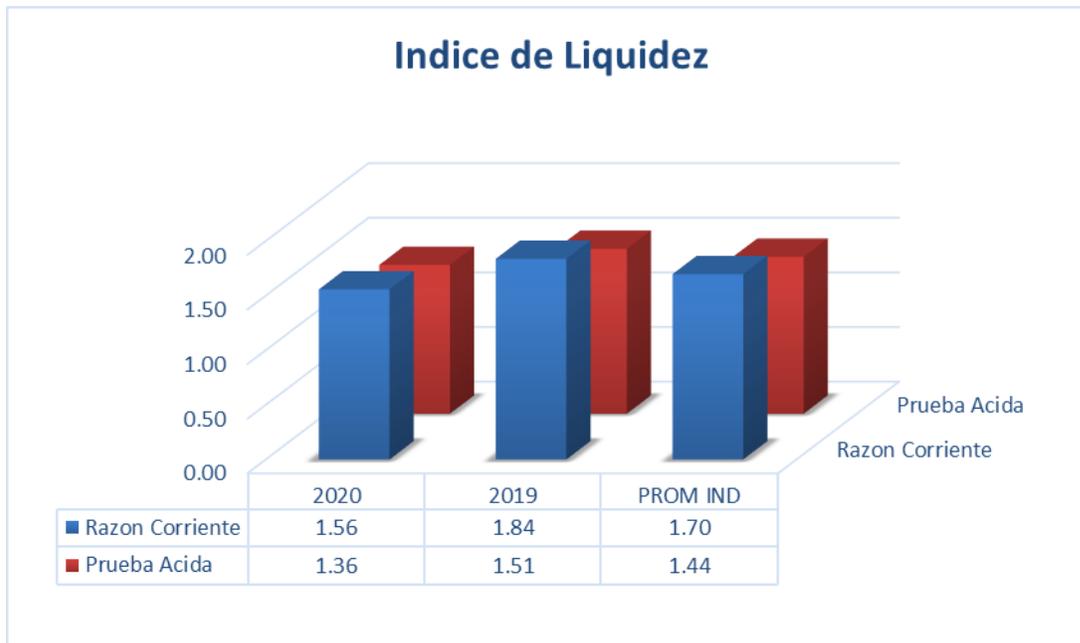
En el 2020 se observa en el anexo 10 Análisis Horizontal del Estado de situación financiera, que el patrimonio un incremento mínimo de C\$ 203,879.26, es decir, un 1% en relación con el periodo anterior. Las cuentas de aporte de capital, aportes de adiciones de capital y participación no controladora no experimentaron variación en relación con el 2019. Finalmente, la suma del total pasivo más patrimonio refleja un aumento de C\$ 6,157,003.39 lo que representa un 28% en relación al periodo 2019, este incremento está dado por el incremento en las cuentas de pasivos corrientes y no corrientes, este comportamiento es negativo porque la empresa tiene mayores deudas que pagar en relación al periodo anterior.

7.4.3 Razones Financieras de la empresa VMS Nicaragua, S.A.

7.4.3.1 Razones de Liquidez.

Mide la capacidad que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, es decir, la facilidad o dificultad que tiene para pagar sus deudas.

Ilustración N°14. Razones de liquidez.



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.B. (2021)

Liquidez Corriente

La empresa VMS Nicaragua, S.A., en el año 2019 registró una liquidez corriente de 1.84, lo que indica que la empresa tiene capacidad de pagar el 184% de sus obligaciones a corto plazo, también significa que por cada córdoba que la empresa debe en el corto plazo, solo puede pagar C\$1.84. En el 2020 su liquidez corriente disminuyó, reflejando un comportamiento negativo, obteniendo como resultado un 1.56, esto indica que su capacidad para afrontar sus deudas en el corto plazo es del 156% significa que paga los 1 córdobas de deuda y le queda 0.56 centavos de córdoba de liquidez.

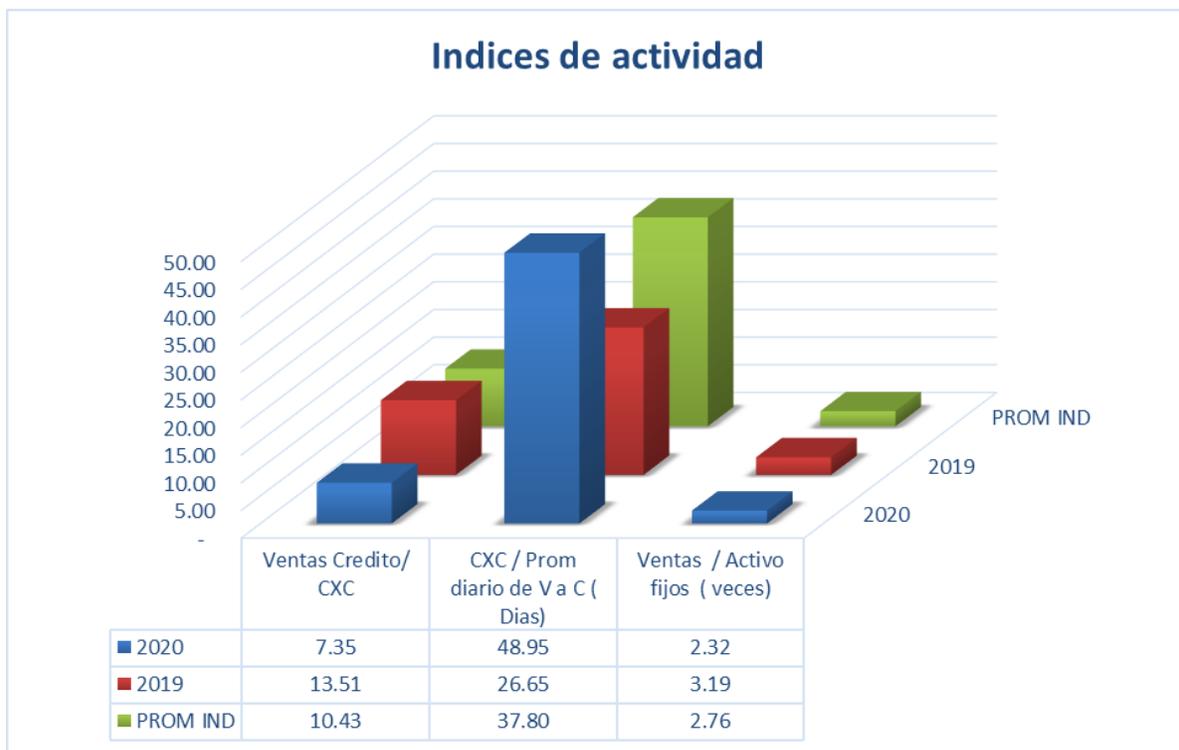
Razón rápida (prueba ácida)

En el año 2019 la razón rápida dio como resultado 1.51 lo que demuestra que los activos líquidos de la empresa son suficientes para asumir sus deudas en el corto plazo ya que puede hacer frente al 1.56 de estas, al 2020 el resultado fue de 1.36, experimentando una disminución en relación al año anterior, sin embargo, es un resultado positivo ya que puede hacer frente al 136% de sus deudas en el corto plazo.

7.4.3.2 Índices de actividad

Mide la rapidez con la que ciertas cuentas pueden convertirse en ventas o bien materializarse en entradas de efectivo.

Ilustración N°15. Índices de actividad



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.B. (2021)

Rotación de cuentas por cobrar – Periodo promedio de cobro.

En el año 2019 la rotación de cuentas por cobrar registró un índice de 13.51, lo que indica que cada 26.65 días la empresa está recuperando sus ingresos al crédito, para el año 2020 experimentó un comportamiento desfavorable ya que dio como resultado 7.35 esto significa que cada 48.95 días la compañía está recuperando el total de sus ventas al crédito, es decir el proceso de recuperación del es más lento lo que ocasiona limitantes de flujo en el corto plazo.

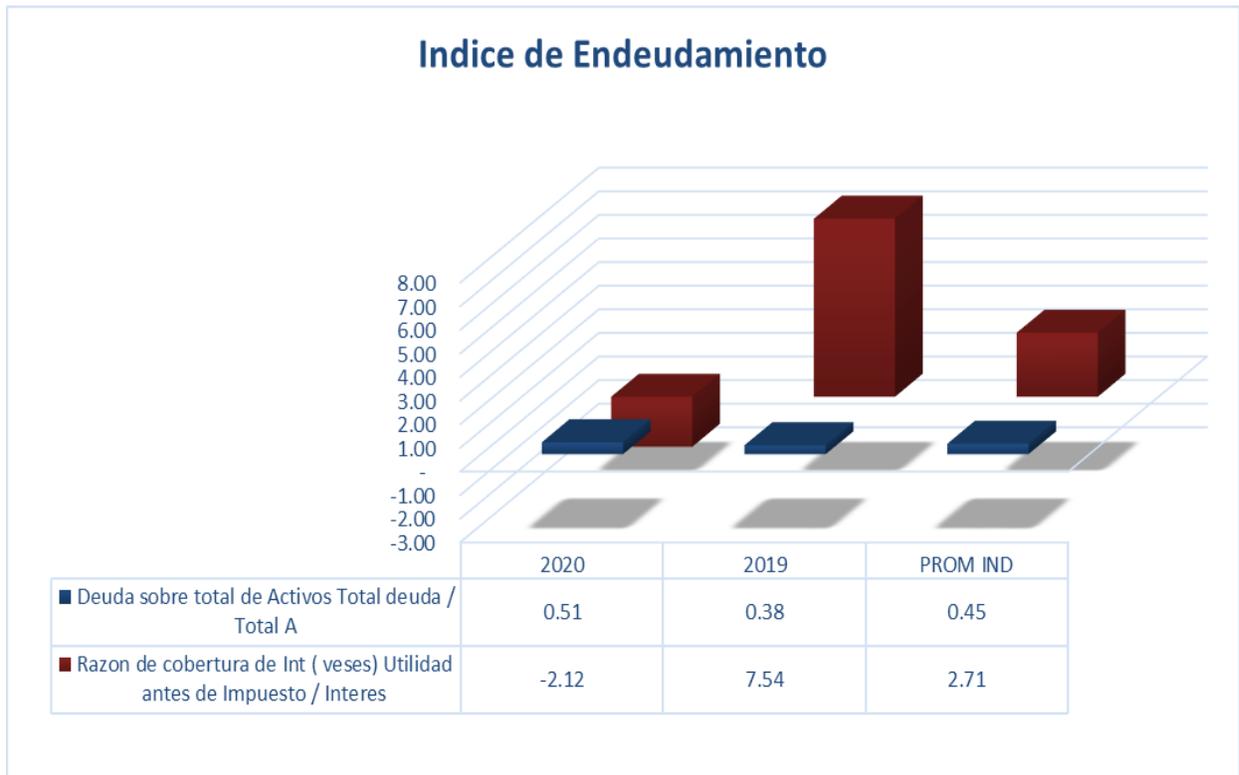
Rotación de activos totales

La rotación de activos totales para el año 2019 fue de 3.19, es decir los activos totales rotaron en 3.19 veces en el año resultado que indica la eficiencia con la que la empresa utiliza los activos para generar ingresos, es decir que por cada córdoba invertido en activo totales genero 3.19 en ventas. En el año 2020 la rotación dio como resultado 2.32, lo que indica los activos totales rotaron en 2.32 veces en el año resultado que indica la eficiencia con la que la empresa utiliza los activos para generar ingresos, es decir que por cada córdoba invertido en activo totales genero 2.32 en ventas, es importante mencionar que el año 2020 el comportamiento es negativo, porque disminuye los niveles de ventas.

7.4.3.3 Razones de endeudamiento

Mide el nivel de endeudamiento que posee la compañía para financiar las inversiones y operaciones por medio de deudas.

Ilustración N°16. Razones de endeudamiento.



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

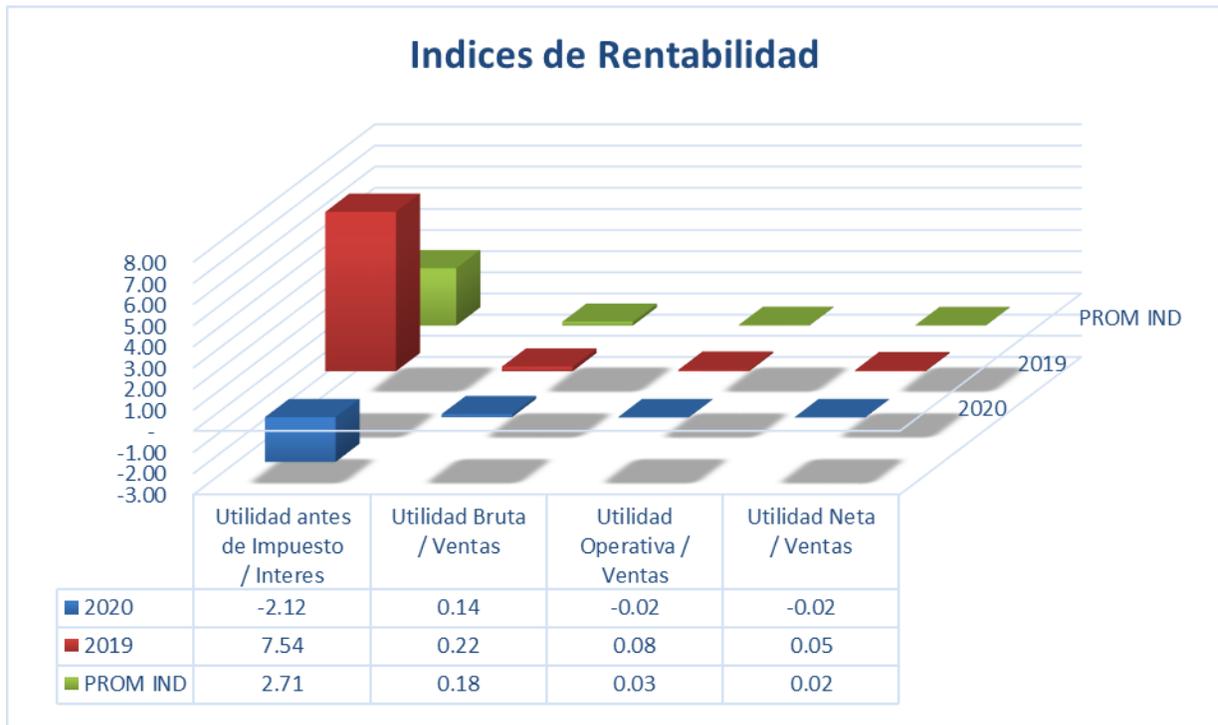
Índice de endeudamiento

El índice de endeudamiento en el año 2019 fue de 0.38, esto significa que la compañía ha adquirido el 38% de sus activos para generar utilidades por medio de financiamiento externo. Mientras que el año 2020 dio como resultado 0.51, este valor refleja que la empresa ha financiado el 51% de sus activos con deuda externa, analizando ambos periodos 2020 incremento el grado de deuda de la empresa.

7.4.3.4 Índices de rentabilidad

Permite conocer a los analistas las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas.

Ilustración N°17. Índices de Rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.B. (2021)

Margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta para el año 2019 fue de 22% debido a que en ese periodo la empresa registró costos y gastos relativos a su operatividad normal, no obstante, al año 2020 su resultado fue de 14% lo que refleja que la empresa disminuyó significativamente sus ventas y los costos permanecieron altos el valor equivale a C\$56,783,105.80, lo cual es negativo para el negocio.

Margen de utilidad operativa

El margen de utilidad operativa en el año 2019 fue de 0,08 debido a que los costos y gastos se mantuvieron en un rango razonable. Sin embargo, en el año 2020 el resultado fue - 0.02 lo que representa una pérdida significativa en este periodo.

Margen de utilidad neta

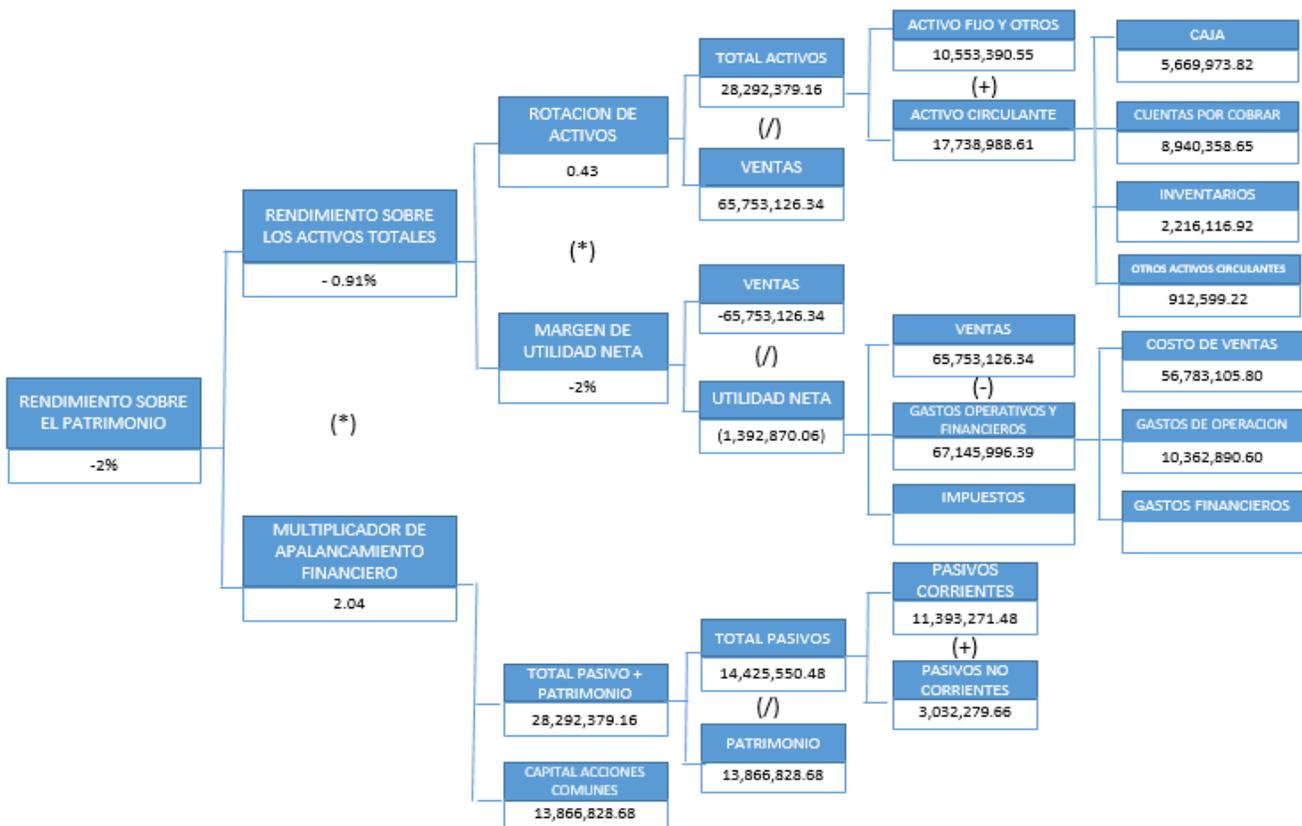
En el año 2019 el margen de utilidad neta arrojó un resultado positivo de 5.28% lo que representa un monto de C\$ 3,725,748.41 los niveles de ventas mensuales se mantuvieron y los costos permanecieron constantes, sin embargo, al año 2020 el comportamiento es negativo ya que se obtuvo como resultado un -2.12% es decir, la pérdida neta ascendió a -C\$ 1,392,870.06, lo cual es negativo para la reputación de la empresa porque refleja mal manejo del negocio.

7.4.4 Análisis Dupont de la empresa VMS Nicaragua, S.A

El análisis Dupont se utiliza como una herramienta que permite identificar si la empresa está utilizando con eficiencia sus recursos, de manera que la compañía podrá reconocer cuales son los factores que están sosteniendo su actividad.

7.4.4.1 Análisis Dupont año 2020.

Ilustración N°15. Análisis Dupont año 2020.



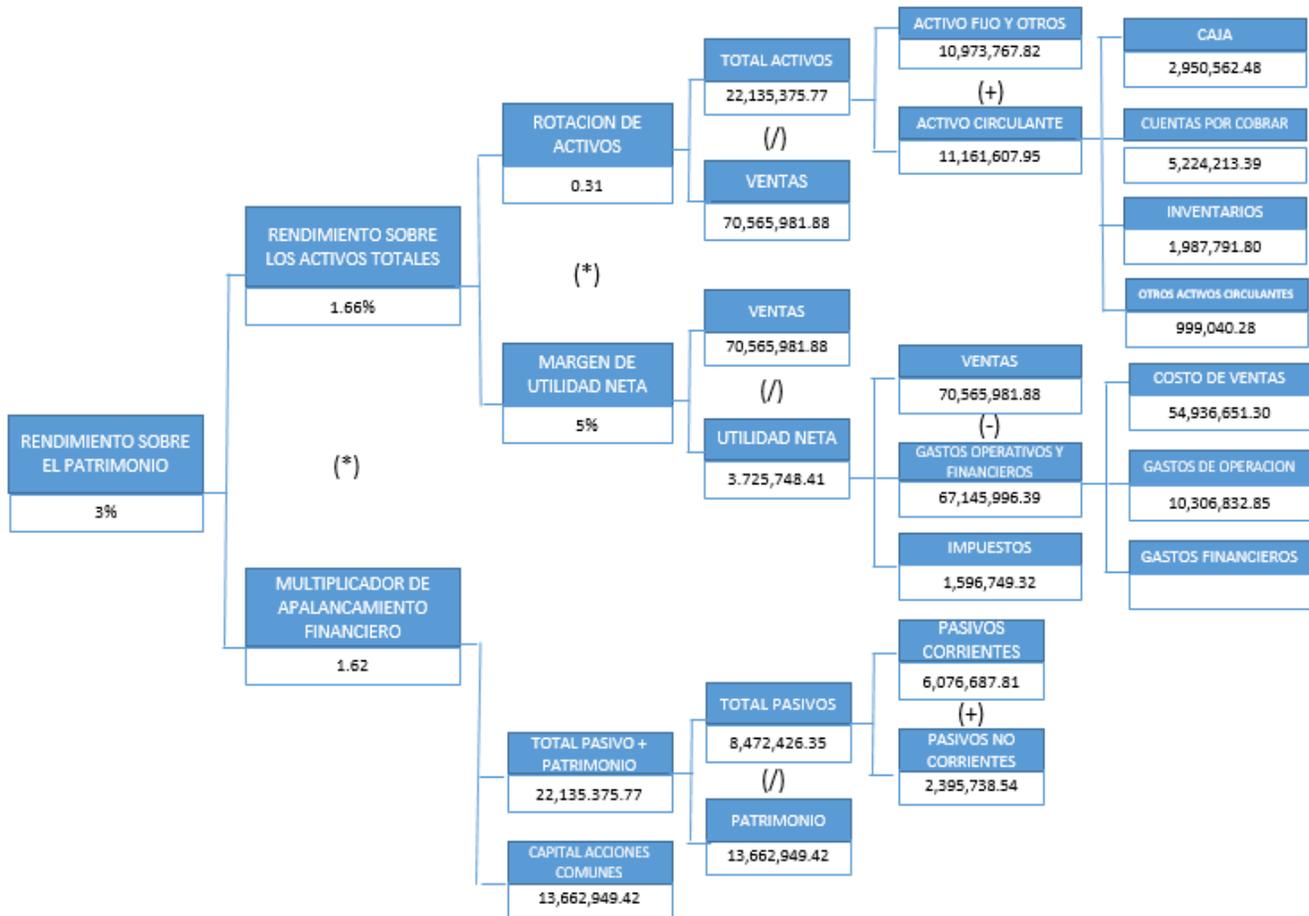
Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

Al realizar el análisis Dupont de acuerdo a los estados financieros correspondientes al año 2020 se requirió primeramente obtener la rotación de activos que resulta de dividir las ventas del periodo entre el total de activos cuyo resultado es de 0.43, así como del margen de utilidad o pérdida neta que resulta de la división de las utilidades netas entre las ventas obteniendo -2%, este resultado fue negativo por los altos costo y gastos operativos, con dicha información es posible conocer rendimiento sobre los activos totales que resulta de la multiplicación de ambos elementos, obteniendo -0.91%.

El análisis Dupont además permite relacionar el rendimiento de los activos totales de la empresa con el rendimiento sobre el patrimonio, para ello se requirió conocer el multiplicador de apalancamiento financiero, el cual se obtiene dividiendo el total pasivo más patrimonio entre el capital de acciones comunes, el que da 2.04. Una vez identificado este último elemento se multiplica con el rendimiento sobre los activos totales calculado anteriormente y se obtiene el rendimiento sobre el patrimonio que da como resultado -2%.

7.4.4.2 Análisis Dupont año 2019

Ilustración N°16. Análisis Dupont año 2019



Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

El análisis Dupont aplicado al periodo 2019 proporciona un rendimiento sobre los activos totales de 1.66%, debido a que en ese año los resultados del ejercicio proporcionaron una Utilidad neta de C\$3,725,748.41 lo cual representa un comportamiento positivo para la empresa, además se obtuvo una rotación de inventario de 0.31 y un margen de utilidad neta de 5%.

Por otra parte, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio neto dio como resultado un 3%, debido a que este se determina al multiplicar el rendimiento de los activos totales 1.66% con el multiplicador de apalancamiento financiero que es 1.62, obteniendo un 3% de rendimiento sobre el patrimonio.

La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el rendimiento total de la empresa en estas importantes dimensiones.

7.5. Proponer estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos en el área financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A., en el periodo 2021 que enfatizan el fortalecimiento de la toma de decisiones financieras.

Al analizar los resultados obtenidos tras aplicar los diferentes instrumentos de recopilación y procesamiento de información cualitativa y datos cuantitativos, se detallan propuestas de estrategias que la empresa debería de adoptar para minimizar los riesgos, debilidades y amenazas identificadas en sus operaciones diarias, y a su vez maximizar y potenciar las fortalezas, oportunidades y factores que le den valor a la compañía, competitividad y prosperidad que permitan la continuidad del negocio, y de esta manera sobresalir a las dificultades económicas, financieras generadas por la pandemia del COV-19 y los hechos acontecidos en el 2018.

El bajo compromiso del área Financiera de llevar registros financieros actualizados debido a una inadecuada organización de sus actividades diarias, no le permite presentar los estados financieros en tiempo y forma, lo que provoca atrasa la toma de decisiones oportunas en la organización, así mismo se incumple con las instituciones de gobierno al no presentar las declaraciones de impuestos en tiempo y forma lo que genera multas y mala reputación de la empresa, por la cual se considera necesario establecer una adecuada estructura organizativa en el área contable- financiera así como definir los objetivos y funciones que le competen.

7.5.1 Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta utilizada para complementar la implementación del Análisis FODA, el cual permite corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

- **Estrategias Ofensivas (fortalezas y oportunidades)**

Como estrategia ofensiva para el cuadrante F y O se establece el posicionamiento en el mercado, ya que la empresa cuenta con el respaldo de diferentes factores que le permiten tomar esta iniciativa como lo es la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de seguridad, lo que influye en una buena reputación con los clientes por el cumplimiento y superación de las expectativas que estos tienen.

Dicha estrategia consiste en aumentar la participación en el gremio o sector en el que la empresa participa directamente. Para lograr esto, se debe de contar con campañas publicitarias, que le permitan un mayor reconocimiento a nivel nacional. Lo cual traerá consigo muchos beneficios como es posicionar el nombre de la compañía como un marco de referencia que transmita confianza, seguridad, calidad y fidelidad hacia los clientes, proporcionándole a su vez mayor competitividad en el mercado.

- **Estrategias de Supervivencia (debilidades y amenazas)**

Como estrategia de supervivencia para el cuadrante D y A se propone inicialmente la estrategia de reducción de gastos, así como la inversión de tecnología que potencie la ejecución de las actividades operacionales. Esta consiste en optimización de gastos operativos, reducción de gastos financieros y administrativos, para lograr esto se sugiere la negociación de las tasas de interés con bancos, proveedores y acreedores.

Así mismo, es necesario complementar dicha estrategia con la creación de una reestructuración organizativa que deje claras las líneas de mando, establezca las funciones, objetivos y metas en el departamento financiero y permita mayor eficiencia y eficacia en la realización de las actividades diarias y mitigar los gastos innecesarios.

Por otra parte, la inversión de tecnología le proporcionará a la empresa un valor agregado, y mayor competitividad debido a la superioridad que esto le generará.

- **Estrategias Defensivas (amenazas y fortalezas)**

Como estrategia defensiva del cuadrante A y F, se sugiere una alianza entre los principales competidores y el sector público. Es importante llegar a un acuerdo para la fijación de precios, que beneficiaría a la compañía, ya que, al erradicar la guerra de precios en el mercado, los clientes se enfocarían más en la calidad. El papel del sector público sería regular o distribuir equitativamente a las empresas del gremio, la práctica de los servicios de seguridad.

- **Estrategias de Reorientación (debilidades y oportunidades)**

Como estrategia de reorientación del cuadrante D y O, se sugiere la realización de un plan estratégico y la reestructuración e incorporación de nuevos servicios que puedan ofrecer a los clientes, puesto que esto podría incrementar en gran escala la demanda de los clientes.

Ilustración N°18. Matriz CAME

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategias ofensivas:</p> <p>- Establecer mayor posicionamiento en el mercado: consiste en aumentar la participación en el gremio o sector en el que la empresa participa directamente</p>	<p>Estrategias Defensivas:</p> <p>- Alianza entre los principales competidores y el sector público: Es importante llegar a un acuerdo para la fijación de precios, que beneficiaría a la compañía, ya que, al erradicar la guerra de precios en el mercado, los clientes se enfocarían más en la calidad. El papel del sector público sería regular o distribuir equitativamente a las empresas del gremio, la práctica de los servicios de seguridad.</p>
Debilidades	<p>Estrategias de reorientación:</p> <p>- Realización de un plan estratégico y la reestructuración e incorporación de nuevos servicios: Esto podría incrementar en gran escala la demanda de servicios y el aumento de la clientela.</p>	<p>Estrategias de supervivencia:</p> <p>- Reducción de gastos: Consiste Optimización de gastos operativos, reducción de gastos financieros y administrativos, para lograr esto se sugiere la negociación de las tasas de interés con bancos, proveedores y acreedores.</p> <p>- Creación de una reestructuración organizativa: establecer las funciones, objetivos y metas en el departamento de contabilidad y finanzas que permita mayor eficiencia y eficacia en la realización de las actividades diarias</p>

Fuente: Bermúdez, J.O. (2021), información obtenida de VMS Nicaragua, S.A.

7.5.2 Estructura Organizativa.

La estructura organizacional de las compañías es la base de un eficiente funcionamiento del personal en las áreas operativas, por lo tanto, es necesario que la empresa conozca su jerarquía y sus cadenas de mando, razón por la cual se realiza la siguiente propuesta de organigrama.

Ilustración N°19. Estructura Organizativa propuesta

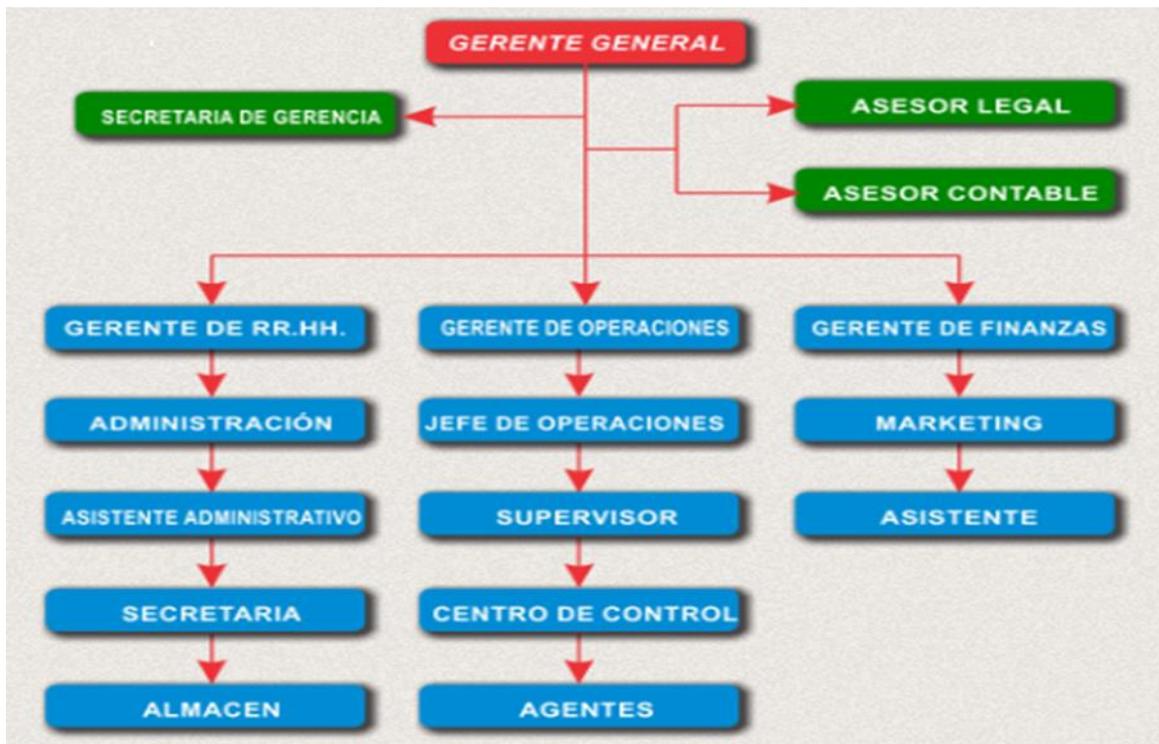


Ilustración N°18. Propuesta de organigrama VMS Nicaragua, S.A.

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

7.5.3 Propuesta para reforzar el departamento contable

7.5.3.1 Políticas y procedimientos del departamento contable sugeridas.

Una de las debilidades identificadas en la empresa VMS Nicaragua, S.A., es que no cuentan con políticas y procedimientos para el área contable - financiera que establezcan una hoja de ruta para las operaciones que deben efectuar diariamente, además es importante que realicen sus registros contables bajo normas que le permita elaborar estados financieros más transparentes y comparables. Es por ello, que se sugieren las siguientes políticas contables para las cuentas en las que presentaron más dificultades.

Los Estados Financieros de VMS Nicaragua, S.A., serán elaborados basada en Normas internacionales de Información Financiera para PYMES (NIIF para PYMES). Dichos estados financieros serán elaborados y preparados de conformidad con las normas aplicables, deberán ser expresados en Córdoba moneda local de Managua, Nicaragua.

Efectivo y equivalentes

La recepción del efectivo por las operaciones de la entidad debe ser asignada a una sola persona. Todo ingreso de efectivo tendrá como soporte un Recibo Oficial de Caja pre numerado

Los Ingresos recibidos durante el día laboral serán depósitos al día siguiente a primera hora. Se deberá elaborar un informe del efectivo recibido diariamente. Así mismo, se efectuarán arqueos sorpresivos por parte del asistente contable.

Todas las cuentas bancarias serán con el nombre de la razón social de la empresa ya que se identificó que utilizan cuentas de socios para tales fines. En todas las cuentas bancarias serán necesarias dos firmas para autorizar transacciones en el cheque

El libro de bancos debe de estar actualizado diariamente y se harán las conciliaciones bancarias mensuales. Al haber cheques anulados, se adjuntará un documento del porque fue anulado y llevara un sello con la leyenda de anulado. La empresa podrá realizar inversiones recuperables a corto plazo (bonos, acciones) la política de registro será por medio del método interés de efectivo y costo amortizado.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan cuentas a cargo de clientes por la prestación de servicio de Seguridad que se realizan en el curso ordinario del negocio. Si la recuperación se espera en un periodo de un mes o menos, se clasificará en los activos corrientes. En caso contrario como activos no corrientes. Las cuentas por cobrar se reconocen inicialmente al valor que presente en el contrato de servicio con base en

La política de recuperación va en dependencia de la magnitud del cliente, sin embargo, el cliente debe realizar pagos de manera mensual los 5 primeros días del mes siguiente. En caso de que el cliente caiga en mora, se aplicara una tasa en concepto de cargos moratorios del 2% sobre el saldo vencido.

Facturación

La forma de pago será determinada por gerencia según las características de cada cliente. El tiempo establecido para elaborar la factura será de 24 horas hábiles, luego de recibido Instalado el servicio de seguridad

Si un cliente se retrasa al menos 30 días en cualquiera de las modalidades de forma de pago, se detiene el servicio y el cliente asumirá el tiempo adicional que se demore en entregar los bienes bajo resguardo. Además, si este no cumple de ninguna manera las formas de pago se procede a cancelar el contrato por servicio profesional y a tomar las acciones legales correspondientes.

El cliente tiene que dejar claro el tipo de servicio y todo lo que necesita antes de iniciar el servicio para elaboración de oferta económica cualquier cambio se considerará como un costo adicional y deberá ser dejada por escrito en una orden de cambio positiva o negativa, firmada por ambas partes

Propiedad planta y equipos

La propiedad planta y equipos se registrarán en el Balance General al costo menos su depreciación. En caso de incremento del valor en libros de los propiedad, planta y equipos por revaluaciones de terrenos y edificios deberán ser presentadas como “superávit por revaluación de activos”

La depreciación es calculada bajo el método de línea recta, edificios 10 años, maquinaria y equipos 5 años, equipo de transporte 5 años, mobiliario y equipo de oficina 5 y 2 años respectivamente.

Inventario

El método de valuación del inventario deberá ser el costo promedio. El costo de los inventarios de materiales de accesorios de seguridad comprende el valor de la factura del proveedor y los costos asociados con el traslado de los mismo hasta su ubicación, sin considerar los costos financieros por préstamos.

Proveedores

Se debe tener una copia de la factura como soporte, además de un control en relación con la fecha de pago y la cuota para que no haya atrasos. Las cuentas por pagar o proveedores se clasifican como pasivos corrientes si la obligación del pago es durante un periodo de un año o menos, en caso contrario se clasifica como pasivo no corriente. La política de pago puede ser de contado, o bien al crédito, y esta factura deberá ser pagada en un periodo de 30 días, a partir de la fecha de recepción de la factura.

Nómina

El pago de la planilla es de manera Quincenal, las horas extras se empezarán después de transcurrida las 8 hora establecida por la ley y estas serán pagadas dobles, las vacaciones serán descansadas, por lo tanto, se programarán con anticipación. El pago de planilla se realizará vía transferencia a cuenta a la cuenta bancaria de cada colaborador y el aguinaldo se pagará los primeros días del mes de diciembre de cada año.

Todos los trabajadores deberán estar inscrito en el régimen de seguridad social se les entregara un documento informativo para que se den cuenta como llegaron a su pago final.

7.5.3.2 Objetivos del departamento contable- financiero

Es de gran importancia que la empresa cuente con los objetivos definidos que propicien una mejor orientación a los empleados, para la realización de sus actividades y funciones, se identificó que actualmente no efectúan estas actividades, razón por la que se sugieren los siguientes objetivos:

- Obtener Estados Financieros e información financiera basada en Normas internacionales de Información Financiera para PYMES (NIIF para PYMES), que constituyen elementos importantes para la toma de decisiones.
- Efectuar las operaciones de acuerdo con las autorizaciones establecidas en la empresa y en los Manuales de Control Interno.
- Consolidar y preparar los estados financieros y realizar los análisis correspondientes para ser presentados.
- Contabilizar oportunamente las operaciones por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente.
- Producir los estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales.
- Registrar y mantener actualizado el registro de los fondos de la empresa, de acuerdo con las normas y procedimientos administrativos establecidos.
- Realizar flujos de efectivo de manera semanal, mensual y proyectado.
- Pagar a los acreedores y proveedores de acuerdo con la política contable.
- Mantener actualizado el registro de ejecución de presupuesto, de acuerdo con las normas contable establecidas.

7.5.3.3 Funciones del departamento contable- financiero

El Departamento contable es un órgano sustantivo subordinado del gerente general de la empresa y ejerce su autoridad sobre el personal que la conforma por medio del gerente financiero.

Tiene la responsabilidad ante el gerente general para controlar la captación, administración, colocación y/o inversión de los recursos económicos financieros de la Empresa, viabilizando la obtención de los niveles de rentabilidad esperados.

A lo interno establece relaciones de coordinación con los departamentos de recursos humanos, operaciones, así como con los gerentes de cada unidad de negocio para la recopilación de la información referente a las actividades que desarrolla la empresa para su debido procesamiento en términos económico-monetarios, y la asignación de recursos para cada una de las áreas que conforman la empresa.

Funciones del Gerente Financiero.

- Vigila que haya solvencia para poder cumplir con los gastos de la empresa y los pagos de desaduanaje.
- Administra y controla eficientemente el presupuesto a través de los gastos o pagos que se realicen, enfocándose en la causa de una desviación.
- Genera informes mensuales acerca de los clientes y resultados, haciendo a su vez una comparación con años anteriores.
- Coordina el proceso y registro contable de las operaciones efectuadas en la empresa.
- Realiza informe de tesorería, el cual debe de ser enviado al gerente general de la compañía.
- Decidir la cantidad de deuda que la organización debe tener, teniendo en cuenta su capacidad para pagar esa deuda.
- Realiza internamente informe de indicadores, el vencimiento de la cartera de clientes y el por qué. Dicho informe deberá ser presentado al dueño de la compañía.
- Atiende a los auditores externos.
- Efectúa las conciliaciones de las cuentas entre el mismo grupo de empresas.
- Coordina y planifica el presupuesto económico y financiero anual.
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

Funciones del Contador General.

- Registra gastos y controla de la cuenta de proveedores junto con su debida conciliación.
- Mantiene al día la información tributaria, además de efectuar los debidos pagos tributarios y el registro de estos.
- Elabora provisiones para gastos a incurrir.
- Definir los sistemas, procesos, registros y estados contables para el análisis e interpretación de la situación financiera y contable, así como la elaboración de informes y reportes correspondientes
- Asegurar el cumplimiento de las Obligaciones financieras del Organismo y sus procesos a través de una óptima administración de los recursos
- Elaboración de cierre de mes y estados financieros (Balance General, estado de resultados, flujo de efectivo)
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

Funciones del Auxiliar de Cuentas por Pagar

- Recepción de facturas de proveedor.
- Solicita comprobaciones de gastos al personal de la empresa
- Ingreso de las facturas en el Sistema Contable de la empresa.
- Elabora conciliación de cuenta de proveedores
- Prepara reporte de estados de cuentas.
- Elaborar la declaración de IVA de forma mensual.
- Elaborar informe de pagos pendientes y saldos moratorios mensualmente.
- Seguimiento de facturas vencidas de proveedores y analizar sus motivos.
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

Funciones del Auxiliar de Inventario

- Participar en el levantamiento de inventarios físicos, de acuerdo con los procedimientos en cada una de las bodegas.
- Recepción de las entradas y salidas de inventario y registrarlas en el sistema.
- Mantener información actualizada sobre las modificaciones de activo fijo.
- Realizar inspección de las bodegas.
- Llevar el control de costos de materiales y gastos.
- Apoyar con la declaración del IR e IMI
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

Se identificó que el área de contabilidad se encarga a su vez de realizar la cobranza de la compañía, situación que debe ser revertida ya que el personal de contabilidad no debe de estar involucrado, por tal razón se sugiere la contratación de personal para efectuar y gestionar estas actividades, sugiriendo las siguientes funciones:

Funciones del Encargado de Cuentas por Cobrar

- Controlar el procesamiento de la facturación.
- Realizar las gestiones de cobranza y recuperación de cartera de la entidad para proporcionar liquidez para cubrir las necesidades financieras de la empresa.
- Garantizar procedimientos de facturación y cobro de alta calidad.
- Negociar con los clientes en caso de retrasos en el pago o incumplimiento de pago en caso de clientes que caigan en mora.
- Controlar la cartera de clientes, analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos de la organización.

7.5.4 Negociar mejores precios y tiempo de crédito con los proveedores

7.5.4.1 Proveedores

La adquisición de compra de equipos y accesorios de seguridad se ha realizado mediante modalidades de crédito, de manera que los diferentes proveedores le otorgan a la empresa un corto plazo para el pago de la factura. La compañía principalmente efectúa sus compras a un plazo de 30 días de crédito, esto para contar con un tiempo prudencial que permita recuperar cartera y de esta forma poder cubrir con el pago de la misma, sin embargo, se ha posicionado en diferentes situaciones en las que no tiene la liquidez y solvencia necesaria para cumplir con el pago de sus obligaciones, por lo que tiene que estar solicitando prorrogas que a su vez generan intereses moratorios que aumentan el gasto financiero e impactan las utilidades del ejercicio, por lo que no es una solución muy favorable para las finanzas.

La compañía al cierre del año 2020 refleja una cuenta por pagar a proveedores de C\$ 2,088644.88, este valor tiene un plazo de 30 días para que la compañía realice el pago, se propone en primera instancia solicitar una ampliación en el tiempo de crédito de 30 a 60 días, esto para poder cumplir en tiempo y forma, tomando en cuenta que nuestro periodo promedio de cobro es de 49 días, y debemos dar un margen prudencial de trámite de Cheque. En segundo lugar, se debe negociar mejores precios con los proveedores porque en el periodo 2020 el valor de cada producto aumento significativamente lo cual repercute en el costo de ventas de nuestros servicios y por ende en la rentabilidad del negocio.

También se deben buscar nuevos proveedores y realizar licitaciones de compras al por mayor, para dinamizar la competencia y obtener mejores precios, de acuerdo a las condiciones actuales. Es importante tener tres cotizaciones de proveedores diferentes sobre un mismo producto para de esta forma poder elegir la opción más económica y que cumpla con los requerimientos de calidad, esto enfocado en disminuir el costo de venta y por ende generar mayores utilidades.

7.5.5 Propuesta de estados financieros.

Es preciso reflejar estados financieros en los que se corrijan las debilidades encontradas en ellos, razón por la cual se presenta la siguiente propuesta en el que se reclasifiquen los gastos según su naturaleza y cada partida está registrada donde corresponda para tener una fotografía más exacta de la situación financiera de la empresa.

En el anexo 05 Estado de Resultado se observa que los costos de ventas están incorporados las multas, por impuesto IVA pendiente de pago y recargos y retenciones por C\$842,344.50 el cual debería de estar como gasto no deducible, así mismo, se observa que está incorporado un ajuste resultado de Auditoria INSS practicada por un valor de C\$ 639,413.12, esta contabilización no es correcta porque incrementa el costo real del servicio y el resultado del ejercicio no es el correcto para temas fiscales , lo cual puede generar sanciones a la compañía, por lo que se presenta la siguiente propuesta:

Ilustración N°19. Estado de resultado con propuesta

VMS Nicaragua, S.A
Estado de resultado del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2020

(Expresado en cordobas)

Partidas	2020 Actual	Ajustes y reclasificación	2020 Propuesto
Ingresos de Operación	65,753,126.34		65,753,126.34
Costos de Operación	56,783,105.80	1,481,757.62	55,301,348.18
Utilidad Bruta	8,970,020.54		10,451,778.16
Gastos de Ventas	734,964.86		734,964.86
Gastos de Administracion	9,627,925.74		9,627,925.74
Gastos no deducibles de renta	0	1,481,757.62	1,481,757.62
Utilidad antes de Impuestos	- 1,392,870.06		88,887.56
Impuesto sobre la Renta	-	-	-
Utilidad o perdida Neta del Ejercicio	- 1,392,870.06		88,887.56

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

En el anexo # 6 Balance General, se muestra la composición de las cuentas de activos pasivo y patrimonio al año 2020, no obstante, la cuenta de pasivo gastos acumulados por pagar refleja un movimiento de C\$ 935, 250.44, cuyo monto corresponde al Impuesto al valor agregado del mes de diciembre 2020, este monto debería estar registrado en la cuenta impuestos de pasivo impuestos por pagar que es donde corresponde.

Por otra parte, en el patrimonio la cuenta resultados acumulados refleja un incremento en el periodo 2020 y realmente en ese ciclo lo que se obtuvo fue pérdida en el resultado, revisando en detalle se realizó una aportación de capital por parte de los socios equivalente a C\$ 1, 596,749.32 y erróneamente se llevó el monto a esta cuenta, por tanto, debe reclasificarse y reflejarla en la cuenta aportación de capital Socios, Con lo antes mencionado se muestra la siguiente propuesta:

Ilustración N°25. Estado de situación financiera con propuesta.

VMS Nicaragua, S.A			
Estado de Situación Financiera Comparativo			
Al 31 de Diciembre 2020			
(Expresado en Córdobas)			
Partidas	2020	Ajustes	y
Activos	Actual	reclasificación	2020
Activo Corriente			Propuesto
Efectivo y equivalente de efectivo	5,669,913.82		5,669,913.82
Cuentas y documentos por cobrar	8,940,358.65		8,940,358.65
(-): Estimación para cuentas incobrables	-		-
Inventario	2,216,116.92		2,216,116.92
Pagos anticipados	912,599.22		912,599.22
Activo Corriente Neto	17,738,988.61		17,738,988.61
Activo No Corriente			
Propiedad, planta y equipo	14,542,532.32		14,542,532.32
Intangibles	527,458.43		527,458.43
Otros activos fijos	548,300.39		548,300.39
Depreciación acumulada	(5,064,900.59)		(5,064,900.59)
Activo No Corriente Neto	10,553,390.55		10,553,390.55
Total Activos	28,292,379.16		28,292,379.16
Pasivos y Patrimonio			
Pasivo Corriente			
Proveedores	2,088,644.88		2,088,644.88
Préstamos por pagar CP	1,507,532.70		1,507,532.70
Impuestos por pagar	3,135,922.98	935,250.44	4,071,173.42
Intereses por pagar	-		-
Gastos acumulados por pagar	4,661,170.92	935,250.44	3,725,920.48
Anticipos recibidos de clientes	-		-
Total Pasivo Corriente	11,393,271.48		11,393,271.48
Pasivo No Corriente			
Préstamos por pagar (L/P)	44,800.24		44,800.24
Indemnización por antigüedad	2,987,478.76		2,987,478.76
Total Pasivo No Corriente	3,032,279.00		3,032,279.00
Patrimonio			
Capital Social	100,000.00		100,000.00
Aportación de capital socios	-	1,596,749.32	1,596,749.32
Resultado Acumulado	15,159,698.74	1,596,749.32	13,562,949.42
Resultados del Ejercicio	-		-
Efectos por adopción del NIIF	1,392,870.06		1,392,870.06
Total Patrimonio	13,866,828.68		13,866,828.68
Total Pasivo y Patrimonio	28,292,379.16		28,292,379.16

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

7.5.6 Elaboración de plan de reducción de costos y gastos.

Una de las debilidades encontradas en el área financiera, es que no se cuenta con un plan de reducción de costos y gastos correspondiente para cada periodo, situación que no les permite conocer la variación en los precios de los productos directamente relacionados a la prestación del servicio, y analizar cada uno de los costos relativos al servicio para buscar nuevas alternativas que nos permitan mantener la calidad del servicio pero que también se obtenga una reducción el costo asociado para de esta manera lograr mejor rentabilidad en el negocio, por lo antes expuesto se presenta la siguiente propuesta de estrategias de reducción de costos.

Estrategias para reducir costos y gastos.

1. Hacer una auditoría.
2. Formar al personal
3. Establecer pagos por objetivos.
4. Controlar el horario de trabajo.
5. Informatizar la gestión.
6. Reducción de gastos financieros.
7. Gestionar pagos y cobros cuidadosamente.
8. Automatizar los procesos.

Ante un panorama adverso, las empresas tienen la oportunidad de redefinir su infraestructura para conseguir mayor eficiencia. A continuación, exponemos algunas recomendaciones que debe poner en práctica la empresa para reducir sus costos:

- **Mejorar la calidad:** La calidad del servicio de seguridad no es un elemento que debiera descuidarse en un proceso de reducción de costos. Por ello, es indispensable buscar alternativas de servicios que contribuyan al incremento del nivel de calidad a un menor costo.
- **Aumentar la productividad:** Mayor productividad es sinónimo de obtener mayor producción al mismo costo o la misma producción a un menor costo. En este caso, se puede aumentar la productividad sustituyendo, por ejemplo, las viejas máquinas por otras

más modernas y rápidas. Además, esta modernización en la maquinaria supondrá menos averías y, por tanto, menos tiempos muertos.

- Optimizar el proceso en la prestación del servicio: Es fundamental estudiar y rediseñar, en lo posible, el proceso, eliminando pasos innecesarios.
- Capacitar al personal: La alta formación de los empleados se traducirá en la mejora de la calidad. Un personal capacitado es el capital más valioso de la empresa.

Pasos para elaborar una estrategia eficaz en la reducción de costos

1. Es imprescindible valorar si se trata de un recorte estructural o coyuntural e identificar aquellos costos que no perjudicarán el desarrollo normal de la empresa. Por ejemplo, viajes o dietas.
2. Estudiar la causa-efecto que producirá la reducción de costos. Esto se puede ilustrar perfectamente con un ejemplo: si una empresa elimina las comisiones a sus vendedores puede originarles desmotivación y, finalmente, suponer una caída en las ventas.
3. Eliminar ineficiencias y prescindir de actividades innecesarias. Hace referencia a todos aquellos productos ineficientes, consumidores poco rentables, etc.
4. Centrarse en los clientes de alta rentabilidad. No todos los clientes interesan a la empresa, por lo que lo prioritario es mantener a los verdaderamente rentables.
5. Pedir colaboración a los trabajadores. Los propios empleados pueden ser buenos consejeros acerca de dónde ahorrar costos.
6. Diseñar un plan de mejora continua. Cuando se ha decidido disminuir costos, hay que diferenciar entre lo importante y lo urgente.

En conclusión, establecer un plan de reducción de costos en una empresa se basa en tres conceptos clave: **detectar, prevenir y eliminar** aquellos procesos que no aportan valor al sistema.

VIII. Conclusiones

Después de desarrollar en esta tesis una evaluación financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A., durante el periodo 2020, se concluyó que la aplicación de un análisis Cualitativo mediante el FODA es de gran relevancia para la compañía, debido a que le permite identificar cuáles son aquellos factores internos y externos que están vinculados con la compañía.

Se elaboró un análisis interno identificando en primera instancia la ausencia de una adecuada estructura organizativa por parte de la entidad, el personal que no está regulado por manuales de funciones y descriptores de puestos, a su vez, el carecimiento de políticas de confidencialidad con respecto al manejo de la documentación que limiten el acceso a la información, deficiencia en el control de gastos y de inversión.

Así mismo se observó la presencia de diferentes elementos externos que condicionan a la compañía a estar inmersa en una situación financiera poco alentadora, debido a los efectos de la crisis económico-financiera de los últimos años, asociados a la pandemia del covid-19 y a los hechos acontecidos en abril 2018 que incrementan de forma significativa los costos y gastos operacionales.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter se identificó que los clientes son muy influyentes en cuanto al precio de los servicios ofrecidos, por lo tanto, la compañía no tiene un fuerte control sobre estos, a pesar del aumento del costo de equipos de seguridad se ha mitigado mediante acuerdos con los proveedores. Por otra parte, el nivel de competencia es exigente, debido a que las empresas privadas a reducido la cantidad de servicios de seguridad en sus proyectos, así como el hecho de que las compañías del sector ofrecen servicios similares o casi iguales, lo que les complica al momento de ofertar sus licitaciones a los clientes.

Se efectuó un análisis cualitativo y cuantitativo mediante la matriz BCG a través de la descripción de las unidades de negocio, el cual resulto que las principales unidades de negocio de la empresa VMS Nicaragua, S.A, están integradas por cuatro importantes servicios de; Servicios de seguridad Física, Servicio de Escoltaje, evaluaciones de riesgo, venta de armas y municiones.

Los ingresos para el periodo 2020 estuvieron representados por la unidad de negocio más importante para la entidad por su participación relativa, este fue el servicio de seguridad física representando un 83 por ciento de ingresos lo que equivale a 200 unidades de servicios, la segunda unidad de negocio que genera entradas es el servicio de Escoltaje significativo el 25 por ciento que representa 25 unidades de servicio, continua con las evaluaciones de riesgo que genero entradas equivalentes a un 4 por ciento esto incorpora 10 unidades de servicio, y por ultimo resultó como unidad de negocio la venta de arma y municiones este rubro genero ingresos mínimos represento apenas el 2% por ciento de los ingresos que corresponde a 5 tipo de arma, la participación de este ultima unidad de negocio es baja debido a las restricciones de ventas de armas y municiones que existe en el país.

Se realizó un análisis de la situación financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A., en los periodos finalizados al 2019 y 2020, aplicando el análisis horizontal, análisis vertical, e indicadores financieros. Con la finalidad de estudiar y visualizar las variaciones en las cuentas que integran dichos Estados Financieros y los riesgos económicos de la entidad.

El análisis vertical permitió conocer que la empresa disminuyo sus ingresos de 2019 a 2020, estos ingresos no eran suficientes para hacer frente a los costos y gastos operacionales, en el 2019 los resultados del ejercicio arrojaron una ligera utilidad del 5% equivalente a C\$ 3,725,748.41, mientras que en el 2020 por la disminución en sus ingresos y el incremento en los costos y gastos se obtuvo como resultado una pérdida del -2% en relación a sus ingresos netos, equivalente a -C\$1,392,870.06.

El análisis horizontal reflejó la disminución que generó la compañía en sus ingresos, ya que al 2020 disminuyeron en -C\$4,812,855.34, es decir, un 7% en relación con el periodo anterior esto por la baja en servicios de seguridad de algunos clientes importantes. Los costos y gastos incrementaron esto a causa del aumento en los precios en los equipos de seguridad utilizados para brindar el servicio, se observa que los costos aumentaron en un 3% en relación con el 2019, lo que equivale a C\$1,846,454.50, este comportamiento es negativo para el negocio.

Con la aplicación las razones financieras fue posible relacionar la capacidad que tiene la empresa para afrontar su deuda, y el grado de rentabilidad de la empresa, se identificó que la

compañía la empresa VMS Nicaragua, S.A. registró una liquidez promedio corriente de 1.70, lo que indica que la empresa tiene capacidad de pagar el 170% de sus obligaciones a corto plazo. El índice de endeudamiento promedio 0.45, esto significa que la compañía ha adquirido el 45% de sus activos para generar utilidades por medio de financiamiento externo de sus acreedores lo cual es un dato razonable a pesar que su nivel de deuda incremento en el año 2020.

Por otro lado, con la aplicación del índice de rentabilidad permitió conocer las utilidades o perdida de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, lo cual refleja que para el año 2020 el comportamiento es negativo ya que se obtuvo como resultado un -2.12% es decir, la pérdida neta ascendió a -C\$ 1,392,870.06, lo cual es negativo para la reputación de la empresa porque se traduce a un mal manejo del negocio.

Una vez realizado el estudio de esta tesis se propone inicialmente hacer frente a los elementos identificados en el FODA mediante las estrategias propuestas, reformar la estructura organizativa de la compañía, sugerir al departamento de contabilidad nuevas políticas y procedimientos, objetivos y establecer funciones específicas a los empleados. De igual manera, se propone revisar los costos operacionales y negociar los precios de los equipos de seguridad con proveedores, así mismo implementar un porcentaje de interés para las cuentas por cobrar con el objetivo de disminuir la cartera, por otra parte, realizar los estados financieros con las cuentas apropiadas y elaborar un flujo de efectivo que permita conocer la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado.

Finalizado el estudio se considera muy importante la realización de una evaluación financiera de una empresa ya que, se observa cómo la operatividad del departamento contable-financiero influye en la rentabilidad y desarrollo del negocio. Así mismo, dicha investigación se puede tomar como referencia para ser aplicado en otras entidades que no cuenten con una adecuada estructura organizativa y no apliquen análisis a los estados financieros, ni toman en cuenta los indicadores financieros sin los cuales no se pueden tomar decisiones acertadas, los cuales afecten de forma significativa la toma de decisiones financieras y las utilidades.

IX. Recomendaciones

Una vez efectuada una evaluación Financiera de la empresa VMS Nicaragua, S.A. en el periodo 2020 se recomienda adoptar y dar seguimiento a las acciones estratégicas mencionadas a continuación:

Realización de análisis económicos financieros de modo permanente y oportuno, que faciliten la gestión de los índices financieros, incidiendo así en una mejor toma de decisiones.

Control económico y financiero con información real para obtener resultados que apoyen las decisiones administrativas gerenciales.

Reforzar la estructura organizativa de la empresa, estableciendo manuales de funciones, y adoptar políticas y procedimientos, que permitan una mayor eficiencia y eficacia en la realización de las actividades diarias.

Realizar un plan estratégico y la reestructuración e incorporación de nuevos servicios que puedan ofrecer a los clientes, puesto que esto podría incrementar en gran escala la demanda de otro sementó de clientes.

Contratar a un personal dedicado a las cuentas por cobrar, para que exista mayor seguimiento y cobertura de la cartera de clientes o empresas relacionadas en el corto y largo plazo, que permita un mejoramiento en la recuperación de los ingresos financieros.

Realización de análisis financieros de cada periodo, que faciliten la gestión de las ratios financieras y que incidan de forma positiva en la toma de decisiones por parte de los directivos y funcionarios.

Implementar un cronograma adecuado para la preparación y presentación de los estados financieros mensuales.

Adoptar un catálogo de cuentas apropiado que se ajuste a la magnitud de las operaciones realizadas en la compañía, así como, la reclasificación de cuentas en los estados financieros para una mejor presentación de estos ante los accionistas, y a nuevos inversores.

Incorporar al grupo de estados financieros, la elaboración de un flujo de efectivo para cada periodo que permita conocer la variación de entrada y salida de efectivo.

Implementar políticas de ahorro en relación con los costos y gastos financieros mediante la negociación de mejores precios del equipamiento de seguridad con los proveedores.

Promover un plan estratégico de ventas segmentados por tipos de clientes y ubicación geográfica

X. Bibliografía

- Amat, O. (2011). *Análisis integral de empresas. Claves para un chequeo completo: desde el análisis cualitativo al análisis de balances*. Bresea Editorial, S.L. Barcelona, 2008
- Amat, O. (2000). *Análisis de estados financieros: fundamentados y aplicaciones*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Baena, T.D. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y proyecciones*. Segunda Edición Editorial ECOE ediciones.
- Bermudez, J. A. (2012) Finanzas a corto plazo, Managua, Nicaragua, UNAN Managua
- Bogdanski, T.; Santana, P.; Santana, P.; Portillo, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNED.
- Calle, D. (2013) Tesis “*Evaluación de la gestión operativa y financiera de la unidad educativa San Francisco de Sales para el periodo 2011-2012*”
- Catacora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos contables*. México: McGraw Hill.
- Catacora, F. (2009). *Manual de Procedimientos Contables*. México: McGraw-Hill.
- Centroamericano, P. (1994).
- Centro Europeo de Postgrado, (2020). *¿Qué funciones tiene la gestión financiera?* Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-funciones-tiene-la-gestion-financiera.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fred, R.D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: 11va Edición, Editorial Pearson Education.
- Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) *Principios de administración financiera*. Ciudad de México. Pearson educación.
- Gómez, G. (2001). *Los soportes contables*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/soportes-contables/>

- Gómez, G. (2001) *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>
- González García, M. (2015) Tesis “*Análisis de los procedimientos administrativos y financieros aplicados en el Centro de Capacitación (CECAP) de Matagalpa, en el periodo 2014*”
- Ibarra Mares, A. (2001). *Análisis de las dificultades financieras de las empresas de una economía emergente*. Universidad Autónoma de Barcelona, Junio 2001.
- ISOTools, (2015) *¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?* Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- López, J. F. (2020) *Proceso administrativo*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.htm>.
- Martínez Moreno, M. (2009) Investigación “*Evaluación Financiera y Operacional: aplicada en PyMEs hoteleras Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 65, enero-abril, 2009*”
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas empresariales para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima Séptima Edición Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Ramos, E. (2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Talancón, H.P. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Distrito Federal, México.
- Vásquez, I. (2005) *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>



XI. Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista

Entrevista Dirigida al Gerente General.

Generales

1. ¿Cuál es el giro de su empresa y que productos y servicios ofrece en el mercado?
2. Cómo es la estructura organizativa de la empresa actualmente?

Fortalezas

3. ¿Cuáles son las posiciones que tu empresa es excepcional y lo caracteriza por encima de las demás?
4. ¿Tu empresa es fuerte en el sector?
5. ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Debilidades

6. ¿Cuáles consideras son las causas detrás de los problemas existentes?
7. ¿Cuáles son las cosas que tu empresa no hace bien y las posiciona por debajo de las demás?
8. ¿La limitación de los recursos inciden en los problemas o crees que es más una inadecuada distribución?

Oportunidades

9. ¿El sector empresarial en el que opera tu organización está en crecimiento?

10. ¿Los servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes?

11. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Amenazas

12. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

13. ¿Qué obstáculos legales o tributarios enfrenta tu empresa?

14. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

15. ¿Las nuevas regulaciones aplicadas por la policía nacional en relación al uso y adquisición de armas han provocado afectaciones a la industria?

16. ¿La pandemia del COVID-19 afecta el crecimiento de la industria?

17. ¿La situación política y económica del país influye en los proyectos?

Amenaza de nuevos competidores

18. ¿Cuál es la posibilidad de tener más competidores en el sector?

19. ¿Qué tan difícil considera que es iniciar operaciones en este modelo empresarial?

20. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Poder de compra

21. ¿Qué tan estructurados son los compradores de los servicios de la compañía?

22. ¿Pueden los compradores reducir de forma significativa los precios en este sector?

23. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

Amenaza de productos sustitutos

24. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para este tipo de servicio?

25. ¿Han incrementado los productos sustitutos?

Poder de venta

26. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?

27. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?

28. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

Rivalidad competitiva

29. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?

30. ¿Cuántos competidores existen y cómo se comporta su crecimiento reciente?

31. ¿Qué tan sensible es el sector ante la publicidad y las promociones?
32. ¿Tienen la estructura organizacional necesaria para el desarrollo de las actividades?
33. ¿La oferta de sus servicios está acorde a los estándares del sector?

Anexo 2

Guía de observación

- Documentación legal: Escritura de Constitución, libro de Actas, libros de Acciones, permiso
- 1 de operación.
 - 2 Actividad económica
 - 3 Socios y organización
 - 4 Ambiente laboral
 - 5 Personal de trabajo
 - 6 Condiciones laborales
 - 7 Servicios que brindan
 - 8 Tipo de Proyectos para ejecutar
 - 9 Políticas y disposiciones de la organización
 - 10 Manual de funciones
 - 11 Flujogramas de funciones
 - 12 Control y administración de información financiera
 - 13 Manual de políticas y procedimientos del área contable
 - 14 Clientes
 - 15 Proveedores
 - 16 Sistema contable
 - 17 Catálogo de cuentas contables
 - 18 Estados Financieros cierre anual 2020
 - 19 Comprobantes de diario y de pago
 - 20 Conciliaciones Bancarias
 - 21 Contratos con clientes

Anexo 3

Guía de revisión documental

No	Documentos	Cumple		Observaciones
		Si	No	
1	Objetivos, misión y visión de la empresa			
2	Principios de la empresa			
3	Código de ética y reglamento interno			
4	Estructura organizacional de la empresa			
5	Manual de políticas y procedimientos de cada área			
6	Ficha de descriptor de puestos			
7	Manual de Funciones			
8	Manual de control interno			
9	Flujogramas de funciones			
10	Catálogo con oferta de servicios			
11	Plan Operativo periodo 2020			

12	Catálogo de cuentas			
13	Estados Financieros cierre anual 2020			
14	Comprobantes de diario y de pago			
15	Conciliaciones Bancarias			
16	Contratos de clientes			
17	Contratos con proveedores			

Anexo 4

Guía de entrevista dirigida al Gerente Financiero

Planeación

1. ¿Su área tiene planteada los objetivos? ¿Qué hace para alcanzarlos?
2. ¿Tiene planificada las actividades que debe realizar el departamento de contabilidad?
3. ¿Sus colaboradores conocen sus funciones y sus limitantes?
4. ¿Se reúne la Junta Directiva periódicamente para reflexionar sobre el futuro de la empresa?

Organización

5. ¿Considera que el personal de contabilidad se encuentra correctamente estructurado en cuanto a la ejecución de sus labores?
6. ¿El departamento de contabilidad cuenta con los recursos necesarios para efectuar con eficiencia las actividades correspondientes?
7. ¿Existe una adecuada descentralización y delegación de funciones?

Dirección

8. ¿Las funciones del personal del departamento de contabilidad están orientadas para alcanzar o cumplir los objetivos de la empresa?
9. ¿Existe una adecuada segregación en cuanto al cumplimiento de la cadena de mano?

Control

10. ¿Le da el seguimiento adecuado al personal garantizando el cumplimiento de sus actividades con eficiencia?
11. ¿Evalúa el desempeño del personal?

Procesos financieros o contables

Documentos soporte

12. ¿Existe un tratamiento adecuado para el manejo y resguardo de la documentación?

13. ¿Los comprobantes contables cuentan con todos los documentos que lo respaldan?

14. ¿Cómo combate con el extravío de la documentación?

Contabilización de operaciones

15. ¿Contabiliza las facturas y los pagos efectuados en el periodo correspondiente?

16. ¿Se entregan los estados financieros del cierre de cada mes en tiempo y forma?

17. ¿La información reflejada en los estados financieros es confiable?

Sistema Contable

18. ¿La empresa cuenta con un sistema contable capaz de suplir con las necesidades de esta?

19. ¿La empresa posee un manual de sistema contable?

Situación Financiera

20. ¿La empresa realiza análisis de la situación financiera, mediante instrumentos de análisis y ratios?

21. ¿La empresa se encuentra solvente con sus proveedores?

22. ¿Conoce la rentabilidad de la entidad?

23. ¿Aplica medidas para gestionar de manera eficiente los recursos financieros de la empresa?

24. ¿Considera que los factores del entorno (crisis económica, crisis sanitaria, reformas tributarias) de la empresa tienen gran impacto en la situación financiera de la misma?

25. ¿Posee créditos con sus proveedores?

26. ¿El cumplimiento de las obligaciones con sus proveedores son en tiempo y forma, o tienen retrasos o problemas con este?

27. ¿Tienen problemas de liquidez? ¿En algún momento tuvieron problemas para realizar el pago de sus trabajadores?

28. ¿Revisa periódicamente el presupuesto de la empresa?

29. ¿El capital propio es suficiente o requiere de financiamiento externo?

Anexo. N°5. Estado de Resultado. Periodo 2019- 2020

VMS Nicaragua, S.A		
Estado de resultado Comparativo		
(Expresado en cordobas)		
Partidas	Al 31 de Diciembre de 2020 Monto	Al 31 de Diciembre de 2019 Monto
Ingresos de Operación	65,753,126.34	70,565,981.88
Costos de Operación	<u>56,783,105.80</u>	<u>54,936,651.30</u>
Utilidad Bruta	8,970,020.54	15,629,330.58
Gastos de Ventas	734,964.86	468,907.11
Gastos de Administracion	<u>9,627,925.74</u>	<u>9,837,925.74</u>
Utilidad antes de Impuestos	- 1,392,870.06	5,322,497.73
Impuesto sobre la Renta	-	1,596,749.32
Utilidad o perdida Neta del Ejercicio	- <u>1,392,870.06</u>	<u>3,725,748.41</u>

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

Anexo. N°6. Estado de Situación Financiera. Periodo 2019-2020

VMS Nicaragua, S.A		
Estado de Situación Financiera Comparativo		
(Expresado en Córdobas)		
Partidas	Al 31 de Diciembre de 2020	Al 31 de Diciembre de 2019
Activos	Monto	
Activo Corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	5,669,913.82	2,950,562.48
Cuentas y documentos por cobrar	8,940,358.65	5,224,213.39
(-): Estimación para cuentas incobrables	-	-
Inventario	2,216,116.92	1,987,791.80
Pagos anticipados	912,599.22	999,040.28
Activo Corriente Neto	17,738,988.61	11,161,607.95
Activo No Corriente		
Propiedad, planta y equipo	14,542,532.32	14,542,532.32
Intangibles	527,458.43	521,672.78
Otros activos fijos	548,300.39	545,940.39
Depreciación acumulada	(5,064,900.59)	(4,636,377.67)
Activo No Corriente Neto	10,553,390.55	10,973,767.82
Total Activos	28,292,379.16	22,135,375.77
Pasivos y Patrimonio		
Pasivo Corriente		
Proveedores	2,088,644.88	402,342.76
Préstamos por pagar CP	1,507,532.70	-
Impuestos por pagar	3,135,922.98	3,203,906.45
Intereses por pagar	-	-
Gastos acumulados por pagar	4,661,170.92	2,470,438.60
Anticipos recibidos de clientes	-	-
Total Pasivo Corriente	11,393,271.48	6,076,687.81
Pasivo No Corriente		
Préstamos por pagar (L/P)	44,800.24	36,277.53
Indemnización por antigüedad	2,987,478.76	2,359,461.01
Total Pasivo No Corriente	3,032,279.00	2,395,738.54
Patrimonio		
Capital Social	100,000.00	100,000.00
Reserva Legal	-	-
Resultado Acumulado	15,159,698.74	9,837,201.01
Resultados del Ejercicio	-	3,725,748.41
Efectos por adopción del NIIF	-	-
Total Patrimonio	13,866,828.68	13,662,949.42
Total Pasivo y Patrimonio	28,292,379.16	22,135,375.77

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

Anexo. N°7. Análisis Vertical, Estado de Resultado. Periodo 2019 -2020

VMS Nicaragua, S.A
Estado de resultado Comparativo Y Analisis Vertical

(Expresado en cordobas)

Partidas	Al 31 de Diciembre de 2020		Al 31 de Diciembre de 2019	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Ingresos de Operación	65,753,126.34	100%	70,565,981.88	100%
Costos de Operación	<u>56,783,105.80</u>	86%	<u>54,936,651.30</u>	78%
Utilidad Bruta	8,970,020.54 [█]	14%	15,629,330.58	22%
Gastos de Ventas	734,964.86	1% [█]	468,907.11	1%
Gastos de Administracion	<u>9,627,925.74</u>	15%	<u>9,837,925.74</u>	14%
Utilidad antes de Impuestos	- 1,392,870.06 [█]	-2%	5,322,497.73	8%
Impuesto sobre la Renta	-		1,596,749.32	
Utilidad o perdida Neta del Ejercicio	- 1,392,870.06	-16%	3,725,748.41	5%

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

Anexo. N°8. Análisis Vertical, Balance General. Periodo 2019- 2020

VMS Nicaragua, S.A				
Estado de Situación Financiera Comparativo y Analisis vertical				
(Expresado en Córdobas)				
Partidas	Al 31 de Diciembre de 2020		Al 31 de Diciembre de 2019	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Activos				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalente de efectivo	5,669,913.82	20%	2,950,562.48	13%
Cuentas y documentos por cobrar	8,940,358.65	32%	5,224,213.39	24%
(-): Estimación para cuentas incobrables	-		-	
Inventario	2,216,116.92	8%	1,987,791.80	9%
Pagos anticipados	912,599.22	3%	999,040.28	5%
Activo Corriente Neto	17,738,988.61	63%	11,161,607.95	50%
Activo No Corriente				
Propiedad, planta y equipo	14,542,532.32	33%	14,542,532.32	45%
Intangibles	527,458.43	2%	521,672.78	2%
Otros activos fijos	548,300.39	2%	545,940.39	2%
Depreciación acumulada	(5,064,900.59)		(4,636,377.67)	
Activo No Corriente Neto	10,553,390.55	37%	10,973,767.82	50%
Total Activos	28,292,379.16	100%	22,135,375.77	100%
Pasivos y Patrimonio				
Pasivo Corriente				
Proveedores	2,088,644.88	7%	402,342.76	2%
Préstamos por pagar CP	1,507,532.70		-	
Impuestos por pagar	3,135,922.98	11%	3,203,906.45	14%
Intereses por pagar			-	
Gastos acumulados por pagar	4,661,170.92	16%	2,470,438.60	11%
Anticipos recibidos de clientes	-		-	
Total Pasivo Corriente	11,393,271.48	35%	6,076,687.81	27%
Pasivo No Corriente				
Préstamos por pagar (L/P)	44,800.24	0%	36,277.53	0%
Indemnización por antigüedad	2,987,478.76	11%	2,359,461.01	11%
Total Pasivo No Corriente	3,032,279.00	11%	2,395,738.54	11%
Patrimonio				
Capital Social	100,000.00	0%	100,000.00	0%
Reserva Legal			-	
Resultado Acumulado	15,159,698.74	54%	9,837,201.01	44%
Resultados del Ejercicio	-		3,725,748.41	17%
Efectos por adopción del NIIF			-	
Total Patrimonio	13,866,828.68	54%	13,662,949.42	62%
Total Pasivo y Patrimonio	28,292,379.16	100%	22,135,375.77	100%

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

Anexo 9. Análisis Horizontal – Estado de Resultados. Periodo 2019-2020

VMS Nicaragua, S.A
Estado de resultado Comparativo y Analisis Horizontal

(Expresado en cordobas)

Partidas	2019	2020	Variacion	
			Absoluta	Relativa
Ingresos de Operación	70,565,981.88	65,753,126.34	-4,812,855.54	-7%
Costos de Operación	54,936,651.30	56,783,105.80	1,846,454.50	3%
Utilidad Bruta	15,629,330.58	8,970,020.54	-6,659,310.04	-43%
Gastos de Ventas	468,907.11	734,964.86	266,057.75	57%
Gastos de Administracion	9,837,925.74	9,627,925.74	- 210,000.00	-2%
Utilidad antes de Impuestos	5,322,497.73	- 1,392,870.06	-6,715,367.79	-126%
Impuesto sobre la Renta	1,596,749.32	-	-1,596,749.32	-100%
Utilidad o perdida Neta del E	<u>3,725,748.41</u>	<u>- 1,392,870.06</u>	<u>-5,118,618.47</u>	<u>-137%</u>

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)

Anexo 9. Análisis Horizontal – Estado de Situación Financiera. Periodo 2019-2020

Partidas	2019	2020	Absoluta	Variacion
				Relativa
Activos				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalente de efectivo	2,950,562.48	5,669,913.82	2,719,351.34	92%
Cuentas y documentos por cobrar	5,224,213.39	8,940,358.65	3,716,145.26	71%
(-): Estimación para cuentas incobrables	-	-	-	0%
Inventario	1,987,791.80	2,216,116.92	228,325.12	11%
Pagos anticipados	999,040.28	912,599.22	- 86,441.06	-9%
Activo Corriente Neto	11,161,607.95	17,738,988.61	6,577,380.66	59%
Activo No Corriente				
Propiedad, planta y equipo	14,542,532.32	14,542,532.32	-	0%
Intangibles	521,672.78	527,458.43	5,785.65	1%
Otros activos fijos	545,940.39	548,300.39	2,360.00	0%
Depreciación acumulada	(4,636,377.67)	(5,064,900.59)	- 428,522.92	9%
Activo No Corriente Neto	10,973,767.82	10,553,390.55	- 420,377.27	-4%
Total Activos	22,135,375.77	28,292,379.16	6,157,003.39	28%
Pasivos y Patrimonio				
Pasivo Corriente				
Proveedores	402,342.76	2,088,644.88	1,686,302.12	419%
Préstamos por pagar CP	-	1,507,532.70	1,507,532.70	100%
Impuestos por pagar	3,203,906.45	3,135,922.98	- 67,983.47	-2%
Intereses por pagar	-	-	-	-
Gastos acumulados por pagar	2,470,438.60	4,661,170.92	2,190,732.32	89%
Anticipos recibidos de clientes	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	6,076,687.81	11,393,271.48	5,316,583.67	87%
Pasivo No Corriente				
Préstamos por pagar (L/P)	36,277.53	44,800.24	8,522.71	23%
Indemnización por antigüedad	2,359,461.01	2,987,478.76	628,017.75	27%
Total Pasivo No Corriente	2,395,738.54	3,032,279.00	636,540.46	27%
Patrimonio				
Capital Social	100,000.00	100,000.00	-	0%
Reserva Legal	-	-	-	-
Resultado Acumulado	9,837,201.01	15,159,698.74	5,322,497.73	54%
Resultados del Ejercicio	3,725,748.41	1,392,870.06	-5,118,618.47	-137%
Efectos por adopción del NIIF	-	-	-	-
Total Patrimonio	13,662,949.42	13,866,828.68	203,879.26	1%
Total Pasivo y Patrimonio	22,135,375.77	28,292,379.16	6,157,003.39	28%

Anexo 10. Razones Financieras.

	Razones Financieras	Formula	2020	2019	PROM IND
Razones de Liquidez	Razón Corriente	AC/ PC	1.56	1.84	1.70
	Prueba Acida	AC- Inventario / PC	1.36	1.51	1.44
Índices de Actividad	Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas Crédito/ CXC	7.35	13.51	10.43
	Periodo promedio de cobro	CXC / Prom diario de V a C (Dias)	48.95	26.65	37.80
	Rotación de Activo Total	Ventas / Activo fijos (veces)	2.32	3.19	2.76
Razones de Endeudamiento	Deuda sobre total de Activos	Total deuda / Total A	0.51	0.38	0.45
	Razón de cobertura de Int (veces)	Utilidad antes de Impuesto / Interés	- 2.12	7.54	2.71
Índices de rentabilidad	Margen de Utilidad bruta	Utilidad Bruta / Ventas	0.14	0.22	0.18
	Margen de Utilidad Operativa	Utilidad Operativa / Ventas	- 0.02	0.08	0.03
	Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	- 0.02	0.05	0.02

Fuente: Elaboración propia. Bermúdez, J.O. (2021)