

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
Para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública y  
Finanzas**

**Tema:**

**Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa, en el  
2014**

**Sub-tema:**

**Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza  
la Empresa Comercial Anilis S,A del Municipio de Matagalpa,  
en el I Semestre del año 2014**

**Autoras:**

 **Sihara Lismarling Laguna Soza**  
 **Maryhan Anielka Valle Flores**

**Tutor:**

**MSc. Manuel de Jesús González García**

**Enero, 2015**

**Tema:**

**Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa, en el  
2014**

**Sub- tema:**

**Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza la  
Empresa Comercial Anilis S,A del Municipio de Matagalpa, en el I  
Semestre del año 2014**

<b>CONTENIDO</b>	<b>N° PÁG.</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>VALORACIÓN DEL DOCENTE.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>III. OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
<b>IV. DESARROLLO .....</b>	<b>4</b>
<b>4.1 DIFICULTADES FINANCIERAS .....</b>	<b>4</b>
<b>4.1.1 Definición.....</b>	<b>4</b>
<b>4.1.2 Causas de los problemas financieros.....</b>	<b>5</b>
<b>4.1.2.1 Falta de experiencia administrativa .....</b>	<b>6</b>
<b>4.1.2.2 Problema de financiamiento .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1.2.3 Insolvencia técnica o situación de quiebra .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1.2.4 Necesidad o Falta de controles adecuados.....</b>	<b>10</b>
<b>4.1.3 Consecuencias de los problemas financieros .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.3.1 Management con visión de corto plazo .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.3.2 Escasa atención al tema de calidad .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1.3.3 Deficiente tecnología de producción .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1.3.4 Bajo nivel de información .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.3.5 Productividad insuficiente .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.3.6 Escasas y caras fuentes de financiamiento .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.3.7 Recursos Humanos poco calificados .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.3.8 Estructuras inadecuadas .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.3.9 Escasa atención a los mercados .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.4 Tipos de Problemas Financieros.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.4.1 Recursos Financieros Limitados.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.4.2 Alto Nivel de Endeudamiento .....</b>	<b>19</b>

4.1.4.3	Bajo Nivel de Ventas.....	20
4.1.4.4	Falta de Capital para Invertir .....	21
4.1.4.5	Dificultad para Adquirir Préstamos .....	22
4.1.4.6	Falta de Capital de Trabajo .....	23
4.1.4.7	Ausencia de Control Financiero .....	24
4.1.4.8	Ausencia de Personal Adecuado .....	25
4.1.5	Tipos de Riesgos .....	26
4.1.5.1	Concepto de riesgo .....	26
4.1.5.2	Riesgo Financiero.....	27
4.1.5.3	Riesgo de Liquidez .....	28
4.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	28
4.2.1	Rentabilidad .....	29
4.2.1.1	Cinco métodos para evaluar la rentabilidad.....	30
4.2.2	Capital.....	31
4.2.2.1	Concepto .....	31
4.2.3	Métodos de Planeación Financiera .....	32
4.2.3.1	Pronóstico Financiero .....	33
4.2.3.2	Presupuesto Financiero .....	33
4.2.3.3	Proyectos de Inversión.....	34
4.2.4	Evaluación de la Situación Financiera .....	34
4.2.4.1	Importancia de las Razones Financieras .....	34
4.2.4.2	Sistema de Clasificación de las Razones Financieras .....	35
4.2.4.2.1	Razones de Liquidez .....	35
4.2.4.2.2	Razón de Actividad.....	37
4.2.4.2.3	Razón de Deuda.....	38
4.2.4.2.4	Razón de Rentabilidad .....	39
4.2.4.2.5	Razón de Mercado .....	40
4.2.4.2.6	Punto de Equilibrio.....	40
4.2.5	Toma de Decisiones en diferentes condiciones .....	41
4.2.5.1	Condiciones de Certidumbre .....	41
4.2.5.2	Condiciones de Riesgo .....	42

4.2.5.3	Condiciones de Incertidumbre .....	42
4.2.6	Tipos de Decisiones .....	43
4.2.6.1	Decisiones de Financiamiento.....	43
4.2.6.2	Decisiones de Inversión .....	44
4.2.6.3	Decisiones de Dividendos.....	45
4.3	<b>PAPEL QUE JUEGAN LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS .....</b>	<b>46</b>
4.3.1	Las finanzas en las empresas.....	46
4.3.1.1	Definición.....	46
4.3.1.2	Función de las Finanzas Administrativas.....	47
4.3.1.3	Administrador Financiero .....	47
4.3.1.3.1	Objetivo .....	48
4.3.1.3.2	Principales actividades del Administrador Financiero .....	48
4.3.1.4	Finanzas y su relación con la Contabilidad.....	49
4.3.2	Empresa.....	49
4.3.2.1	Concepto .....	49
4.3.2.2	Misión y Visión .....	50
4.3.2.2.1	Misión .....	50
4.3.2.2.2	Visión.....	51
4.3.2.3	Clasificación.....	52
4.3.2.3.1	Por su Tamaño.....	53
4.3.2.3.2	Por su Origen .....	54
4.3.2.3.3	Por su aportación de Capital .....	55
4.3.2.4	Estructura organizacional .....	56
4.3.2.5	Sistemas Contables .....	58
4.3.2.5.1	Definición .....	58
4.3.2.5.2	Clasificación.....	58
4.3.2.5.3	Funciones básicas de un Sistema Contable .....	61
4.3.2.6	Información Financiera.....	61
4.3.2.6.1	Estados Financieros.....	62
4.3.2.6.2	Marco de Referencia Contable .....	63
4.4	<b>VALORACIÓN DE ALTERNATIVAS.....</b>	<b>64</b>

4.4.1	Etapas para analizar y resolver los problemas financieros .....	64
4.4.1.1	Primera Etapa: El equipo de trabajo .....	65
4.4.1.2	Segunda Etapa: Análisis de la situación .....	65
4.4.1.3	Tercera Etapa: Selección de las alternativas de solución.....	67
4.4.1.4	Cuarta Etapa: Implementación de la solución temporal.....	68
4.4.1.5	Quinta Etapa: Análisis de las posibles causas del problema .....	69
4.4.1.6	Sexta Etapa: Valoración de la alternativa de solución permanente ...	71
4.4.1.7	Séptima Etapa: Indicadores seguimiento y control reincidencias .....	71
4.4.2	Principales fuentes de información para identificar problemas .....	72
V.	CONCLUSIONES .....	76
VI.	BLIBLIOGRAFÍA.....	77
VII.	ANEXOS	

## DEDICATORIA

En primer lugar a Dios nuestro padre celestial por darme el don de la vida, la sabiduría y la fuerza para culminar mis estudios.

A mis padres en especial a mi madre Hamileth Soza Montoya, quien me ha enseñado el valor de las cosas y que cuando quieres alcanzar un sueño debes esforzarte hasta lograrlo.

A toda mi familia por estar a mi lado, apoyándome y aconsejando en todo momento.

A mi gran amiga Maryhan Valle Flores ya que es el fruto de la dedicación y el esfuerzo de ambas, por escucharme y apoyarme cuando fue necesario.

“El da fuerzas al cansado, y multiplica las fuerzas al que no tiene ningunas.

Los muchachos se fatigan y se cansan, los jóvenes flaquean y caen; pero los que esperan en Jehová tendrán nuevas fuerzas; levantarán alas como águilas; correrán, y no se cansarán; caminarán y no se fatigarán. ”

Isaías 40:29

Sihara Lismarling Laguna Soza

## **DEDICATORIA**

Dedico primeramente el fruto de este esfuerzo a Dios, por haberme brindado la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria para alcanzar mis estudios, por ser quien cada día alienta mi ser a seguir adelante y por qué nunca me ha dejado sola, a pesar de todo a estado y estará conmigo.

A mis padres, por ser quienes me han apoyado en mi vida, por brindarme sus consejos y que a pesar de las buenas y las malas ahí han estado estrechando su mano, por esforzarse y haberme obsequiado el mejor regalo que un padre puede dar a sus hijos, el estudio.

A mi mejor y gran amiga, Sihara Lismarling por haberme ayudado a lograr este éxito, que es de ambas, del esfuerzo y la dedicación que hemos dado, por el tiempo invertido y por los conocimientos que tenemos; también porque me ha soportado estos 10 años de ser amigas y que siempre ha estado para escucharme.

“Inclina tu oído y oye las palabras de los sabios y aplica tu corazón a mi sabiduría; porque es cosa deliciosa, sí las guardares dentro de ti; si juntamente se afirmaren sobre tus labios” Proverbios 22:17.

Maryhan Anielka Valle Flores







## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro tutor MSc. Manuel González García:

Quien compartió sus conocimientos como docente para instruirnos y así poder realizar nuestra investigación.

A nuestros maestros:

-  MSc. Anabell Pravia
-  MSc. Maritza Reyes
-  MSc. Cristóbal Castellón
-  MSc. Guillermo Alexander Zeledón

Que formaron parte de nuestra formación académica como contadores profesionales, por su colaboración y por compartirnos sus conocimientos.

Al personal de la Empresa, por brindarnos la información necesaria para concluir con nuestro Seminario de Graduación, damos muchas gracias por su colaboración y el tiempo que nos permitieron.

A todos mis compañeros ya que de una u otra manera compartimos buenos momentos, permitiendo que naciera así una linda amistad.

Sihara Lismarling Laguna Soza

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el Padre de Excelencia que me ha enseñado a vivir, a poner en mí un Corazón, una mente y un Espíritu que cada se renueva; y enseñarme a nunca darme por vencida.

A Mis Padres por ser el motor que me impulsa a seguir adelante, por esforzarse y estar a mi lado, por formarme en principios y valores, además porque han depositado su confianza en mí.

A Siharis mi súper amigocha!! Por entenderme, valorarme, por su sinceridad y porque es como una hermana con quien comparto alegrías y tristezas, en tiempos de soledad; por ayudarme y por decidir compartir este sueño hecho realidad, juntas.

A mi hermano Aarón Valle (manyon) porque a pesar de su corta edad siempre me ha apoyado y no permite que en mi rostro haya tristeza, siempre encuentra un motivo para hacerme sonreír.

A la empresa que nos facilitó la información, a mis amigos, familiares, y hermanos en la fe que han estado ahí dispuestos a escucharme y darme una palabra de aliento ayudándome a entender el porqué de las cosas.

A mis maestros a lo largo de mi vida estudiantil, a los docentes de la Facultad y en especial a:

- ✚ MSc. Manuel de Jesús González
- ✚ MSc. Cristóbal Castellón
- ✚ MSc. Anabell Pravia
- ✚ MSc. Maritza Reyes
- ✚ Lic. María Isabel Araica
- ✚ MSc. Guillermo Alexander Zeledón

Por compartir sus conocimientos, su valioso tiempo y apreciada amistad.

A mis compañeros y compañeras porque de una u otra forma nos soportamos, compartimos bellos momentos y disfrutamos de una linda amistad que más que una casualidad es un propósito de Dios.

A todos Dios me los bendiga y guarde siempre y que al Espíritu Santo sea su Dulce y armoniosa compañía. Los quiero mucho!!!.

Maryhan Anielka Valle Flores



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN FAREN MATAGALPa



---

## VALORACIÓN DEL DOCENTE

En la actualidad la correcta dirección financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales del área financiera, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar diferentes prácticas de gestión. La gestión en el área financiera se refiere a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión de las empresas en operaciones monetarias.

En las empresas de Matagalpa es necesaria la gestión en el área financiera para la determinación de las necesidades de sus recursos financieros, la consecución de financiación, la aplicación correcta de los recursos, el análisis financiero de sus resultados y el análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La gestión en el área financiera permite conocer el entorno económico y financiero nacional e internacional, así como el impacto que tiene en la actividad financiera. De igual forma analiza los mercados financieros y el intercambio de bienes y servicios, de manera que permita realizar procesos de toma de decisiones más acertados, además asegura la estrategia de planeación integral de la empresa y el diseño de su administración, para hacer más eficiente la producción y comercialización de sus productos que conlleven a la empresa hacia un posicionamiento más competitivo.

El Seminario de graduación “**GESTION EN EL AREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE MATAGALPA EN EL 2014**” para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, cumple con todos los requisitos metodológicos basados en la estructura y rigor científico que el trabajo investigativo requiere.

---

MSc. Manuel de Jesús González García

Tutor

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como tema de estudio Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa en el 2014 con el propósito de Analizar las Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza la Empresa Comercial Anilis S,A en el I Semestre del año 2014 en la Ciudad de Matagalpa.

Este tema es importante para la empresa sirviendo como base de conocimiento sobre Dificultades Financieras y posibles Alternativas de Solución que se implementan, además de los elementos que se involucran, tanto en el entorno laboral como financiero de la misma; el papel que juega cada miembro del equipo de trabajo. Si se conocen las consecuencias al tomar decisiones, resulta de mayor facilidad el análisis de estas (planeación), conociéndose que entre más organizado estén más probabilidades de éxito tendrán en el mercado. Por otra parte, la falta de Controles Internos es una probable causa de quiebras o cierres, cuando no se cuenta con planificación apropiada que permitan controlar y medir los recursos con los que trabaja.

Según los resultados que se obtuvieron en esta investigación se encontró que una de las causas de problema financieros es que no se le da valor a los métodos de planeación financiera que se pueden aplicar, y que se utilizan herramientas financieras pero estas alternativas son de manera empírica quizás por la falta de experiencia administrativa que se tiene y la ausencia de control financiero. Se concluye que para utilizar Alternativas de Solución se debe conocer el Problema Financiero que se está enfrentando.

# **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación se estudió la temática, Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa en el 2014, seleccionando la Empresa Comercial Anilis S,A para brindarnos la información suficiente y relevante respecto al tema.

Los resultados de la administración de la empresa son el fruto de todo el esfuerzo operativo de la misma, por lo tanto si no se establecen medidas adecuadas de control en toda su estructura se tendrán problemas financieros que se podrán o no solucionar, eso dependerá en mucho de los dificultades que atraviesen.

Encontrándose como antecedentes al tema en estudio en México, en el año 2007 “Análisis de las Problemáticas Financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya”. En Nicaragua en el año 2003 en FAREM-Carazo bajo la temática “Análisis Financiero realizado a la empresa manufacturera F.A.E, S.A”. En la Ciudad de Matagalpa en el año 2006 UNAN FAREM-Matagalpa “Dificultades que enfrenta la empresa Agro-Industrial Los Robles trilladora de arroz del municipio de San Isidro Matagalpa en su proceso contable durante el II semestre del 2006”.

La investigación se apoya de un diseño metodológico apropiado al tema de estudio que facilita la comprensión y análisis de los datos; contando con un enfoque cualitativo, descriptiva y de corte transversal. Teniendo como población las Empresas de Matagalpa y utilizando el muestreo por conveniencia, seleccionando a la Empresa Comercial Anilis S,A.

Las variables utilizadas en la investigación fueron: (Ver Anexo 1)

- Dificultades Financieras
- Alternativas de Solución
- Empresa

Aplicando entrevistas como instrumentos para obtener la información necesaria que se dirigen al Director Administrador-Financiero, Director Comercial y al Contador. (Ver Anexo 2,3 y 4).

### **II. JUSTIFICACIÓN**

En esta investigación se aborda el tema de estudio Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa con el propósito de analizar las Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza la Empresa Comercial Anilis S,A del municipio de Matagalpa en el I Semestre del año 2014.

Es importante conocer las Causas y Consecuencias de las Dificultades Financieras en las empresas, los elementos y componentes necesarios para sobrellevarlas y cumplir con las funciones de la empresa; y las medidas que conllevan a un análisis de posibles y futuras alternativas que son base fundamental para la efectividad de metas y objetivos creados.

La importancia del tema de estudio es poder determinar en las empresas los Problemas Financieros, los pros y los contras al ejecutar sus operaciones contables, y las consecuencias que traen consigo.

El desarrollo de este material investigativo nos permite ampliar nuestros conocimientos en el manejo eficiente de los recursos y temas relacionados con las finanzas; causas y consecuencias de las dificultades financieras y las posibles alternativas de solución.

La información contenida en este trabajo servirá a la empresa como fuente de conocimiento de las distintas Dificultades Financieras que se le podrían presentar; y a la comunidad universitaria que decidan realizar consultas, quedando como material bibliográfico en la Biblioteca de UNAN FAREM – MATAGALPA, de igual manera es un requisito para poder optar al título de licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

Analizar las Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza la Empresa Comercial Anilis S,A del Municipio de Matagalpa en el I semestre 2014.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Determinar las causas y consecuencias de las Dificultades Financieras en la Empresa Comercial Anilis S,A.
2. Identificar las Dificultades Financieras y Alternativas de Solución utilizadas por la Empresa Anilis S,A.
3. Valorar las Alternativas de Solución para enfrentar las Dificultades Financieras que utiliza la Empresa Comercial Anilis S,A en el Municipio de Matagalpa en el I Semestre del año 2014.

### **IV. DESARROLLO**

#### **4.1 DIFICULTADES FINANCIERAS**

##### **4.1.1 Definición**

La dificultad es por lo general definida como una situación donde el endeudado no es capaz de hacer los pagos en las deudas.

Los problemas financieros son el resultado de una falta de control, disciplina y planificación. Así pues en la medida en que se incorporen y mejoren los sistemas de información será factible un control más efectivo, de manera tal de adoptar los cambios oportunos y necesarios para reencauzar la marcha de la empresa. (Lefcovich, 2004, pág. 01)

La dificultad en si es un nivel de incapacidad que alcanza una empresa por diferentes factores, malas decisiones, demasiados gastos, falta de financiamiento. En una empresa los problemas financieros son consecuencias de que no existan factores como control, disciplina y planificación dentro de una organización. Es posible mejorar y realizar cambios donde sea necesario todo con el objetivo de que en la empresa todo marche de manera correcta como debe ser.

La empresa comercial Anilis S,A ha enfrentado problemas financieros por falta de control y malas decisiones que se han tomado, teniendo como consecuencias la falta de recursos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se considera que esta situación se puede mejorar aplicando estrategias de control con el personal, para prevenir o evitar situaciones frustrantes en el entorno operacional. Como estrategias de control ellos implementan con las supervisoras de cada área una revisión del movimiento de productos al igual que los directores evalúan dicha situación, refiriéndose a control financiero se hace una comparación en base a resultados actuales con periodos anteriores.



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.1.2 Causas de los problemas financieros**

Aguilar (2005) citado por (Espinoza, 2008, pág. 102) comenta: La fundación de una empresa familiar casi siempre conlleva dos errores: el primero es creer que el afecto entre padres y hermanos bastará para afrontar los problemas inherentes a la puesta en marcha y mantenimiento de la organización. El segundo es creer que una compañía familiar se parece a cualquier otra, lo cual es una grave equivocación. La empresa es una profesión, por tanto hay que identificar las vías, herramientas y políticas que nos permitan mantener de forma profesional los proyectos emprendidos, que tratan de desarrollar sistemas y subsistemas y a partir de ahí planificar ese cambio.

Antes de formar una empresa se debe de evaluar ciertos criterios en cuanto a su funcionamiento, su desenvolvimiento en el mercado y otros factores que radicarán en la administración de la misma. Se tendrá en cuenta el personal que se utilizará para llevar a cabo cada una de las actividades operativas de la empresa.

La Gerencia a cargo de toda empresa no debe dejarse guiar por el conocimiento empírico que tienen en el mercado, sin utilizar herramienta alguna como sondeos en el mercado de la misma manera se deberá contratar un administrador financiero.

Rodríguez (2003) citado por (Espinoza, 2008, pág. 102) aporta información sobre los problemas comunes de las empresas, y dice que la cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un avance en el logro de los objetivos del emprendedor es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Cuando una empresa atraviesa cualquier circunstancia deberá analizar cuál es la matriz causante de la misma, para poder trazar algunas medidas que ayuden a conllevar el problema de la mejor manera posible con una solución inmediata.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Toda empresa debe tener una supervisión general de las áreas que integran su estructura, con el objetivo de mantenerse informado de toda la situación o problemas que se presenten sin importar la magnitud de estos.

### **4.1.2.1 Falta de experiencia administrativa**

Las causas que guardan mayor importancia son la falta de experiencia en el ramo, la falta de experiencia administrativa, la experiencia desbalanceada y la incompetencia del gerente. Con relación a la falta de experiencia en el ramo, se puede decir que con frecuencia, el emprendedor carece de experiencia en el área en que incursiona por primera vez. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la empresa a la que ahora ingresa. En cuanto a la falta de experiencia administrativa; se menciona que no hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un local pequeño, sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la empresa (Rodríguez, 2003) citado por (Espinoza, 2008, pág. 103)

La falta de experiencia en el área de la administración es una limitante que le impide a la empresa marchar adecuadamente, considerándose un conocimiento empírico llevado a la práctica, se conoce que la persona al frente de una empresa debe poseer capacidades, habilidades y destrezas para jugárselas dentro del mercado.

En la empresa en estudio existe una escasa experiencia administrativa, resultando mala toma de decisiones, influyendo en el desenvolvimiento del personal, hay frecuentes despidos- contrataciones; y no cuenta con capacitaciones suficientes pues se inician y no se terminan, no se le da el valor humano al personal y cuando es promovido muchas veces queda con el mismo salario no existiendo motivación alguna.

Existen dos directores; el director de mercadeo encargado de compra-venta es muy competitivo, y el director administrativo-financiero no cuenta con la aptitud ni experiencia suficiente en administración. Como se ha mencionado antes, la empresa carece de los conocimientos adecuados y de una práctica eficaz para la buena

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

administración, mucho menos de la administración financiera; quizás porque los problemas no han sido tan fuertes, incidiendo de gran manera en el manejo de la empresa, esta es una probable razón por la cual no han prestado su atención, por verlo según su criterio y no en base a resultados de operación.

### **4.1.2.2 Problema de financiamiento**

Mercado (1999) citado por (Espinoza, 2008, pág. 115) menciona que el problema de financiamiento para las pequeñas empresas se puede decir sintetizando que: “Es la escasez a que se enfrentan los propietarios y administradores para allegarse los recursos necesarios para el financiamiento y la utilización creciente de sus equipos e instalaciones, recursos técnicos y naturales”.

El financiamiento de una empresa es una gran problemática ya que para poder aspirar a ellos deben de cumplir una serie de requisitos y si esta se encuentra en algún problema de liquidez u otro tipo es algo que los analistas de crédito evaluarán con mayor interés. Para toda empresa es necesario que cuente tanto con recursos económicos como personal idóneo para la realización de sus actividades comerciales y cumplir con las metas requeridas en cada área de trabajo.

La empresa Anilis S,A tiene acceso a financiamiento y es de tipo hipotecario de largo plazo, no se considera un problema acceder a ello, además es utilizado como apalancamiento financiero, se toma esta medida porque de esta manera la empresa no se descapitaliza manteniendo su liquidez, también se cuenta con un fondo propio y no existe la baja de capital.

Las causas de mortandad de las PYMES por lo general se dividen en dos grandes grupos enfrentados las que se explicaran a continuación. Las que dan los dueños de las empresas y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, los motivos del alto índice fracaso es necesario atribuirlos a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social; refiriéndose, entre otras, a escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda,

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponibles y similares. (Espinoza, 2008, pág. 110)

Las empresas están en un cierre altamente fuerte, es decir cuando vemos la implicación de políticas gubernamentales excesivas, altos impuestos e inflación que provoca una alza a los precios y en efecto bastante amplio en la economía de nuestros clientes, estos a la vez no tendrán la misma capacidad de adquisición de productos, provocando un bajo nivel de ventas en las empresas.

Toda empresa debe velar por los factores externos que inciden en el logro de sus actividades, pues las políticas que se dicten como impuestos y otros alteran los precios, afectan la inflación y devaluación de la moneda.

Los segundos, es decir los analistas empresariales, afirman que aún tomando en consideración el entorno negativo en que operan las empresas se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias empresas y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Se agrupa las causas del fracaso en cinco grandes áreas:

- Problemas para vender.
- Problemas para producir y operar.
- Problemas para controlar.
- Problemas en la planificación.
- Problemas en la gestión. (Espinoza, 2008, pág. 110)

En las empresas por lo general los analistas suelen agrupar los fracasos en distintas áreas, todo esto considerando el entorno en que se desenvuelve, de igual manera se podría evaluar la manera de que trabaja el personal responsable al frente del funcionamiento de esta.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

En Anilis S,A la falta de planificación es un punto negativo ya que influirá de manera directa en sus ventas y en el proceso de crecimiento de la empresa. Para que exista una buena gestión deberán contar con planificación, pues una conlleva a otra.

### **4.1.2.3 Insolvencia técnica o situación de quiebra**

Una empresa podría tener problemas financieros por causa de una insolvencia técnica o una situación de quiebra. El primer término se refiere a la incapacidad de las empresas para pagar sus deudas a medida que vencen. De este modo, una empresa podría ser técnicamente insolvente, aún cuando tenga capital contable neto positivo; simplemente es probable que no haya suficientes activos líquidos para cumplir las obligaciones actuales. El segundo término, quiebra, indica que el valor de mercado de los activos de la empresa es inferior a sus pasivos y que la empresa tiene un capital contable neto negativo. (Block & Hirt, 2008, pág. 524)

Los problemas financieros pueden surgir por diferentes causas dependiendo del tipo de empresa y su planificación, el grado para realizar eficazmente sus operaciones y agilizar pagos tanto para los proveedores como para el personal empleado. La diferencia que radica está en la manera que esa empresa enfrente la situación, las medidas y alternativas que utilice.

Si la empresa no presta atención a la planificación podrá arrastrar problemas de iliquidez o situación de quiebra donde será incapaz de saldar sus deudas.

Otras causas:

- Incompetencia o falta de experiencia de los administradores
- La negligencia.
- La falta de controles adecuados.
- La falta de capital suficiente.
- La falta de una identificación correcta del riesgo.

En la primera se dice que existen empresas que surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, de ser común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

áreas del negocio y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo. (Espinoza, 2008, pág. 110)

La mayoría de las empresas surgen de manera familiar con una necesidad específica, la cual es obtener alguna fuente de ingreso más para subsistir en la vida; sin embargo, cuando estos deciden organizar algo lo hacen de manera empírica sin conocimiento de lo que es mercado y los factores que influyen en el para que la empresa o negocio pueda sobrevivir.

Anilis S,A surge como una oportunidad de crecer que aprovecharon incursionándose en el mundo de los negocios, las ganas de crecer rápidamente no les permitió medir la consecuencia de las decisiones que tomaron. Siempre al tomar decisiones deberán analizar los pros y los contra que contraen estas, toda empresa debe tener presente un proceso de crecimiento con los debidos pasos y medios para realizar una eficiente y eficaz organización.

### **4.1.2.4 Necesidad o Falta de controles adecuados**

El empresario al frente de la empresa, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas. (Espinoza, 2008, pág. 110)

Por lo general el gerente o el personal al frente de la empresa desconocen o ignora la necesidad de establecer controles con el objetivo de predecir problemas que afecten a la empresa. Al establecer controles adecuados sería una medida de cómo prevenirlos.

Cuando se habla de la falta de controles en la empresa en estudio, dentro de sus procesos de crecimiento no existe control ni planificación, que les permitan anticiparse a los problemas, pues se valen de la experiencia propia en el mercado, actuando por instinto.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Es común observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones. (Espinoza, 2008, pág. 114)

La mayoría de los administradores se preocupan o se enfocan en estudiar las diferentes alternativas de inversión en activos fijos necesarios; pero no prestan atención en las necesidades de como poder adquirir capital de trabajo ni como realizar otro tipo de inversiones.

Muchas empresas en la actualidad realizan auditorías para manejar la situación de esta, de igual manera es posible que se conozca el riesgo; pero no realizarlas se considera una causa de problemas financieros en el futuro. Más que una política de realizar auditorías deberá ser considerada como una manera de identificar debilidades y evaluar los procedimientos realizados en la empresa. En la empresa en estudio no se realizan auditorias, se piensa que es por falta de alguna política que establezca dicho proceso.

Refiriéndose al conocimiento que tiene Anilis S,A de los problemas financieros, considera que podría ser un problema el adquirir un financiamiento y no darle el uso apropiado; que por falta de una buena actuación de la administración se pierda la visión de lo planteado, es decir, no destinar los recursos para lo que se tenía previsto un ejemplo de esto puede ser que se realice un financiamiento con el propósito de pagar a proveedores pero al momento de utilizar el dinero sea utilizado para adquirir un nuevo equipo de oficina.

### **4.1.3 Consecuencias de los problemas financieros**

Es la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer como consecuencia. (Espinoza, 2008, pág. 108)

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Algunas empresas no ven la importancia que trae consigo el uso de tecnología dentro de las operaciones, en muchas ocasiones el desconocimiento o la falta de interés provocan que se den cambios que pueden beneficiar a la empresa a lograr un mejor desarrollo.

Anilis S,A cuenta con la tecnología suficiente para realizar sus operaciones, de manera eficiente y eficaz, y así agilizar su trabajo obteniendo un mejor desempeño de este. Para agilizar el trabajo dentro de la empresa utilizan un tratamiento de la información, con el uso de un sistema contable apropiado, considerado como una buena decisión al aplicarlo en sus operaciones. La empresa en estudio cuenta con un diseño del sistema contable, el cual proporciona libro diario y mayor de manera computarizada, estos son impresos y luego son archivados todos los asientos de resumen que brinda el sistema. Este diseño también permite un control efectivo cuando se habla del manejo de dinero, este registra y arquea automáticamente comparando el efectivo y cheques entrantes por ventas con el monto de las ventas totales del día (facturas digitadas por la cajera), aparte de este proceso de control dependiendo del resultado del arqueo (sobrante o faltante), posteriormente será revisado por otra persona designada (tesorera), este es depositado al banco, pasa al departamento de contabilidad quien revisa las minutas en comparación con las estadísticas de ventas del día.

### **4.1.3.1 Management con visión de corto plazo**

Management con visión de corto plazo: La falta de una planificación a mediano y largo plazo, que provoca una gestión de carácter reactivo. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Toda empresa debe marcar cuáles son sus planes para trabajar, reunirse y coordinarse en cada tarea que les corresponderá a los distintos empleados de la misma para poder llegar al cumplimiento de metas y objetivos.

Al no haber planificación en Anilis S,A no se pueden trazar líneas de dirección las cuales se puedan perseguir a corto y mediano plazo, es importante tener dirección



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

por parte de la administración ya que proporciona a la empresa estrategias y medios para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

### **4.1.3.2 Escasa atención al tema de calidad**

Escasa atención al tema de calidad: al no darle importancia a la calidad de sus productos o servicios así como a la producción, llegan a perder clientes por la razón que hacen automáticamente las operaciones de vender y producir. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Si la empresa está con una visión de vender sin analizar el mercado en el cual se desarrolla, sus competidores y las preferencias de los mismos la empresa se encontrará en un estancamiento y sus operaciones serán limitadas.

En la empresa es muy importante el tema de calidad en los productos y los servicios del personal, tanto la calidad y variedad forma parte de la visión y se proponen siempre como empresa brindarle una atención personalizada con las mejores opciones de compras, contando con los establecimientos que posee el mejor ambiente, comodidad, seguridad obteniendo de esta manera su confianza y lealtad.

Cada empresa debe proporcionar a sus clientes productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades de cada uno, siempre se debe buscar de qué modo mantener contentos a los clientes y como atraer a nuevos clientes potenciales para la empresa.

### **4.1.3.3 Deficiente tecnología de producción**

Deficiente tecnología de producción: la incorporación de equipamiento de última tecnología es insuficiente, tampoco muestran mejores sustanciales en sus instalaciones. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Toda empresa que posea tecnología suficiente y eficiente a sus operaciones trabajará con más rapidez ya que les ayudará a agilizar su trabajo y el tiempo restante lo podrán aplicar a realizar a otras tareas o a estudios de la misma, provocando la atracción de los clientes.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

En la empresa comercial Anilis S,A existen los medios tecnológicos para obtener la productividad deseada, cuentan con un sistema computarizado de buena calidad que les permite el eficiente control de los productos tanto para efectuar las compras como también al momento de vender a los clientes, también se hace uso de Internet para realizar pedidos a los proveedores y algunos clientes realizan sus pedidos através de correos electrónicos. Es importante que como empresa se haga uso de todo lo que le pueda beneficiar en el momento de desenvolverse y acaparar el mercado, el mundo se está globalizando y las personas con él, por tanto las empresas deben hacerlo en un momento u otro, la tecnología trae consigo muchos beneficios al entorno empresarial.

### **4.1.3.4 Bajo nivel de información**

Bajo nivel de información: en los momentos actuales la información debe ser rápida, veraz y oportuna, de otra forma las empresas se vuelven lentas y obsoletas en su gestión. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Esta fuente de información hace énfasis en la toma de decisiones, si la información es inadecuada la empresa tomará decisiones incorrectas que dañarán todo su funcionamiento.

En Anilis S,A la información presentada a los usuarios se considera suficiente, veraz y oportuna porque en primer lugar se utiliza un sistema contable y las personas que manipulan el sistema están altamente capacitados, no todo el personal tiene acceso a este sistema; se dice que es oportuna ya que se tienen cinco días hábiles para presentar información después del cierre mensual de operaciones. Al presentar información financiera que cumpla estas características facilitará la herramienta necesaria a los directores para la eficiente toma de decisiones en base a resultados.

El método de valuación de inventarios que la empresa utiliza es el promedio ponderado, ya que se considera que se adapta mejor a la actividad; se piensa es más exacto y el sistema está diseñado para calcular bajo este método.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.1.3.5 Productividad insuficiente**

Productividad insuficiente: presentan un bajo nivel de productividad debido al equipamiento tecnológico, otras veces por la falta de motivación y compromiso que existe entre los trabajadores. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Si la empresa no cuenta con los medios necesarios para ejercer sus funciones y desempeñarse en sus cargos y puestos de trabajo no se encontrarán motivados ya que esto arrastraría consigo mismo más trabajo para ellos.

El personal no se esforzará sin motivación alguna, habría que evaluar qué tipo de personal laboran dentro de la empresa para poder medir sus aptitudes en el cargo, pero al no tener un buen líder que les oriente bien su trabajo y les proporcione todo lo necesario, el trabajo de los mismos estará en decadencia. Para poder obtener los resultados deseados y que el personal labore de la mejor manera es necesario tener un líder que conozca a cada miembro de la empresa, de esta manera sabrá que puede o no asignar a cada uno, es decir que la empresa esté a cargo de una persona que los oriente y los motive.

Anilis S,A determina la productividad que tiene respecto a las ventas, apoyándose del punto de equilibrio mensual para cada proyección de venta, de igual manera de los Estados Financieros mensualmente; con cada uno de ellos se fijan metas a los empleados valorando de esta manera la eficiencia de ellos, motivándolos ya que reciben un bono al cumplir sus metas .

### **4.1.3.6 Escasas y caras fuentes de financiamiento**

Escasas y caras fuentes de financiamiento: las dificultades financieras han sido una causa constante para su desenvolvimiento, máxime por las crisis económicas que han debido soportar. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Estas fuentes aportan un nivel mejor de ingreso a la empresa, pero al no tener liquidez se torna difícil la adquisición de estos, volviéndose escasas y caras.

Para Anilis S,A el acceder a financiamiento no representa ningún problema, siempre que necesita financiamiento ha cumplido con los requisitos necesarios, solicitados

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

por la institución financiera (en este caso el Banco); y no ha tenido repuesta negativa por parte de este. Aparte de cumplir con requisitos se debe tener en cuenta el porcentaje de intereses a pagar, el cambio monetario si es en moneda extranjera, es decir se antes de adquirir un financiamiento (préstamo bancario) se debe conocer cuánto le costará a la empresa es decir, cuánto pagará en total por ese préstamo.

Actualmente se cuenta con financiamientos en montos pequeños, pagando una tasa interés del 18% sobre saldo.

### **4.1.3.7 Recursos Humanos poco calificados**

Recursos Humanos poco calificados: la visión de que un mejor y más calificado personal solo incrementa los costos atenta contra un mejor performance de la empresa. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Si el personal no está capacitado, resulta ineficiente para la empresa tenerlo en labor, no dará un buen manejo en los recursos ya que no aportaría al alcance de las metas y objetivos trazados por la misma.

La empresa Anilis S,A implementa personal calificado en sus actividades ya que todos los empleados son mano de obra calificada, muchos de ellos tienen carreras universitarias, se pretende implementar este año un plan de capacitaciones. Es importante de igual manera el tema de calidad de los productos como de la atención que presta el personal a los clientes, al tener personal calificado existe una gran probabilidad de obtener una buena atención hacia los clientes por parte del personal de la empresa.

### **4.1.3.8 Estructuras inadecuadas**

Estructuras organizativas inadecuadas: La velocidad del cambio y las formas de gestión, suelen dejar obsoletas las formas organizativas de las organizaciones. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Si la empresa no tiene una estructura organizacional adecuada, estaría en un paso atrapado, pues no tendría ningún horizonte que marcar, como si no supiera hacia

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

dónde va. El organigrama es una evidencia esencial de cómo debe funcionar y las áreas que ayudarán a la obtención de las mismas.

Toda empresa debe tener una estructura organizacional (organigrama) así como procesos establecidos de manera adecuada, Anilis S,A aparte de tener un organigrama que cumple con los objetivos deseados que es controlar y delegar responsabilidades y funciones; este organigrama muestra la autoridad con que se cuenta es decir, muestra los jefes a cargo de cada departamento con sus respectivos subordinados, de la misma manera se ha establecido procesos sobre los cuales se tiene control un ejemplo de ello es el proceso de recepción y venta de inventarios.

El organigrama que posee la empresa se considera el adecuado, respecto a la segregación de funciones, ambos directores trabajan de la mano, el director financiero evalúa todos los fines de mes los resultados de las operaciones con un detalle comparativo entre gastos y ventas, rotación de inventarios con el otro director que además aprueba las compras, de la misma manera es el encargado de efectuar compras a los proveedores extranjeros. Hablando de contabilidad todo se registra en tiempo y forma ejemplo de ello en la segregación de funciones:

1. Existe un encargado del registro libro diario de las ventas, ingresa facturas de los proveedores, y control de clientes.
2. Encargado de pago de facturas e ingresar minutas de depósitos y los gastos.
3. Encargado de contar e ir al banco según arqueos de cajero y tesorería (caja chica)
4. Jefe de sistemas encargado de la parte de inventarios (equipo de inventariante), supervisa las actividades del ingreso de asistentes de informática, alimenta inventario, a la vez repara y da mantenimiento al equipo.
5. Responsable de compras extranjeras y nacionales (las revisa y aprueba) cada supervisor de área elabora un listado de lo que requiere.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.1.3.9 Escasa atención a los mercados**

Escasa atención a los mercados externos: Pocas son las empresas que entienden que los mercados ahora son globales o como mínimo regionales. (Espinoza, 2008, pág. 108)

Cuando la empresa solo se dedica a trabajar; a vender y todo lo relacionado a un ciclo operativo y no presta atención al tipo de mercado que tiene, a la tecnología misma y a estrategias de marketing estudiando la competencia, no analiza lo que posee a su alrededor.

Anilis S,A tiene proveedores nacionales y extranjeros, posee un excelente record crediticio, los nacionales brindan créditos de 15 a 30 días y algunos extranjeros conceden de 30 a 90 días de crédito y otros proveedores brindan precios especiales en las compras de contado. Se trabaja de esta manera ya que se tiene muy en cuenta la variedad de productos como la moda.

### **4.1.4 Tipos de Problemas Financieros**

#### **4.1.4.1 Recursos Financieros Limitados**

Uno de los problemas financieros más frecuentes es la falta de recursos en las organizaciones, entendiéndose por recursos financieros a los recursos monetarios que tiene una organización para realizar sus operaciones, desarrollarse y funcionar adecuadamente. Cuando una organización no cuenta con los recursos monetarios suficientes no puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo de la organización, sostener la operación diaria, realizar inversiones de capital, ni desarrollar nuevos proyectos. (López, Contreras, & Martínez, 2008, pág. 21)

Cuando se habla de recursos financieros limitados se habla de que la empresa u organización no cuenta con el dinero necesario para cumplir sus operaciones es decir no funcionará como debe ser, mucho menos crecerá. Cuando la empresa no tiene recursos suficientes para trabajar no puede cumplir con sus obligaciones o deudas no podrá hacer inversiones o empezar proyectos aunque se tenga la idea o deseo de hacerlo, el dinero es un elemento fundamental en cualquier organización.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

En la actualidad Anilis S,A no tiene problema de recursos financieros limitados, ha puesto todo su interés en la solvencia de sus pagos para conseguir el mayor alcance de sus operaciones. La empresa conoce de la gran importancia que tiene contar con los recursos necesarios para cubrir sus deudas, entre las obligaciones están los costos y gastos como son proveedores, acreedores.

### **4.1.4.2 Alto Nivel de Endeudamiento**

Según (Verona, y otros, 2003) citado por (López, y otros, 2008, pág. 22) el nivel de endeudamiento de una organización puede ser explicado por diversas variables. El tamaño de la empresa es una de las variables más utilizadas para explicar el nivel de endeudamiento. Un gran número de estudios sostiene que el tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el nivel de endeudamiento. Esto se debe a que entre más pequeña sea una empresa existe mayor asimetría de información lo que implica la posibilidad de manipular o modificar la información financiera de la empresa limitando la posibilidad de obtener recursos financieros por parte de instituciones bancarias.

Antes de realizar un préstamo bancario debe considerarse que se debe tener dinero para pagar el capital y sus respectivos intereses pero existe otra manera como son los proveedores aquí se debe tener mucho cuidado y prestar atención a los pagos que se les efectuará ya que se puede crear una mala reputación o se pueden perder ciertos beneficios.

Anilis S,A si tiene endeudamientos pero no en un alto nivel, que de manera directa afecte a toda la empresa, no se considera problema, pues está cumpliendo con los pagos correspondientes en tiempo y forma. Se considera que el problema no es adquirir deudas sino no cumplir con ellas, es decir se debe tener presente que cuando la empresa adquiera una deuda se tiene los recursos como cumplir con ella, para asegurar que esto no se convierta en un problema mayor para la empresa que pueda repercutir en las operaciones de esta.

### **4.1.4.3 Bajo Nivel de Ventas**

La problemática a la que se enfrentan las empresas respecto al bajo nivel de ventas puede analizarse desde dos grupos de variables: factores internos y factores externos a la organización.

Los factores externos son aquéllos sobre los que la empresa no tiene mayor poder para modificarlos como son factores económicos, demográficos y sociales. Entre los factores económicos con mayor efecto en el nivel de ventas de la empresa podemos mencionar la inestabilidad de la economía, crisis económicas, disminución de las fuentes de empleo, elevada imposición tributaria, altas tasas de interés en créditos, insuficiencia de programas de apoyo sectoriales, falta de fortalecimiento del mercado interno, competencia desleal de la economía informal y la competencia voraz internacional. Todos estos factores han afectado el poder adquisitivo de las familias y por ende la demanda, el gasto y el consumo agregado influyendo directamente en el nivel de ventas de la organización. La importancia de los factores demográficos y sociales reside principalmente en la determinación del número de compradores potenciales y sus decisiones de consumo, y aunque impactan directamente la estructura de la demanda agregada su efecto en el nivel de ventas ha sido menor en comparación a los factores económicos.

Según (Secretaría de Economía, 2006), citado por (López y otros, 2008, pág. 26) los factores internos definidos como aquéllas variables sobre las que el empresario o la organización pueden desarrollar estrategias para influir en ellas, también intervienen en el desempeño de las empresas (nivel de ventas). La ausencia de un comportamiento emprendedor en los directivos, carencia de visión estratégica, resistencia al cambio, desconocimiento del mercado y de la competencia, falta de coordinación en áreas funcionales, ausencia de estrategias para el crecimiento, poca reinversión de utilidades, desconocimiento del uso de información, baja eficiencia en la mano de obra, falta de capacitación, bajos niveles de productividad y de estándares de calidad, son algunas de las causas que impactan negativamente en los niveles de venta que generan las organizaciones.



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Existen dos tipos de factores que influyen en esta problemática (factores internos y externos), la empresa tiene control sobre algunas situaciones más a nivel interno ya que en su mayoría son problemas que tienen solución solo es necesario que el empresario este atención y determine cuáles son.

La empresa Anilis S,A ha sufrido cambios bruscos en los niveles de ventas, como toda empresa en Nicaragua se ha visto afectada por los diferentes problemas en el sector económico lo que cada día se convierte en un desafío, por lo cual siempre se trata de implementar nuevas políticas de venta, estas dependerán del departamento, una de ellas es elaborar rifas entre los clientes, depositan sus facturas o llenan cupones respectivamente. Como empresa debe tener presente que circunstancias afectarán de manera directa las operaciones, en este caso que puede o no afectar el giro de la empresa.

Entre los mecanismos de fijación de precios se toma en cuenta los productos básicos comunes, productos únicos y escasos, productos de temporada para cada uno de ellos se le aplica un porcentaje diferente, para lo que influye los impuestos de importación, aceptación del producto y la demanda del mismo.

### **4.1.4.4 Falta de Capital para Invertir**

Los gastos de capital representan un desembolso de fondos con la intención de generar beneficios en el largo plazo (más de un año), los cuales son necesarios en alguna etapa de la vida de las empresas como parte de una estrategia de crecimiento, posicionamiento o de defensa al entorno competitivo en el que se desarrolla. En este sentido, según Gitman (1996) citado por (López y otros, 2008, pág. 29) sostiene que existen tres motivos principales para realizar inversiones: la expansión, la reposición, la actualización y otros gastos que impliquen incrementos en el nivel de venta y utilidades, entre los que se encuentran la publicidad, consultoría administrativa y el desarrollo de nuevos productos.

Aunque la empresa vea la necesidad de invertir, de crecer o reemplazar alguno de sus activos, llevar a cabo sus proyectos es necesario que cuente con el capital para invertir, ese es un problema cuando no se dispone con capital ya que es muy

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

probable que la empresa se estanque es decir; sus operaciones no rinden lo suficiente para invertir solo para sobrevivir.

La empresa en estudio en este momento está recuperando capital puesto que hace un par de años se tuvo déficit de capital por una mala decisión en inversión. Cuando se tiene este tipo de problema la prioridad para la empresa es buscar la manera de recuperar todo el capital posible, necesario para que la empresa siga trabajando de la mejor manera.

### **4.1.4.5 Dificultad para Adquirir Préstamos**

La necesidad de obtener financiamiento externo por parte de las organizaciones depende en gran medida del tipo de economía de las empresas y por ende del país. Velázquez (2000) citado por (López y otros, 2008, pág. 32) realiza una distinción de los sistemas financieros en: a) economías de mercados financieros y b) economías de endeudamiento. Las economías de mercados financieros se caracterizan porque las empresas tienen una tasa alta de autofinanciamiento implicando que el financiamiento externo tiene un papel complementario. Por otro lado, las economías de endeudamiento tienen una baja tasa de autofinanciamiento por lo que su operación diaria y la realización de inversiones hace necesario que recurran al crédito para mantener en actividad a la empresa, donde el uso del crédito bancario se vuelve una necesidad en aras de mantener operando o funcionando el negocio. En este sentido, nuestro país está caracterizado por una economía de endeudamiento.

El tema de la adquisición de préstamos es un tema de importancia dentro de las empresas se puede financiar de diferentes maneras entre ellas la autofinanciación, pero también existe la opción de préstamos en las diferentes instituciones bancarias a veces es necesario endeudarse para que la empresa siga funcionando, el financiamiento se vuelve una necesidad muchas veces. (López y otros, 2008, pág. 33)

El sistema financiero de un país debe ofrecer muchas formas de que una empresa se pueda financiar porque de lo contrario se puede ver afectada su economía, ya que

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

las empresas forman parte muy importante en un país y si estas no encuentran la manera de sobrevivir o crecer es posible que desaparezcan causando un desequilibrio en el sector económico afectando de muchas maneras al país como el crecimiento en el desempleo.

Anilis S,A no ha tenido problemas al adquirir préstamos pues siempre se ha cumplido con los requisitos que ha estipulado el banco. La empresa siempre ha cumplido con sus respectivos pagos por ende no tendrá ningún problema al optar por nuevos financiamiento, tienen un buen record crediticio.

### **4.1.4.6 Falta de Capital de Trabajo**

Una de las tareas primordiales del empresario es administrar las finanzas de corto plazo de la empresa, esencialmente lo referente al capital de trabajo, el cual está representado por los activos circulantes que tiene una organización para financiar la operación de corto plazo de un negocio, como son el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario, principalmente.

La importancia del capital de trabajo reside en diversos aspectos: a) evita problemas de liquidez que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente; b) mantener un exceso de inversión en activos de corto plazo puede afectar la rentabilidad de la organización ya que se tiene dinero ocioso que podría reinvertirse en proyectos de desarrollo y crecimiento empresarial; y, c) en la fase de crecimiento empresarial las empresas incrementan sus ventas, por lo que no podrá sostener su desarrollo sin la financiación de los activos circulantes (Van Horne, 1997), citado por (López y otros, 2008, pág. 35)

El trabajo fundamental del empresario es dirigir el efectivo de la organización, todo esto conlleva a la obtención de capital de trabajo para costear las operaciones realizadas por esta, debe tener muy en cuenta ciertas cuentas como son efectivo, cuentas por cobrar y el inventario, estas presentan las actividades primordiales de una empresa.

El tema capital de trabajo influye en muchos aspectos importantes de una empresa como la liquidez, inversión y crecimiento.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

La empresa comercial Anilis S,A no ha tenido problemas de capital de trabajo ya que siempre ha optado y contado con el financiamiento de capital propio, de sus proveedores y de instituciones bancarias. Cuando una empresa está solvente con sus pagos para las distintas fuentes de financiamiento es muy difícil que se vea en la situación de falta de capital para trabajar.

### **4.1.4.7 Ausencia de Control Financiero**

Los movimientos de efectivo en las organizaciones son una actividad constante que requiere de una administración efectiva, no sólo porque es importante mantener los niveles de efectivo necesarios, sino porque es necesario controlar e identificar los flujos de efectivo que se generan en la organización.

Esta problemática implica que el empresario no establece los mecanismos necesarios para monitorear las entradas y salidas de efectivo que se generan en la organización como parte de la operación diaria como son: ventas en efectivo, cobranzas a clientes, pago de compras, compra de materiales, pago de salarios, por mencionar algunos. Cuando una empresa no lleva un registro del flujo de efectivo no está en posibilidad de tener información necesaria para tomar decisiones sobre sus necesidades de liquidez, ni tener un control sobre el efectivo que se maneja en la organización. (López y otros, 2008, pág. 37)

Es importante para toda empresa el control y registro pertinente de los movimientos de efectivo (entrada y salida) de esta manera se mantendrán los niveles necesarios; este problema se da porque el empresario no establece elementos necesarios para ejercer un buen control de efectivo en las operaciones cotidianas como son el registro de ventas en efectivo, cobranzas a clientes, pago de compras, compra de materiales, pago de salarios, por mencionar algunos. Cuando no se lleva un registro del flujo de efectivo no se cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones respecto al efectivo.

Para Anilis S,A es primordial como empresa lograr el cumplimiento del Control Interno ya que toda empresa debe trabajar conforme a lo establecido como son normas, políticas y a la vez les proporciona la manera de evaluar el cumplimiento de

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

estas. Cuando se cumple con los reglamentos establecidos existe una gran probabilidad que la empresa tenga más éxito en sus operaciones, ya que se puede controlar a la vez que se puede saber con qué fortalezas y debilidades cuenta la empresa y de qué manera se puede mejorar esto. En este momento no existe un adecuado control financiero como se comenta anteriormente se trabaja con la segregación de funciones cumpliendo con procesos ya establecidos, se trabaja en base a la experiencia adquirida a lo largo de los años, pero muchos aspectos importantes dentro de la empresa no se toman en cuenta como son la falta de planificación y análisis de razones financieras.

### **4.1.4.8 Ausencia de Personal Adecuado**

Contar con personal capacitado es esencial para que una organización tenga un mejor desempeño ya que los recursos disponibles se utilizan de manera más eficiente, así como la toma de decisiones. Un problema de las empresas es que no cuentan con el personal adecuado para tomar decisiones de inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo, debido al alto costo que representa para las empresas. En el mejor de los casos, el micro y pequeño empresario delega la función financiera al contador de la empresa y es hasta que la organización crece cuando se crea un departamento especial de finanzas. Sin embargo, debido a que el pequeño empresario es al mismo tiempo el director de la organización, comúnmente en él recae la función financiera aun cuando no tiene los conocimientos necesarios para tomar las decisiones más adecuadas. Aunque la complejidad de la toma de decisiones financieras está relacionada con el tamaño de la organización, las pequeñas empresas se enfrentan a una gran diversidad de problemáticas referentes a la administración de los recursos financieros, siendo evidente la necesidad de especialización en el campo de las finanzas.

Cuando la organización cuenta con personal capacitado para la toma de decisiones financieras se está en posibilidad de alcanzar las metas de supervivencia, incremento de la participación del mercado, disminución de costos, maximización de venta y utilidades, crecimiento y desarrollo empresarial, para así maximizar el valor de mercado de la organización. (López y otros, 2008, pág. 38)

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Es un problema muy común en las pequeñas empresas ya que no se cuenta con el personal especializado en temas como finanzas por la razón que este tipo de personal tiene un alto costo, comúnmente se delega al contador todo lo relacionado al campo de finanzas cuando lo idóneo es que en toda empresa cuente con un departamento de finanzas.

Esta es el área donde más tiene problemas Anilis S,A debido a que no se le presta la adecuada atención, existe una alta posibilidad que el personal no cumple con las conocimientos necesarios y demandados para el cargo. Esto influye mucho en la empresa ya que para que esta crezca debe contar con el personal adecuado en cada área existente de esta, cada uno de los cargos debe ser desempeñado por el personal idóneo. Se designa el cargo según considera su jefe inmediato pueda cumplir con ciertas funciones, es decir que no cuentan exactamente con un perfil que debe desempeñar el personal a contratar pero si se conocen las necesidades, por ejemplo cuando se requiere a un auxiliar en el inventario no se establece requisitos específicos al cargo, se le designa trabajo según las necesidades que se presenten y por supuesto a la capacidad de la persona.

### **4.1.5 Tipos de Riesgos**

#### **4.1.5.1 Concepto de riesgo**

El riesgo es medible por muchos métodos de análisis. A continuación se mostrará el método de aplicación por matrices de riesgo y su evaluación mediante en riesgo inherente y riesgo de control. (Ortega, 2008, pág. 172)

El riesgo es un punto o criterio que toda empresa debe evaluar al implementar un negocio y en el mismo desenvolvimiento de la misma, se puede evaluar por matrices, es decir, por la naturaleza e indicador del mismo.

Anilis S,A tiene en cuenta algunos de los riesgos como son problemas económicos, deficiencia en la economía, ante estos la empresa establece cada año crecer un 15% en capital por qué es lo aceptable a la devaluación monetaria e inflación aunque varía por departamento debido a su rentabilidad unos tienen mayor rotación de inventario con poco margen de utilidad y en caso contrario; esto implica desarrollarse

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

dentro de un mercado aunque se tiene un poco de debilidad, ya que no se profundiza a realizar estudios adecuados del mercado y competencia. Cuando se entra en un mercado se debe tener el conocimiento en que riesgos pudieran incurrirse.

**Cuadro 1: Matrices de riesgo**

<b>ORIGEN</b>	<b>POSIBLE SOLUCION</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La naturaleza y el monto de las inversiones ha cambiado en forma significativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de procedimientos para asegurar la actualización de los sistemas de control</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones recesivas de la economía ocasionan problemas de liquidez y generan la venta de inversiones a valores desfavorables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de ventas efectuadas antes y después del cierre del ejercicio para posibles perdida</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se dispone de información oportuna y confiable de las empresas en las que se han efectuado las inversiones para registrar las correspondientes proporciones en sus resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de posibilidades de información gerencial, de mercados, etc.</li></ul>

Fuente: (Ortega, 2008, pág. 172)

Como se observa en el cuadro anterior la empresa debe valorar las inversiones realizadas, el monto de las mismas, actualizar los sistemas de información para los distintos usuarios, el desempeño en el mercado y hacia qué tipo de mercado se están enfocando, para llevar un mejor control. Respecto a las inversiones se valoran a precio de mercado (adquisiciones), a la vez se actualiza el sistema para presentar los resultados a los distintos usuarios, de igual manera conoce el mercado que acapara por la demanda de los mismos.

### **4.1.5.2 Riesgo Financiero**

Es el riesgo de no obtener remuneración de la inversión. Está relacionado con la remuneración del capital de terceros y corresponde a la variabilidad de los rendimientos para el accionista ordinario. Es consecuencia de la estructura de las fuentes de recursos de la empresa (de pasivos, cobrables o no) sobre todo en términos de endeudamiento relativo. Está ligado a la proporción entre el empleo de

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

recursos que exigen remuneración fija y prioritaria, y la remuneración de los accionistas ordinarios. (Ortega, 2008, pág. 173)

El riesgo financiero se refiere a no conseguir contribución en el momento de invertir recursos, hace mención a que existe una variación a la hora de que los accionistas reciben su utilidad. Es la relación existente en repartir los recursos en los pagos fijos y los accionistas ordinarios.

En la empresa no se evalúa el riesgo, se hacen cálculos de las razones de rentabilidad pero no se realiza ningún análisis. El riesgo que experimenta es el riesgo de rendimiento sobre capital, solvencia, de manera general se sabe que a mayor riesgo mejores resultados pero no se valora así.

### **4.1.5.3 Riesgo de Liquidez**

Ocurre sobre todo cuando no se puedan atender las demandas de los depósitos. En estos casos los bancos buscan atraer fondos para financiar la corrida o altos precios, ya sea comprando fondos caros o quemando activos. Con frecuencia, este riesgo se mide por las pérdidas netas de créditos. (Ortega, 2008, pág. 173)

Este tipo de riesgo está orientado a las instituciones crediticias, afectando la economía nacional e indirectamente a las empresas a la hora de adquirir préstamos, pues se vería incapaz de financiarla.

Anilis S,A no tiene dificultad alguna al adquirir préstamos; más bien respecto al activo, al momento de decidirse por cambiar o remodelar parte del activo fijo que posee, optan por venderlo y de esta manera cubre parte del costo de adquisición del nuevo activo en parte significativa.

## **4.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Es la posibilidad de elegir la acción de resolver una dificultad o duda; satisfaciendo una inquietud, necesidad o problema y darlo por solucionado.

La empresa en si no tiene conocimiento de que son alternativas, pues las consideran como herramientas para mejorar el estilo de trabajo que ejecutan.



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.2.1 Rentabilidad**

Rentabilidad = Capacidad de la empresa para generar utilidades.

Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados. Con el estudio de la rentabilidad se mide sobre todo la eficiencia de los directores y administradores de la empresa, ya que en ellos descansa la dirección del negocio.

Su análisis proporciona la siguiente información:

- Capacidad del activo fijo para producir bienes o servicios suficientes para respaldar la inversión realizada.
- Si las utilidades obtenidas son adecuadas para el capital del negocio.
- Si los resultados obtenidos por ventas son convenientes.
- Los rendimientos correspondientes a los recursos dispuestos, ya sean propios o ajenos.

Más que todo son las utilidades que genera la empresa fruto del desempeño del personal que posee, dentro de un período de operaciones que proporcionará su vida en el mercado. Donde incide la capacidad del Activo Fijo en la producción y funcionamiento de la misma, respaldando la inversión de los socios en el momento.

El análisis de la rentabilidad también puede medir la eficiencia general de la dirección de la empresa. (Ortega, 2008, pág. 113)

Cuando la empresa ha puesto en marcha todas las estrategias necesarias para efectuar operaciones, al final evalúa si lo implementado ha sido adecuado a la empresa y se realiza el estudio complementario.

Anilis S,A en cuanto a las alternativas para enfrentar las dificultades financieras, hablando del incumplimiento de pagos, se realiza prorrogas, también calendarios de pagos donde se procuran las cuentas más necesarias, es decir las que se consideran indispensables de pagar pronto. Las alternativas proporcionan una manera eficaz de realizar las operaciones dentro de una empresa, brindando las

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

herramientas necesarias para su buen funcionamiento y todas las áreas que integran el quehacer de una empresa.

Al identificar los costos y gastos de la empresa en sus operaciones puede contrarrestarse contra las ventas y determinar la utilidad de las mismas, cuando se ha evaluado los elementos que la integran como inventarios, administración y financiamiento en los registros. La empresa anticipa los gastos de operación, cada vez que se realiza el presupuesto de venta se evalúan los gastos que hubieron respecto al mes siguiente y se vuelven a comparar, estos prácticamente se mantienen constantes varían cuando hay reparaciones de edificios.

### **4.2.1.1 Cinco métodos para evaluar la rentabilidad**

“El analista de los estados financieros debe tratar de conocer, con el mayor detalle posible, lo referente a los determinantes del rendimiento sobre la inversión y su comportamiento en el tiempo para darse una idea acerca del desempeño de la empresa a través de los años.” (Ortega, 2008, pág. 116)

El analista debe tener un amplio conocimiento de la empresa, desde su inversión inicial, mejoras, crecimiento y futuras perspectivas con un profundo discernimiento de la empresa en el mercado y su evolución a través del tiempo.

En el caso de Anilis S,A en el análisis de los estados financieros los realiza la misma persona encargada de elaborarlos, el contador teniendo conocimiento amplio del negocio. El análisis de los estados financieros es muy importante para toda empresa, aunque la toma de decisiones a detalle se toma con el apoyo del contador para evaluar los datos reflejados en ellos, consiguiendo así un mejor desenvolvimiento de la empresa sin perder la visión de la misma en sus actividades diarias. Es muy probable que el director administrativo-financiero no realice el análisis ya que su base es cerciorar el cumplimiento de las metas de los empleados en ventas, es decir, que según su conocimiento al maximizar las ventas no se tendrán problemas de liquidez. La finalidad de una empresa es obtener utilidades y, para ello, siempre será importante que se tengan en consideración algunos puntos para incrementar la

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

rentabilidad. “Decidir el proceder más adecuado es cosa que forma parte del arte y ciencia de la dirección.”

1. Elevar los precios
2. Reducir los costos
3. Mejorar la proporción entre los distintos tipos de productos fabricados
4. Reducir el capital empleado
5. Incrementar el volumen de ventas (Ortega, 2008, pág. 116)

Toda empresa debe saber cuáles son los productos de mayor aprovechamiento en cuanto a ingresos y disminución de costos, para enfatizarse en lo que realmente resulta factible, lo más adecuado que es un arte de jugar con decisiones conociendo el medio y su aportación estos 5 métodos o técnicas son el arte, vida de la empresa; dicha combinación acelera el desarrollo de la empresa. Pues la permanencia de los productos y la existencia misma de la empresa, con estrategias planificadas de producción.

En Anilis S,A se anticipan a las posibles demandas según la temporada, fechas festivas, días especiales aprovechando precios favorables de sus proveedores ya que se realizan las compras (pedidos) tres meses antes. Esto se considera una fortaleza para la empresa debido a que es el giro principal, a lo que se dedica en donde emplea recursos y aprovecha las ofertas que proporcionan los proveedores, siendo una manera de reducir costos de adquisición, quizás permite a los clientes un menor precio por los productos comprados.

### **4.2.2 Capital**

#### **4.2.2.1 Concepto**

Capital es la inversión efectuada por los propietarios o accionistas para la creación y operación de la empresa. El capital constituye su recurso financiero básico.

El capital propio se compone de los activos no exigibles; es decir, aquel que pertenece a los dueños y accionistas de la empresa.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

El capital de terceros corresponde a lo que se le exige a la empresa, como préstamos, obligaciones y acciones preferenciales (de participación limitada en las ganancias de la compañía). (Ortega, 2008, pág. 116)

El capital podría llamarse al efectivo que posee la empresa ya sea liquido o en bienes inmuebles, compuesto por los accionistas desde el momento en que surge la empresa hasta su existencia. Dentro del mismo capital se va la implicación de terceros como acreedores, proveedores e instituciones financieras (crediticias).

Desde que la empresa comercial Anilis S,A surgió ha contado con capital propio para sus operaciones y ha ido en crecimiento, no tiene dueños o socios ajenos a la familia que la fundó, y no venden acciones al público. Una ventaja que tiene la empresa, es que será mucho más fácil llegar a una decisión pues contará con la opinión de los dueños y tendrá un control directo sobre el capital y las decisiones.

### **4.2.3 Métodos de Planeación Financiera**

Existen diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicos para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación. (Ortega, 2008, pág. 197)

Se establecen métodos de planeación como estrategias adecuadas al uso de la empresa para lograr la responsabilidad de la misma, los funcionarios y demás personal en busca de mejorar y cumplir los objetivos en cualquier época y etapa de la empresa.

Anilis S,A no utiliza métodos de planeación, pero si hace uso de un presupuesto de venta, aunque ellos no consideren que utilizan planeación pero en la práctica es muy probable que hagan uso de algo que se conoce como presupuesto financiero. En la

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

realidad, la empresa hace uso del presupuesto como si este fuese una alternativa ante problemas, y en la hora de adquirir inventario para su comercialización sirve como base de referencia; es respecto a la parte operativa, las ventas.

Según (Ortega, 2008:197), los métodos de planeación financiera se clasifican de la siguiente manera:

### **4.2.3.1 Pronóstico Financiero**

Pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.

Es una proyección de lo que podría pasar en un periodo futuro dentro de la empresa; niveles a mejorar, mayores ingresos, clientes y estrategias más enfocadas con la visión de la empresa.

En la empresa Anilis S,A esto se hace aplicando un porcentaje de proyección de ventas donde se compara un mes con otro, apoyado del punto de equilibrio. Facilita a la empresa a tener un conocimiento de las posibles ventas e ingresos por ventas, en un futuro.

### **4.2.3.2 Presupuesto Financiero**

Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

El presupuesto financiero de tener una visión de cómo funcione la empresa en un futuro en cuanto a ingresos, costos y gastos en base al año anterior.

En Anilis S,A este se refiere a tener una visión futura en cuanto a ingresos, costos y gastos en base a resultados anteriores en este caso al mes anterior lo cual después se somete a comparación entre un mes u otro. El presupuesto financiero es una

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

herramienta eficaz para poder reducir costos y gastos, al mismo tiempo optimizar las ganancias.

### **4.2.3.3 Proyectos de Inversión**

Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en Largo Plazo. (Ortega, 2008, pág. 197)

Es un método planeado y coordinado de inversión donde se coloca efectivo para obtener lucros en tiempo y forma proyectada (en un plan).

No se pronostican las decisiones por que estas se realizan de manera instintiva o por imprevistos. Anilis S,A no tiene una visión, ni proyección alguna de cómo, dónde y en qué momento colocar el efectivo para obtener lucros, es considerada una debilidad ya que al no tener el conocimiento adecuado para tomar estas decisiones es muy probable que no se obtengan los resultados esperados, obteniendo así fracasos.

### **4.2.4 Evaluación de la Situación Financiera**

#### **4.2.4.1 Importancia de las Razones Financieras**

Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que pueden medir en alto grado la eficacia y el comportamiento de la organización. Presenta una perspectiva amplia de la situación financiera puede precisar el grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. (Ortega, 2008, pág. 223)

Ayudan a la empresa a determinar qué tanto es el grado eficaz que tiene en el funcionamiento en el entorno, implica también los procesos de control de manera interna que estos están efectuando para realizar sus actividades, a la vez les permite

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

ver de manera externa su comportamiento en el mercado, el nivel que alcanzan ante empresas del mismo giro y los puntos débiles a mejorar.

La empresa en estudio hace uso de todas las razones financieras. Es necesarios tanto los cálculos como el análisis de las razones financieras, pero en Anilis S,A difícilmente se realiza el análisis, solo proceden a cálculos y no valoran los resultados de manera correcta, no se puede considerar una dificultad hasta el momento ya que no afecta directamente las operaciones pero esto indica que si cuentan con conocimientos de como evaluar una empresa, aunque no se cumplan debido a que los directores a cargo no lo consideran indispensable el análisis para el funcionamiento de la empresa. La importancia de realizar análisis de las razones financieras radica en el conocimiento de la liquidez, solvencia, periodos de adquisición y pagos, rotación de inventarios que son indispensables para la existencia de la empresa; permitiendo así un control en las distintas operaciones.

### **4.2.4.2 Sistema de Clasificación de las Razones Financieras**

Según (Gitman, 2003, pág. 49), las razones financieras se pueden dividir en cinco categorías básicas: razón de liquidez, de actividad, de deuda, de rentabilidad y de mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden los rendimientos. Las razones de mercado abarcan riesgo y rendimiento.

#### **4.2.4.2.1 Razones de Liquidez**

Las razones de liquidez de una empresa se miden por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa la facilidad con la que pagan sus facturas.

Se clasifican dos:

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.2.4.2.1.1 Razón del circulante**

La razón del circulante, una de las razones financieras citadas más comúnmente, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo. En general, cuanto más alta es la razón del circulante, se considera que la empresa es más líquida.

### **4.2.4.2.1.2 Razón rápida (prueba del ácido)**

La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la razón del circulante, excepto que excluye el inventario, el cual es por lo general, el activo circulante menos líquido. La liquidez generalmente baja del inventario dos factores principales que son: inventarios que no se pueden vender con facilidad porque son artículos terminados parcialmente y un inventario que se vende a crédito, es decir, se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. La razón rápida proporciona una mejor medida de la liquidez total solo cuando el inventario de una empresa no se puede convertir fácilmente en efectivo. (Gitman, 2003, pág. 49)

El resultado obtenido al aplicar esta razón dependerá del criterio o giro al que se dedique la empresa, es decir, cuanto más previsible son los flujos de efectivo de una empresa, menor será la liquidez corriente aceptable de dicha empresa.

La empresa Anilis S,A determina la liquidez apoyándose en las razones financieras, estas no se evalúan, es decir se realizan los cálculos correspondientes de cada una de las razones pero no se realiza el análisis de los resultados.

La liquidez es muy importante para la empresa porque es la habilidad de enfrentar sus necesidades de efectivo a medida que se presentan, se considera que se tienen liquidez debido a que:

- ✓ La razón circulante es mayor al promedio de la industria
- ✓ Prueba de ácido es mayor al promedio de la industria

Entonces se considera que la empresa tiene capacidad para enfrentar sus obligaciones.



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.2.4.2.2 Razón de Actividad**

Las razones de actividad mide la velocidad con la que varias cuentas se conviertan en ventas o efectivo, es decir, ingresos o egresos. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez por lo general son inadecuadas porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos circulantes de una empresa pueden afectar efectivamente su liquidez.

Se consideran las más importantes:

#### **4.2.4.2.2.1 Rotación de Inventario**

Por lo general, la rotación de inventario mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. La rotación resultante es importante solo cuando se compara con las otras empresas en la misma industria o con la rotación histórica del inventario de la empresa.

#### **4.2.4.2.2.2 Periodo promedio de cobranza**

El periodo promedio de cobranza, o periodo promedio de cuentas por cobrar, es muy útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza. Se obtiene dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas diarias. El periodo promedio de cobranza es importante solo en relación con los términos de crédito de la empresa.

#### **4.2.4.2.2.3 Periodo promedio de pago**

El periodo promedio de pago, o periodo promedio de cuentas por pagar, la dificultad para calcular esta razón proviene de la necesidad de encontrar compras anuales, un valor no disponible en estados financieros publicados. (Gitman, 2003, pág. 50)

La razón se trata de un análisis de las entradas sobre ventas y salidas de efectivo realizadas por la empresa, facilitando un análisis de los activos y pasivos con que cuenta la empresa. De esta manera las empresas valoran aquellos rubros de mayor importancia que ayudan a crecer a la empresa, convirtiéndose en efectivo manejable del que se podrá tomar decisiones según se crea conveniente, prestando atención a los ingresos y egresos que realiza la empresa.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

El cálculo de esta razón es un punto esencial de las empresas ya que se debe conocer el tiempo en que se debe suministrar nuevamente el inventario, para esto es necesaria la utilización de los registros de ventas y compras, todo esto resumido en manejo de tarjetas de control llamadas kardex, en Anilis S,A bajo el método promedio ponderado que proporciona el sistema computarizado.

Dentro de la empresa se calcula las cobranzas aunque estas no se toman a fondo ya que los clientes a los que se le otorga crédito son clientes especiales y son pocos respecto a la actividad.

Entre los factores que toma en consideración la empresa para adquirir inventarios son las temporadas, como el día de las madres, día de los enamorados, navidad, temporada escolar, al igual la moda se toma en consideración se compra mercancía 2 meses antes de cada temporada.

En cuanto a los parámetros utilizados para pagar a los proveedores siempre se les paga a tiempo sea nacionales o extranjeros, por lo general los plazos son de la siguiente manera:

Nacionales: plazo 1 mes, contado 3-8 días

Extranjeros: mensual según calendario facturas vencidas y se programan los pagos, estos son de Panamá o Estados Unidos.

Se evalúa el inventario, a veces se viaja hasta allá, o se compra por internet otros ofertan aquí en la empresa. Se viaja a Panamá 4 veces al año, en Estados Unidos se viaja 1 vez se compra mercadería de marca como Live, o perfumes.

### **4.2.4.2.3 Razón de Deuda**

La razón de deuda mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanta más alta es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está usando para generar ganancias. (Gitman, 2003, pág. 53)

La razón revela la información sobre los activos adquiridos por financiamiento de los acreedores cuanto más alto sea el resultado de dicha razón esto significa que los

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

activos que posee la empresa no son totalmente propios pero aun así están generando utilidades usándose como apalancamiento.

Anilis S,A calcula esta razón, ya que tiene préstamos hipotecarios, es considerada baja es de 0.30 que en comparación con el promedio de la industria es menor.

### **4.2.4.2.4 Razón de Rentabilidad**

Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas facilitan a los analista la evaluación de las utilidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión del propietario.

#### **4.2.4.2.4.1 El margen de utilidad bruta**

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos.

#### **4.2.4.2.4.2 El margen de utilidad operativa**

La utilidad operativa es pura, porque mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Se prefiere un margen de utilidad operativa alto.

#### **4.2.4.2.4.3 El margen de utilidad neta**

El margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. (Gitman, 2003, pág. 56)

La razón de rentabilidad trata de conocer las partes integrales de la empresa que aumentan el nivel de ventas por ende por ingresos y en que repercuten las diferentes decisiones por parte de los directores, evalúan de la misma manera la eficiencia y eficacia de operación.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

En Anilis S,A se calcula esta razón para conocer qué tan rentable es la actividad en que se está trabajando y la influencia de la administración en la expansión de la misma.

Hablando de la utilidad operativa, antes de realizar los pedidos a proveedores se conoce cuales son aquellos que generan más ganancia para la empresa y la temporada de venta de los mismos. La empresa impone diferentes porcentajes de ganancias a los distintos productos tomando como base criterios entre otros que si el producto es importado.

### **4.2.4.2.5 Razón de Mercado**

La razón de mercado se refiere al valor de mercado de una empresa, calculado según su precio accionario actual, sobre ciertos valores contables. (Gitman, 2003, pág. 60)

Razón de mercado expresa el valor que tiene la empresa según el precio de sus acciones, la aceptación en el mercado y la satisfacción de los clientes o demandantes.

Anilis S,A aprecia el mercado en el que se desenvuelve (clientes) brindándoles productos de mayor calidad a precios aceptables, ofertando productos para todo tipo de exigencias (marca, moda); esto hace que tenga gran valor en el mercado por prestigio y satisfacción de los clientes.

### **4.2.4.2.6 Punto de Equilibrio**

Es una técnica de análisis muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los Ingresos, costos y gastos, y separar de los fijos o semivariantes los que son variables.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

El Punto de Equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal (Ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos. (Ortega, 2008, pág. 222)

Para poder implementar el punto de equilibrio la empresa debe estar seguro de cuáles son sus costos, sus gastos y si estos son fijos o variables para así determinar el punto necesario para cubrir sus deudas sin generar pérdidas ni ganancias; es decir la utilidad en este punto se vuelve cero pues solo se desea saber qué tan liquida es. Donde el margen de contribución de las unidades vendidas adicionales a esta, incrementará la utilidad de la empresa a partir de este enfoque.

La empresa Anilis S,A además de calcular las razones financieras también lo hace con el punto de equilibrio, pero este último si es evaluado por la empresa conociendo de esta manera en qué momento la empresa no está ganando ni perdiendo. La empresa no debería evadir el análisis de las razones por priorizar el punto de equilibrio, ambos análisis son importantes para poder entender completamente si está o no actuando correctamente.

### **4.2.5 Toma de Decisiones en diferentes condiciones**

Según (Montana, 2008) las tomas de decisiones en diferentes condiciones se clasifican en:

#### **4.2.5.1 Condiciones de Certidumbre**

En condiciones de certidumbre se conocen todas las variables y los resultados de cada acción potencial. Un ejecutivo puede tomar decisiones seguro de que no habrá resultados no anticipados. En este sentido, las decisiones que toma en condiciones de certidumbre son decisiones programadas.

Un ejecutivo toma la decisión de incrementar la producción conoce el efecto del inventario con exactitud. Como se conocen los resultados antes de tomar decisiones, muchos ejecutivos prefieren tomar decisiones en condición de certidumbre. Esto sólo es posible en las situaciones más simples. Es difícil que se conozcan todos los

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

resultados posibles, y los ejecutivos generalmente se encuentran con un grado de riesgo.

### **4.2.5.2 Condiciones de Riesgo**

El riesgo se define como una condición en la que los resultados de cualquier decisión o acción no se conocen en definitiva, pero probablemente caerán dentro de un rango conocido.

Como en las condiciones de riesgo la probabilidad no se conoce ni se desconoce por completo, se le describe como una fracción entre dos extremos. En las situaciones en las cuales no hay estimados de probabilidades confiables o los resultados de las decisiones potenciales no son claros o no se conocen, se tienen condiciones de incertidumbre.

### **4.2.5.3 Condiciones de Incertidumbre**

Cuando un ejecutivo no puede predecir o no es predecible el resultado de una decisión, existe condición de incertidumbre.

Aunque se conozcan los resultados potenciales de la introducción de un producto (de fracaso o de éxito), se desconocen las probabilidades de cada resultado. No existen datos pasados con los cuales se puedan hacer predicciones.

Por la gran incertidumbre en estos procesos de toma de decisiones, se comprenden que algunos productos nuevos fracasarán, no obstante que fueron bien concebidos, diseñados y producidos.

Toda empresa cuando toma decisiones experimenta ciertas condiciones y esto dependerá del conocimiento que tenga el gerente a cargo de la empresa, es decir cómo repercutirá o cual será el probable resultado de la decisión a tomar; si es la mejor de las opciones y de qué manera podría resolver si se presentara algún inconveniente. Entre las diferentes condiciones que son de certidumbre, de riesgo y de incertidumbre todo gerente preferirá tomar decisiones es condiciones de certidumbre ya que de esta manera se podrán pronosticar los resultados de la decisión a tomar.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Se considera que la empresa Anilis S,A toma decisiones en condición de certidumbre, solo en el rubro de ventas al aprovechar las temporadas ya que se tiene la certeza que por tanta demanda se agotarán las existencias del inventario que se adquirieron, los que toman decisiones son los directores, no se tienen políticas ni normas, es una dificultad porque toda empresa debe tener una guía para ser más eficaces en un orden cumpliendo con disciplina parámetros ya establecidos, la empresa actúa conforme a lo que surge en el momento, no se anticipan solo aprovechan la oportunidad.

Se valora la situación de la empresa ante diferentes condiciones pero en base a la experiencia de ellos mismos.

No se cuenta con pronósticos antes de tomar decisiones, por ejemplo en ventas vendimos tanto y obtendremos tanto este año, una pequeña evaluación nada más.

### **4.2.6 Tipos de Decisiones**

#### **4.2.6.1 Decisiones de Financiamiento**

Para muchos especialistas estas decisiones ocupan el segundo lugar en importancia después de las decisiones de inversión. En estas decisiones el administrador financiero deberá determinar cuál es la mezcla de financiamiento que necesita la empresa; debe de ser capaz de distinguir el costo de los diferentes procesos administrativos del financiamiento, analizar los métodos alternos sus ventajas y problemas que presentan.

Muy importante en estas decisiones es cómo interactúan los intereses de la empresa y los mercados de capitales cada vez más cambiantes y cuál es la estructura de capital que hace posible un incremento de precio de mercado de las acciones de la empresa. (Narváez, 2006, pág. 16)

Sin duda el administrador financiero es muy importante dentro de la empresa, ya que en sus manos está determinar cuál es la mejor manera de financiar a la misma y como lo hará, también debe estar preparado para diferenciar en los costos que

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

incurrirá la empresa al adquirir financiamiento en las distintas alternativas que se posee. De igual manera se debe conocer cómo interactúan los intereses tanto de la empresa como en el mercado de capital existente sabiendo que es tan cambiante que podría beneficiar a la empresa si aumentará el precio de las acciones de esta; claro, siempre y cuando posea una estructura de capital.

Los criterios que toman las empresas por lo general para obtener financiamiento es la necesidad de invertir, siempre valorando la tasa de interés que se debe pagar por el préstamo entre esas empresas se encuentra Anilis S,A. Aunque una empresa desee invertir, no necesariamente lo importante es invertir, sino conocer los pro y los contra que conlleva realizarla, debe distinguir entre los costos, gastos y ganancias que traerán a la empresa, los beneficios propios dentro del mercado, siempre con la visión de acaparar más clientela y la preferencia de sus productos.

### **4.2.6.2 Decisiones de Inversión**

Ocupa para muchos especialistas la decisión más importante de la administración financiera, ya que determina el número total de activos que posee la empresa, la composición de los mismos y la naturaleza del riesgo comercial de la empresa según lo perciben los que aportan el capital.

Con estas decisiones se consigue la creación de valor en el futuro con el análisis del riesgo que en el tiempo pueden afectar el valor de la empresa.

La reasignación de capital determinado cuando un activo ya no justifica el capital comprometido con él constituye otro aspecto importante de las decisiones de inversión. Recordemos que también en el corto plazo la decisión de inversión tiene validez, tal es el caso de los cambios que efectuamos en las líneas de inventarios para la venta o qué hacer con un exceso de liquidez en una cuenta corriente. (Narváez, 2006, pág. 17)

Las decisiones de inversión estudian los activos que posee la empresa, se considera el capital que posee la empresa además debe tomar en consideración todos los



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

riesgos que podrían afectar a la empresa en un futuro, para los que aportan capital en una empresa este tema es esencial para el crecimiento de la misma.

En el tema de inversión no debe tomarse solo los activos que se poseen sino todo lo que es capital para trabajo, como pueden ser adquirir más inventario o poseer una buena cantidad de efectivo en el banco.

Anilis S,A toma este tipo de decisiones cuando ve la necesidad de reemplazar un activo por cualquier motivo, cuando se toma este tipo de decisiones es poco probable que se tome en consideración los tipos de riesgo que trae consigo hacer la inversión, en cuanto a inventario se invierte en este cuando se necesita proveer más de este para cumplir la demanda de los clientes. La empresa deberá considerar todos los riesgos para hacer posible una inversión, ya sea para ampliar, adquirir un activo nuevo o reemplazar alguno.

### **4.2.6.3 Decisiones de Dividendos**

Estas decisiones son consideradas como la tercera en importancia dentro de la administración financiera; se refiere a aspectos de la política de pago en efectivo a las acciones, tomando en cuenta la reducción de utilidades retenidas que afecta el importe de financiamiento interno que puede tener la empresa.

En estos aspectos el administrador financiero deberá preguntarse interrogantes como: ¿Son los dividendos un simple medio de distribuir fondos no utilizados?

¿Deberá ser la política de dividendos una variable de decisión activa y no pasiva?

¿Con rendimientos altos conviene el financiamiento interno con utilidades no distribuidas o el financiamiento externo? (Narváez, 2006, pág. 17)

Las decisiones de dividendos se refieren a que la empresa debe establecer políticas a la hora de pagar dividendos, teniendo en cuenta que cuando se da esta situación se verán afectadas las utilidades ya que se reducirán. El administrador debe realizarse preguntas importantes a las que deberá contestar en ese momento se la

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

empresa se dará cuenta de la importancia de tomar decisiones respecto a los dividendos.

Anilis S,A no tiene accionistas por tanto no debe tomar decisiones de este tipo, sus dueños reparten ganancias según criterio propio de manera interna, es decir no se cuenta con políticas de dividendos. Lo mejor que debería hacer la empresa es fijar políticas en la repartición de dividendos, fijar las estrategias que más les convengan en cuanto al uso del capital, y las decisiones en cuanto al autofinanciamiento.

### **4.3 PAPEL QUE JUEGAN LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS**

#### **4.3.1 Las finanzas en las empresas**

##### **4.3.1.1 Definición**

Finanzas se define como el arte y ciencia de administrar el dinero; casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y los gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. (Gitman, 2007, pág. 03)

Cuando se habla de finanzas se refiere a como todos los individuos hacen uso del dinero, con una buena o mala administración de este, ya que depende de cómo se implemente es así como se obtendrá resultados. El dinero se puede gastar o invertir y si se decide invertirlo debe saber en qué, si será una buena inversión por qué de lo contrario en vez de invertirlo lo estará gastando o aún peor perdiéndolo.

Toda empresa de una u otra manera hace uso de las finanzas ya sea que la administre bien o mal. Las finanzas es un tema muy primordial en las empresas, debe existir un personal idóneo para la toma de decisiones. Para Anilis S,A las finanzas son muy importantes porque permiten conocer el valor de los recursos que posee la empresa, la manera más adecuada de aprovecharlos con el fin de incrementar los beneficios.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.3.1.2 Función de las Finanzas Administrativas**

Las personas que trabajan en todas las tareas de responsabilidad de la empresa deben interactuar con el personal y los procedimientos financieros para realizar trabajos. Con el fin de que el personal financiero realice pronósticos y tome decisiones útiles, debe estar dispuesta y ser capaz de platicar con personas de otras áreas de la empresa. (Gitman, 2007, pág. 08)

Dentro de una empresa las personas con responsabilidad deben conocer e interactuar con el personal al igual los procedimientos financieros para poder realizar bien sus trabajos y alcanzar sus metas y objetivos, a cargo y de otras áreas de la empresa también.

Dentro de toda estructura es de gran importancia para la empresa que exista un puesto destinado a las finanzas, el cual se dedique a interactuar con los distintos niveles jerárquicos, logrando así una mejor toma de decisiones.

### **4.3.1.3 Administrador Financiero**

Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, extensión de créditos o clientes, la evaluación de fuertes gastos presupuestarios y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa. (Gitman, 2007, pág. 03)

No importa el tipo o tamaño de la empresa, el administrador financiero tiene responsabilidades y tareas que son primordiales dentro de cualquier empresa. Estas tareas son diversas entre ellas están la planificación, evaluación y recaudación de dinero, todo esto para que la empresa funcione de manera correcta.

En Anilis S,A existe una persona que cubre el cargo de Administrador Financiero, sin embargo a la hora de actuar este no desempeña su trabajo de la manera que debería de hacerlo, se considera que no tiene el conocimiento que requiere el cargo.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.3.1.3.1 Objetivo**

El objetivo debe alcanzar las metas de los propietarios (accionistas), supervisar y administrar la exposición de la empresa. Es de suponer que si los administradores tienen éxito en su actividad propia, lograrán también sus objetivos personales. (Gitman, 2003, pág. 08)

El administrador debe tener presente cuales son los metas que persigue la empresa de esta manera se le hará más fácil lograr dichas metas e incrementar los beneficios obtenidos, cuando el administrador realiza su trabajo de manera correcta es decir con éxito logrará sus propios objetivos; si el administrador al realizar su trabajo solo persigue sus objetivos personales como aumentar su salario, obtener fama o quizás subir de puesto en la empresa está cometiendo un error, es decir, cualquier trabajador en una empresa más que sus objetivos personales debe perseguir los de la empresa existiendo la posibilidad que estos se alcancen simultáneamente.

El Administrador Financiero de Comercial Anilis S,A ejerce la función no necesariamente como lo requiere el cargo, sino según criterio propio; tiene experiencia en Administración, pero se considera que la experiencia que tiene no es la adecuada ya que no es específicamente financiera, más que todo se basa en el personal y el mercado (compra-venta).

### **4.3.1.3.2 Principales actividades del Administrador Financiero**

Además de la participación continua en el análisis y la planificación de las finanzas, las principales actividades del administrador financiero son tomar decisiones de inversión y financiamiento. Las decisiones de inversión determinan tanto la mezcla como el tipo de activos que mantiene la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan tanto la mezcla como el tipo de financiamiento. (Gitman, 2007, pág. 11)

Las principales actividades del administrador financiero se centra en tomar decisiones de inversión y financiamiento, es decir el administrador debe determinar con cuántos activos cuenta la empresa y en qué debe invertir, además de qué manera debe financiarse la que más convenga según la situación de la empresa.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Las decisiones de inversión y financiamiento en la empresa Anilis S,A recaen en la labor del contador, al no existir planificación ni seguimiento de decisiones no se ejerce bien el cargo de Administrador Financiero.

### **4.3.1.4 Finanzas y su relación con la Contabilidad**

Relación de la contabilidad con otras ciencias; las finanzas.

Analiza la obtención y aplicación óptima de los recursos financieros de las entidades; para el logro de su misión por medio de una acertada toma de decisiones. (Narváez S & Narváez R, 2006, pág. 28)

La manera que se relaciona la contabilidad y las finanzas es que analizan la forma más eficiente de obtener y aplicar los recursos financieros (dinero) que posee una empresa y así lograr los objetivos propuestos a través de una buena toma de decisiones.

Las finanzas y la contabilidad tienen mucha relación, a veces es algo complicado diferenciarlas. Por lo general en las pequeñas empresas el contador lleva las finanzas y en las grandes empresas el contador trabaja de manera cercana con las finanzas es decir aunque tengan diferentes fines se relacionan de cierta manera.

La contabilidad y las finanzas en todas las empresa deben ir de la mano y Anilis S,A no se excluye de esto, la mayor parte de la coordinación de las finanzas recaen en manos del contador, quien más tarde evalúa las posibles decisiones sobre los resultados financieros emitidos al final de un periodo.

### **4.3.2 Empresa**

#### **4.3.2.1 Concepto**

Empresa es una organización que transforma recursos en productos demandados por los consumidores. La empresa escoge entre organizar recursos internamente u obtenerlos a través del mercado. (Keat & Young, 2004, pág. 48)

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Una empresa es una organización que busca lograr sus objetivos y a la vez, satisfacer a los consumidores o demandantes de productos (bienes y servicios); la empresa puede decidir su manera de trabajar, ya sea produciendo o comercializando productos.

Anilis, S.A es una empresa que se dedica a emplear sus recursos en la compra - venta de productos para satisfacer a los clientes.

Anilis S,A fue fundada en 1976, por los padres de los dueños actuales. En este momento la empresa comercial Anilis S,A es una de las tiendas más grandes y solidas en la Zona Norte de Nicaragua.

En 2010 tras el auge de su éxito en Matagalpa sus dueños estaban determinados a seguir creciendo y compraron un edificio en la calle central de la ciudad, el cual remodelaron y tras mucho esfuerzo en 2011 inauguran el edificio como “Anilis S,A” para ese entonces el grupo era de 72 personas.

En la actualidad Anilis S,A se encuentra organizada en ocho departamentos de venta y cuenta con colaboradores altamente capacitados y apoya a las causas sociales.

Anilis S,A es una empresa que con el pasar de los años se mantiene en el mercado local, ya que los productos que comercializa y distribuye, satisface la demanda de la población Matagalpina, es el fruto del trabajo, honradez, sacrificio, perseverancia y ahorro de sus dueños.

### **4.3.2.2 Misión y Visión**

#### **4.3.2.2.1 Misión**

Una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, por qué se está en él, a quien sirve y los valores bajo los que se pretende funcionar. Es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. (Rodriguez, 2006, pág. 62)

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

La misión se refiere a la razón de ser de una empresa, el motivo del cual surge en los negocios, y que pueda lograr que alcance sus metas y que sea satisfactorio tanto para los dueños como para sus clientes.

En Anilis S,A se tiene como misión:

- Ser una empresa líder en el mercado local, orientado a ofrecer la mejor calidad y variedad en productos del hogar.
- Brindarle a nuestros clientes las mejores opciones de compra, contando con los establecimientos que poseen el mejor ambiente, comodidad y seguridad, obteniendo de esta manera su confianza y lealtad.

La empresa tiene como prioridad satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles productos de gran calidad y variedad, al mismo que se sientan en un entorno seguro y agradable cuando acuden a comprar los productos deseados.

### **4.3.2.2 Visión**

Es la perspectiva que tiene la dirección superior sobre el futuro de una empresa. Una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importante. (Rodriguez, 2006, pág. 69)

La visión ayuda a definir lo que quiere ser la empresa o se convierta en el futuro, la lucha que implica conseguirla en el paso del tiempo motivando a toda la organización para alcanzarlo con la colaboración de los clientes.

La visión que se planteó Anilis S,A es la siguiente:

- Ser la cadena de tiendas por departamentos en la ciudad de Matagalpa que ofrezca la mejor calidad y variedad de productos del hogar a sus clientes.
- Contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y directores, fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

La empresa para desarrollarse mejor también cuenta con objetivos, los cuales son:

- Atraer la atención de los clientes más exigentes.
- Lograr una buena acreditación y reconocimiento a nivel del mercado local.
- Consolidarnos como una empresa vanguardista, elegante y a la moda, en la cual nuestros clientes tengan fe y gusto por nuestros productos, adquiriendo así su preferencia por nuestros productos.
- Ser una empresa en la cual nuestros clientes se identifiquen totalmente con nuestra tienda y lograr que se sientan parte de ella.

En este punto la empresa argumento que aparte de contar con misión, visión cuenta con objetivos planteados para atender a los clientes, sirviendo como guía para un mejor desarrollo en el mercado satisfaciendo las demandas (exigencias) de todo tipo de clientes.

### **4.3.2.3 Clasificación**

#### **Esquema 2: Clasificación de las empresas**



Fuente: (Keat & Young, 2004, pág. 46)



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.3.2.3.1 Por su Tamaño**

**Microempresas:** Empresas que ocupan hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones pesos. Algunas características generales que comparten las microempresas son:

- Sus organizaciones son de tipo familiar.
- Su dueño es quien proporciona el capital.
- Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local cuando mucho regional. (Méndez, 2002, pág. 47)

**Pequeñas Empresas:** Empresas que ocupan de 16 a 100 personas y realizan ventas hasta de mil millones de pesos al año. Algunas características importantes de las pequeñas empresas son:

- El capital es proporcionado por una o más personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece dependiendo si es la industria, el comercio o los servicios. (Méndez, 2002, pág. 48)

**Medianas Empresas:** Empresas que ocupan de 101 a 250 personas con ventas hasta 2000 millones de peso al año. Algunas características importantes de las medianas empresas son:

- El capital es proporcionado por una o más personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica. (Méndez, 2002, pág. 48)

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Cuando se trata de clasificar a las empresas por su tamaño ya sea en micro, pequeña y mediana empresa, la diferencia se basa principalmente en el número de empleados que posee la empresa, aparte del capital proporcionado por sus dueños, el mercado en que se desenvuelve la empresa sea nacional e internacional, por lo general son de tipo familiar y su administración es empírica, no importa su tamaño toda empresa posee objetivos a alcanzar, al igual que desea crecer y posesionarse en el mercado.

La empresa en estudio se clasifica según su tamaño en pequeña, ya que el personal empleado alcanza las 85 plazas permanentes a nivel comercial y administrativo, aunque estas incrementan en temporadas navideñas, escolares pues se contrata personal para compensar la demanda porque en estos tiempos se tiene más visitas de parte de los clientes.

### **4.3.2.3.2 Por su Origen**

**Nacionales:** Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresa, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios. (Méndez, 2002, pág. 49)

**Extranjeras:** Empresas extranjeras las cuales operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por los extranjeros. Generalmente la forma de presentación se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar. (Méndez, 2002, pág. 49)

**Mixtas:** Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y estos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

que se componen de una parte de capital nacional y otra extranjera. (Méndez, 2002, pág. 49)

Otro tipo es según el origen de su capital es decir, de donde proviene el capital invertido en la empresa dependerá si sus propietarios o socios son residentes del país, pueden existir empresas que operan en cierto país pero eso no significa que sus propietarios sean residentes, es decir una empresa puede nacer o crecer con capital tanto nacional como extranjero y la combinación de estos daría origen a una empresa mixta.

Según su origen Anilis S,A confirma que es una empresa nacional ya que sus dueños son nicaragüenses, nacieron en este país y es en el que actualmente viven no tienen participación de nadie más, siendo una empresa familiar.

### **4.3.2.3.3 Por su aportación de Capital**

**Privadas:** La empresa privada es una organización económica que representa a la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital sus principales características:

- a) Particulares decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia
- b) Considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción así se realizará la toma de decisiones
- c) Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica
- d) Se contratan obreros a los cuales se les paga un salario (Méndez, 2002, pág. 50)

**Pública:** La empresa pública es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no obtienen ganancias. El

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo económico. (Méndez, 2002, pág. 51)

**Mixtas:** Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diverso, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros puede ser el capital privado mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales pueden ser muy diversas. (Méndez, 2002, pág. 51)

Una empresa puede ser privada, pública y mixta esto dependerá de ciertas características que cumplan es decir las privadas son con fines de lucros no tienen intervención de ningún organismo ni del gobierno, por lo general las públicas tienen aportación de capital por parte del estado, sus objetivos son cubrir demandas sociales, y mixta consiste en la aportación de capital privado y público.

Por su aportación de capital Anilis S,A se clasifica en empresa privada ya que se formó con capital propio de sus dueños, no cuentan con cooperación de ninguna persona ajena a la familia o institución pública o privada.

### **4.3.2.4 Estructura organizacional**

La estructura de una organización se representa por medio de una ilustración grafica denominada organigrama. La estructura se refiere a las relaciones designadas entre los recursos del sistema administrativos. La posición relativa de los individuos en cada uno de los cuadros del organigrama muestra las relaciones de trabajo, y las líneas que unen los cuadros ilustran las líneas formales de comunicación entre los individuos. (Certo, 2001, pág. 216)

La estructura organizacional, son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La estructura que posee la empresa es adecuada ya que posee un organigrama que permite la fácil comunicación entre los miembros que la integran, permitiendo una eficaz segregación de funciones, ejerciéndose un mejor control entre autoridades y

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

subordinados .Para una mejor forma de organización de una empresa, se han establecido cuatro estructuras:

1. **Estructura Lineal**, se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar pocos productos en un campo específico del mercado, ésta es rápida, flexible y la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. (Scanlan, 2014, pág. 275)
2. **Estructura Matricial**, consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan. (Scanlan, 2014, pág. 275)
3. **Estructura por Departamentalización** esta estructura divide a la empresa en departamentos, para poder llevar un mejor control de las actividades y diferentes funciones de trabajo. (Scanlan, 2014, pág. 276)
4. **Estructura Circular** es aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos, formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor constituyen un nivel de organización. (Scanlan, 2014, pág. 278)

La estructura de los distintos departamentos que configuran la organización, tendrá una mejor definición. Este desarrollo en el tiempo se hará por funciones, es decir, la creación de departamentos será la mejor forma de estructurar la organización. Así todas las personas se agruparán por departamentos: producción, compras, finanzas, ventas, marketing, recursos humanos. (Rubio, 2003, pág. 47)

Las empresas para un buen funcionamiento necesitan poseer personal calificado y debe ser distribuido en la estructura de la empresa según sus conocimientos, así ayudarán a lograr los objetivos propuestos para el cargo, ya que el personal es primordial para que pueda continuar en marcha y no le ocasione gastos innecesarios.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Comercial Anilis S,A cuenta con una estructura organizacional lineal distribuyendo al personal en departamentos trabajando sobre ellos con autoridad funcional que consiste en la delegación de un individuo para que controle procesos, prácticas, políticas específicas y actividades realizadas por el personal de otro departamento. (Ver anexo 5)

### **4.3.2.5 Sistemas Contables**

#### **4.3.2.5.1 Definición**

Los sistemas contables brindan con mayor facilidad y flexibilidad la información financiera más completa y detallada, es un conjunto de elementos que se constituyen para mejorar la información y listos para su uso posterior. (Saunders, 2011, pág. 21)

Es un conjunto compuesto de normas y principios que ayudan a mejorar el proceso de la información, desde el registro hasta la presentación de los estados financieros, agiliza y proporciona información necesaria para comunicar la situación financiera de una empresa.

Anilis S,A si hace uso de un sistema contable apropiado al giro de la empresa en el mercado, facilitando a la contabilidad un diseño y desarrollo de sistemas de información.

#### **4.3.2.5.2 Clasificación**

Tomando en cuenta la forma como se llevan los Libros Contables, se clasifican en Sistema Contable Manual y Sistema Contable Computarizado.

##### **4.3.2.5.2.1 Sistema Contable Manual:**

Este se desarrolla manualmente, al menos en un alto porcentaje. Aunque se utilizan algunas máquinas sumadoras o calculadoras; la mayoría de los trabajos son realizados de forma manual. En estos sistemas el factor hombre es la base. La mayor debilidad de los sistemas manuales es que se vuelven lentos cuando se trata de procesar grandes volúmenes de información, en cuyo caso sería necesario el uso de una gran cantidad de personas. (Pérez, 2012, pág. 01)

### **4.3.2.5.2.2 Sistema Contable Computarizado**

Un sistema de contabilidad computarizado se vale de computadoras para llevar a cabo los movimientos contables de las cuentas, manejándolas hasta producir las informaciones finales. En los sistemas de contabilidad computarizados, la labor del contador es prácticamente intelectual. Éste deberá asegurarse de que la configuración y entrada de una transacción estén conectadas, el sistema hará el resto. Las ventajas de la contabilidad computarizada es que proporciona información con mayor rapidez, se puede manejar un volumen de operaciones mayor y se reduce mucho el número de errores, porque la computadora realiza en forma instantánea tareas que consumen mucho tiempo cuando se hacen en forma manual. (Pérez, 2012, pág. 01)

En toda empresa es de mucha importancia contar con un sistema contable ya sea manual o computarizado, cuando se habla de un sistema manual se está hablando de registros de manera manual elaborada o retroalimentado por el personal de la empresa, un sistema computarizado consiste en la utilización de software para agilizar las operaciones de la empresa, de manera computarizada se efectúan cada uno de los registros; por lo tanto estos sistemas necesitan de alguien que los monitoree o supervise el funcionamiento del mismo para evitar las fallas en el sistema.

La empresa en estudio no hace uso de formatos llenados de manera manual para alimentar la contabilidad, todos son impresos, los proporciona el sistema es de manera computarizada, formatos tales como comprobantes de diario, comprobantes de pago, entre otros.

Una empresa que no llena formatos contables manualmente (contabilidad computarizada), presenta algunas ventajas entre ellas una posibilidad mínima de cometer errores en cifras y valores; de la misma manera muchas empresas argumentan que agiliza tiempo y se implementa menos personal.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

El sistema contable utilizado por Anilis S,A es Exactus 2010 ERP, este sistema entre las ventajas que le proporciona a la empresa están, además de ser de fácil uso:

- ✓ Facilita el trabajo, implementando menos tiempo y personal para realizarlo
- ✓ Suministra estadísticas de ventas (comparaciones dadas en reportes)
- ✓ Está integrado por módulos que facilitan una información completa y clara como es control de inventario, facturación, cuentas por cobrar.
- ✓ Tiene un respaldo de soportes, notifica imprevistos, desglose de impuestos.

Como todo sistema presenta ventajas y desventajas por tanto toda empresa antes de implementar un sistema deberá ejecutar un periodo de prueba para comprobar si es factible al giro de la empresa.

Según (Hongren, Harrison, & Smith, 2003, pág. 227) un sistema compatible es uno que funciona apropiadamente con las operaciones, personal y estructura organizacional de una empresa.

Para contar con un buen sistema de información contable debe existir una combinación entre los distintos elementos que conforman una empresa como son el personal, registros y procedimientos todo esto para obtener datos financieros y que la empresa marche de forma correcta, cubren necesidades tanto internas como externas, ayudan a establecer un buen control de operaciones y los recursos que esta posee.

Comercial Anilis S,A cuenta con un sistema contable del cual el personal tiene el suficiente conocimiento para su manejo y así lograr los registros que son indispensables para la empresa, se debe mantener una buena relación entre el personal y la gerencia para lograr el fin del sistema. Cuando una empresa lleva una contabilidad manual, resultaría difícil realizar una revisión manual, ya que toda la empresa trabaja de manera moderna con las constantes actualizaciones del sistema, ya que este retroalimenta todas las partidas de la empresa.



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.3.2.5.3 Funciones básicas de un Sistema Contable**

Al desarrollar información sobre la posición financiera de un negocio y los resultados de sus operaciones, cada sistema contable realiza las siguientes funciones básicas:

1. Interpreta y registra los efectos de las transacciones de negocios.
2. Clasifica los efectos de las transacciones similares de tal forma que permita la determinación de los diversos totales y subtotales de utilidad para la gerencia y utilizados en los informes de contabilidad.
3. Resume y trasmite la información contenida en el sistema a quienes toman decisiones. (Meigs, Williams, Haka, & Bettner, 2000, pág. 07)

Los sistemas contables cumplen funciones básicas, cuando se desarrolla información sobre la posición financiera de una empresa se puede interpretar, registrar y determinar los efectos de las distintas transacciones de una empresa tales como la utilidad que percibe. De igual manera ayuda a la toma de decisiones.

Los sistemas contables constituyen una base fuerte para la toma de decisiones a partir de un proceso continuo de retroalimentación donde la contabilidad recibe información de las distintas áreas reflejándose en los Estados Financieros.

### **4.3.2.6 Información Financiera**

Información contable:

Un medio para lograr un fin.

Desde el comienzo hacemos énfasis en que la contabilidad no es un fin, sino más bien un medio para lograr un fin. El producto final de la información contable es la decisión, ampliada en último término por el uso de la información contable, bien sea que la tomen los propietarios, la gerencia, los acreedores, los cuerpos gubernamentales, los sindicatos u otros grupos que tengan algún interés en el desempeño financiero de una empresa. Debido a que la contabilidad es ampliamente utilizada para describir todo tipo de actividad de negocios, algunas veces hace referencia a ella como el lenguaje del negocio. Los costos, los precios, volumen de

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

ventas, utilidades y retorno sobre la inversión son medidas de contabilidad. (Meigs y otros, 2000, pág. 03)

### **Esquema 3: Información Contable**



Fuente: (Meigs y otros, 2000, pág. 03)

La contabilidad surge con un fin el cual es la toma de decisión para los distintos usuarios ya sean externos e internos. También la contabilidad puede considerarse como el lenguaje del negocio ya que brinda costos, precios de ventas y los distintos datos que necesita la empresa para valorar su situación.

En Anilis S,A la contabilidad tiene el fin de condensar la información financiera en los distintos Estados Financieros tomándose como punto de referencia en las decisiones. Se considera que la información presentada es objetiva y oportuna.

#### **4.3.2.6.1 Estados Financieros**

Los Estados Financieros son documentos históricos, por su naturaleza, pero también dan información valiosa a los usuarios sobre temas financieros. (Garrison, Noreen, & Brewer, 2007, pág. 800)

Los Estados Financieros son:

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

- **Balance general o estado de situación:** estado financiero que muestra la situación económico-financiera que tiene una entidad en una fecha determinada; tiene por contenido el activo, el pasivo, el capital o patrimonio.

- **Estado de resultado:** muestra si la entidad ha obtenido ganancias o pérdidas; tiene como contenido los ingresos y gastos en un período determinado. (González, 2011, pág. 22)

Para toda empresa u organización los Estados Financieros son muy importantes ya que revelan la situación de la empresa proporcionan información valiosa a los usuarios con la cual pueden saber si se han cumplido los objetivos y cuáles serán sus metas en un futuro.

Los estados financieros que presenta Anilis S,A al cierre del año fiscal (periodo calendario) son Balance General, Estado de Resultado, Estado de Origen y Aplicación de Fondos. De la misma manera realiza el Flujo de Caja, se considera que los estados financieros son los necesarios para informarse de la situación financiera y tomar las decisiones necesarias en base a ellos.

### **4.3.2.6.2 Marco de Referencia Contable**

#### **4.3.2.6.2.1 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)**

Los postulados básicos constituyen la piedra angular sobre la cual descansa el ejercicio profesional de la Contaduría Pública. El aprendizaje de estos postulados es necesario ya que sus conocimientos y comprensión permitirán soportar, fundar y motivar los registros efectuados y la información financiera que se presente a los usuarios en el desarrollo de la carrera profesional, tantos en las aulas como en el ejercicio cotidiano.

Tales principios son:

- |                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| ✓ Comprensibilidad                    | ✓ Fiabilidad     |
| ✓ Relevancia                          | ✓ Prudencia      |
| ✓ Materialidad o importancia relativa | ✓ Integridad     |
|                                       | ✓ Comparabilidad |

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

- ✓ Equilibrio entre costos y beneficios.
- ✓ Oportunidad. (Romero, 2006, pág. 151)

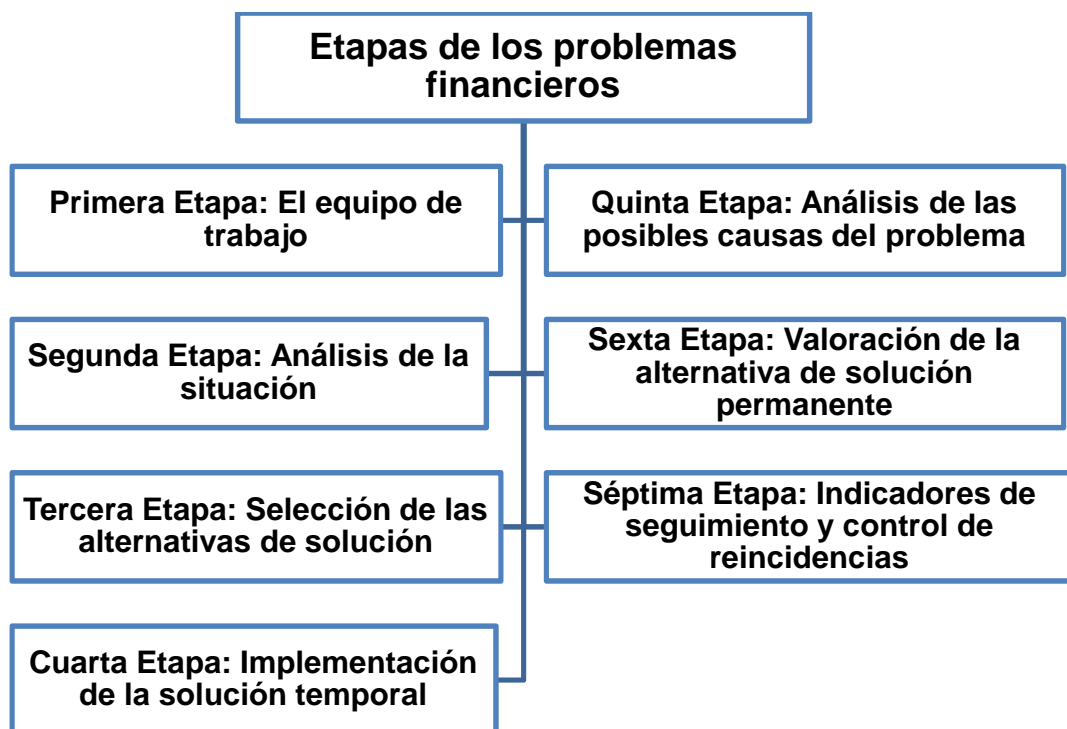
Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados sirven como guía para quienes ejercen la profesión, el conocimiento de ellos es de gran importancia ya que haciendo uso de estos se logrará presentar la información financiera necesaria para los distintos interesados, llevando registros reales de manera eficiente.

Anilis S,A utiliza como marco de Referencia Contable los Principios Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), cumpliendo cada uno de ellos son los que más dominan ya que siempre han trabajado con ellos y no tienen conocimiento de las NIIF para Pymes.

### **4.4 Valoración de alternativas**

#### **4.4.1 Etapas para analizar y resolver los problemas financieros**

**Esquema 4: Siete etapa de los problemas financieros**



(Molina, 2006, pág. 01)

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.4.1.1 Primera Etapa: El equipo de trabajo**

Exacto, es el equipo de trabajo que tenemos el generador de ideas para poder resolver el problema, pues son ellos quienes conocen la esencia de la situación a resolver o tal vez, fueron ellos quienes la propiciaron.

Cuando el equipo está motivado, orientado y bien conducido, no hay situación que los detenga.

El líder siempre es corresponsable de los resultados de su equipo de trabajo, pero es el trabajo en equipo quien genera los resultados. (Molina, 2006, pág. 01)

La primera etapa hace referencia al papel fundamental que juega el equipo de trabajo en la búsqueda de alternativas de solución de los problemas existentes. Para que los trabajadores tenga resultados óptimos deberán tener un buen líder es decir, alguien que les oriente de ahí la diferencia entre un Equipo de trabajo y Trabajo en equipo.

En la empresa comercial Anilis S,A no existe un departamento propio que esté destinado a las finanzas, lo lleva la contabilidad (contador), solo se le hacen consultas a los directores, el que no exista se considera una debilidad. Además no se tiene experiencia para evaluar o aplicar la rentabilidad. En el momento de invertir se reúnen los propietarios para tomar decisiones. Dentro de la empresa debería estar un departamento destinado a las finanzas con un personal apropiado al análisis de las mismas, brindando así las herramientas necesarias de control y dirección en la toma de decisiones, designando los recursos financieros a la mejor opción posible, tanto sea de inversión como de mercado.

### **4.4.1.2 Segunda Etapa: Análisis de la situación**

Con un equipo de trabajo listo para funcionar, debemos hacer un análisis de la situación, es decir, determinar:

1. Definir el objetivo
2. Determinar la información necesaria
3. Hacer inventarios de recursos disponibles

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### 4. Diseñar las posibles Alternativas de solución

Combinando la información recabada y los talentos del equipo de trabajo, se realiza una reunión de trabajo para determinar las posibles causas y los efectos de la situación que estamos analizando. (Molina, 2006, pág. 02)

Esta etapa con el equipo preparado para trabajar es necesario establecer puntos precisos entre ellos: cuál es el objetivo, que información es necesaria, etcétera realizado esto solo queda reunir al equipo y con la ayuda de la información adquirida determinar causas y consecuencias de los problemas a los que se pretende dar solución.

Entre las principales dificultades presentadas por la empresa: bajas de venta se considera que esto se da por que la mayor atracción es del área rural (demanda), la situación económica de los clientes, últimamente se han tenido problemas con las cosechas y eso influye en las ventas al igual que la competencia. Falta de organización no existían políticas de compra sino hasta este año. Refiriéndose a las ventas al crédito, se tienen pocos clientes (ONG) estos son organismos y fundaciones, estas ventas se realizan por medio de convenios ya que compran en gran cantidad y no han fallado al momento de efectuar sus pagos.

De una u otra manera si en la empresa se establecería una revisión constante y una buena gestión administrativa, con planificaciones a estas situaciones, se podrían evitar las bajas de ventas promoviendo más los productos y aprovechando la preferencia que tienen los clientes hacia los productos ofertados, aunque se tiene la fortaleza al seleccionar sus clientes.

A consecuencia de la falta de un administrador financiero se tiene debilidad en finanza y recursos humanos, no se hacen las cosas a cómo deberían hacerse; se omiten algunos procesos como la selección de las mejores decisiones y seguimiento de las mismas. Se cuenta con un asesor pero no trabaja en lo que debería hacer, no es eficaz visita la empresa una vez a la semana, medio día el sábado. Nunca ha revisado Estados Financieros, tampoco brinda informe. Se considera que algunas personas se valen del prestigio nada más solo por no realizar su trabajo.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

Existe un manual de funciones y control interno sin terminar; cabe mencionar que se cumple con las exigencias del MITRAB hacia el personal, se controla al personal por medio de la supervisora y un reloj que se posee para registrar hora de salida y entrada. No se mide eficacia, solo que se cumpla la meta del vendedor para obtener un bono.

Hablando del personal de oficina no hay incentivos, pero se respetan los derechos de los trabajadores, por ejemplo sale embarazada una trabajadora no se contrata a otra persona, el mismo personal debe cubrir y realizar el trabajo; otro ejemplo es que si una persona va de vacaciones cuando regresa debe ponerse al corriente con el trabajo retrasado. Es muy probable que la causa de estos problemas sea la mala administración ya que esta lleva el control de las funciones de cada departamento, tomando decisiones para lograr una proyección de la empresa, aunque estas fueran eficaces si se aprovecharan todas las herramientas contables que facilitarían un mejor análisis teniendo mayores probabilidades de éxito.

### **4.4.1.3 Tercera Etapa: Selección de las alternativas de solución**

Con el problema o situación claramente definida por el equipo, nos enfrentamos a la situación de brindar alternativas de solución al problema, en primera instancia se piensa soluciones en corto plazo, que logran “controlar” temporalmente la situación, ganando tiempo para poder diseñar soluciones de tipo permanente.

La técnica que se recomienda utilizar es la -lluvia de ideas-, nuevamente, el equipo de trabajo genera las diferentes alternativas de solución y es el líder quien las modera, organiza, combina y descarta, bajo la mayor cordialidad y madurez de trabajo. (Molina, 2006, pág. 03)

Esta etapa llamada selección de alternativas de solución es cuando el equipo tiene claro la situación o problemática, se piensan en las llamadas alternativas de corto plazo es decir no solucionan el problema permanentemente sino que es una solución a corto plazo. Se sugiere que el equipo empiece con una lluvia de ideas donde el líder deberá escoger después cuales son las más adecuadas por lo general se combinan o moldean las ideas. Se considera un proceso enriquecedor escuchar

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

desde el punto de vista contable, operativo, financiero o mercadológico implica ejecutar alguna actividad, ya sea para la búsqueda o formulación de soluciones deberán estar involucradas todas las áreas o departamentos que conforman una empresa y donde el líder debe velar por su cumplimiento.

Cuando se formulen alternativas de solución se deben tener en cuenta ciertos criterios como son: temporalidad, impacto y viabilidad.

La empresa comparte que no hay personal encargado de los problemas financieros, por lo tanto no se conocen las etapas, que no tengan personal encargado no significa que estos desconozcan el tema, ya que de una u otra manera inciden en toda empresa. Se implementan alternativas de solución ya sea de manera empírica o basándose en técnicas o estudios realizados, en Anilis S,A se realiza de la primer manera ya que cuando se presenta el problema o dificultad se implementa la alternativa de solución valiéndose o basándose en los conocimientos de los directores a cargo, es decir por la experiencia obtenida através de los años en el mercado.

### **4.4.1.4 Cuarta Etapa: Implementación de la solución temporal**

En esta etapa, tomamos las soluciones que clasificamos con el criterio temporal de corto plazo, recordemos que tenemos un problema frente a nosotros, por lo que implementar una solución temporal, de corto plazo, nos brindará el tiempo necesario para complementar nuestro análisis y seleccionar u obtener los recursos para una solución de tipo permanente. (Molina, 2006, pág. 04).

La implementación de la solución temporal consiste en poner en práctica la solución considerada como a corto plazo ya que se tiene un problema y debe dársele solución; esta solución da tiempo para un análisis más profundo esto permite adquirir recursos para implementar una solución permanente.

Es importante dar solución oportuna a los problemas ya que de lo contrario estos crecen; no se debe dejar un problema con una solución temporal ya que por lo general estos vuelven a presentarse es decir reincide él problema.



## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

La medida que se va a implementar va en dependencia del tipo del problema que se presente y si no se tiene conocimiento del problema, no se podría brindar una medida eficaz, un ejemplo expresado por la empresa es si tienen problemas de bajas en ventas se reúnen coordinadores de área con el director comercial para implementar medidas como las ofertas por departamentos. Por lo general se reúnen una vez al mes, no es necesario que se presenten problemas para hacerlo. Estas reuniones tratan de la evaluación de las ventas, fijación de metas y evaluaciones de los empleados.

### **4.4.1.5 Quinta Etapa: Análisis de las posibles causas del problema**

A partir de esta etapa, se marca la diferencia entre la gente ordinaria y la gente “extraordinaria”, el dar un poco más que los demás nos perfilan a ser líderes intelectuales, el conducir a nuestro equipo de trabajo a nuevos horizontes o etapas, generará resultados diferentes a los que teníamos. El pensar en forma distinta al resolver los problemas, generará nuevas alternativas de solución. (Molina, 2006, pág. 05)

Esta etapa se considera un complemento de la segunda etapa aunque a mayor profundidad ya que se cuenta con más información aquí se diferencia cual es la causa y consecuencia también se conoce el resultado de la solución temporal se considera si se debe modificar o cambiar.

Existen técnicas para poder identificar las causas y consecuencias entre ellas están un árbol de problemas o un diagrama de causa-efecto, esto generará nueva información útil para analizar.

Ahora, un ejemplo, en una reunión se quejaban de las bajas ventas en una empresa, en busca de la causa, se inició el diálogo:

1. ¿Por qué tenemos bajas ventas?

Respuesta: No hay inventario suficiente para vender

2. ¿Por qué no hay inventario suficiente para vender?

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

R: No hay donde guardarlo

3. ¿Por qué no hay donde guardarlo?

R: La bodega está llena

4. ¿Por qué está llena la bodega?

R: Son compras anteriores que no hemos vendido

5. ¿Por qué no se han vendido?

R: No rematamos a tiempo o devolvimos a proveedor

Este es un ejemplo vivo de lo que una empresa puede pasar en el área de ventas y en realidad pasa, porque se ha llegado a lugares donde no está el producto que buscamos y vemos mercadería vieja, a punto de expirarse y no aprovechan los productos que realmente se venden por asuntos internos de la misma.

En la empresa Anilis S,A no se usa ningún tipo de planificación, esto representa una debilidad de parte de la dirección, repercutiendo esto en una acertada toma de decisiones. La planificación les daría las bases para establecer las metas correctas y deseadas por la empresa, además facilita la elección de los medios necesarios para alcanzarlas, se considera un instrumento para afrontar la inseguridad, en ocasiones suceden imprevistos que por medio de la planificación se pueden anticipar. Aunque se debe resaltar que refiriéndose a ventas, la empresa Anilis S,A si tienen noción o el conocimiento de cuanta mercancía adquirir de sus proveedores, ya que hace sus pedidos o compras con meses de anticipación y esto se realiza por que tienen experiencia en el mercado y saben cuanta más o menos será la demanda basándose en ventas de periodos anteriores, quizás esta es la razón por la cual la empresa está posesionada en el mercado porque tiene mucho conocimiento en el giro principal de la empresa, es su trabajo conocer cuál será la posible demanda para lograr satisfacerla.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

### **4.4.1.6 Sexta Etapa: Valoración de la alternativa de solución permanente**

Con la información generada en la Tercera Etapa, tomamos la información clasificada como soluciones a mediano y largo plazo, esta información permite al equipo de trabajo seleccionar y proponer la mejor alternativa de solución de tipo permanente, el equipo se enriquece con nuevas opiniones de la situación a resolver, debido a que cuentan con más datos e información de la situación a controlar.

“Evite poner parches a las cosas, tarde o temprano el parche se cae o rompe nuevamente” (Molina, 2006, pág. 06)

La información generada en la tercera etapa es muy importante a la hora de valorar las alternativas de solución permanente ya que se toman las soluciones consideradas a corto y mediano plazo y el equipo se enfoca o dedica a mejorarlas; el equipo también aporta nuevas ideas que ayudarán a controlar las diferentes problemáticas.

De todas las soluciones permanentes propuestas debe realizarse un análisis que aportará conclusiones valiosas además permitirá establecer las estrategias de implementación más convenientes.

En la empresa comercial Anilis S,A los directores son los únicos que evalúan las posibles alternativas de solución, y los encargados de inspeccionar que se cumplen o no son los responsables del departamento asignado debidamente controlados por un supervisor, es decir si la solución a implementar es en el departamento de ventas el encargado del departamento deberá observar si se cumple o no con la solución dada. Pero si estos directores no están totalmente capacitados para desempeñar sus cargos y menos para evaluar, aunque tomen decisiones no significa que serán las más correctas y que si se obtendrán los resultados esperados.

### **4.4.1.7 Séptima Etapa: Indicadores de seguimiento y control de reincidencias**

En este punto de la lectura, me encantaría decirles que las soluciones encontradas son perfectas, pero la realidad es que toda solución implementada requiere seguimiento, indicador es de control y vigilancia, para poder evitar las reincidencias, que tanto daño hacen a la empresa, pues provocan que el equipo de trabajo se

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

distraiga nuevamente en un problema antiguo, que no fue resuelto completamente o que se quedó en la solución temporal. (Molina, 2006, pág. 07)

La última etapa y no la menos importante es indicadores de seguimiento y control de reincidencias, esto quiere decir que todas las soluciones deben ser controladas por que pueden fallar de alguna manera, ninguna solución es perfecta pero una vez establecida el equipo de trabajo debe dar seguimiento para ver en qué momento puede fallar.

Cuando un indicador falla es normal que el equipo de trabajo se distraiga y que el líder vea afectada su imagen pero es necesario que en esos casos se proporcione acciones que de alguna manera corrijan y prevengan que los indicadores pasen los límites de control.

En este año Anilis S,A no ha enfrentado problemas para cubrir sus obligaciones de corto plazo, ni se ha enfrentado a recursos financieros limitados para cubrirlas, pero el año pasado si, con los proveedores extranjeros que son a quienes se les compra más, en ese momento no se contaba con los recursos para pagarle en el plazo pactado, ante esta situación se toma la opción de enviarle carta de prórroga, y ahora lo que se hace es pagar antes que se cumpla el plazo; algo conocido como pronto pago, si el crédito es a 3 meses a pagar se paga en 2 meses. Que no se presenten problemas actualmente no implica que estos no ocurran en un futuro, estos deberán de mejorar la forma en que han venido trabajando, priorizando una manera de como autoevaluar su desempeño y de la empresa en general a lo largo de una jornada laboral y así evitar reincidencias en los problemas financieros.

### **4.4.2 Principales fuentes de información para identificar problemas**

- Incumplimiento de planes.
- Desviación (disminución, deterioro) de sus resultados anteriores.
- Quejas de clientes.
- Desempeño de competidores, que pueden ocasionar pérdidas de clientes y mercados a la empresa.

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

- Preocupaciones sobre el desempeño y resultados de su entidad que le planteen sus superiores, colegas, inclusive subordinados.
- Cambios en el entorno que modifican tecnologías, tendencias en el mercado, expectativas del cliente. (Codina, 2012, pág. 01)

Ante esto, las estrategias utilizadas por la empresa son:

- ✓ Anilis S,A posee clientes especiales (ONG) que realizan compras al crédito através de convenios, si no fuera de esta manera podría ser la causa de un problema financiero y el cual sería Cartera vencida excesiva.
- ✓ Se tiene acceso a financiamiento en el momento en que se necesita ya que se cumplen con los requisitos y se cuenta con un buen récord crediticio.
- ✓ Se cuenta con el debido control en los procesos de compra, al igual en el desenvolvimiento del personal cumpliendo con los derechos laborales de cada uno como pago de salario mínimo, seguro, horas extras, días feriados.
- ✓ No usa método planeación ni proceso de planificación en sí, pero si se auxilia del punto de equilibrio y realiza un presupuesto de venta.
- ✓ Las razones financieras son calculadas pero no se realiza su análisis como debe ser.
- ✓ No se cuenta con departamento de finanzas, y si se tiene un Administrador Financiero, pero es posible que no se toman las decisiones correctas por falta de competitividad.
- ✓ No se cuenta con Manual de Funciones.
- ✓ No se realizan auditorias ni de manera interna ni externa.
- ✓ No hay motivación hacia el personal, además de existir muchos despidos y contrataciones no se da valor humano que debería.
- ✓ No hay suficientes capacitaciones destinadas al personal.

La empresa Anilis S,A no evalúa las siete etapas de los problemas financieros, poseen un buen equipo de trabajo, pero no trabajan en equipo al momento que atraviesen por una dificultad o cuando se elabora presupuesto de venta según ellos lo llaman así, es decir no lo conoce como un método de planeación; poseen la ventaja de contar con un sistema contable que clasifica las operaciones que realizan

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

en el momento que ocurren retroalimentando cada área de la empresa, utilizados en los archivos de contabilidad y se tiene un control efectivo del sistema.

Aunque en la empresa no se evalué con objetividad los Estados Financieros y si, se utilice como herramienta de planeación el punto de equilibrio, le falta un mayor control, no alcanzan en si la planeación apropiada que debería tener una empresa de su tamaño, además al tomar decisiones deberían de apoyarse en otras herramientas para un análisis profundo, como pueden ser gráficos o cuadros comparativos que de alguna manera demuestren las ventajas y desventajas que se tienen al considerar una u otra opción. Se utilizan los flujos de caja que sin darse cuenta es parte de la planeación, y no es tomada como tal, además deberán de considerar los riesgos que conlleva cada operación.

Problemas en si graves que atentan contra el actuar de la empresa no hay en abundancia, sino que todo gira en base a falta de control y disciplina, puesto a que no existe planificación adecuada, ni orden en asuntos financieros por parte de los directores, ellos son la cabeza de la empresa y aunque haya personal capacitado, sobre ellos recaen las decisiones. Ellos tienen experiencia en el mercado pero es de manera empírica, faltando aún más conocimientos de la administración eficiente y de las fuentes de información.

Como investigadores, y como resultado de la valoración de alternativas creemos necesario que la empresa debería:

- ✚ Realizar un Manual de funciones ya que esté ayuda de gran manera en el control, a la segregación de funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la empresa.
- ✚ Mejorar el Control Interno, con el objetivo de realizar eficazmente las operaciones y no perder de vista la visión propia de la empresa, involucrar al personal responsable de cada departamento como un trabajo en equipo para ver a detalle las partidas que aporten más a la empresa, luego, que justo con el contador y administradores se logren establecer las medidas que consideren convenientes y por ende las decisiones que surjan de estos. No

## **Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014**

---

solo que hagan valer su opinión como directores, sino que tengan en cuenta la opinión del contador quien en sí, es el encargado de controlar las operaciones, costos, gastos e ingresos.

- ✚ Que no ignoren el análisis que resulta de las razones financieras, pues conocemos que estas miden el grado de eficiencia, y comportamiento de la empresa, precisando liquidez, rentabilidad.
- ✚ Hay factores donde la empresa no puede influir, así que no puede darles solución alguna, pero deberán conocer mejor la competencia, precios y calidad de los servicios.
- ✚ Deberá tener en cuenta que los problemas financieros son retos personales y laborales, por lo tanto se necesita motivación hacia el personal de la empresa, se requiere implementar una metodología para efectuar cambios en manera de pensar y trabajar, y análisis en general del comportamiento de la empresa.
- ✚ Los directores deberán realizar un diagnóstico casi inmediato según indicios que podrían perjudicar la empresa y realizar una proyección financiera de la situación económica, habrá que tener en cuenta que actúan por actuar y lo más apropiado es que deben realizar observaciones y tomar decisiones aún más allá de un indicio y un criterio. Tener presente que la falta de conocimientos en administración y finanzas, y desorganización son el principal factor de fracaso para cualquier empresa, deberán mejorar su gestión administrativa.

Las dificultades financieras muchas veces implican una combinación de flujos de fondos que no es sustentable en el tiempo, un proceso de inversión que no produce los resultados esperados o estrategias de crecimiento basada en endeudamientos, inversiones que no rinden lo esperado. Alguna fase de crecimiento puede presentar valores de estos que son similares a los de una empresa que enfrenta dificultades financieras.

### **V. CONCLUSIONES**

1. Entre las causas de dificultades financieras en la empresa Anilis S,A sobresalen:
  - ✓ Falta de experiencia administrativa
  - ✓ Necesidad o Falta de controles adecuados
  
2. Las consecuencias están representadas por:
  - ✓ Management con visión a corto plazo
  - ✓ Productividad insuficiente
  - ✓ Escasa atención a los mercados externos.
  
3. En la empresa comercial Anilis S,A se encontraron entre las principales dificultades:
  - ✓ Ausencia de control financiero
  - ✓ Ausencia del personal adecuado (administrador financiero). Ante las dificultades presentadas no se tiene alternativas, aunque se considera el punto de equilibrio con el objetivo de saber que tan rentable es el negocio.
  
4. Una alternativa que realiza la empresa en cuanto a ventas es que se reúnen una vez al mes. Estas reuniones tratan de la evaluación de las ventas, fijación de metas y evaluaciones de los empleados.
  
5. Las alternativas utilizadas por Anilis S,A son muy débiles ya que son de manera empírica, hacen uso de herramientas básicas para análisis financiero (punto de equilibrio, razones financieras, flujo de caja), pero muchas veces no son las adecuadas para solucionar los problemas financieros que se presentan.



### VI. BIBLIOGRAFÍA

- **Block, S., & Hirt, G.** (2008). Fundamentos de administración (Duodécima ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- **Certo, S.** (2001). Administración Moderna (Octava ed.). (Bogota-Colombia, Ed.) Prentice Hall.
- **Codina, A.** (2012). Analisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva. Recuperado el 07 de Noviembre de 2014, de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com): [http://www.degerencia.com/articulo/analisis de problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal](http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal).
- **Espinoza, R.** (2008). Manual para la promoción de las Pymes Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades. Recuperado el 03 de Junio de 2014, de Eumed.net: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- **Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P.** (2007). Contabilidad Administrativa (Undécima, primera en español ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- **Gitman, L.** (2003). Principios de Administración Financiera (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- **Gitman, L.** (2007). Principios de Administración Financiera (Decimoprimera ed.). México: Pearson Educación de México.
- **González, L.** (2011). El derecho en la aplicación de la contabilidad forense (Primera ed.). Mexico.
- **Hongren, C., Harrison, W., & Smith, L.** (2003). Contabilidad (Quinta ed.). México: Pearson Educación de México.
- **Keat, P., & Young, P.** (2004). Economía de la empresa (Cuarta ed.). Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- **Lefcovich, M.** (2004). Las pequeñas y las causas de sus fracasos. Recuperado el 02 de Abril de 2014, de [degerencia.com](http://www.degerencia.com): [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- **López, A., Contreras, R., & Martínez, J.** (2008). Análisis de las problemáticas financieras, estrategicas y comerciales de las empresas deCelaya. Recuperado el 05 de Abril de 2014, de [eumed.net](http://www.eumed.net): [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

## Seminario de Graduación-Gestión en el área Financiera 2014

---

- **Meigs, F., Williams, J., Haka, S., & Bettner, M.** (2000). Contabilidad la base para decisiones generales (Onceava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- **Méndez, J.** (2002). Economía y la empresa (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- **Molina, D.** (2006). Las siete etapas para analizar y resolver los problemas en los negocios. Recuperado el 07 de Abril de 2014, de cladea.org: [www.cladea.orgonline/index.php](http://www.cladea.orgonline/index.php)
- **Montana, P.** (2008). Administración (Primera en español ed.). Mexico: Grupo Patria, S.A.
- **Narváez S, A., & Narváez R, A.** (2006). Contabilidad I (Sexta ed.). Managua, Nicaragua: A.N.
- **Narváez, A.** (2006). Principios de Administración Financiera I (Tercera ed.). Managua, Nicaragua: A.N.
- **Ortega, A.** (2008). Planeación Financiera Estrategica (Primera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- **Pérez, M.** (2012). Separata de Sistemas Contables Computarizados. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de escribd.com: <http://es.escribd.com/doc>
- **Rodríguez, J.** (2006). Administracion con Enfoque Estrategico (Primera ed.). Mexico: Trillas.
- **Romero, J.** (2006). Principios de Contabilidad (Tercera ed.). Mexico : Mc Graw Hill/ Interamericana.
- **Rubio, P.** (2003). Introducción a la Gestión Empresarial. Recuperado el 05 de Abril de 2014, de eumed.net: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- **Saunders, A.** (2011). Propuesta de base para un sistema de estrategia de información. Recuperado el 05 de Abril de 2014, de Eumed.net: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- **Scalan, A.** (2014). Principios de la dirección y conducta organizacional. Recuperado el 05 de Mayo de 2014, de <http://www.virtual.unal.edu.com>

# **VII. ANEXOS**

## ANEXO 1

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	SUBVARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO	PREGUNTA	DIRIGIDO A:
Dificultades Financieras	Definida como una situación donde la empresa no es capaz de hacer los pagos en las deudas	Causas	1. Falta de experiencia Administrativa	Entrevista	¿Cómo considera el papel de una escasa experiencia administrativa dentro del funcionamiento de una empresa? ¿Han pasado por esto?	Admón.- financiero
			2. Problema de Financiamiento		¿Qué papel juega la experiencia y competitividad del gerente? ¿Por qué?	
			3. Insolvencia técnica o situación de quiebra		¿Tienen acceso al financiamiento? De qué tipo ¿Para la empresa acceder a financiamiento se considera un problema? ¿Por qué?	
			4. Necesidad o Falta de Controles adecuados	Entrevista	En Anilis S,A, ¿entre sus procesos de crecimiento existe planificación? ¿De qué tipo?  ¿Qué conocimiento tiene de los problemas financieros?  ¿Se realizan auditorias en la empresa; y con qué frecuencia?	Admón.- financiero   Contador



		Etapas de los Problemas Financieros	1. El Equipo de trabajo	Entrevista	¿Existe un Departamento propio, separado de los demás, destinado a las finanzas? ¿Qué control existe en él?	Admón.- financiero
	2. Análisis de la Situación		¿Cuáles son las principales Dificultades Financieras que se han presentado en la empresa?		Admón.- financiero	
	3. Selección de las Alternativas de Solución		¿Conoce las etapas de los problemas financieros?		Admón.- financiero	
	4. Implementación de la Solución Temporal		¿Qué medidas implementa cuando se atraviesa una dificultad?		Admón.- financiero	
	5. Análisis de las posibles causas del problema		Entrevista	¿Qué tipo de planificación utilizan dentro de las operaciones?	Admón.- financiero	
	6. Valoración de las Alternativas de Solución Permanente			¿En el momento que se presenta un problema quienes evalúan las posibles alternativas a implementarse? ¿Existe un encargado de la inspección ?	Admón.- financiero	
	7. Indicadores de Seguimiento y Control de reincidencias.			Al momento de cubrir sus obligaciones de corto plazo, ¿se han enfrentado con recursos financieros limitados?	Admón.- financiero	

		Tipos de Problemas Financieros	1. Recursos Financieros Limitados	Entrevista	¿La empresa sufre o ha sufrido cambios bruscos en su nivel de ventas? ¿Qué factores cree que incida a esta problemática?	Director Comercial
			2. Alto Nivel de Endeudamiento			
			3. Bajo Nivel de Ventas			
			4. Falta de Capital para Invertir	Entrevista	¿Cuáles son los mecanismos de fijación de precios?	Director Comercial
			5. Dificultad para adquirir Préstamos			
			6. Falta de Capital de Trabajo			
			7. Ausencia de Control Financiero			
			8. Ausencia del Personal Adecuado			
		Tipos de Riesgo	1. Riesgo Financiero	Entrevista	¿Cómo evalúa la empresa el riesgo? ¿Qué tipo de riesgo experimenta?	Admón.- financiero
			2. Riesgo de Liquidez			

Alternativas de Solución	Es la posibilidad de elegir la acción de resolver una dificultad o duda; satisfaciendo una inquietud, necesidad o problema y darlo por solucionado	Rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar los precios</li> <li>2. Reducir los costos</li> <li>3. Mejorar la proporción entre los distintos tipos de productos fabricados</li> <li>4. Reducir el capital empleado</li> <li>5. Incrementar el volumen de ventas</li> </ol>	Entrevista	<p>¿Qué alternativas utilizan para enfrentar sus Dificultades Financieras?</p> <p>Dentro de la administración, ¿Cómo anticipan los gastos de operación e inversiones?</p>	<p>Admón.- financiero</p> <p>Admón.- financiero</p>
		Planeación Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pronóstico Financiero</li> <li>2. Presupuesto Financiero</li> <li>3. Proyecto de Inversión</li> </ol>	Entrevista	<p>¿La empresa utiliza métodos de planeación? ¿Cuáles son?</p> <p>¿Qué Estados Financieros proforma presenta para condensar las operaciones Anilis S,A?</p>	<p>Contador</p> <p>Contador</p>
		Razones Financieras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liquidez Corriente</li> <li>2. Rotación de Inventarios</li> <li>3. Periodo promedio de pago</li> <li>4. Rotación de Activos Totales</li> </ol>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>¿Hacen uso de las razones financieras?¿Cuáles?</p> <p>¿Cómo determinan la liquidez?</p> <p>¿Qué factores toman en consideración para las adquisiciones de inventarios?</p> <p>¿Qué parámetros utilizan en el momento de efectuar pago a los proveedores?</p>	<p>Contador</p> <p>Admón.- financiero</p> <p>Admón.- financiero</p>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Índice de endeudamiento</li> <li>6. Razón de cargo de interés fijo</li> <li>7. Índice de cobertura de pago fijo</li> <li>8. Razón de rentabilidad</li> </ul>	Entrevista	<p>¿Existen políticas en cuanto al manejo de la rotación de activos de la empresa?</p> <p>¿Qué métodos utiliza para evaluar la rentabilidad?</p> <p>¿Quiénes toman decisiones? ¿En base a que las toman?</p>	<p>Admón.- financiero</p> <p>Contador</p> <p>Contador</p>
		Toma de decisiones en diferentes condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Certidumbre</li> <li>2. Riesgo</li> <li>3. Incertidumbre</li> </ul>	Entrevista	<p>¿Valoran la situación actual de la empresa ante las diferentes condiciones antes de tomar decisiones?</p> <p>¿Cuentan con pronósticos de los posibles resultados antes de tomar decisiones?</p>	<p>Admón.- financiero</p> <p>Admón.- financiero</p>
		Tipos de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Financiamiento</li> <li>2. Inversión</li> <li>3. Dividendos</li> </ul>	Entrevista	<p>¿Cuáles son los criterios que se evalúan para tomar la decisión de financiamiento?</p>	Admón.- financiero

Empresa	Una organización que transforma recursos en productos demandados por los consumidores	Clasificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por su tamaño</li> <li>2. Por su origen</li> <li>3. Por su aportación de capital</li> </ol>	Entrevista	¿En qué tipo de empresa se clasifica de acuerdo a sus operaciones?	Admón.- financiero
		Estructura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lineal</li> <li>2. Matricial</li> <li>3. Departamentalización</li> <li>4. Circular</li> </ol>	Entrevista	¿Con que estructura organizacional cuenta la empresa?	Contador
		Sistema Contable	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual</li> <li>2. Computarizado</li> </ol>	Entrevista	<p>¿Hacen uso de formatos de manera manual, para alimentar la contabilidad?, ¿Qué tipo de documentación implica esto?</p> <p>¿Qué tipo de Sistema Contable utilizan?</p> <p>¿Qué ventajas le proporciona el sistema utilizado por la empresa?</p>	<p>Admón.- financiero</p> <p>Contador</p> <p>Contador</p>
		Información Financiera	<p>Estados Financieros</p> <p>Marco de referencia Contable</p>	Entrevista	<p>¿Qué Estados Financieros presenta Anilis S,A?</p> <p>¿Qué marco de referencia Contable utilizan para registrar las operaciones?</p>	Contador

## ANEXO 2

### ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTISCIPLINARIA, MATAGALPA



Somos estudiantes de V de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas, estamos realizando una investigación cuyo tema es: Gestión en el área Financiera de las Empresas de Matagalpa en el 2014. Por esta razón necesitamos de la información o aportes que nos puedan brindar para la realización de nuestro Seminario de Graduación, con el objetivo de analizar las Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza la Empresa Comercial Anilis S,A.

Responda de manera objetiva, de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

Agradeciéndole de ante mano, por su colaboración.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: **Director Administrativo-Financiero**

1. ¿Cómo considera el papel de una escasa experiencia administrativa dentro del funcionamiento de una empresa? ¿Han pasado por esto?
2. ¿Qué papel juega la experiencia y competitividad del gerente? ¿Por qué?
3. ¿Tienen acceso al financiamiento? ¿De qué tipo?
4. ¿Para la empresa acceder a financiamiento se considera un problema? ¿por qué?
5. En Anilis S,A, ¿entre sus procesos de crecimiento existe planificación? ¿De qué tipo?
6. ¿Qué conocimiento tiene de los problemas financieros?
7. ¿Existe un Departamento propio, separado de los demás, destinado a las finanzas? ¿Qué control existe en él?

8. ¿Cuáles son las principales Dificultades Financieras que se han presentado en la empresa?
9. ¿Conoce las etapas de los problemas financieros?
10. ¿Qué medidas implementa cuando se atraviesa una dificultad?
11. ¿Qué tipo de planificación utilizan dentro de las operaciones?
12. ¿En el momento que se presenta un problema quienes evalúan las posibles alternativas a implementarse? ¿Existe un encargado de la inspección?
13. Al momento de cubrir sus obligaciones de corto plazo, ¿se han enfrentado con recursos financieros limitados?
14. ¿Cómo evalúa la empresa el riesgo? ¿Qué tipo de riesgo experimenta?
15. ¿Para la empresa qué condiciones ocasionan problema de liquidez?
16. ¿Qué alternativas utilizan para enfrentar sus Dificultades Financieras?
17. Dentro de la administración, ¿Cómo anticipan los gastos de operación e inversiones?
18. ¿Hacen uso de las razones financieras? ¿Cuáles?
19. ¿Cómo determinan la liquidez?
20. ¿Qué factores toman en consideración para las adquisiciones de inventarios?
21. ¿Qué parámetros utilizan en el momento de efectuar pago a los proveedores?
22. ¿Quiénes toman decisiones? ¿En base a que las toman?
23. ¿Valoran la situación actual de la empresa ante las diferentes condiciones antes de tomar decisiones?
24. ¿Cuentan con pronósticos de los posibles resultados antes de tomar decisiones?
25. ¿Cuáles son los criterios que se evalúan para tomar la decisión de financiamiento?
26. ¿Con que estructura organizacional cuenta la empresa?

## ANEXO 3

### ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTISCIPLINARIA, MATAGALPA



Somos estudiantes de V de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas, estamos realizando una investigación cuyo tema es: Gestión en el área Financiera de las Empresas de Matagalpa en el 2014. Por esta razón necesitamos de la información o aportes que nos puedan brindar para la realización de nuestro Seminario de Graduación, con el objetivo de analizar las Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza la Empresa Comercial Anilis S,A.

Responda de manera objetiva, de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

Agradeciéndole de ante mano, por su colaboración.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: **Director Comercial**

1. ¿Qué tan importante es para la empresa el tema de calidad en los productos y servicios del personal?
2. ¿Existen los medios tecnológicos necesarios para logra la productividad deseada? ¿Cuáles poseen?
3. ¿Anilis S,A implementa personal calificado en sus actividades?
4. ¿Sus proveedores son nacionales o extranjeros? ¿Qué políticas de pagos les han establecido?
5. ¿La empresa sufre o ha sufrido cambios bruscos en su nivel de ventas? ¿Qué factores cree que incida a esta problemática?
6. ¿Cuáles son los mecanismos de fijación de precios?

## ANEXO 4

### ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTISCIPLINARIA, MATAGALPA



Somos estudiantes de V de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas, estamos realizando una investigación cuyo tema es: Gestión en el área Financiera de las Empresas de Matagalpa en el 2014. Por esta razón necesitamos de la información o aportes que nos puedan brindar para la realización de nuestro Seminario de Graduación, con el objetivo de analizar las Dificultades Financieras y Alternativas de Solución que utiliza la Empresa Comercial Anilis S,A.

Responda de manera objetiva, de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

Agradeciéndole de ante mano, por su colaboración.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: **Contador General**

1. ¿Se realizan auditorias en la empresa; y con qué frecuencia?
2. ¿La información presentada a los usuarios es suficiente, veraz y oportuna?  
¿Por qué la consideran así?
3. ¿Qué método de valuación de inventario utilizan, y por qué?
4. ¿Acceder a las fuentes de financiamiento ha representado un problema en Anilis S,A? ¿por qué?
5. ¿Cuáles son los procedimientos de inventarios, desde su compra hasta su venta? ¿Qué documentación soporte utilizan?
6. ¿Cuál es la importancia del cumplimiento del Control Interno?
7. ¿La empresa utiliza métodos de planeación? ¿Cuáles son?
8. ¿Qué Estados Financieros proforma presenta para condensar las operaciones Anilis S,A?

9. ¿Existen políticas en cuanto al manejo de la rotación de activos de la empresa?
10. ¿Qué métodos utiliza para evaluar la rentabilidad?
11. ¿En qué tipo de empresa se clasifica de acuerdo a sus operaciones?
12. ¿Hacen uso de formatos de manera manual, para alimentar la contabilidad?,  
¿Qué tipo de documentación implica esto?
13. ¿Qué tipo de Sistema Contable utilizan?
14. ¿Qué ventajas le proporciona el sistema utilizado por la empresa?
15. ¿Qué Estados Financieros presenta Anilis S,A?
16. ¿Qué marco de referencia Contable utilizan para registrar las operaciones?