

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN FINANZAS

**TEMA: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CENTRO AGROPECUARIO DE LA
FUNDACIÓN EL PROGRESO, DURANTE EL PERIODO 2016-2017**

AUTOR: LIC. ZENEIDA SALVADORA CERDA AMPIÉ

TUTOR: MSC. ADA OFELIA DELGADO RUZ

MANAGUA, AGOSTO 2019

i. Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a Dios por darme su protección, sabiduría, salud y fortaleza, porque todo en las manos de nuestro creador es perfecto y he logrado cumplir con esta meta profesional de obtener el grado de master en finanzas avanzadas.

A mi madre y hermanos por motivarme cada día a seguir adelante y cumplir mis metas brindándome su apoyo incondicional.

ii. Agradecimiento

A Dios padre todo poderoso por todas las bendiciones que me ha dado y ser mi guía cada día dándome su protección, sabiduría, salud y fortaleza.

A mi madre y hermanos por su comprensión y apoyo incondicional en cada momento de logros de mis metas profesionales.

A los maestros por los aportes profesionales brindados durante el transcurso de la maestría los cuales son muy importante en mi desarrollo profesional.

A mi tutora por su acompañamiento y aportes profesionales brindados durante todo el proceso de revisión y dirección de la presente tesis.

Al personal de la entidad en estudio por su valioso aporte en proporcionar la información para la elaboración de la presente tesis.

iii. Carta Aval del Tutor

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97, 20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CENTRO AGROPECUARIO DE LA FUNDACIÓN EL PROGRESO, DURANTE EL PERIODO 2016-2017”** realizada por la Licenciada **ZENEIDA SALVADORA CERDA AMPIÉ**, como requisito para optar el título de **Máster en Finanzas** cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de **LIC. ZENEIDA SALVADORA CERDA AMPIÉ**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la **LIC. ZENEIDA SALVADORA CERDA AMPIÉ**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas Financieros.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los Veintiséis días del mes de Septiembre del año dos mil dieciocho.

Msc. Ada Ofelia Delgado Ruz

Tutor

iv. Resumen

El presente trabajo de investigación titulado evaluación financiera del centro agropecuario, durante el Período 2016-2017, se desarrolló con el propósito de proporcionar estrategias para la sostenibilidad financiera.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se realizó el análisis del entorno por medio de la matriz FODA, así mismo se hizo uso del análisis de mercado a través de las cinco fuerzas de Michael Porter, para evaluar la situación financiera se aplicaron comparativos de ambos periodos a través del análisis vertical y horizontal, indicadores financieros y uso del modelo Z Altman donde los resultados mostraron una situación desfavorable por encontrarse en estado de insolvencia financiera, finalmente se proporcionaron estrategias que contribuyan con la sostenibilidad financiera del centro.

El proceso de investigación se basó en un enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos de tipo descriptivo aplicado al estudio de la evaluación financiera del centro agropecuario, durante el Período 2016-2017, permitió visualizar las estrategias para la sostenibilidad financiera, con un universo que es el centro agropecuario y una muestra comprendida por la información financiera y contable, las principales técnicas utilizadas en la recolección de información fueron la entrevista, observación y revisión documental.

Al realizar el trabajo de investigación se concluyó que la evaluación financiera es de suma importancia y aplicable a todas las organizaciones con fin o sin fines lucrativos para conocer la situación de las mismas, por medio de la cual se pueden mejorar los puntos donde se tienen debilidades, prevenir los riesgos de no caer en estado de insolvencias financieras, identificar los riesgos de quiebra y como respondemos a ellos para afrontarlos.

v. Índice

i. Dedicatoria..... i

ii. Agradecimiento ii

iii. Carta Aval del Tutor iii

iv. Resumen..... iv

I. Introducción..... 1

 1.1 Antecedentes 4

 1.1.1 Antecedentes teóricos..... 4

 1.1.2 Antecedentes de campo 6

 1.2. Justificación..... 9

 1.3. Planteamiento del problema..... 10

 1.4. Formulación del problema 11

II. Objetivos 12

 2.1. Objetivo general 12

 2.2. Objetivos específicos..... 12

III. Marco Teórico..... 13

 3.1 Perfil de la Organización..... 13

 3.1.1 Historia 13

 3.1.2 Misión..... 14

 3.1.3 Visión 14

 3.1.4 Valores organizacionales..... 14

 3.2 Generalidades de las finanzas 15

 3.2.1 Administración Financiera 15

 3.2.2 Finanzas públicas, corporativas y personales..... 15

 3.2.2.1 Finanzas personales..... 16

3.2.2.2 Finanzas corporativas	17
3.2.2.3 Finanzas públicas	17
3.2.3 Análisis financiero.....	18
3.2.3.1 Fases del proceso de análisis	19
3.3 Ambiente interno y externo.....	22
3.3.1 Análisis interno	22
3.3.1.1 Competencias distintivas	23
3.3.1.2 Recursos.....	23
3.3.1.3 Capacidades	23
3.3.2 Análisis externo.....	24
3.4 Situación Financiera.....	25
3.4.1 Métodos de análisis financiero	25
3.4.1.1 Método de porcentos integrales	26
3.4.1.2 Razones financieras.....	26
3.4.1.3 Modelo Dupont	32
3.4.1.4 Flujo de efectivo.....	32
3.4.1.5 Punto de equilibrio	33
3.4.1.6 Interpretación de la información financiera para la toma de decisiones	34
3.5 FODA	35
3.5.1 Limitaciones del Análisis FODA	36
3.5.1.1 Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja	36
3.5.1.2 El enfoque del FODA en el entorno es demasiado estrecho	37
3.5.1.3 El FODA aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante.....	37
3.5.1.4 El FODA sobredimensiona una única faceta de la estrategia	37

3.6 Análisis de mercado a través de las 5 fuerzas de Porter.....	38
3.6.1 Riesgo de que entren competidores potenciales.....	39
3.6.2 Rivalidad entre las compañías establecidas.	40
3.6.3 Poder de negociación de los compradores	40
3.6.4 Poder de negociación de los proveedores.....	41
3.6.5 Productos sustitutos.....	41
3.7 Modelo Z de Altman.....	43
3.7.1 Modelo Z1 de Altman	47
3.7.2 Modelo Z2 de Altman	48
IV. Preguntas directrices	51
V. Operacionalización de Variables	52
Fuente : Elaboración propia	53
VI. Diseño Metodológico.....	54
VII. Análisis de Resultados	58
VIII. Conclusiones	100
IV. Recomendaciones	103
IX. Bibliografía	105
X. Anexos	105

I. Introducción

La presente investigación se ha orientado a la evaluación financiera del centro agropecuario en el período 2016-2017, con el propósito de contribuir a un mejor desempeño financiero para la toma de decisiones en forma eficiente.

Al realizar evaluaciones financieras ofrecen datos importantes sobre el rendimiento de las organizaciones, tanto a nivel general como en áreas concretas, el rendimiento es consecuencia directa en muchos casos de la gestión, los cuales se pueden medir los logros de las organizaciones y tratar de mejorarlos.

Las evaluaciones financieras son una especie de gestión preventiva, estratégica y una forma de ver el pasado y presente de la entidad para mejorar el futuro.

En este trabajo de investigación se analizará el ambiente operativo interno y externo de la entidad en estudio para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así mismo se aplicarán las cinco fuerzas de Michael Porter que rigen el mercado, para que faciliten alcanzar de forma eficiente y eficaz los resultados operacionales.

También se realizó un proceso de identificación de las estrategias utilizadas para la comercialización de los productos las cuales son de mucha importancia para valorar que tan eficientes son y así contribuir con la toma de decisiones.

La evaluación financiera consiste en analizar la información financiera que se obtuvo durante el periodo 2016-2017, para los cuales se realizará comparativos de ambos periodos para observar los cambios presentados entre las diferentes operaciones mediante la aplicación de análisis vertical y horizontal, uso de indicadores financieros y aplicación del modelo Z Altman, los cuales proporcionarán los datos que serán interpretados, con estos resultados se conocerá la

verdadera situación y servirán de guía para la toma de decisiones para la búsqueda de alternativas de sostenibilidad financiera para el futuro de la entidad en estudio.

El método utilizado en el trabajo investigativo es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, cuantitativo aplicado al estudio de la evaluación financiera del presente estudio, constituido por una población que es el centro agropecuario, la muestra está conformada por la información financiera y contable del centro agropecuario. Este trabajo de investigación permite utilizar técnicas de recolección de datos como la entrevista, observación y análisis documental.

Esta investigación está estructurada por once capítulos los cuales se presentan a continuación: Acápites I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes del problema tanto teórico como de campo, justificación, el planteamiento del problema y formulación de este. Acápites II. Se describen los objetivos generales y específicos que guiarán todo el proceso de la investigación. Acápites III. Lo constituye el marco teórico donde se describe toda la teoría de diversos autores relacionada con la investigación en estudio.

Acápites IV. Aborda preguntas directrices, de acuerdo a la problemática planteada en la investigación. Acápites V. Muestra la operacionalización de las variables con que se medirá el alcance de la tesis con sus variables, objetivos y los indicadores de cada una de ellas. Acápites VI. Diseño metodológico. Describe el enfoque, tipo de investigación, métodos, técnicas y procedimientos utilizados en el tema de investigación.

Acápites VII. Contiene el análisis de resultados de la aplicación de instrumentos de recopilación de datos del centro agropecuario. Acápites VIII. Plantea las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos determinando las debilidades que presenta la situación financiera del centro agropecuario. Acápites IX. Contiene las recomendaciones, posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones.

Acápite X. Bibliografía. Describe las diferentes fuentes utilizadas en el proceso de investigación, tanto de libros como uso de páginas de internet. Acápite XI. Se presentan los distintos anexos utilizados en esta investigación.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes teóricos

La historia de la humanidad está llena de situaciones especiales y en muchas ocasiones difíciles en donde el hombre ha tenido que tomar decisiones que algunas veces no han sido las más acertadas. Es por ello que en el mundo de las organizaciones se hace imprescindible contar con instrumentos confiables que nos ayuden a tomar las mejores decisiones y más en el aspecto financiero, estos instrumentos son un común denominador en los negocios para revisar los resultados de las empresas, todo para controlarse y mejorar es conveniente medirlo.

La empresa debe evaluar sus procesos y realizar los esfuerzos necesarios, partiendo del análisis y la comparación para medir el impacto socioeconómico generado en la ejecución de la operación del negocio para alcanzar los objetivos estratégicos y la estabilidad económica.

Al momento de tomar decisiones debe tenerse en cuenta la situación interna de la empresa y los recursos con que cuenta, así mismo diagnosticar el desempeño de la compañía, con miras a lograr la permanencia de la empresa en el mercado.

El análisis de los estados financieros es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de una empresa y de realizar una valoración histórica de los resultados que ha venido obteniendo en el transcurso del tiempo para que nos sirva de punto de partida para decisiones futuras.

Según Robles, R. C. L. (2012), el análisis financiero es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos (P.15).

De acuerdo a Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2010), para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una revisión completa de varios aspectos de la salud financiera, una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón financiera o índice o coeficiente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra (P. 135).

El análisis debe hacerse en relación con el tipo de negocio en el que está inmersa la empresa y con la empresa misma.

En la actualidad el centro agropecuario cuenta con su propio personal, sistemas de riego, equipo de laboratorio de suelo e infraestructuras.

Sin embargo, los ingresos provenientes de la venta de la producción agrícola no son proporcionales con los gastos operativos, por lo tanto, incide en que la fundación realiza pagos de algunas obligaciones para el funcionamiento del mismo y estos se convierten en pasivos para el centro.

En la entidad en estudio no emplean herramientas de análisis financieros para tomar decisiones de manera oportuna y eficiente, es por eso que al evaluar la situación financiera se pretende que se aporten estrategias enfocadas a la obtención de la sostenibilidad financiera.

1.1.2 Antecedentes de campo

En la actualidad se han realizado estudios sobre evaluaciones financieras en distintas entidades cada uno enfocado hacia determinado problema.

A nivel nacional se han desarrollado investigaciones de estudios tales como:

En el trabajo de investigación realizado por Tijerino, A. M. (2012), análisis de la situación de sostenibilidad financiera de la Fundación de Mujer a Mujer en el periodo 2011-2012, el autor concluye que la organización debe replantear su forma de trabajo y continuar gestionando nuevos fondos con agencias cooperantes externas y nacionales, incluir en alianzas a la empresa privada y que también debe enfocarse en ofertar aquellos servicios en los cuales ha creado las capacidades y competencias necesarias, negociar con las agencias el desarrollo de estos productos y contribuciones a los mismos, como forma de generar nuevas fuentes de ingresos que permitan ser una organización no dependiente de la ayuda internacional.

En el trabajo de investigación realizado por Miranda, R. C. E. (2015), análisis de la situación financiera de la empresa Ventasa correspondiente al periodo 2012-2013 para el proceso de la toma de decisiones en la operatividad del negocio, el autor concluye que los estados financieros reflejan un deterioro en sus finanzas, con una baja rentabilidad, problemas de liquidez para solventar sus obligaciones a corto plazo, una baja rotación de sus inventarios y acumulación de los mismos, un elevado endeudamiento con proveedores extranjeros, un alto costo de ventas respectivamente y no realizan ningún tipo de análisis financiero.

A nivel internacional se han desarrollado investigaciones de estudios tales como:

En el trabajo de investigación realizada por Jiménez, G. H. y Pesantes, C. V. (2012), evaluación financiera en la fundación Álvarez de la Ciudad de Loja durante el periodo 2010-2011, en la Universidad Nacional de Loja enfocado a la evaluación financiera en las organizaciones sin fines de lucro la cual se realizó con la finalidad de conocer el movimiento de las cuentas principales en los periodos analizados, a fin de determinar la situación financiera de la institución a través de los indicadores financieros, evaluar y medir la gestión con el propósito de aportar alternativas de solución encaminadas al beneficio de la Fundación.

En el trabajo de investigación realizado por Reyes, B. A. y Arias, R. M. (2012), diagnóstico y evaluación de la gestión financiera de la empresa Coomeva, para el periodo comprendido del año 2008 al 2010, con el fin de formular estrategias de sostenibilidad a largo plazo que sirvieran como herramienta para la toma de decisiones.

Este estudio pretendía contribuir con el establecimiento de metas y estrategias para aquellas áreas que afectaban el desarrollo de Coomeva, asegurando su integración hacia la misión y visión empresarial con el fin de que respondieran eficientemente a las necesidades y cambios del entorno de una manera competitiva y sostenible en el tiempo.

En el trabajo de investigación realizado por Morocho, C. S. (2016), titulado “análisis y evaluación económica financiera de la Ferretería Comarpi de la Ciudad de Saraguro por el periodo 2013 – 2014”, en donde el autor concluye que la empresa desde el inicio de sus actividades no ha realizado análisis y evaluación económica financiera, lo que no le permite determinar el adecuado manejo de los recursos económicos y financieros, también no se aplica el ciclo de conversión del efectivo en la empresa por lo tanto se desconoce el tiempo que se demora en convertir en efectivo la inversión realizada.

En el trabajo de investigación realizado por Bañol, L. P. y Franco, C. J.(2008), diagnóstico y evaluación de la situación económica y financiera de la empresa Asproacol S.A, los autores concluyen que es factible que la empresa continúe en el mercado porque demostró que al reajustar y reducir costos disminuyo su déficit financiero y si establece una estrategia de mercado que realmente le permita el aumento de clientes la rentabilidad que obtendría seria la base para que la empresa inicie nuevamente a posesionarse en el mercado.

En el trabajo de investigación realizado por Gualan, J. R. V. y Granillo, P. K. M. (2010), titulado evaluación financiera y propuesta de mejoramiento en la empresa comercial hipermercados del valle CIA. LTDA, el autor concluye que en la Empresa no se ha realizado una evaluación financiera que permita conocer su situación económica y establecer una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos, mantiene un elevado porcentaje de endeudamiento con sus acreedores y préstamos por pagar.

Así mismo la solidez que mantiene no es buena, debido a que la participación de los acreedores está por encima de los activos que posee este para cubrir con sus obligaciones, debido a las bajas ventas y al incremento de los gastos, obtuvo pérdida durante el ejercicio económico comprometiendo el patrimonio de la entidad, lo cual no es satisfactorio para la misma.

Estos estudios son pertinentes porque describen elementos que interesan para esta investigación sobre evaluación financiera los cuales serán utilizados como material de apoyo para realizar este estudio y proponer estrategias que sirvan de aporte para la auto sostenibilidad del centro agropecuario.

1.2. Justificación

La presente investigación se realizará con el propósito de brindar un aporte importante que sirva de utilidad a la gerencia para la toma de decisiones al conocer los resultados de la evaluación financiera en donde se visualicen como se están ejecutando las actividades operativas de la entidad tales como el comportamiento de los ingresos, gastos, variaciones de cuentas de ambos periodos comparativos, análisis del ambiente interno y externo, así mismo se formularán estrategias para la sostenibilidad financiera.

Con los resultados que se deriven de esta investigación, servirán de base para la sostenibilidad financiera del centro agropecuario, puesto que a través de la evaluación financiera se brindará información valiosa y confiable que le permita conocer su situación financiera y de esta manera contribuir con la toma de decisiones oportuna y eficiente que vayan encaminados a mejorar la utilización de los recursos en cumplimiento de las metas para el cual fue creado.

Para la realización de esta investigación se cuenta con la información necesaria de la entidad estudio del periodo correspondiente, la cual se complementa con teoría y conceptos básicos de evaluación financiera. El estudio incluye entrevistas, recolección y procesamiento de la información.

1.3. Planteamiento del problema

Síntoma: El centro agropecuario presenta una planificación financiera de manera empírica debido a que el personal encargado no realizan análisis de la situación financiera, no efectúan proyecciones financieras, no consideran los costos incurridos en la producción agrícola para determinación del precio de comercialización, no tienen establecido un mercado destino para distribución de los productos que ofertan, otorgan créditos y no existe seguimiento de los mismos.

Causa: Falta de aplicación de controles y estrategias que apoyen cada una de las actividades de la empresa en estudio

Pronóstico: Por lo antes expuesto es necesario realizar una evaluación de la situación financiera que le permita identificar y conocer las verdaderas causas y efectos de los problemas para proponer una estrategia que contribuya con la sostenibilidad financiera.

1.4. Formulación del problema

En atención a la situación financiera que presenta el centro agropecuario, surge la interrogante:

¿Cuál es la situación financiera del centro agropecuario y su incidencia en su auto sostenibilidad, durante el periodo 2016- 2017?

II. Objetivos

2.1. Objetivo general

Evaluar la situación financiera del centro agropecuario de la fundación El Progreso durante el periodo 2016-2017.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Analizar el ambiente interno y externo del centro agropecuario a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.2. Identificar las estrategias aplicadas en la comercialización de la producción del centro agropecuario.

2.2.3. Evaluar la situación financiera del centro agropecuario en el periodo 2016-2017.

2.2.4. Analizar el nivel de insolvencia financiera futura, a través del modelo Z Altman aplicado al centro agropecuario en el período 2016-2017.

2.2.5. Proponer una estrategia de sostenibilidad financiera del centro agropecuario a partir del año 2018.

III. Marco Teórico

3.1 Perfil de la Organización

3.1.1 Historia

La organización sin fines de lucro, fundación El Progreso fue fundada en el año 2002 con el fin de disminuir los efectos de la pobreza en Nicaragua, trabaja para brindarles oportunidades a los más pobres de Nicaragua por medio de la educación, viviendas, programas de auto suficiencia económica y el cuidado de la salud.

El Centro agropecuario fue creado por la misión técnica de Taiwán y la fundación El Progreso para lo cual se firmó el convenio en el año 2009 y su inicio fue en el año 2010.

Se inició con la realización de actividades asumidas tales como la preparación del área de cultivo, adquisición de insumos, herramientas, compra de semillas de hortalizas y equipos de riego.

El proyecto contemplaba las funciones de desarrollo de capacidades para los beneficiarios para mejorar su nivel de vida, comercialización de las cosechas para estabilizar precios de mercado a los productores, auto sostenibilidad del centro para su operación y mantenimiento.

Su misión del centro agropecuario es funcionar como un centro demostrativo de los proyectos de desarrollo rural de la fundación El Progreso, promover estrategias adaptadas a los efectos locales del cambio climático, brindar asistencia técnica y facilitar la transferencia de tecnologías a pequeños productores por medio de visitas a las parcelas demostrativas, uso del laboratorio de suelos y participación en capacitaciones formales, a su vez administra sus propias parcelas productivas donde se siembran productos para ofertar al mercado formal y buscar su auto sostenibilidad.

3.1.2 Misión

La misión institucional de la fundación consiste en adquirir directamente o a través de socios estratégicos los recursos necesarios para contribuir de manera sustancial y sostenible con el objetivo de disminuir el impacto de la pobreza en la vida de la población nicaragüense más vulnerable; suministrando sin fin de lucro estos recursos a sus beneficiarios, de manera eficiente, eficaz y transparente, con la asistencia de una red de organizaciones locales asociadas.

3.1.3 Visión

Una Nicaragua con una mayor oportunidad, autosuficiencia y dignidad para los sectores más pobres de su población.

3.1.4 Valores organizacionales

Dios

Solidaridad Humana

Generosidad

Honestidad

Confiabilidad

Responsabilidad

Respeto

3.2 Generalidades de las finanzas

3.2.1 Administración Financiera

Las finanzas según Gitman, L. J. (2007), se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo 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 (P.3).

Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. 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, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

En años recientes, los cambios constantes en los ambientes económico, competitivo y regulador han aumentado la importancia y la complejidad de las tareas del administrador financiero. El administrador financiero actual participa en forma más activa en el desarrollo y la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al “crecimiento de la empresa” y el mejoramiento de su posición competitiva. Por consiguiente, muchos altos directivos proceden del área financiera.

3.2.2 Finanzas públicas, corporativas y personales

Las finanzas según García, P. V. M. (2014), son el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor.

Dependiendo del ámbito de las actividades y de la esfera social en que se toman las decisiones, las finanzas se pueden clasificar en públicas, corporativas y personales (P.3).

Figura. 1 Clasificación de las finanzas

Clasificación	Participantes
Finanzas públicas	Gobiernos
Finanzas corporativas	Empresas
Finanzas personales	Individuos

Fuente: García, P. V. M. (2014) (P.3)

3.2.2.1 Finanzas personales

Según García, P.V. M. (2014), si los individuos requieren recursos que no tienen para financiar sus compras de bienes duraderos como muebles, casas, automóviles, computadoras o para cubrir sus gastos diarios, se convertirán en emisores; por el contrario, si poseen recursos de sobra, serán inversionistas. Cuando una persona firma una compra de una computadora con su tarjeta de crédito en ese momento está “emitiendo” un pagare. El inversionista ahora es el banco que le abrió un crédito y le proporciono un mecanismo de pago como la tarjeta de crédito.

Lo mismo sucede cuando una persona recibe un préstamo hipotecario o un crédito automotriz, en todos los casos tendrá que firmar un pagare o contrato de préstamo donde se hace evidente que la persona es el emisor de un instrumento financiero, mientras que el banco o agencia automotriz se convierten en los inversionistas o acreedores. Por el contrario, cuando una persona tiene recursos excedentes y deposita algún dinero en el banco o cuenta de ahorro, esta se convierte en inversionistas o acreedores (P.3).

3.2.2.2 Finanzas corporativas

Para García, P. V. M. (2014), las empresas que requieren recursos son aquellas que han identificado alguna oportunidad de inversión rentable, que pretenden desarrollar un proyecto de expansión o, en ocasiones, aquellas que por alguna razón se les ha dificultado mantener la operación financiera del negocio. Obtener los recursos suficientes ayuda a las empresas a realizar proyectos productivos, a mantener su nivel de operación y a lograr el crecimiento deseado.

Si una empresa recibe dinero en préstamo por parte de su banco, la empresa se convierte en el emisor y el banco en el inversionista. Si recibe dinero de los socios, la empresa “emite” acciones y los individuos son los tenedores de estas, es decir, los inversionistas. En cambio, cuando la empresa “invierte” sus excedentes de tesorería en una cuenta o instrumento bancario, la empresa es el inversionista y el banco el emisor (P.4).

3.2.2.3 Finanzas públicas

De acuerdo a García, P. V. M. (2014), en cuanto a los gobiernos, estos por lo general gastan más de lo que reciben. El déficit de un gobierno, que no es otra cosa que el diferencial entre los ingresos obtenidos y los egresos aplicados, se debe financiar, es decir, deben obtenerse los recursos faltantes para poder realizar los gastos programados. Un gobierno recibe recursos financieros por medio de los impuestos y derechos que cobra, por la ganancia que generan las empresas estatales, por la emisión de dinero que realiza y, en última instancia, por los recursos en préstamos que puede obtener.

El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población. Estas actividades se realizan en el ámbito de las finanzas públicas (P.4).

3.2.3 Análisis financiero

Según Gil, Á. A. (2004), el análisis financiero podemos considerarlo como un complemento tanto de la teoría de las finanzas como de la práctica contable. En realidad, resulta difícil evaluar o juzgar el proceso contable sin conocer los posibles usos que se le pueden dar a la información que éste genera. Del mismo modo, un conocimiento a nivel conceptual de la teoría de las finanzas tiene poca utilidad práctica si se desconoce la información que sirve de base para la toma de decisiones financieras, para ello hacer uso de la información generada por la contabilidad y de los modelos teóricos que brindan las finanzas (P.10).

El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro.

El analista financiero recoge toda la información disponible acerca de la empresa objeto de análisis, evalúa su fiabilidad y validez, selecciona los datos que considera relevantes y los transforma en ratios, indicadores económicos.

De acuerdo a Gil, Á. A. (2004), el analista se centrará fundamentalmente en la rentabilidad, solvencia o liquidez de la empresa sometida a análisis, con carácter general establece como notas características del análisis financiero las siguientes (P.11):

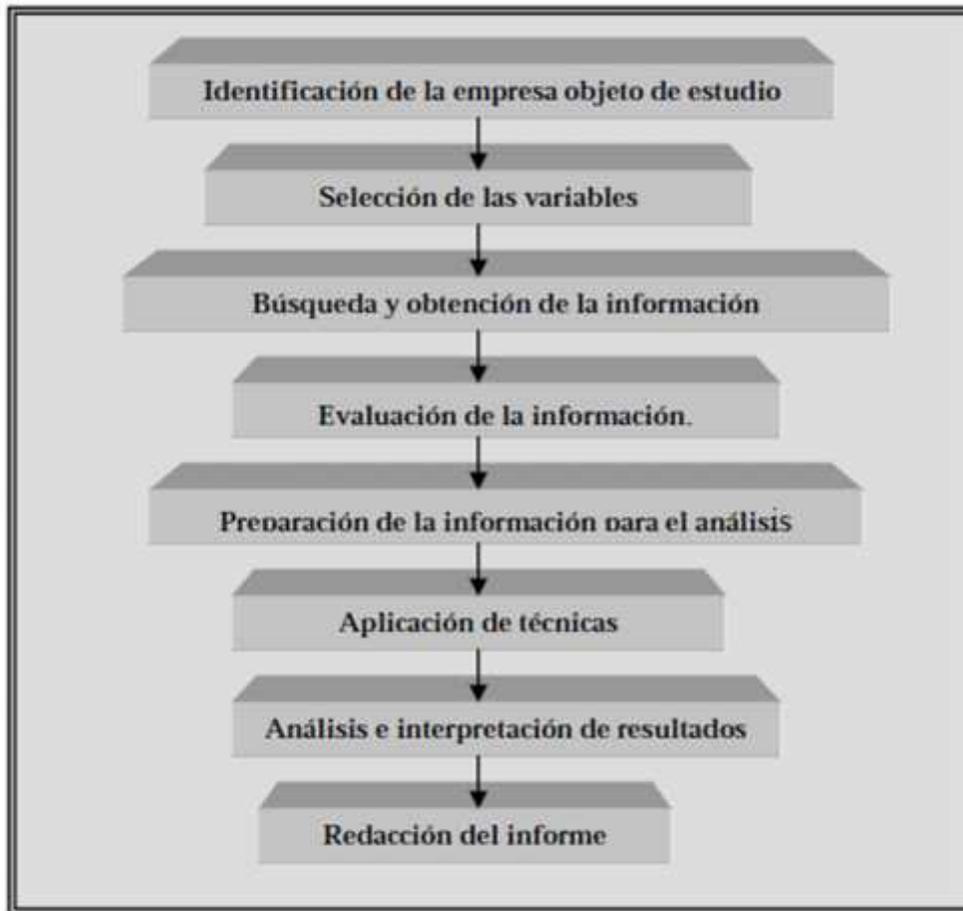
- a) Se trata de un proceso de valoración crítica porque todo proceso de análisis debe concluir con la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa analizada.
- b) La base de estudio es la información financiera, entendiéndose por tal toda información capaz de generar, modificar o confirmar las expectativas del analista sobre la situación actual y futura de una empresa.

- c) Dentro del análisis financiero podemos distinguir tres áreas de estudio fundamentales: rentabilidad solvencia y liquidez. El estudio de la rentabilidad tiene como finalidad determinar la capacidad de la empresa para generar resultados en el futuro. Con el análisis de la solvencia, el analista pretende estimar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo y si se estudia esa capacidad de pago a corto plazo se está midiendo la liquidez de la empresa.
- d) La herramienta tradicional en el análisis financiero es la ratio. Se pueden tomar las ratios de uno en uno para establecer comparaciones (análisis en sección cruzada), estudiar la trayectoria de cada ratio a lo largo del tiempo con el objetivo de realizar predicciones en una sola dimensión (análisis de series temporales).

3.2.3.1 Fases del proceso de análisis

Según Gil, Á. A. (2004), realizar el diagnóstico y pronóstico de la situación económica-financiera de una empresa no resulta una tarea fácil. Son muchas las variables que hay que tener en cuenta y no menos los inconvenientes a los que el analista se enfrenta a lo largo de su análisis. Si bien, conviene establecer un orden en el proceso de evaluación que nos permita avanzar en nuestro propósito y elaborar un informe adecuado de las necesidades de los distintos usuarios (P.13).

Figura.2 Fases del proceso de análisis



Fuente: Gil, Á. A. (2004) (P.13)

- 1) Identificación de la empresa objeto de estudio, lo cual supone recoger datos relativos a la distribución industrial y geográfica de las actividades desempeñadas, estructura de la propiedad, cotización en mercados organizados, edad de la empresa, antecedentes de la entidad.
- 2) Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis. El analista debe seleccionar minuciosamente las variables que midan mejor el aspecto o aspectos empresariales que pretende analizar.

- 3) Búsqueda y obtención de la información. Una vez identificada la empresa a analizar y seleccionadas las variables que van a ser utilizadas en el análisis, es necesario recoger la información que nos permita calcular el valor de dichas variables de la manera más eficiente y ordenada. Dependiendo de las magnitudes necesarias para realizar los cálculos de las variables, el analista acudirá a una u otra fuente de información obteniendo por ejemplo datos contables o de mercado, información de carácter cualitativo o cuantitativo.
- 4) Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez. La información obtenida en la fase anterior debe ser contrastada y verificada porque de otra forma los resultados que de ella se deriven carecerán de valor alguno: Para ello es preciso consultar fuentes de información distintas a las utilizadas para su obtención y revisar los informes emitidos por especialistas independientes (auditores).
- 5) Preparación de la información para el análisis. Verificada y aceptada la validez de la información obtenida, en la mayoría de los casos, el analista necesita someter dicha información a un proceso de transformación que le llevará a aplicar ajustes y reclasificaciones que considere oportunos con fin de disponer de información con la que se pueda calcular directamente las diferentes variables seleccionadas en la segunda etapa del proceso de análisis.
- 6) Para llevar a cabo esta transformación es necesario conocer la naturaleza de los datos a manejar: El ajuste de una partida o de un dato supondrá la modificación de su valor. La reclasificación únicamente implica la inclusión de la partida o dato en un grupo diferente al que pertenecía inicialmente.

- 7) Aplicación de las técnicas adecuadas. A partir de la información transformada y conocidas las variables necesarias se procede a la aplicación de la técnica que el analista considere más apropiada para la consecución del objetivo propuesto (análisis de la liquidez, solvencia, rentabilidad.)
- 8) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos. La información obtenida tras la aplicación de cada una de las técnicas consideradas debe ser analizada e interpretada con el fin de que resulte de utilidad para el decisor que ha solicitado los servicios del analista.
- 9) Redacción del informe. Es importante recordar que la opinión personal del analista es un elemento que no puede faltar en ningún informe por tanto la finalidad de todo análisis es la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa.

3.3 Ambiente interno y externo

3.3.1 Análisis interno

Según Hill, C. & Jones, G. (2009), el análisis interno se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Junto con un análisis del ambiente externo, el análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida (P.77).

El análisis interno es un proceso que los administradores deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años.

3.3.1.1 Competencias distintivas

De acuerdo a Hill, C. & Jones, G. (2009), la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales (P.77).

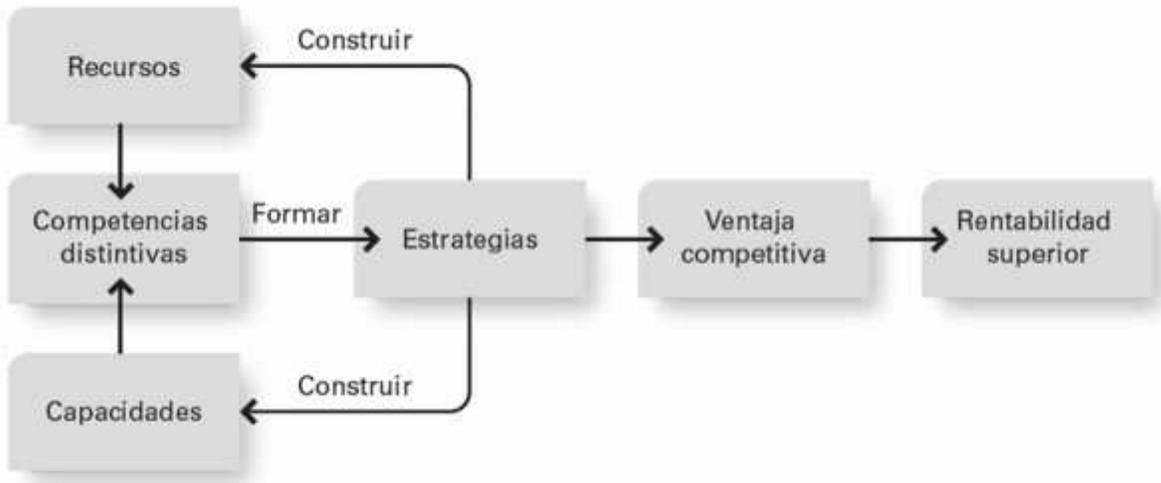
3.3.1.2 Recursos

Para Hill, C. & Jones, G. (2009), los recursos son los activos de una compañía, tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario, capital y los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales (P.77).

3.3.1.3 Capacidades

De acuerdo a Hill, C. & Jones, G. (2009), las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación (P.78).

Figura.3 Estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva de una compañía



Fuente: Hill, C. & Jones, G. (2009) (P.79)

3.3.2 Análisis externo

El análisis externo según Hill, C. & Jones, G. (2009), es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión (P.16).

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compete una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente.

3.4 Situación Financiera

3.4.1 Métodos de análisis financiero

Según Robles, R. C. L. (2012), los métodos de análisis financiero se refieren a la técnica que se utiliza para desgregar los estados financieros en cada una de las partidas que los componen o compararlos por periodos para conocer el comportamiento y resultado de las acciones realizadas en las empresas (P.28).

Los métodos para el análisis financiero más importantes son:

- a) Porcientos integrales
- b) Razones financieras
- c) Modelo Dupont
- d) Flujo de efectivo
- e) Punto de equilibrio

Estos métodos se pueden realizar de manera vertical y horizontal tomando como base la técnica aplicada. El método vertical es estático el cual corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero.

El método horizontal es dinámico este estudia un estado financiero en diferentes fechas o periodos para realizar la comparación de los aumentos y disminuciones que se obtienen de acuerdo a los resultados.

3.4.1.1 Método de porcentos integrales

De acuerdo a Robles, R. C. L. (2012), el método de porcentos integrales consiste en expresar en porcentajes las cifras de los estados financieros en cada una de las partidas para poder interpretar las cifras (P.30).

3.4.1.2 Razones financieras

Para Robles, R. C. L. (2012), las razones financieras donde se combinan únicamente partidas del balance general se denominan estáticas porque están a una fecha determinada, cuando se trata de partidas del estado de resultados son llamadas dinámicas debido a que corresponden a un periodo determinado; y cuando se combinan las partidas de los dos estados financieros se denominan estático-dinámicas. Estas razones tienen como finalidad el estudio de cuatro indicadores fundamentales de las empresas: solvencia, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad (P.33).

Según Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), el análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa (P.61).

Categorías de las razones financieras

De acuerdo a Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), por conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento (P.65).

Liquidez

Para Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes (P.65).

Liquidez corriente

De acuerdo a Gitman, J. L. & Zutter, J.C. (2012), la liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa (P.65).

Esta razón se expresa de la siguiente manera:

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

Razón rápida (prueba del ácido)

Según Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), la razón rápida (prueba del ácido) medida de liquidez que se calcula al dividir los activos corrientes de la empresa menos el inventario, entre sus pasivos corrientes, es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido (P.67).

La razón rápida se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Índices de actividad

De acuerdo a Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más importantes, las cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar (P.68).

Rotación de Inventarios: Según Gitman, J. L. & Zutter, J.C. (2012), la rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa (P.68).

Se calcula de la siguiente manera:

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

Edad promedio del inventario: Para Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), la edad promedio del inventario es el número promedio de días que se requieren para vender el inventario. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Número de días} = \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Periodo promedio de cobro: De acuerdo a Gitman, J. L. & Zutter, J.C. (2012), el periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. El periodo promedio de cobro tiene significado solo cuando se relaciona con las condiciones de crédito de la empresa (P.68).

Se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}} \end{aligned}$$

Periodo promedio de pago: Para Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), el periodo promedio de pago es el tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro:

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de pago} &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}} \end{aligned}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Número de días} = \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Rotación de los activos totales: Según Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), la rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos. Es probable que esta medida sea de gran interés para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes desde el punto de vista financiero (P.70).

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

Rotación de activos totales = Ventas ÷ Total de activos

Índice de endeudamiento

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

El índice se calcula de la siguiente manera:

Índice de endeudamiento= Total de pasivos ÷ Total de activos

Índice de rentabilidad

Para Gitman, J. L. & Zutter, J. C. (2012), existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias (P.72).

Estado de pérdidas y ganancias de tamaño común

De acuerdo a Gitman, J. L. & Zutter, J.C. (2012), una herramienta muy utilizada para evaluar la rentabilidad respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el desempeño a lo largo de los años, debido a su facilidad para mostrar si ciertas clases de gastos tienen tendencias al alza o a la baja como un porcentaje del volumen total de los negocios que efectúa la empresa (P.72).

Tres índices de rentabilidad citados con frecuencia y que se pueden leer directamente en el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común son:

1. El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es menor el costo relativo de la mercancía vendida). El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

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

2. El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de venta.

El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera:

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

3. El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos

de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor.

El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

Margen de utilidad neta = Ganancias disponibles para los accionistas comunes ÷ Ventas

Para Robles, R. C. L. (2012), el rendimiento sobre los activos estos representan la utilidad real generada por cada uno de los activos que tiene la empresa (P.37).

$$\text{Rendimientos sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$$

Rendimientos sobre el capital: Esta razón indica la utilidad generada por el capital invertido en el periodo.

$$\text{Rendimientos sobre capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$$

3.4.1.3 Modelo Dupont

De acuerdo a Robles, R. C. L. (2012) es un sistema que combina dos estados financieros, el balance general y el estado de resultados, tomando como base la medida de la rentabilidad en cada uno de ellos, el rendimiento sobre los activos (ROA) y los rendimientos sobre el capital (ROE) (P.37).

3.4.1.4 Flujo de efectivo

Para Robles, R. C. L. (2012), es un método que utilizan los administradores financieros para saber si las empresas cuentan con los fondos necesarios para realizar sus operaciones. Para efectuar este flujo de efectivo se deben conocer todos los conceptos por los cuales se obtienen ingresos, por la operación normal de las actividades propias del negocio o por financiamiento,

también es necesario saber los egresos que se tienen para cubrir todos los gastos de las operaciones normales o de financiamiento (P.38).

Al flujo de efectivo también se le denomina cash flow, que significa secuencia del efectivo; se recomienda realizarlo a un corto plazo para que sea más real, lo indicado es hacerlo a un año, desglosado mes a mes, además se le debe dar un seguimiento adecuado pues es un instrumento de planeación.

3.4.1.5 Punto de equilibrio

De acuerdo a Robles, R. C. L. (2012), refiere que el índice del punto de equilibrio es un método que sirve como herramienta para realizar el presupuesto, que presenta de manera anticipada el nivel de ingresos que la empresa debe obtener para poder cubrir el total de gastos y costos, todo esto permite fijar los objetivos de ventas para lograr obtener las ganancias fijadas (P.40)

Se debe indicar que el índice del punto de equilibrio no es solamente el vértice donde se juntan los ingresos con los egresos, y no se tienen pérdidas ni ganancias como comúnmente se conoce. En general, existen dos puntos de equilibrio:

Punto de equilibrio económico: Sirve para determinar el precio, debido a que es el punto donde se juntan los oferentes (compradores) y demandantes (vendedores) y se ponen de acuerdo en el precio del bien.

Punto de equilibrio financiero: Se utiliza para fijar objetivos con relación a las ventas, y que se puedan solventar todos aquellos gastos y costos que existen en la empresa, ya sean costos fijos o variables, de producción o de operación.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio financiero (Unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costos Fijos Ventas} - \text{Costo Variable}}$$

3.4.1.6 Interpretación de la información financiera para la toma de decisiones

Según Robles, R. C. L. (2012), cuando han sido aplicados los métodos de análisis financiero de una empresa en relación con la solvencia, la actividad, la productividad y la rentabilidad, y existen los fondos monetarios necesarios para realizar sus operaciones, así como las unidades a producir y vender para obtener los objetivos planteados, lo cual es un resultado cuantitativo, el segundo paso es la interpretación de resultados para tomar decisiones que ayuden a mejorar los resultados obtenidos. Esta interpretación se deberá realizar sobre cada método aplicado considerando los aspectos que se evalúan (P.43).

El análisis financiero y su interpretación son importantes para los accionistas, proveedores, acreedores y para la propia administración: Los accionistas necesitan conocer los rendimientos obtenidos en los periodos de su inversión, así como si el precio de sus acciones va en incremento o decremento; los proveedores y acreedores, debido al capital que están financiando a la empresa, deben saber la solvencia de ésta y así lograr recuperar su dinero; y la administración necesita conocer este aspecto para el buen manejo de todos los recursos con los que cuenta la empresa para obtener los mejores resultados y alcanzar sus objetivos.

3.5 FODA

En uno de sus estudios realizado por Altair consultores (2005), el análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (P.59).

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.

2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

3.5.1 Limitaciones del Análisis FODA

Desde el punto de vista de Altair consultores (2005), el análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa (P.61).

Pero el análisis FODA tiene sus limitaciones. Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el FODA aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo.

No se debe hacer del análisis FODA un fin en sí mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico. Las limitaciones del análisis FODA son principalmente:

3.5.1.1 Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja

Según Altair consultores (2005), las fortalezas y capacidades de una empresa, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado. Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma o en una ventaja competitiva que no puede sustentar, el uso de recursos supone prácticamente un derroche (P.61).

3.5.1.2 El enfoque del FODA en el entorno es demasiado estrecho

Para Altair consultores (2005), las estrategias que se sustentan en las definiciones tradicionales de su entorno sectorial y competitivo a menudo tienen miras demasiado estrechas sobre los clientes, las tecnologías y los competidores actuales. Por eso no consiguen percibir importantes cambios en la periferia de su entorno que pueden provocar la necesidad de redefinir las fronteras de su sector y de identificar una nueva serie completa de relaciones competitivas (P.61).

3.5.1.3 El FODA aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante

De acuerdo a Altair consultores (2005), una debilidad clave del FODA es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo (P.61).

3.5.1.4 El FODA sobredimensiona una única faceta de la estrategia

Según Altair consultores (2005), a veces las empresas se preocupan de una única fortaleza o característica clave del producto que están ofreciendo e ignoran otros factores necesarios para el éxito competitivo (P.61).

Figura 4: Componentes del análisis FODA



Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) (P.54)

3.6 Análisis de mercado a través de las 5 fuerzas de Porter

Hill, C. & Jones, G. (2009), en cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis (P.45).

Las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria:

- 1) El riesgo de que entren nuevos competidores
- 2) La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria
- 3) El poder de negociación de los compradores
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria

Según Porter, M. (2009), sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias.

De acuerdo a Porter, M. (2009), una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas.

3.6.1 Riesgo de que entren competidores potenciales

De acuerdo a Hill, C. & Jones, G. (2009), los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. (P.46).

Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias.

Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

3.6.2 Rivalidad entre las compañías establecidas.

Según Porter, M. (2009), la segunda de las cinco fuerzas competitivas la define como la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras (P.49).

La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria.

Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

3.6.3 Poder de negociación de los compradores

De acuerdo a Porter, M. (2009), la tercera de las cinco fuerzas competitivas es el poder de negociación de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo.

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de

éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

3.6.4 Poder de negociación de los proveedores

Para Porter, M. (2009), la cuarta de las cinco fuerzas competitivas es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra.

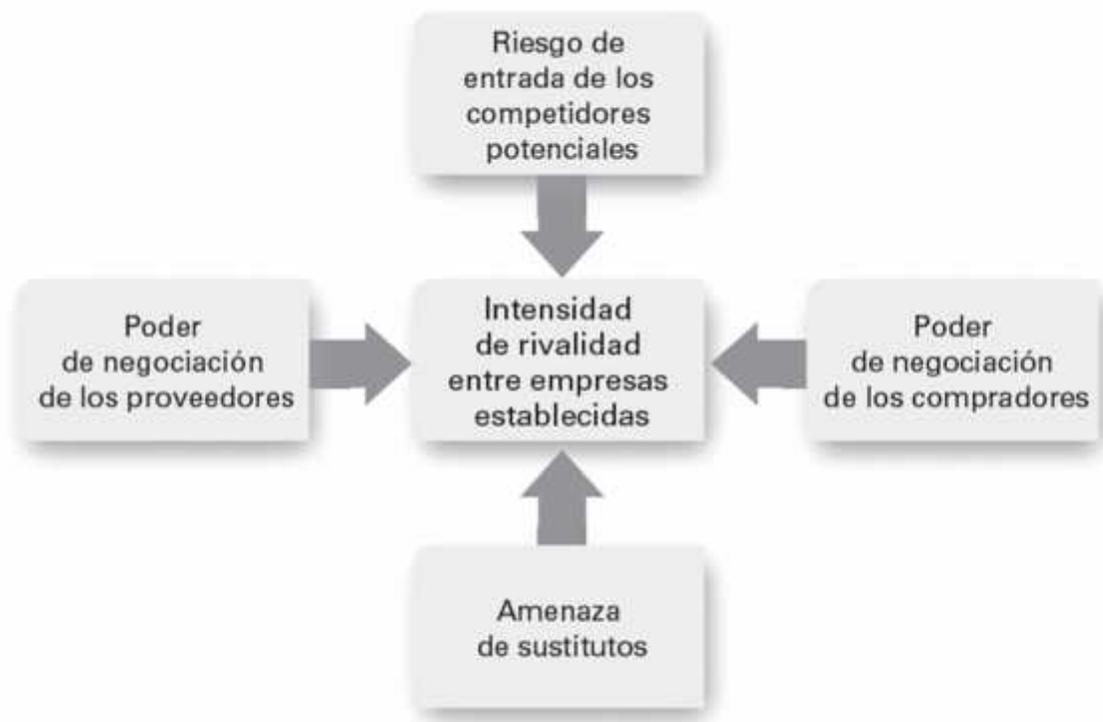
El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad.

3.6.5 Productos sustitutos

Según Porter, M. (2009), sostiene que la última fuerza es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes.

La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

Figura 5: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Hill, C. & Jones, G. (2009) (P.45)

3.7 Modelo Z de Altman

En la época de los sesenta, se desarrolló un modelo que incluye análisis financiero con ratios y modelos multivariantes. Con el estudio de Edward Altman, al aplicar el método Multiple Discriminant Analysis, se logró aportar significativamente a la capacidad de predicción previa a la quiebra financiera. A partir de ello, Altman creó un modelo de evaluación para medir la solvencia mediante un indicador conocido como “Z-Score” en el año 1977. También adaptó el modelo original de su “Z Score” para economías emergentes con el fin de proponer un nuevo indicador global predictivo exclusivo para este tipo de mercados. A este nuevo indicador lo denominó: “Emerging Market Scoring Model” (EMS Model).

El modelo de Altman, está basado en un análisis estadístico iterativo de discriminación múltiple, en el que se ponderan y suman cinco razones de medición para clasificar las empresas en solventes e insolventes. Calculó 22 razones financieras que clasificó en cinco categorías estándar: liquidez, rentabilidad, apalancamiento, solvencia y actividad, este modelo solo aplicaba a empresas manufactureras que cotizaban en bolsa.

El valor Z establecido por Edward Altman es un modelo lineal en el cual se establecen ponderaciones a indicadores financieros con el fin de predecir si las empresas podrían acercarse a un problema de insolvencia.

Una vez obtenido el valor Z, se puede comparar con los límites de referencia, o valores de corte, para obtener el diagnóstico de la situación de las empresas, de acuerdo con el modelo. Las variables definitivas del modelo Z-Score de Altman que mejor determinan la fortaleza de una empresa se muestran en la siguiente tabla:

Figura 6: Variables discriminantes del Modelo Z de Altman

Siglas	Significado
AC	Activos corrientes
AT	Activos totales
VN	Ventas netas
IN	Gastos Financieros
PT	Pasivos Totales
PC	Pasivos Corrientes
VM	Valor de Mercado
UAI	Utilidad antes de impuestos
UR	Utilidades Retenidas

Fuente: León, V.C.A. (2006) (P.24)

León, V.C.A. (2006), con base en estas variables, Altman derivó las siguientes ecuaciones o indicadores que, posteriormente, fueron utilizadas para la determinación del indicador Z-Score. (P.24)

$X1 = (AC - PC) / AT$: Este es el menos significativo de los factores al ser una medida de los activos líquidos netos de la empresa con respecto a sus activos totales y se conoce como fondo de operaciones o capital neto de trabajo.

$X2 = (UR / AT)$: Es uno de los factores más representativos, porque es una medida de largo plazo referente a las políticas de retención de utilidades; aunque el resultado puede ser manipulado, de alguna manera, y podría crearse algún sesgo en los resultados.

$X3 = (UAI + IN) / AT$: Es el factor más importante, pues la utilidad es el objetivo principal de cualquier actividad económica y de su volumen depende la fortaleza financiera.

$X4 = (VM/PT)$: Señala la capacidad de la empresa de sufrir una declinación en el valor de los activos.

$X5 = VN / AT$: Este es uno de los indicadores más significativos, porque ilustra las ventas que son generadas por la inversión total de la compañía representada por sus activos.

La función de la primera versión del valor de Z fue la siguiente:

$$Z = 1.2 X1 + 1.4 X2 + 3.3 X3 + 0.6 X4 + 0,99 X5$$

En esta función los índices seleccionados conforman el valor de Z. Estos son:

$$X1 = \text{Capital de trabajo neto} / \text{Activos totales}$$

$$X2 = \text{Utilidades retenidas acumuladas} / \text{Activos totales}$$

$$X3 = \text{Utilidades antes de intereses e impuestos} / \text{Activos totales}$$

$$X4 = \text{Valor de mercado del Patrimonio} / \text{Pasivos totales}$$

$$X5 = \text{Ventas} / \text{Activos totales}$$

Al realizar el cálculo de los índices de la función Z con la información financiera de las Compañías y de acuerdo con sus resultados se establecen los parámetros o límites de referencia para la separación de los 2 grupos (empresas sanas y no sanas), para esta versión del modelo Z-Score, así:

Figura 7: Límites de referencia Modelo Z-Altman

Límites	Descripción
$Z > 2.99$	Baja probabilidad de quiebra; probablemente la empresa no tendrá problemas de solvencia en el corto y mediano plazo, aunque factores tales como mala gestión, fraude, desaceleración y otros podrían causar un cambio inesperado.
$Z < 1.81$	Alta Probabilidad de quiebra, indica que la empresa prácticamente incurrirá en quiebra, normalmente una empresa no recupera su solvencia si se encuentra con un resultado de esta naturaleza.
$1.81 < Z < 2.99$	Zona gris, señala alguna seguridad relativa, pero se sitúa dentro de un área de observación (área gris) y está debajo del umbral de más alta seguridad.

Fuente: León, V.C.A. (2006) (P.24)

Este modelo tiene múltiples aplicaciones, dado que puede ser usado para un grupo de empresas o para una empresa individual. Si es para un grupo de empresas, se calcula cada uno de los índices contemplados en el modelo para cada empresa de la muestra que se tome, y se calcula el valor promedio de cada índice en el grupo y se sustituye en la función.

Si es para una empresa específica, se calculan igualmente los índices del modelo y el resultado se sustituye en la función para obtener el valor de Z. Esto puede hacerse para el ejercicio económico actual o para uno proyectado. Pero puede también calcularse para una serie histórica de máximo cinco años o de 2 años proyectados, lo cual permitirá analizar la tendencia y así tener una mejor visión de la situación del grupo de empresas o de una empresa específica.

Ante las críticas al modelo en el sentido de que no todas las empresas son manufactureras cotizables en el mercado de capitales y adicionalmente que existen empresas comerciales y de servicio, y que cotizan o no en bolsa, las cuales no fueron consideradas en el modelo.

Por tal motivo se desarrollaron los modelos conocidos como Altman Z1 y Z2, que pretendían corregir los vacíos comentados.

3.7.1 Modelo Z1 de Altman

En la segunda parte del análisis realizado al predictor de quiebra conocido como Altman Z Score se plantea la solución al problema detectado en la ecuación original, la cual incluía únicamente empresas industriales inscritas en bolsa de valores. surgen, de ésta manera, los indicadores Z1 y Z2 con el propósito de ampliar la aplicación de este modelo.

León, V.C.A. (2006) esta versión del modelo original se desarrolló para que se adaptara a cualquier clase de empresa y no solo aquellas industrias manufactureras inscritas en bolsa. Para poder cumplir tal propósito se trabajó básicamente con los factores integrantes de la variable X4, sustituyendo el valor de mercado por el valor patrimonial en libros o valor del capital contable (P.26)

Los índices quedaron iguales, con excepción del X4, donde se sustituyó el numerador, debido a que, en vez de contemplar el valor de mercado del patrimonio, este se cambió por el valor contable del patrimonio.

Es decir que X4 quedó en la versión Z1 de Altman de la forma: $X4 = \text{Valor contable del patrimonio} / \text{Pasivo total}$.

En esta función, los índices seleccionados para conformar el valor Z1, son:

$$X1 = \text{Capital de trabajo neto} / \text{Activos totales}$$

$$X2 = \text{Utilidades retenidas acumuladas} / \text{Activos totales}$$

$$X3 = \text{Utilidades antes de intereses e impuestos} / \text{Activos totales}$$

$X4 = \text{Valor contable del Patrimonio} / \text{Pasivos totales}$

$X5 = \text{Ventas} / \text{Activos totales}$

Así mismo, los coeficientes de la función se modificaron, quedando:

$$Z1 = 0.717X1 + 0.847X2 + 3.107X3 + 0.420X4 + 0.998X5$$

El volumen de utilidades operativas continúa siendo el factor más importante en la determinación del indicador. De acuerdo con el cambio en las variables del modelo de Z – Score se interpreta como se describe en la siguiente tabla:

Figura 8: Límites de referencia Modelo Z₁-Altman

Límites	Descripción
$Z_1 \geq 2.90$	Baja probabilidad de quiebra; probablemente la empresa no tendrá problemas de solvencia en el corto y mediano plazos.
$Z_1 \leq 1,23$	Alta Probabilidad de quiebra, indica que la empresa prácticamente incurrirá en quiebra, normalmente una empresa no recupera su solvencia si se encuentra con un resultado de esta naturaleza.
$1.23 < Z_1 < 2.90$	Zona gris, corresponde a la zona gris definida por Edward Altman, donde existe alguna probabilidad de quiebra, más evidente entre más cercano esté el resultado al límite inferior determinado en la función.

Fuente: León, V.C.A. (2006) (P.26)

3.7.2 Modelo Z₂ de Altman

Frente a las críticas del modelo en las cuales se describía que los modelos anteriores no eran aplicables a las empresas comerciales y de servicio, Altman realizó modificaciones en su estudio y llegó a obtener el valor Z₂, para ser aplicada por cualquier tipo de empresa diferente a las contempladas Z y Z₁.

Entonces Z2 debe aplicarse cuando la empresa es comercial o de servicios. Esta versión del modelo, fue realizada para corregir la distorsión que podría presentarse, debido a que elimina la razón de rotación de activos (X5) y otorga un peso relativo aún más importante al factor de generación de utilidades en relación al activo (X3)

Las modificaciones se realizaron principalmente, en los coeficientes de la función y en los parámetros de referencia. De esta manera en Z2 se eliminó X5 y manteniendo de esta manera los demás índices utilizados en la versión Z1.

El argumento para la eliminación del X5 (ventas/activos totales), es que este índice es problemático en el sentido de que varía significativamente de una a otra empresa de distinto sector industrial, lo que trae distorsión y puede dar lugar a interpretaciones erróneas que distorsionan el modelo.

$$X1 = \text{Capital de trabajo neto} / \text{Activos totales}$$

$$X2 = \text{Utilidades retenidas} / \text{Activos totales}$$

$$X3 = \text{Utilidades antes de intereses e impuestos} / \text{activos totales}$$

$$X4 = \text{Valor contable del patrimonio} / \text{Pasivo Total}$$

En cuanto a la función, se encuentra representada así:

$$Z2 = 6.56 X1 + 3.26 X2 + 6.72 X3 + 1.05X4$$

Para aplicar este modelo se calculan los valores de cada índice y se sustituye en la función para encontrar el valor de Z2. Los límites o parámetros de referencia para análisis de los resultados del modelo, se interpretan como se describe en la siguiente tabla:

Figura 9: Límites de referencia Modelo Z₂-Altman

Límites	Descripción
$Z_2 \geq 2.60$	Baja probabilidad de quiebra; probablemente la empresa no tendrá problemas de solvencia en el corto y mediano plazo.
$Z_2 \leq 1.10$	Alta Probabilidad de quiebra, indica que la empresa prácticamente incurrirá en quiebra, normalmente una empresa no recupera su solvencia si se encuentra con un resultado de esta naturaleza.
$1.10 < Z_2 < 2.60$	Zona gris, es la zona definida por Altman, en la cual se presenta alguna probabilidad de quiebra, más evidente en la medida en que el resultado se encuentre más cerca del límite inferior calculado en la ecuación.

Fuente: León, V.C.A. (2006) (P.27)

Insolvencia: Se da cuando una compañía no puede cumplir con su deuda a corto plazo, en otras palabras, una falta de liquidez.

Insolvencia Financiera: Ocurre cuando las promesas a los acreedores no se cumplen o se cumplen con dificultad.

IV. Preguntas directrices

¿Qué aspectos internos y externos inciden en el Centro Agropecuario?

¿A qué se debe que el centro no sea auto sostenible?

¿Se realizan proyecciones de ingresos y gastos mensuales?

¿Se consideran los costos incurridos en la producción para la determinación de precios de comercialización?

¿Qué estrategias de sostenibilidad financieras se pueden implementar para auto sostenibilidad financiera del centro agropecuario?

¿Tienen procedimientos establecidos para la comercialización de la producción agrícola?

¿Cuál es la situación financiera del Centro Agropecuario, en el período 2016-2017 según la evaluación financiera?

¿Utilizan algún tipo de herramienta para proyectar el futuro económico del centro Agropecuario?

¿Toman medidas con anticipación suficiente de forma que se evite o al menos se reduzca la posibilidad de cierre de operaciones?

V. Operacionalización de Variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	ITEMS
<p>Analizar el ambiente interno y externo del centro agropecuario (Foda y Porter)</p>	<p>Ambiente interno y externo</p>	<p>Según Hill, C. & Jones, G. (2009) el análisis interno se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía y el externo es el análisis del ambiente operativo externo de la organización, el propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.</p>	<p>Se procederá a elaborar el FODA y 5 fuerzas de Porter</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalezas -Oportunidades -Debilidades -Amenazas -Amenaza de los nuevos Competidores -Rivalidad entre competidores -poder de Negociación de los proveedores -Poder de Negociación de los clientes -Amenaza de Servicios y Productos Sustitutivos 	<p>Observaciones Entrevista Revisión documental</p>
<p>Identificar las estrategias aplicadas en la comercialización de la producción del centro agropecuario</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Según Kotler, P & Armstrong, G. (2012) el sistema de información de marketing consta del personal y procedimientos para evaluar y desarrollar las necesidades de información, así como para ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar los conocimientos procesables sobre los clientes y el mercado.</p>	<p>Revisar cada uno de los procedimientos que aplica el centro en la comercialización del producto terminado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Canales de distribución interna en la organización. -Distribución a través de mercaditos verdes. -Comercialización a proyectos agropecuarios. 	<p>Observaciones Entrevistas Guía de revisión documental</p>

Evaluar la situación financiera del centro agropecuario	Situación financiera	Según Guajardo, C.G (2008), la información financiera tiene como objetivo generar y comunicar información útil de tipo cuantitativo para la oportuna toma de decisiones de los diferentes usuarios externos de una organización económica.	A través del proceso de revisión se determinará la situación financiera	-Estados Financieros -Análisis Horizontal -Análisis vertical -Índice de actividad -Índice de rentabilidad -Índice de liquidez	Observaciones Entrevistas Análisis financiero Guía de revisión documental
Analizar el nivel de insolvencia financiera futura, a través del modelo Z2 Altman aplicado al centro agropecuario en el período 2016-2017.	Insolvencia Financiera	Según Altman (1993), desarrolló un modelo denominado como el modelo Z el cual provee la oportunidad de examinar los ratios financieros con el propósito de predecir el fracaso de una empresa.	Utilizar una herramienta decisional en los procesos de toma de decisiones financieras antes de que ocurra la quiebra..	Modelo Z2 de Altman	Activos totales Pasivos totales Patrimonio Total Ganancias retenidas

Fuente : Elaboración propia

VI. Diseño Metodológico

6.1 Enfoque de la investigación

En base a las características del estudio tiene enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos, de tipo descriptivo aplicado a la evaluación financiera del centro Agropecuario en el periodo 2016-2017, permitió verificar las oportunidades de auto sostenibilidad del centro.

6.2 Tipo de estudio

De acuerdo a Hernández, S. R. (2014), con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (P.92).

En base al nivel de conocimiento científico el tipo de estudio utilizado en la presente investigación es descriptivo puesto que se busca evaluar porque ocurre determinado fenómeno y sus componentes.

6.3 Población y Muestra

6.3.1 Población

La población de este estudio la constituye el Centro Agropecuario

6.3.2 Muestra

Según Hernández, S. R. (2014), en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (P.176).

La muestra la constituye la información financiera y contable del centro agropecuario y su entorno.

6.4 Métodos y Técnicas

En el presente estudio las principales técnicas que se utilizaron en la recopilación de datos fueron la entrevista, observación y revisión documental.

Entrevista.

Esta técnica de recolección de datos posee preguntas abiertas y cerradas la cual está orientada a establecer contacto directo con el personal clave dentro del centro agropecuario, por lo tanto, se considera de gran importancia para satisfacer las inquietudes planteadas en la presente investigación y profundizar en relación al cumplimiento de nuestros objetivos.

Se aplicará entrevista por medio de guía de preguntas abiertas y cerradas a Responsable del Centro con el propósito de obtener información sobre el entorno interno y externo del Centro, a su vez conocer de los hechos pasado que son de mucha utilidad en el desarrollo de esta investigación. Se describen en Anexo 1 y 2.

También se aplicará entrevista a través de preguntas cerradas al analista contable con el objetivo de conocer la situación financiera del Centro. Se describen en Anexo 3.

Revisión documental.

Esta técnica de recopilación de información se aplicó para analizar los documentos relacionados con la presente investigación. La fuente de información la constituyen los documentos tales como los informes financieros donde se logra determinar la situación financiera y el comportamiento de los resultados de los periodos en estudio , acuerdos de cooperación de contrapartes aquí logramos identificar de qué manera inciden los aportes financieros que recibe el

centro, informes de rendición de cuentas a contrapartes con esto determinamos si estos están sujetos a algún tipo de restricción en relación con los fondos que se reciben , planes de producción se revisó con la finalidad de verificar cómo funciona el ciclo de establecimiento, producción y comercialización de la producción agrícola .

Se utilizaron fuentes secundarias porque se retomó información de libros, tesis, revistas, boletines, publicaciones en Internet respecto al tema y conceptos relacionados a la investigación en estudio los cuales fundamentaron la elaboración de la base teórica sólida.

Observación

La observación documental se realizó con la finalidad de comparar los datos obtenidos en las entrevistas y revisión documental.

Para realizar el análisis financiero se utilizaron las ratios financieras siguientes:

Índice de actividad: se utilizó para medir la eficiencia de operación del centro agropecuario.

Índice de rentabilidad: se utilizó para evaluar si el rendimiento que produce el centro en cada periodo es suficiente y razonable como condición necesaria para que tenga sostenibilidad financiera.

6.5 Instrumentos

El proceso de recolección de datos de campo se realizó a través de la observación y el diseño de entrevistas mediante preguntas abiertas y cerradas que contribuyeron a la obtención de información para dar respuesta a los objetivos planteados.

Los programas utilizados para el procesamiento de datos de la información cualitativa es Word y en el caso de la información cuantitativa por medio de Excel.

En el análisis e interpretación de la información financiera se aplicaron análisis verticales y horizontales, ratios financieros aplicables al tema de estudio.

Se realizó la Matriz FODA lo que permitió identificar las principales fortalezas y debilidades del Centro así mismo visualizar sus oportunidades y amenazas.

Se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter lo que permitió identificar los diferentes niveles de influencia que tienen los clientes y los proveedores sobre el Centro agropecuario a su vez se logró evaluar la rivalidad existente entre los competidores de dicho mercado.

Con estos instrumentos se obtuvo la información necesaria para el análisis y dar cumplimiento a los objetivos del trabajo investigativo.

VII. Análisis de Resultados

El centro agropecuario pertenece a la organización sin fines de lucro denominada fundación El Progreso, quien a su vez faculta al gerente de agricultura para monitoreo y seguimiento de las actividades operacionales, las cuales son reportadas directamente por el responsable del centro.

Así mismo tiene establecida su propia estructura organizativa la cual se encuentra conformada de la siguiente forma:

- Responsable del centro
- Supervisor de campo
- Operarios de campo
- Conserje

Los pasivos laborales y algunos gastos operacionales son asumidos por la fundación la cual se encarga de realizar la cobertura de los pagos directamente con sus propios fondos, esto como consecuencia de los ingresos del centro los cuales están representados por montos menores en comparación con las obligaciones generadas por su ciclo operacional.

En adelante se presenta la interpretación y análisis de los resultados lo cual es producto de la aplicación de instrumentos y técnicas a toda la información obtenida.

7.1. Matriz FODA aplicada al Centro Agropecuario

En la elaboración de la matriz FODA, aplicada al Centro Agropecuario se analizaron los puntos fuertes y débiles dentro del ambiente interno y externo, en el que se obtuvo un diagnóstico de sus condiciones de operación, un aspecto a señalar es que la entidad en estudio posee áreas potenciales para explotación agrícola, pero no se les da la máxima utilización.

A través de este análisis el centro conseguirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

El análisis interno considera las fortalezas y debilidades que surgen de las decisiones y recursos disponibles de la entidad en estudio, las cuales poseen las características de ser potencialmente modificadas.

Dentro de las principales fortalezas se observaron las siguientes:

Una de las grandes fortalezas de la entidad en estudio es su ubicación, por estar situada en una zona productiva con suelos o tierras aptas para este tipo de cultivo, como áreas potenciales para la explotación agrícola y pecuaria y el fácil acceso de la población por consiguiente accesibilidad de los clientes.

Dentro de las fortalezas se encuentran las instalaciones o condiciones de infraestructura, propicias para este tipo de negocio y el ambiente adecuado contando con un laboratorio para el análisis de suelo, las áreas de suelos apropiadas, creando un ambiente idóneo y adecuado.

De tal manera que cuando los clientes visitan las instalaciones se van con una buena impresión, esto porque durante el proceso de observación aplicado al presente estudio, se tuvo que aplicar estas técnicas y se pudo apreciar las expresiones de los visitantes al lugar.

Otro factor que es importante mencionar es el trabajo que se realiza con el personal, el cual recibe sus prestaciones y remuneraciones correspondientes, permitiéndoles esto su permanencia en las labores de producción y su satisfacción en cuanto al trato laboral, siendo esto uno de los motivos por los cual, se posee trabajadores desde que se inició este proyecto, los cuales expresan su satisfacción y siendo una fortaleza para la entidad, porque su experiencia ayuda a producir frutos de calidad y a la atención en todo el proceso de producción.

La entidad en estudio cuenta con alianzas de organismos contrapartes, eso indica que esto es una fortaleza porque posee los recursos para ejecutar los procesos de producción.

En cuanto a las principales debilidades se observaron las siguientes:

Dentro de las debilidades de la entidad en estudio se observó que el mantenimiento para la operatividad es bastante costoso lo cual no se coincide proporcionalmente con los ingresos, entre los cuales se encuentran los servicios básicos que tienen una alta tendencia, el incremento en el consumo de combustible debido al traslado de compras que se realizan a un proveedor específico el cual su ubicación es bastante distante y asignación de viáticos de movilización mensuales, estos viáticos podrían asignarse de manera eventual para contribuir con la reducción de gastos.

Cabe mencionar que existe debilidad en cuanto a daños en infraestructura de algunos invernaderos los cuales requieren de mejoras en estructuras metálicas, cubierta de malla antiviral y plástico UV, esto hace que los cultivos produzcan menor cantidad de cosechas, por tanto, es

necesario que se realicen inversiones en las mejoras de estos invernaderos para obtener mayor volumen de producción, lo que conlleva a generar más ingresos.

Otra debilidad que se observó durante la visita, es la poca existencia de árboles lo cual hace que el viento afecte directamente las áreas productivas, se considera necesario el establecimiento de árboles forestales los cuales sirvan de protección como cortinas rompe vientos para evitar pérdidas de las cosechas.

Durante el proceso de revisión documental y entrevista se identificó que existe debilidad en cuanto a la falta de conocimiento de cuánto cuesta producir cada uno de los diferentes rubros que se cultivan, esto por no contar con procesos de análisis de costos de producción, lo cual repercute directamente en establecer los precios de ventas y por ende en el margen bruto de las utilidades.

Entre las principales oportunidades se observaron las siguientes:

En cuanto a las oportunidades que la entidad en estudio puede aprovechar es diversificarse porque cuenta con infraestructura para el establecimiento de producción pecuaria y posee suelos que son fértiles en los que podrían establecer cultivos tales como musáceas, maracuyá, tomates Tycoon, tomates manzanos, granadilla y tubérculos los cuales generarían ingresos en el corto plazo.

Cabe mencionar que durante el proceso de entrevista se obtuvo información que la fundación ejecuta proyectos agropecuarios enfocados a la producción porcina, por tanto, se puede aprovechar que el centro establezca granjas de reproducción porcina para convertirse en proveedor de los proyectos.

Se obtuvo información que existen productores de la zona que se dedican a la apicultura lo cual podría aprovecharse para establecer un acopio de miel y convertirse en distribuidores de miel a su vez se lograría apoyar a productores.

Así mismo durante la visita se observó que el centro cuenta con dos auditorios de buena capacidad los cuales se encuentran debidamente acondicionados con sillas y abanicos de techo, por tanto, podrían utilizarse para impartir servicios de capacitación a productores beneficiarios de proyectos agropecuarios en diversas temáticas agrícolas.

También se observó que posee un laboratorio el cual puede ser utilizado para ofertar servicios de análisis de fitopatología.

También se observó que los cultivos se encuentran bien distribuidos por cada rubro, los cuales son idóneos para que sirvan de áreas demostrativas a productores beneficiarios de los proyectos agropecuarios que tiene la fundación, con esto se estaría recibiendo aportes de fondos para manejo de los cultivos.

En las visitas se observó que disponen de suelos adecuados para establecimiento de viveros de plantas forestales, las cuales se pueden vender al público en general y a los proyectos agropecuarios de la fundación los cuales durante el proceso de entrevista se constató que adquieren cantidades significativas de plantas de forestales que la distribuyen a productores beneficiarios.

En relación a las principales amenazas se observaron las siguientes:

En cuanto a las amenazas que inciden en la entidad en estudio se observó que el factor de la variabilidad climática podría afectar las cantidades a producir al existir periodos prolongados de sequía.

Otra amenaza que se observó son daños en infraestructura en algunos invernaderos los cuales indican los trabajadores de campo que estos daños han sido ocasionados por los fuertes vientos por no tener reforestado.

También se observó que existe la amenaza de pérdidas en la producción porque existen áreas que se encuentran sin cobertura de cercas perimetral lo que podría facilitar el acceso de personas ajenas que podrían ocasionar sustracción de las cosechas.

Matriz FODA del Centro Agropecuario

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La ubicación por estar situada en una zona productiva y de fácil acceso a la población. ▪ Instalaciones o condiciones de infraestructura y ambiente adecuado. ▪ Suelos fértiles y sin pendientes ▪ El personal recibe sus prestaciones y remuneraciones correspondientes lo cual permite estabilidad laboral. ▪ Cuenta con alianzas de organismos contrapartes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificación productiva en la que se pueden establecer. variedad de cultivos, producción pecuaria, apícola y porcina. ▪ Brindar servicios de capacitación a productores. ▪ Utilizar el laboratorio para ofertar servicios de análisis de fitopatología. ▪ Funcionar como áreas demostrativas a productores. ▪ Establecer y ofertar plantas forestales. ▪ Donantes con interés en proyectos de agricultura (se pueden conseguir fondos)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos costos de mantenimiento de la operatividad. ▪ Daños en infraestructura de algunos invernaderos. ▪ Afectación del viento en áreas productivas por falta de árboles ▪ No cuentan con procesos de análisis de costos de producción. ▪ Falta mano de obra temporal etapas críticas (siembra, cosecha) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabilidad climática podría afectar las cantidades a producir. ▪ Daños en infraestructura por fuertes vientos. ▪ Pérdidas en la producción falta de cercas perimetral. ▪ Plagas en cultivos ▪ Precios inestables en mercado

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Las cinco fuerzas de Michael Porter aplicadas al Centro Agropecuario

- **Riesgo de que entren nuevos competidores**

Existe la amenaza del ingreso de nuevos participantes los cuales podrían despertar interés en establecer los cultivos de los que produce la entidad en estudio, debido a la ubicación geográfica, porque existen productores que poseen el requerimiento principal que son las extensiones de suelos fértiles los cuales son aptos para el establecimiento de los cultivos, además no existen obstáculos que dificulten la comercialización de estos rubros.

Es importante mencionar que la entidad en estudio debe buscar como posicionarse en un lugar privilegiado en el mercado a través de publicidad y promoción de los productos que cosechan los cuales son de muy buena calidad producidos de manera orgánica y con la respectiva asistencia técnica por parte de los empleados que poseen la experiencia en este tipo de rubros.

Así mismo debe aprovechar los recursos humanos y el apoyo de contrapartes estratégicas para innovar en la creación de servicios de capacitación en temáticas agrícolas.

También es conveniente que aprovechen las buenas relaciones que tienen con los cooperantes internacionales para invertir en fortalecimiento institucional dentro de los cuales se pueden lograr nuevas adquisiciones de invernaderos para lograr producir más cosechas y diversificación de variedades de cultivos.

Se considera un riesgo alto la entrada de nuevos competidores que produzcan los mismos bienes lo cual tendría incidencia directa de forma negativa porque decrecerían los ingresos provenientes de las ventas de la producción agrícola, por lo que se hace necesario que se preste atención y se formulen estrategias para hacer frente a los competidores que puedan entrar.

- **Rivalidad entre competidores**

Durante el proceso de entrevistas se obtuvo la información que la entidad en estudio para mantener la competencia realiza un monitoreo constante de los precios en el mercado nacional para ubicarse en una posición favorable y ofertar precios menores en relación con los competidores.

Así mismo se observó que le dan mucha importancia a la calidad y confiabilidad de los productos, por lo que también invierten en empaques para la presentación de los mismos, esto con la finalidad de crear diferenciación con la competencia.

Cabe señalar que cuentan con herramientas y maquinarias de alta calidad para garantizar procesos eficientes en la producción.

Un factor importante que se observó durante las visitas realizadas es que poseen la capacidad instalada para producir mayores cantidades de cosechas y de mejor calidad, en pequeños espacios de suelos a través de invernaderos, los cuales crean barreras protectoras de virus, lluvias y vientos, caso contrario cuando se produce en ambiente libre lo cual se incurre en utilización de mayores extensiones de suelos, menor recolección de cosechas, productos de menor calidad y costos adicionales en insumos para contrarrestar los virus que afectan las cosechas.

Se puede mencionar que en técnicas aplicadas a los clientes durante la visita a las instalaciones del centro se constató que los clientes muestran satisfacción por la calidad de los productos.

La rivalidad es importante para crear competitividad la cual se debe ver como una obligación para reducir costos, mejorar la calidad, el servicio y crear nuevos productos y procesos para hacer una mejor competencia.

Se debe tomar en consideración que a medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de ingresos es menor y por tanto el atractivo de la entidad disminuye.

Se considera que el riesgo es bajo porque se ofrecen productos de excelente calidad, presentación, servicio al cliente, precios competitivos, lo cual crea capas de aislamiento respecto a la competencia, esto hace que los compradores tengan preferencias y lealtad por adquirir los productos.

- **Poder de negociación de los compradores**

En revisión documental a la entidad en estudio se observó que durante el año 2016 existían compradores potenciales los cuales fueron recurrentes durante este período, debido a que el responsable del centro realizaba visitas para establecer contacto directamente con los clientes y ofertar los productos de forma personalizada, sin embargo, estos clientes no pasaron a formar parte del año 2017, debido a que se dejó de utilizar ésta práctica y se inició una nueva estrategia de captación de clientes que denominaron mercaditos verdes, lo cual repercutió en la disminución de los ingresos.

Así mismo en revisión documental y análisis financiero se identificó que no existe ningún tipo de control interno con los clientes que realizan compras al crédito, cabe mencionar que las cuentas por cobrar para el año 2016 se demoraron en promedio 209.94 días para convertirse en efectivo.

La capacidad de negociación de la entidad en relación a los compradores se le debe prestar atención y tratarse con mucha percepción, lo cual podría ser proporcional en dependencia del volumen de compras que estos realicen.

También podrían incentivar a los grandes compradores en ofrecerle de alguna manera como beneficiarse con alguna ventaja como los descuentos.

Aprovechando que la entidad cuenta con suelos fértiles, infraestructuras y el personal idóneo se podrían organizar los ciclos de producción para obtener cosechas en temporadas que no estén abarrotados los mercados y de esta manera aprovechar una buena negociación de precios con los compradores.

La entidad en estudio debe continuar creando la satisfacción de los consumidores ofertando productos con la misma calidad y precios atractivos. Al entrar nuevos competidores se convertiría en riesgo alto debido a que la negociación de los precios se volvería agresivo por parte de los compradores, lo cual vendría afectar directamente la disminución de los ingresos.

Es de vital importancia que se tomen acciones estratégicas para obtener un buen poder de negociación con los compradores, se tiene que tomar en cuenta que existen segmentos dentro de los cuales algunos compradores son menos sensibles que otros a los precios.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En revisión y análisis realizado a la entidad en estudio se obtuvo la información que no poseen créditos de parte de los proveedores por las compras que realizan, debido a que todas las efectúan a base de contado.

Un aspecto importante a destacar el cual fue obtenido en el proceso de entrevista, es que cuando no poseen los fondos necesarios para realizar las compras se recurre a la fundación para que les haga efectiva la compra, pero sin embargo estos pasan a formar parte de los pasivos del centro y afecta los flujos de efectivo de la fundación, esta es una práctica que realizan en vez de obtener créditos por parte de los proveedores.

Se considera importante que la entidad en estudio obtenga apertura de crédito por parte de los proveedores con el fin de evitar desembolsos de efectivo de forma inmediata por las compras que realizan, lo cual conlleva a tener obligación directa con sus proveedores, no obstante, es necesario mencionar que se debe llevar un respectivo control de calendario de pagos para cumplir con las obligaciones y no caer en estado de morosidad.

Así mismo en revisión documental se constató que la compra de insumos agrícolas y materiales utilizados para el empaque de los productos, son ofrecidos por una variedad de proveedores en los que se podrían negociar los precios de los mismos, sin embargo la gran mayoría de compras son seleccionadas a un proveedor en específico, el cual por la distancia de su ubicación geográfica, ocasiona gastos adicionales debido a que se incurre en gasto de combustible y viáticos de alimentación por el traslado de las compras.

Es conveniente que para realizar adquisiciones se haga uso de un proceso de selección a través de matriz comparativas de ofertas de proveedores donde se puedan tomar aspectos a seleccionar como precio y calidad.

Durante la entrevista se obtuvo la información que poseen una situación en particular para el establecimiento de cultivos específicos, los cuales indican que existen pocos proveedores y que en estos casos no se puede negociar mejores precios, porque si no tendrían que comprarlos a proveedores extranjeros, por lo tanto, incurrirían en gastos adicionales para su nacionalización. Esto resulta de alguna manera una ventaja en relación a la competencia debido a que no todos pueden acceder a los insumos para poder establecer estos cultivos.

El poder de negociación de los proveedores se considera un riesgo alto, debido a que realizan en su gran mayoría las compras a un proveedor específico y esto repercute en el incremento de los costos de ventas y disminución en la utilidad, sin embargo se puede mejorar la situación mediante estrategias basadas en buenas eficiencias, bajos costos y calidad de los productos.

- **Productos sustitutos**

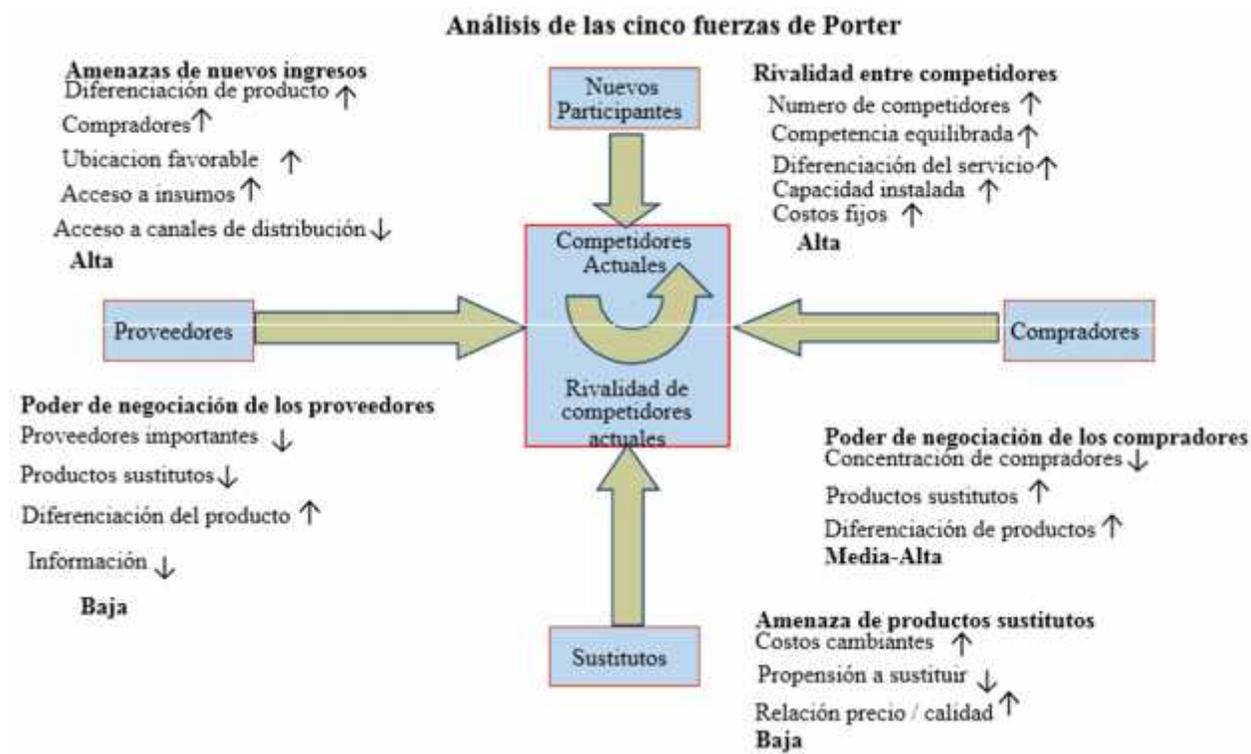
La amenaza de productos sustitutos siempre está latente en el mercado, dentro de los cuales podemos mencionar los tomates de variedad cherry, los cuales son muy poco común en el mercado nacional, estos son ofertados por algunos supermercados con la particularidad de precios superiores, sin embargo existen otras variedades de tomates, así mismo la variedad de guayaba taiwanesa, cabe mencionar que se produce la original por tanto su sabor y tamaño se diferencian de la competencia debido a que estos cultivos fueron establecidos directamente por la misión de Taiwán, no obstante existen en el mercado otras variedades de guayabas con menor calidad y precios superiores, también las papayas de variedad red lady son de muy buena calidad y sabor, pero existen otras variedades que se encuentran en los mercados, así mismo los injertos de guayaba son plántulas originales.

Cabe resaltar que los productos que se ofertan hacen la diferencia con la competencia debido a que poseen alta calidad, son producidos sin insumos químicos por tanto no afectan la salud, tienen precios relativamente bajos, poseen originalidad y tienen excelente presentación.

Existen productos sustitutos que suplen las necesidades de los compradores, aunque se basan en una calidad diferente o inferior, estos constituyen una amenaza y un riesgo alto convirtiéndose en un impacto negativo en los ingresos, por consiguiente, en la actuación frente a

estos productos se deben tomar acciones tales como el mejoramiento de esfuerzos para la comercialización, así mismo proporcionar siempre la misma calidad y contar con disponibilidad de productos.

Figura 10: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del centro agropecuario



Fuente: Elaboración propia

7.2 Estrategias en la comercialización de la producción

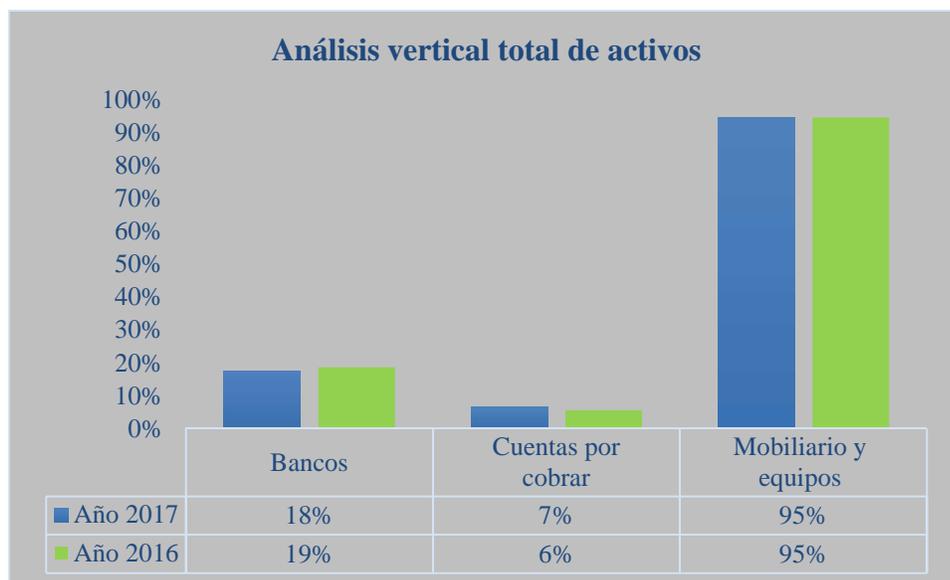
Se logró identificar en las estrategias que utilizan para la comercialización de la producción la cual está establecida en base al sector destino que venden los productos:

- ✓ Consideran la estrategia de comercializar la producción a compradores intermediarios los cuales ingresan directamente al centro para adquirir los productos y se les establece menor precio porque compran por cantidades mayoristas y luego estos lo venden en los mercados al consumidor final.
- ✓ También se identificó que utilizan como estrategia la comercialización de la producción directamente en dos mercados de la capital en los cuales tienen clientes específicos que le entregan los productos y los precios de venta los determinan en relación al comportamiento del mercado.
- ✓ Así mismo tienen establecida la estrategia de ventas al consumidor directo en este caso lo denominan mercaditos verdes, que consiste en asignar determinados días por semana para comercializar la producción en edificios donde se encuentran concentrados personal que laboran en oficinas.
- ✓ Además, realizan ventas a consumidores directo a un sector específico que es el personal que labora para la fundación, para esto tienen establecido un día por semana en la que los empleados pueden adquirir los productos de contado o de crédito.
- ✓ También participan en eventos tales como caminatas o carreras en los que exhiben productos para la venta, con este propósito dieron a elaborar una carreta de madera la cual está diseñada con estantería para ubicación de los diferentes productos y estos tengan una mejor apreciación en la exposición.

7.3 Situación financiera

7.3.1 Análisis vertical del Centro Agropecuario

Gráfico 1. Análisis vertical de los Activos, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia.

El estado de situación financiera del centro agropecuario en saldos al 31 de diciembre 2016, las cuentas que conforman los activos corrientes representan el 24% y el 76% los no corrientes, se observó una mínima variación porcentual en las cuentas por cobrar, se considera que esta cuenta es muy significativa porque suma materialidad para el centro debido a que cada córdoba que no se recupere le afecta directamente la operatividad y se logró identificar que existe debilidad en el otorgamiento de los créditos, porque no existe un control y seguimiento posterior para la recuperación de la cartera.

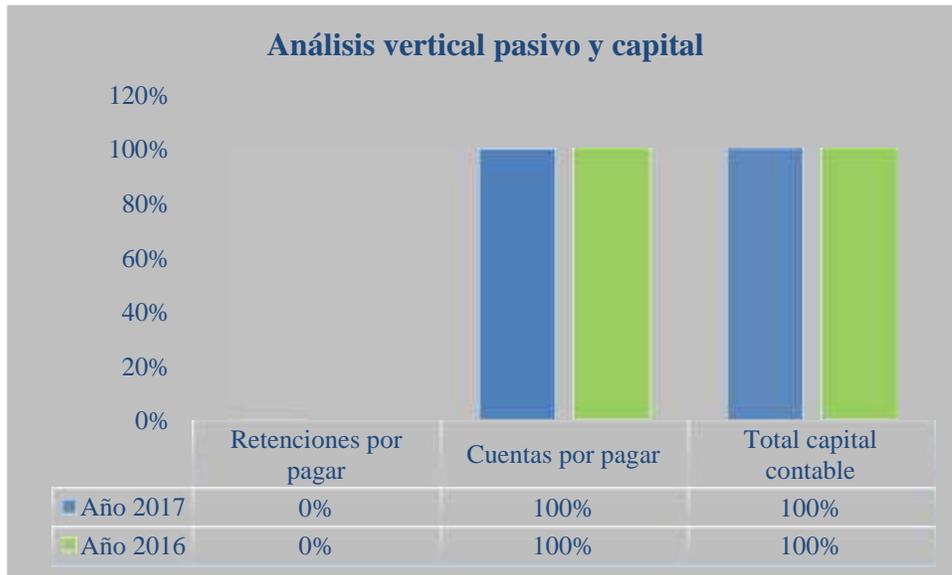
Se logró identificar que la entidad en estudio no tiene poder de negociación con los clientes, esto recae en la demora de recuperación de los créditos.

También se observó que no cuentan con documentos que respalden las ventas que se efectúan bajo la modalidad de créditos, se deben implementar documentos tales como facturas y pagares para garantizar la recuperación de los mismos.

Por su parte la cuenta de mobiliarios y equipos tienen la mayor relevancia significativa debido a que representa el 76% de los activos totales, se observa que se han realizado adquisiciones de equipos dentro de estos se puede mencionar que en el año 2017 se adquirió en carácter de donación un equipo de laboratorio para análisis de suelos, cabe señalar que en este rubro se encuentran los equipos que se utilizan para establecimiento de los cultivos y llevar a cabo los procesos de producción.

Se debe hacer énfasis que estos equipos se pueden utilizar para sacar el máximo provecho y que sirvan como medios de obtención de fuentes de ingresos, dentro de los cuales se pueden ofertar los servicios de laboratorio para análisis de suelo y los equipos que se tienen para establecer las parcelas de cultivos se pueden utilizar para diversificar la producción.

Gráfico 2. Análisis vertical de los pasivos y capital, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia.

En análisis a la estructura del pasivo, se identificó que están representados en un 100% por las cuentas pagar, las cuales incrementaron en 70% en comparación con en el año 2016, se observó que en esta cuenta se registran los pagos que la fundación realiza cuando el centro no posee fondos, durante el proceso de revisión del último año en estudio se realizaron nuevas contrataciones de personal y se asignaron viáticos de movilización de forma mensual al personal, por tanto los gastos no se correspondieron proporcionalmente en relación con los ingresos.

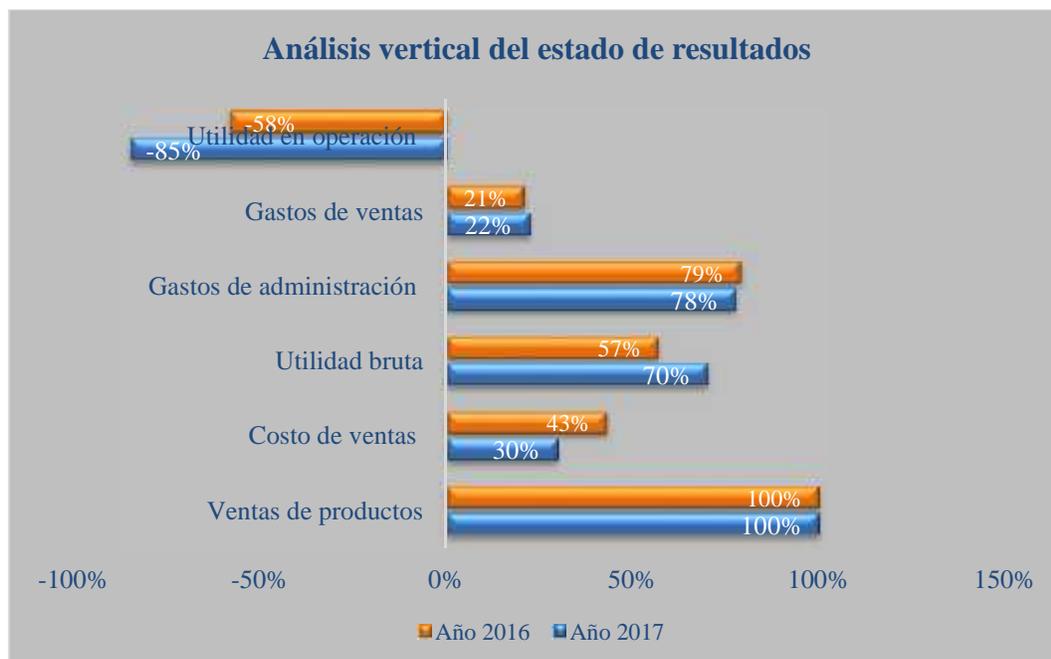
Se observó que no poseen poder de negociación con los proveedores debido a que todas las compras las efectúan a base de contado con fondos propios y cuando no cuentan con suficiente flujo se realizan las adquisiciones con fondos de la fundación y pasan a formar parte del registro de obligaciones de la entidad en estudio.

Según revisión documental se observó que carecen de procedimientos administrativos los cuales son necesarios para llevar a cabo el entorno operativo, así mismo no realizan análisis financieros los cuales son indispensable para lograr un punto de equilibrio.

Se obtuvo un capital contable en pérdida durante el último año de la entidad en estudio, lo cual produce un efecto desfavorable porque ocasiona un problema de insolvencia, por lo tanto, no se podrán cumplir con las obligaciones acumuladas en el corto plazo. Esto se debe a que las obligaciones han venido incrementando por la apertura de nuevos rubros de gastos mencionados anteriormente lo cual crea más pasivos y disminución en el capital de trabajo.

Se considera de suma importancia la creación de estrategias para la obtención de mayores ingresos, así mismo se deben aprovechar las alianzas de organismos para el pago de algunos rubros operativos, también se identificó en análisis de la información que existen algunos gastos tales como el consumo de combustible y viáticos de movilización los cuales se pueden minimizar, por tanto, es necesario que todos los esfuerzos se enfoquen en la obtención de fondos para conseguir la auto sostenibilidad financiera.

Gráfico 3. Estado de resultados, expresado en córdobas (Análisis Vertical)



Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados de los años 2016-2017, resume la operatividad del centro, asociando los ingresos obtenidos y los gastos ocasionados durante el periodo.

Los ingresos estuvieron representados en un 100% por la venta de la producción agrícola en ambos periodos, se observó una disminución del 15% en comparación con el año 2016, debido a cambio de estrategias por parte del responsable, durante el año 2016 se encargaba de contactar directamente a los clientes para ofertar y entregar los productos, sin embargo en el año 2017 se dejó de utilizar esta estrategia dejando de percibir ingresos de clientes potenciales y optando por una nueva estrategia que consiste en mercaditos verdes, según análisis esta estrategia debe de retomarse pero no abandonarla totalmente.

En análisis aplicado a ambos periodos se identificó que han descuidado a clientes potenciales que realizaban compras de forma recurrente durante el año 2016.

El costo de ventas en el año 2016 representó el 43% y en el año 2017 el 30% del total de los ingresos, se puede observar un porcentaje menor en comparación con el año 2016, lo cual está asociado directamente con los ingresos los cuales fueron menores que los obtenidos durante el periodo 2016.

También la disminución del costo se le atribuye a un factor muy importante que no fue considerado en este periodo, según análisis se identificó que se realizaron compras de insumos agrícolas con fondos de proyectos agropecuarios de la fundación, por tanto, los costos de ventas se integraron únicamente los insumos adquiridos con fondos propios.

Para obtener el verdadero costo de ventas de los productos es necesario agregar todos y cada uno de los componentes que forman parte de la producción hasta obtener el producto terminado para la venta, independientemente si se recibe aporte para compra de insumos o se adquieren con fondos propios, de esta manera se podrá identificar la verdadera utilidad por cada producto.

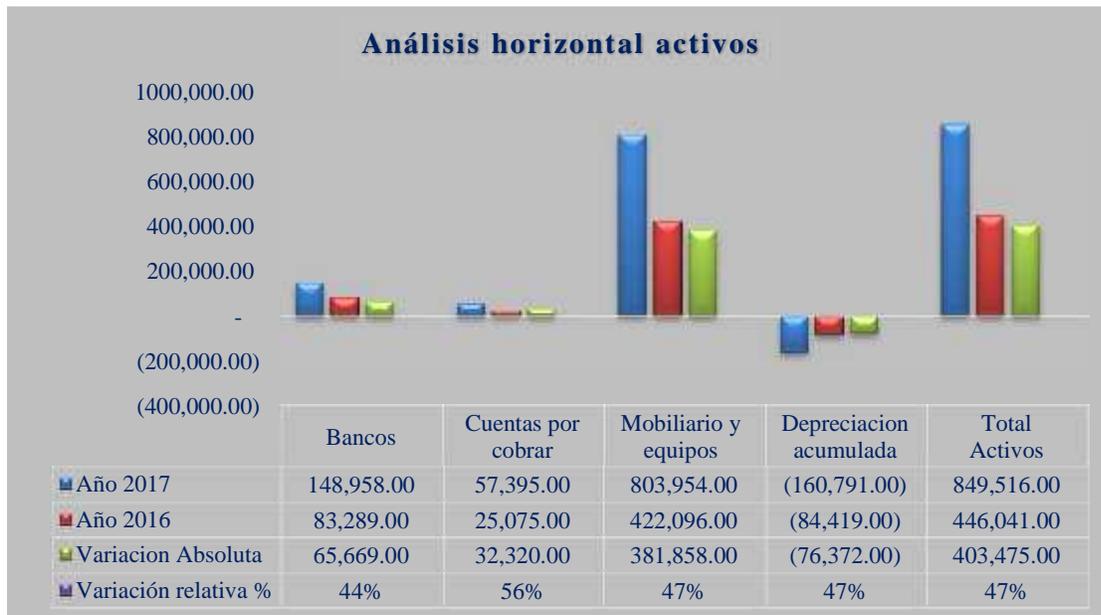
En relación a los gastos operativos representaron el 115% para el año 2016 y el 155% en el año 2017 en relación al total percibido de ingresos, se puede observar un aumento en la variación porcentual durante el último periodo en estudio, debido a que se realizaron nuevas contrataciones de personal, se adquirió el servicio de internet con un costo fijo mensual, se asignaron viáticos de movilización, el consumo de combustible se incrementó por el traslado de compras y los productos a los mercaditos verdes, así mismo se realizaron mejoras en las instalaciones.

Se puede observar que la pérdida del ejercicio representa el 58 % para el año 2016 y el 85% en el 2017 del total de los ingresos, este incremento porcentual en la pérdida es debido a la creación de nuevas líneas de gastos operacionales mencionados anteriormente y la disminución en los ingresos por falta de estrategias de ventas en los productos listos para la venta.

En base a los resultados obtenidos se identificó que la entidad en estudio se encuentra en estado de insolvencia financiera, por tanto, es necesario establecer estrategias para la captación de ingresos a través de los suelos que son propicios para los cultivos, hacer uso de los equipos que se han adquirido con el fin de obtener mejores resultados en la producción, aprovechar que se cuenta con el personal idóneo que poseen la experiencia en las labores que se realizan, todo esto conlleva a cosechar productos de excelente calidad, los cuales se pueden colocar en el mercado con buenos precios.

Es importante que se aprovechen las buenas relaciones que se tienen con organismos donantes para el fortalecimiento institucional, por medio de ellos se pueden obtener los fondos necesarios para realizar mejoras en infraestructura tales como ampliación de oficinas, acondicionamiento de sala de conferencia, construcción de cercas perimetrales para protección de cosechas, realizar mejoras en invernaderos, establecimiento de cultivos en parcelas demostrativas, adquisición de equipos, por tanto todo debe estar enfocado con la ampliación de condiciones y diversificación de fuentes para generación ingresos.

Gráfico 4. Análisis horizontal de los activos, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia

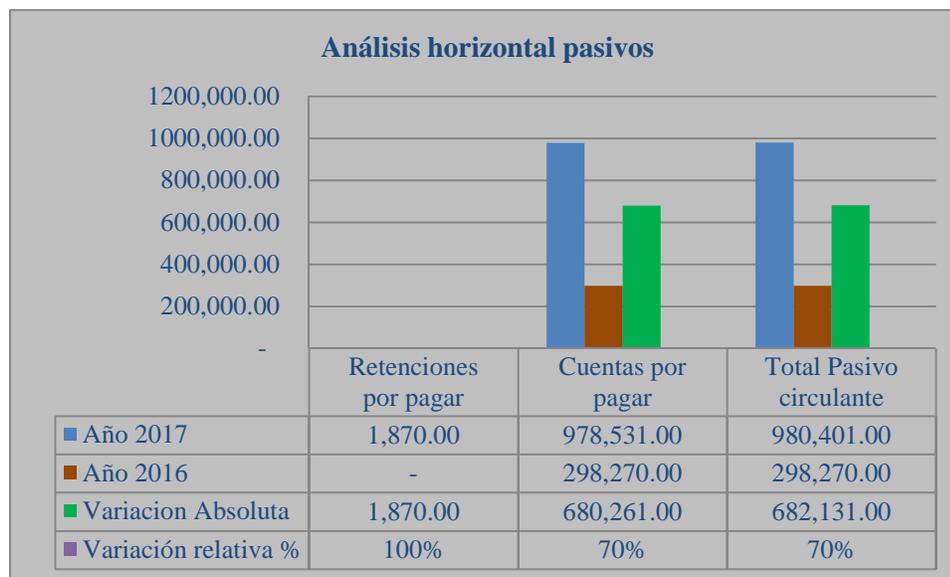
Para el análisis horizontal se compararon los años 2016 y 2017 para determinar el crecimiento porcentual de un año respecto a otro, al 31 de diciembre 2017 los activos totales aumentaron en un 47% equivalente a C\$403,475.00, se observa que el saldo en disponibilidades de efectivo se aumentó en 44% con respecto al 2016, debido a que los salarios no fueron pagados con fondos propios, por tanto los asumió la fundación convirtiéndose en pasivos para el Centro, este efecto tiene una estrecha relación con los ingresos los cuales fueron menores que los obtenidos durante el año 2016.

Así mismo las cuentas por cobrar se incrementaron en 56% en comparación con el año 2016, este aumento es debido a que no existe una efectiva recuperación de la cartera porque se otorgan los créditos y no se le da seguimiento, además no existe documentación formal que

respalden los créditos, por tanto, se llevan de manera empírica el control de los mismos, cabe señalar que esta cuenta es importante por su nivel de materialidad para el efecto operacional.

En el activo no corriente aumentó en 47% en comparación con el año 2016, cabe mencionar que este aumento se debe a que se obtuvo en carácter de donación la adquisición de un equipo de laboratorio para análisis de suelo el cual fue donado por un proyecto agrícola de la fundación para fortalecimiento institucional del centro, es importante aprovechar esta adquisición para diversificación de nuevas fuentes de ingresos.

Gráfico 5. Análisis horizontal de los pasivos, expresado en córdobas

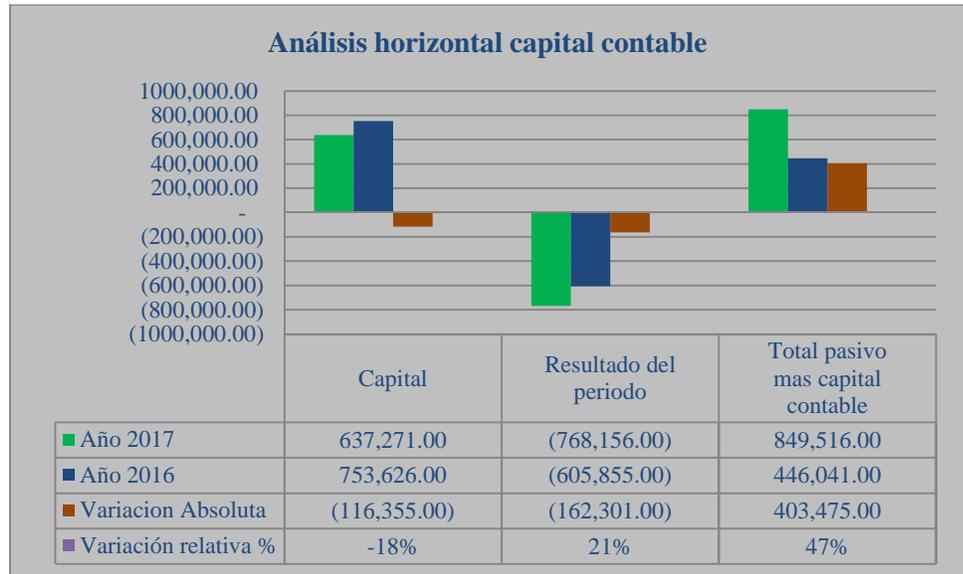


Fuente: Elaboración propia

El pasivo corriente en saldos al 31 de diciembre 2017, representó un aumento de C\$682,131.00 equivalente a un 70% en comparación con el año 2016, se logra observar que la cuenta de importancia significativa donde se encuentra concentrado este aumento es cuentas por pagar, las cuales fueron incrementando a medida que la fundación realizaba pagos para cubrir la operatividad del centro tales como salarios, prestaciones laborales, servicios de comunicación,

viáticos, entre otros, por tanto estos representan obligaciones para el centro por no poseer independencia financiera, debido a la falta de estrategias en la obtención de ingresos.

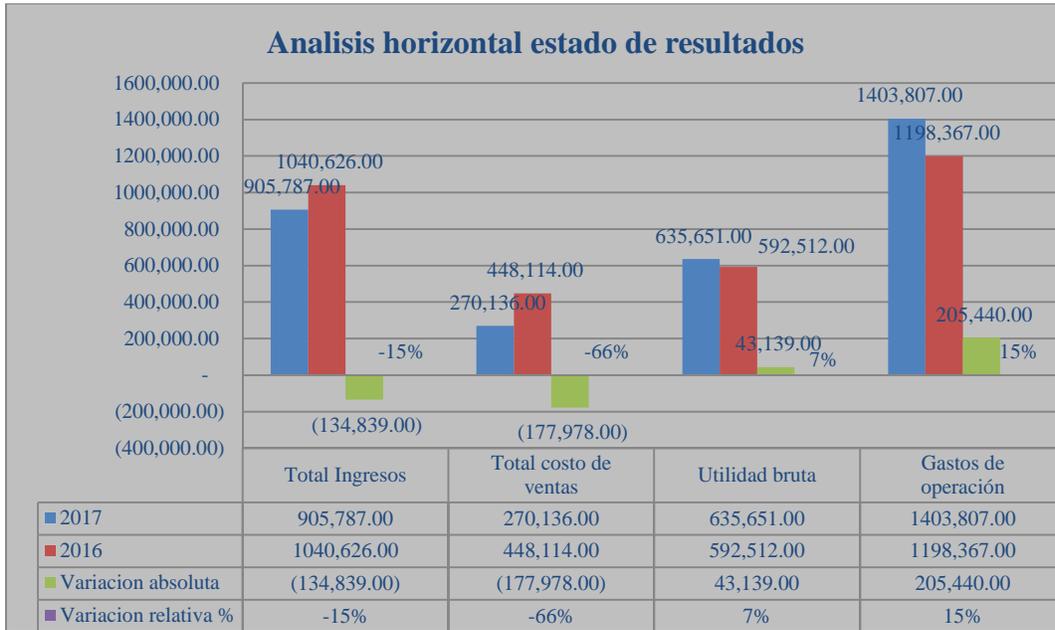
Gráfico 6. Análisis horizontal del capital contable, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia

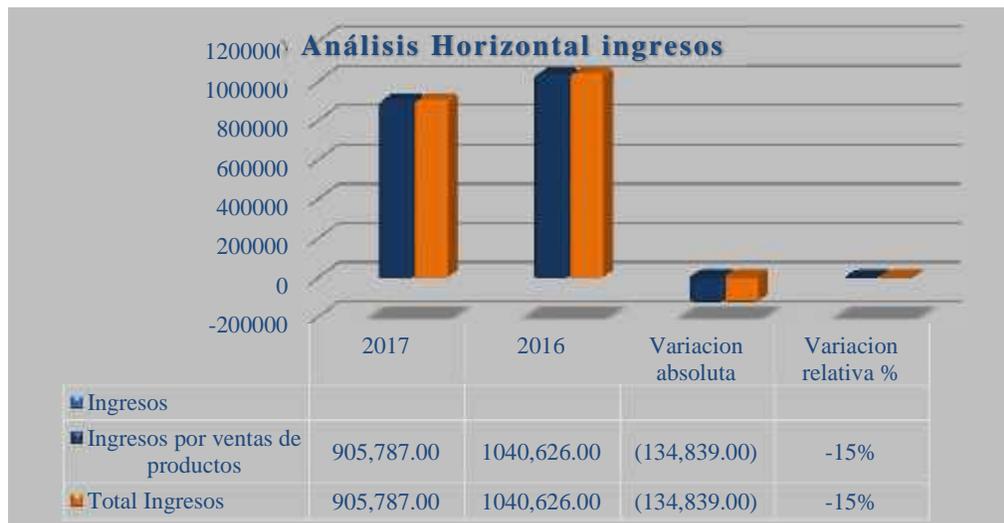
El capital contable al 31 de diciembre 2017, tiene una disminución de C\$116,355.00 equivalente a un patrimonio negativo del 18%, esto tiene un efecto desfavorable en la situación financiera, el resultado de la pérdida del ejercicio se incrementó en un 21% en comparación con el año 2016, todo esto está relacionado con los gastos excesivos en proporción a los ingresos generados durante el periodo, esto indica que por encontrarse en una situación de dependencia financiera no tiene capacidad para afrontar sus obligaciones, por lo tanto se debe prestar atención especial a esta situación y buscar nuevas alternativas de solución en el corto plazo para obtener solvencia financiera.

Gráfico 7. Análisis horizontal del Estado de Resultados, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Análisis horizontal Ingresos, expresado en córdobas



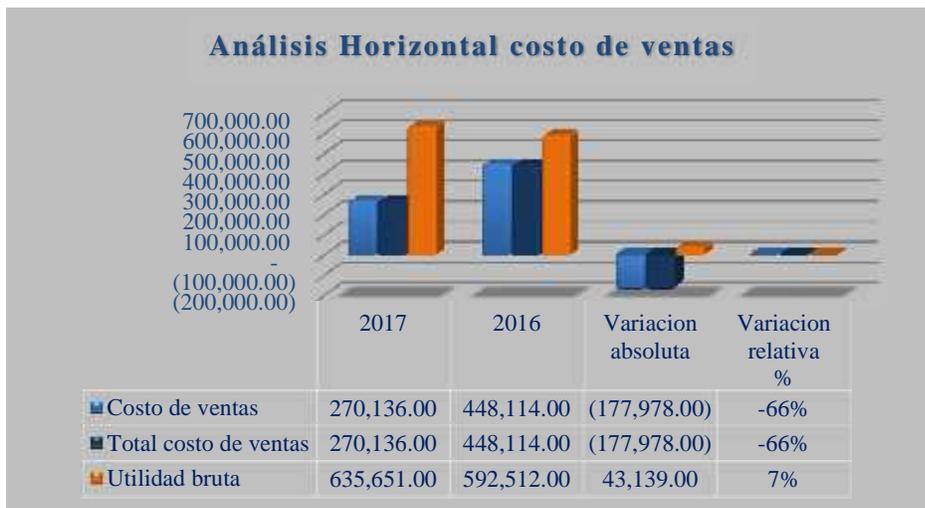
Fuente: Elaboración propia

En saldos al 31 de diciembre 2017 los ingresos fueron de C\$905,787.00 con una disminución del 15% por C\$134,839.00 en comparación con el año 2016, los cuales estuvieron representados por C\$1,040,626.00, este efecto se ocasionó por un cambio en las estrategias de ventas de productos, debido a que en el año 2016 el responsable del centro realizaba visitas directamente en las comunidades a productores para ofertar los productos y de esta manera lograba una mayor captación de clientes, sin embargo en el año 2017 se dejó de utilizar esta práctica y se inició una nueva estrategia para ventas que denominaron mercaditos verdes que consiste en llevar los productos a lugares donde se ubican personal que laboran en oficinas, descuidando de esta manera a clientes que se consideran potenciales según el análisis del volumen de compras que realizaron durante el año 2016.

Estos cambios repercuten directamente en el efecto operacional del centro, es recomendable que se retome la estrategia de ventas utilizada en el año 2016 para captación de

clientes, por lo tanto es necesario que se realicen visitas en las comunidades donde se encuentran concentrados los productores, el centro tiene producción de calidad y cuenta con el personal idóneo, lo cual es determinante para la obtención de mayores ingresos y lograr superar los déficit que se han ocasionado dejando el centro en estado de insolvencia financiera.

Gráfico 9. Análisis horizontal costo de ventas, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia

El costo de ventas al 31 de diciembre 2017 disminuye en -66% equivalente a C\$177,978.00 en proporción a la disminución de los ingresos, los cuales fueron menor que los obtenidos durante el año 2016, en el análisis al costo de ventas se identificó que durante el año 2017 por no llevar un control específico de insumos que se utilizaron para establecimiento de cultivos, no se incluyeron insumos agrícolas que aportaron los proyectos agropecuarios de la fundación para establecimiento de parcelas en el centro.

Es importante que los costos de ventas se realicen por producto para identificar cual es la ganancia que generan por cada uno y de esta manera invertir más en los que produzcan mayores utilidades.

También se refleja que la utilidad bruta disminuyó -7% o su equivalente a la cantidad de C\$ 40,455.46, este efecto se da por la generación de los ingresos que fueron menores en el periodo 2017 en relación con el ejercicio del 2016, no se debe continuar con esta poca generación de ingresos, hay que enfocarse hacia la búsqueda de nuevos ingresos a través de estrategias de venta de los productos y convenios de cooperación para fortalecimiento del centro y lograr la sostenibilidad financiera.

Gráfico 10. Análisis horizontal de gastos, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia

Los gastos operacionales aumentaron en C\$205,440.00 equivalente a un 15% en comparación con el año 2016, estos gastos conformados por los administrativos y de ventas.

En cuanto a los gastos administrativos se incrementaron en C\$143,209.00 lo que representa un 13% en comparación con el año 2016, este aumento está relacionado con la apertura de dos nuevas plazas laborales, debido a que se canceló el servicio de la compañía que brindaba los servicios de seguridad y se optó por la contratación de recursos con el pago de las prestaciones de Ley, se observó que los contratados estuvieron por un periodo menor a los seis meses, por lo tanto se incurrió en pago de prestaciones laborales las cuales no estaban consideradas, también se contrató una compañía proveedora de servicio mensual de internet corporativo.

Los gastos de ventas se incrementaron en C\$62,231.00 lo que representa un 20% con respecto al año 2016, este aumento se debe a que en este periodo se realizó la asignación de viáticos mensuales al responsable del centro y el consumo de combustible se incrementó por el traslado de compras y los productos a los mercaditos verdes, en comparación con el año 2016 no existía el pago de viáticos, tal situación conllevó a la generación de gastos adicionales.

Es recomendable que los gastos operativos se ejecuten de acuerdo a las necesidades del centro, en el caso de contratación de recursos humanos se deben realizar solo cuando sean necesarios, debido a que por cada contratación implica la provisión mensual de prestaciones laborales que se convierten en un pasivo para el centro, en cuanto a los servicios contratados como el internet puede ser utilizado como una herramienta para la búsqueda de nichos de mercados, agilizar procesos de compras, realizar trámites bancarios, así mismo es conveniente que se paguen viáticos en casos que sean necesarios y evitar tener desembolso fijo mensual de viáticos.

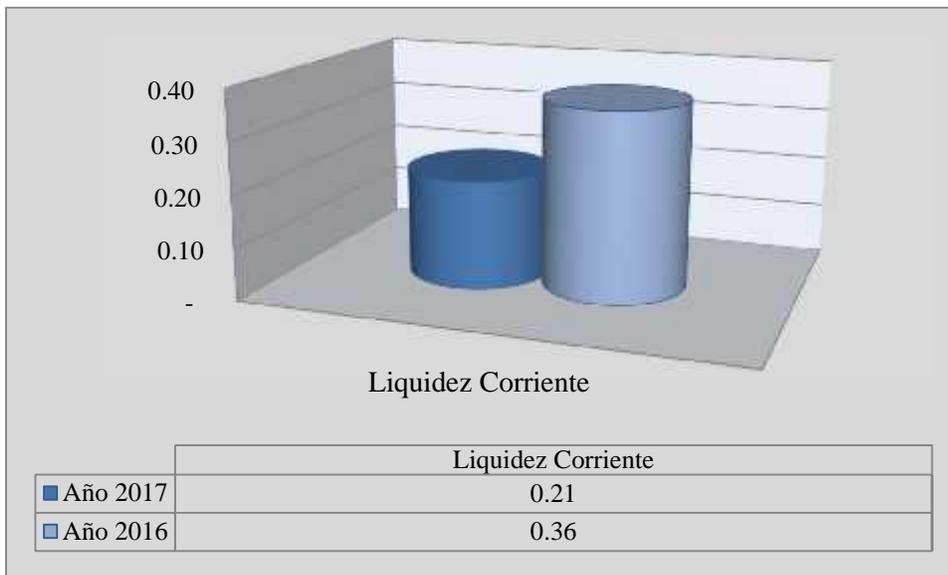
El resultado del ejercicio al 31 de diciembre 2017, aumentó la pérdida en C\$162,301.00 equivalente a un 21% en comparación con el año 2016, esto se debe a que no existen estrategias para obtención de ingresos y los gastos operacionales no se administran de manera adecuada

porque no se corresponden con los ingresos, por lo tanto esto incide en los resultados obtenidos que están representados por déficit, se considera de suma importancia que se preste atención especial a esta situación la cual tiene relevancia significativa para el centro porque afecta directamente la sostenibilidad financiera.

Ratios financieros

Las razones financieras representan la relación entre dos cuentas del balance general, del estado de resultados o entre el balance general y el estado de resultados, que da un indicativo de la condición financiera de una organización.

Gráfico 11. Liquidez corriente

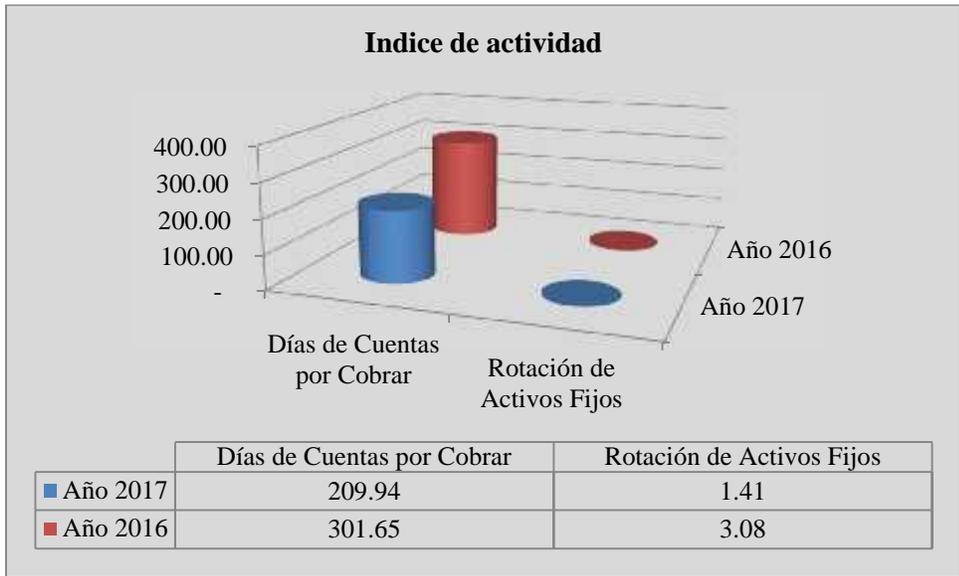


Fuente: Elaboración propia

La liquidez del centro en el año 2017 disminuyó 0.15 veces en comparación con el año 2016, en ambos periodos se observa que no se obtuvo capacidad para solventar obligaciones en el corto plazo, porque los pasivos circulantes estuvieron representados por montos superiores en relación a los activos circulantes, estos resultados se han dado debido a que los ingresos son

menores en comparación con los gastos, por lo tanto se incurre en la dependencia financiera al no tener colchón de fondos para cubrir su operatividad.

Gráfico 12. Índice de actividad



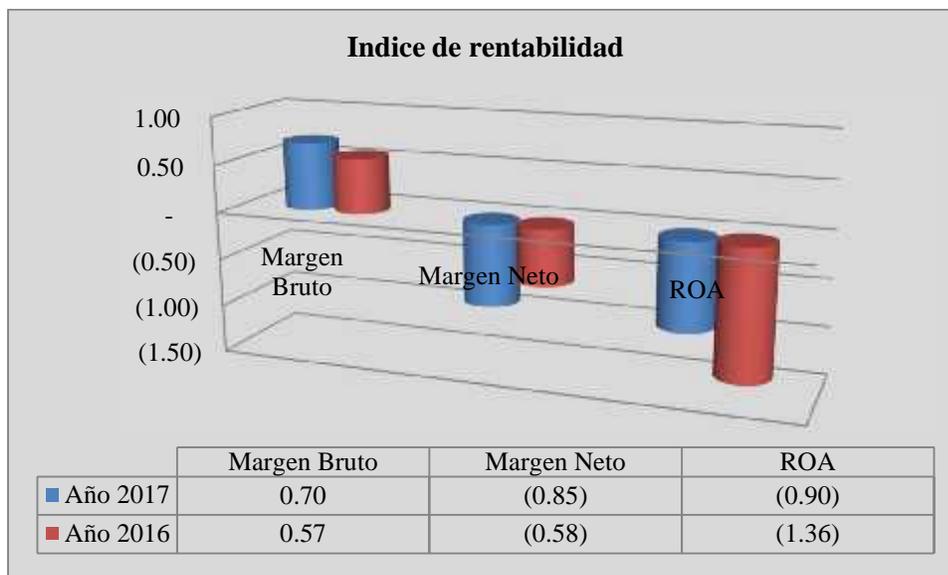
Fuente: Elaboración propia

Durante el periodo objeto de estudio, es visible una rotación de cartera demasiado lenta, tan solo en promedio, es decir que para el año 2016 se demoró aproximadamente en promedio de 301.65 días en hacerse efectivo y 209.94 días para el año 2017, lo que indica morosidad en los clientes y en consecuencia problemas en la recuperación de la cartera.

En revisión documental se observó que los créditos otorgados no tienen respaldo de facturas o algún documento formal en donde se establezca el plazo de vencimiento y formas de pagos, estos son controlados de manera informal, por tanto, no existe una buena administración de los créditos y esto repercute en la recuperación, lo cual afecta significativamente el entorno de la situación financiera del centro.

En la rotación del activo fijo en el resultado del año 2017 indica que por cada unidad monetaria que se invirtió en activo fijo se generó 1.41 en ventas, en comparación con el año 2016 la rotación fue mayor obteniendo resultados en los ingresos por 3.08 en la inversión en activo fijo, se observa que este efecto tiene relación con las ventas que fueron mayores en el 2016 y en el activo fijo se encuentran equipos que son utilizados para generación de ingresos.

Gráfico 13. Índices de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el margen de utilidad bruta se dice que el centro por cada córdoba vendido después de pagar todos sus costos, este generó en el año 2017 una utilidad bruta representada por el 70% y del 57% para el año 2016, se puede apreciar que el margen bruto ha aumentado en un 13% en el último año objeto de este estudio, lo cual indica que los costos de ventas han disminuido, esto no significa que realmente las utilidades han aumentado, debido a que se observó que en este año no fueron considerados todos los insumos que formaron parte de los costos para la obtención

de los productos, esto repercute de manera negativa en la situación financiera porque no se conocen los costos reales y estos son determinantes para establecer los precios de ventas.

En lo que respecta al margen de utilidad neta en el año 2017 estuvo representado por el 85% y el 58% en el año 2016, se observó un aumento en la pérdida del 27% en comparación con el año 2016, lo que demuestra que no hay eficiencia en la generación de ingresos y en la administración de los gastos, debido a que en el año 2017 los ingresos fueron menores por falta de estrategias en ventas y los gastos se incrementaron por nuevas contrataciones de personal y servicios.

El rendimiento de los activos totales disminuyó el resultado negativo en el año 2017 en 0.45 veces en comparación con el 2016, debido a que en el año 2017 se adquirieron activos con el propósito de generación de ingresos, se observa que ambos periodos de estudio el rendimiento del activo ha tenido resultado negativo, debido a que no se ha generado utilidad.

7.3.2 Análisis Financieros mediante el modelo Z2 de Altman del centro agropecuario.

El modelo Z2 de Altman es básicamente un ajuste del modelo Z1 en el cual se elimina la razón de rotación de activos X5, para aplicarlo a todo tipo de empresas y no sólo a las de manufactura. La función final es la siguiente:

$$Z2 = 6.56 * X1 + 3.26 * X2 + 6.72 * X3 + 1.05 * X4$$

X1: Capital de Trabajo Neto o Capital más Líquido / Activo Total

X2: Utilidades Retenidas / Activo Total

X3: EBIT / Activo Total

X4: Patrimonio Total / Pasivo Total

Criterios:

-) si $Z2 \leq 1.10$ es una empresa que, de seguir así, en el futuro tendrá altas posibilidades de caer en insolvencia.
-) si $Z2 \geq 2.60$ el riesgo de insolvencia en el futuro es prácticamente inexistente se considera una empresa saludable.
-) si $Z2 > 1.10$ y < 2.60 Las empresas que caigan en este rango se encuentran en una zona no bien definida es decir Zona gris. Se requiere de mayor análisis para determinar si cae en insolvencia.

Figura 11: Puntos de corte del indicador de Altman



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Aplicación del modelo Z2 Altman al centro agropecuario

Método de Z2 Altman		
X1	Capital de Trabajo Neto o Capital más Liquido / Activo Total	-0.15
X2	Utilidades Retenidas / Activo Total	0.00
X3	EBIT / Activo Total	-0.90
X4	Patrimonio Total / Pasivo Total	0.87
$Z2 = 6.56X_1 + 3.26X_2 + 6.72X_3 + 1.05X_4$		-6.18

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis se observa que el Z score está en el rango de -6.18 es decir el resultado comprueba que la entidad en estudio se encuentra en situación de quiebra por estar por debajo de los rangos considerados, por lo tanto, es de suma importancia que se tomen acciones y decisiones las cuales sean evaluadas ampliamente para encontrar soluciones inmediatas al problema financiero para rescatar la situación financiera de la entidad, de lo contrario si no se mejoran las gestiones enfrentaría una fase de cierre de operaciones dentro del corto o mediano plazo.

7.3.3 Resumen del estudio de análisis financiero

Después de haber realizado el proceso de revisión, análisis de la información financiera, entrevistas y toda la información documental utilizada para la realización de la evaluación financiera de acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio se determinó que el centro se encuentra en una situación de insolvencia financiera.

En el análisis horizontal aplicado a ambos periodos 2016 y 2017 se identificó un crecimiento porcentual en los activos totales del 47%, lo cual estuvo relacionado directamente con el aumento del efectivo, de cuentas por cobrar y adquisición de equipos.

En cuanto a los pasivos se identificó un aumento porcentual del 70% del pasivo corriente el cual estuvo relacionado con el incremento en las cuentas por pagar.

En relación a los ingresos se obtuvo una disminución del 15% asociado con cambios en las estrategias de ventas y los gastos operacionales aumentaron en un 15% por apertura de nuevos rubros de gastos, esto muestra un manejo inadecuado de los ingresos y gastos resultando no acordes con los que realmente deben generarse.

En ambos periodos analizados se identificó que no se obtuvo capacidad financiera para solventar obligaciones en el corto plazo, debido a que los pasivos circulantes estuvieron representados por montos superiores con respecto a los activos circulantes.

El tiempo en que las cuentas por cobrar tomaron para convertirse en efectivo no fue coherente teniendo un resultado desfavorable y convirtiéndose en una desventaja financiera, debido a que se incurrió en financiación para cubrir la operatividad.

En este análisis el Z score se encontró en el rango de -6.18, este resultado comprueba que la entidad en estudio se encuentra en situación de quiebra.

Durante el desarrollo del presente trabajo se dio cumplimiento a los objetivos propuestos que conllevaron a presentar una propuesta en la que se plantean estrategias para la sostenibilidad financiera, las cuales fueron analizadas de manera individual y de acuerdo al entorno operacional, así mismo servirán para tomar medidas correctivas y una perspectiva real de la situación financiera.

Es importante mencionar que se determinó que el centro posee la capacidad instalada y los recursos necesarios que pueden ser utilizados para búsqueda ingresos y mejorar la situación financiera en la que se encuentra actualmente.

En espera que sea de mucha utilidad la formulación de las estrategias las cuales no son obligatorias reconocerlas, pero sin embargo se consideran importantes para la sostenibilidad financiera, por tanto, las mismas se dejan a su consideración.

Propuesta de estrategia de sostenibilidad financiera del centro agropecuario

El generar un excedente no está prohibido en las organizaciones no lucrativas, por lo que generar excedente en los resultados ni siquiera es un lujo, sino una necesidad y se debe considerar como una obligación, el excedente es vital para tomar provisiones para el futuro y hacer frente a los retos del presente y nuevas inversiones. Razón por la cual si es que no existe un excedente en el resultado del periodo no se puede tener capacidad de respuesta a los cambios del entorno y a las oportunidades que se presentan, así mismo no se podrían precaver los riesgos e incertidumbres en el futuro tales como crisis económicas o políticas. Lo que no deben hacer las instituciones no lucrativas es gastar el dinero en fines que no tienen relación con la misión o distribución de las ganancias con fines de lucro personal. Tener una estabilidad financiera significa asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización.

Después de realizar el análisis desde todos los aspectos tanto internos como externos, tomando como base los datos recogidos y analizados durante el estudio y conociendo las debilidades del centro agropecuario, se pretende proponer estrategias que permitan enfocarse en los puntos a mejorar de manera eficiente con el objetivo de la búsqueda de sostenibilidad financiera.

Dentro de las alternativas para la formulación de la estrategia de sostenibilidad financiera se propone lo siguiente:

-) Se plantea realizar un análisis detallado del sistema de costos de producción y ventas por rubros, en donde se integren los insumos directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción real y poder determinar de manera efectiva el margen bruto de las ganancias.
-) Establecer un sistema de control de ventas por cada producto y no de manera consolidada para identificar cuáles son los que generan mayores porcentajes de ingresos.

- J Implementar un sistema de control y políticas contables del inventario de los productos agrícolas.
- J Emitir sus estados financieros con la integración de los respectivos rubros por centros de costos
- J La diversificación de ingresos se debe considerar como un eje importante debido a que los resultados obtenidos durante el periodo de estudio son desfavorables, entre los posibles rubros a considerar se pueden mencionar:
 - Establecer granjas de reproducción porcina
 - Establecer un acopio de miel
 - Utilizar infraestructuras para producción pecuaria y acuicultura
 - Establecimiento de vivero de plantas forestales
 - Establecer variedades de cultivos en parcelas demostrativas
 - Ofertar servicios de capacitación
- J Establecer alianzas estratégicas con socios para búsqueda de fondos para invertir en acondicionamiento de infraestructura y cobertura de determinados rubros operativos.
- J Plan de producción con rotación de cultivos y manejo de invernaderos.
- J Planificar la producción diversificada de acuerdo a los rubros de más importancia en mercados con mayor demanda.
- J Optar por la contratación de personal para mano de obra temporal en las etapas críticas para cumplir con todas las actividades productivas
- J Elaborar y presentar a la gerencia reportes financieros mensuales que incluyan de manera detallada toda la información de la operatividad.

- J Realizar el cash flow de manera anual desglosado de forma mensual con el respectivo seguimiento para que sirva de instrumento de planeación.
- J Presentación de manera diaria un reporte de disponibilidad bancaria.
- J Lograr atraer nuevo público y búsqueda de nichos de mercado con su adecuada atención al cliente.
- J Establecer contrato de ventas con mercados formales en un determinado rubro todo el año.
- J Alianzas con otros productores de rubros para abastecer durante todo el año
- J Realizar un plan operativo anual para medir los objetivos propuestos en términos cualitativos y cuantitativos, con seguimiento mensual para evaluación del comportamiento.
- J Para otorgamiento de créditos se deben establecer documentos para respaldo y diseñar un cronograma de pagos para monitoreo de los vencimientos.
- J Utilizar para generación de ingresos la infraestructura y los equipos que posee el centro.
- J Incorporar el laboratorio a la red de diagnóstico y manejo fitosanitario a nivel nacional para captación de ingresos.
- J Reducir los gastos operativos tales como viáticos y pagos de servicios los cuales representan montos significativos.
- J Captar en universidades a estudiantes que puedan realizar pasantías en el área contable y agropecuario.
- J Capacitar al personal responsable en temas financieros
- J Establecer una adecuada segregación de funciones de acuerdo a perfil de los trabajadores para obtener mejores resultados.
- J Hacer divulgación masiva para promover al centro como espacio para entrenamiento y aprendizaje a nivel nacional.

-) Definir fichas de costos, establecer precios y estrategias de ventas.
-) Implementar política de producción
-) Producir de manera eficiente con muchos volúmenes de producción que le permita ser productor con menores costos en el sector.
-) Tener eficiencia enfocada en bajos costos y gastos de operación
-) Efectuar análisis y evaluaciones financieras para determinar el manejo adecuado de los recursos financieros y toma de decisiones.
-) Obtener fuentes de financiamiento a través de la cooperación internacional para fortalecimiento institucional y diversificación de productos.
-) Formular proyectos en donde se incluyan los servicios que ofrece el centro como es la producción de plántulas de hortalizas, frutales y forestales.
-) Conformar un comité para adquisición de bienes y servicios para que los procesos se efectúen con eficiencia, economía, transparencia, publicidad, igualdad, libre competencia y responsabilidad.
-) Es importante destacar que en base a la evaluación financiera realizada en este estudio indica que se debe llevar un buen control financiero de la operatividad del centro, para que todos los rubros se presenten de una manera detallada y por ende cifras razonables con el propósito de conocer la verdadera situación financiera y contribuir con la toma de decisiones, a partir de los resultados obtenidos se deben tomar medidas correctivas que puedan cambiar el panorama de resultados negativos a valores positivos, por tanto los aportes deben estar enfocados cada día en la búsqueda de la sostenibilidad financiera.

VIII. Conclusiones

Se realizó el proceso de evaluación de la situación financiera del centro agropecuario de la fundación el progreso durante el periodo 2016-2017, en el que se llegó a concluir que es de mucha importancia realizar análisis de la información financiera para tomar las medidas correctivas y tener una perspectiva real de la situación financiera.

Se analizó el ambiente interno y externo de la entidad en estudio, en el que se observó que tiene grandes fortalezas tales como la ubicación geográfica, áreas potenciales para explotación agrícola, instalaciones o condiciones de infraestructura y alianzas de organismos contrapartes las cuales deben aprovecharse para la formulación de estrategias de generación de ingresos.

Así mismo se identificó que presenta debilidades importantes las cuales pueden ser modificadas y convertirlas en fuerzas, dentro de estas se pueden mencionar que los gastos operativos para el mantenimiento son bastante costosos, también existen daños en infraestructura de algunos invernaderos lo cual incide en que producen menor volumen de cosechas.

También se observó que existen oportunidades que la entidad en estudio debe concentrarse para ampliar la obtención de fuentes de ingresos, dentro de las cuales se pueden mencionar la diversificación de producción agrícola, producción pecuaria, reproducción porcina, acopio de miel, aprovechar la infraestructura y recursos humanos para ofertar servicios de capacitación, utilizar parcelas demostrativas para proyectos agropecuarios.

Además, existen amenazas tales como los cambios de la variabilidad climática, daños en infraestructuras productivas por los fuertes vientos por no tener reforestado y falta de cercas perimetrales que pueden facilitar el acceso a personas ajenas que puedan sustraer las cosechas.

Se aplicaron las cinco fuerzas de Michael Porter que rigen el mercado, en las que se identificaron que deben mejorar el poder de negociación con los clientes debido a que han dejado

de percibir ingresos de clientes potenciales por cambio en estrategia de ventas de productos, así mismo no existe control y seguimiento a las cuentas por cobrar , también se encontró la situación que debe mejorar en el poder de negociación con los proveedores porque en las adquisiciones de insumos agrícolas no existe un proceso de selección de proveedores en la mayoría realizan adjudicación directa a un proveedor específico, también cabe mencionar que la entidad en estudio posee la ventaja competitiva en el mercado porque los productos son cosechados de forma orgánica, de excelente calidad y a precios competitivos, es relevante recalcar que no existe dedicación y empeño para aprovechar al máximo los recursos que poseen para generar ingresos.

Se identificó que les falta estrategias para comercializar la producción, se observó que los productos se venden a través de intermediarios y consumidor final, identificando que el margen de utilidad es mayor en la segunda estrategia, sin embargo, se encontró la situación que no se lleva un control de todos los insumos que conlleva producir cada uno de los productos, por tanto se considera necesario que se realice un análisis de costos por cada producto para obtener los datos reales de las ganancias que estos generan.

Con la aplicación del análisis de la situación financiera a través de los análisis vertical y horizontal en el que se determinaron las variaciones porcentuales y absolutas de las cuentas que conforman el estado de resultados y de situación financiera de ambos periodos y el uso de los indicadores financieros utilizados en la presente investigación se logra determinar que la entidad en estudio no cuenta con la liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones y las cuentas por cobrar demoran demasiado tiempo en recuperarlas lo cual afecta significativamente, así mismo las deudas obtenidas son por incremento de gastos operativos los cuales no se coinciden proporcionalmente con sus ingresos los cuales durante el último año han disminuido por falta de estrategias en la venta de los productos, cabe mencionar que ambos periodos se han obtenidos

pérdidas la cual se incrementó durante el último año, según los datos obtenidos y analizados en esta investigación dieron como resultado que la entidad en estudio se encuentra en situación de insolvencia financiera.

En base a la información obtenida y analizada de la entidad en estudio se plantean recomendaciones para la toma de decisiones y se sugieren estrategias de sostenibilidad en la presente investigación para lograr a futuro un estado de solvencia financiera.

Al concluir la evaluación financiera se presenta el entendimiento de la suma importancia que representa el efectuar evaluaciones de la situación financiera las cuales se aplican a todas las organizaciones con fin o sin fines lucrativos para conocer la situación de las mismas, por medio de la cual se pueden mejorar los puntos donde se tienen debilidades, prevenir los riesgos de no caer en estado de insolvencias financieras, identificar los riesgos de quiebra y como respondemos a ellos para afrontarlos.

Es importante que la entidad en estudio lo considere como una práctica realizar evaluaciones financieras, esta es la primera realizada en la cual se dieron a conocer datos de relevancia significativa de la situación financiera.

IV. Recomendaciones

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la evaluación financiera, se pueden analizar las posibles decisiones que se deben tomar y escoger la más óptima con el fin de superar la insolvencia financiera y conseguir la auto sostenibilidad.

Establecer un plan de ordenamiento de las finanzas para obtener soluciones óptimas que permitan generar márgenes de utilidad, lo cual puede estar dado en creación de nuevas estrategias para mejorar el nivel de ingresos y administración eficiente de gastos operacionales.

Realizar un presupuesto anual con monitoreo de manera mensual, esto ayudará al centro a mantener un equilibrio óptimo, dado que se podrán comparar y valorar los resultados mensuales con los datos proyectados en el plan operativo anual.

Se recomienda implementar un sistema de costo de ventas estándar que sirva como base de presupuestación y que el centro tenga un mejor desempeño financiero en donde se pueda maximizar sus utilidades y minimizar las pérdidas.

Realizar el cash flow de manera anual desglosado de forma mensual con el respectivo seguimiento para que sirva de instrumento de planeación y así el centro podrá contar con una eficiente sincronización de los flujos de efectivo tanto de entrada como de salida.

Dar un seguimiento constante a los créditos otorgados, dado que el centro no cuenta con aceleración en los cobros, de modo que si se administra de manera eficiente la recuperación de la cartera se evitarán los estados de cuentas incobrables.

Realizar análisis financieros de forma periódica para evaluar de manera continua los resultados incidiendo en una mejor toma de decisiones que tenga como efecto mitigar los riesgos de insolvencia financiera.

Implementar nuevas estrategias de inversión que les permita generar utilidades y utilizar de manera eficiente los recursos que posee el centro tales como suelos fértiles, equipos, alianzas con contrapartes, también se puede realizar un estudio de la demanda de análisis de suelo dirigido a diversos sectores para utilizar al máximo el equipo de laboratorio, todo esto con el fin de crear diversificación de fuentes de ingresos.

Es conveniente que el responsable del centro se capacite en ejes temáticos financieros para una oportuna toma de decisiones y así contribuir con el alcance de las metas de manera eficaz y eficiente.

Establecer una adecuada fijación de metas anuales de producción y ventas, con su respectivo monitoreo de forma mensual para obtener elementos importantes para la toma de decisiones.

Para una administración eficiente de los recursos humanos se debe tener una adecuada segregación de funciones del personal de acuerdo a sus capacidades para obtener resultados que apoyen las actividades relacionadas a la operatividad del centro.

Para realizar procesos eficientes en las adquisiciones, es necesario que se elabore matriz comparativa de proveedores y que los elementos para toma de decisión en la adjudicación estén dados por el oferente con el mejor precio y calidad.

IX. Bibliografía

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México. Editorial Pearson Education. Ed.XI.

Gitman, L. J. & Zutter, Ch. J. (2012) *Principios de Administración Financiera*. México. Editorial Pearson Education. Ed.XII.

García, P. V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas*. Tlhuaca. México. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Ed.I

Gil, Á. A. (2004). *Introducción al análisis financiero*. Alicante. Editorial Club Universitario. Ed III.

Robles, R. C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Tlalnepantla. México. Red Tercer Milenio S.C. Ed I.

Hill, L. C. & R. Jones, G

. R. (2009) *Administración Estratégica*. D.F. México. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ed. VIII.

Guajardo, C. G. (2008) *Contabilidad Financiera*. D.F. México. Mc Graw- Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ed. V.

Van Horne, J.C & Wachowicz, J.M. (2010) *Fundamentos de Administración Financiera*. México Editorial Pearson Education. Ed.XIII.

De Asís, A., Gross, D., Lillo, E y Caro, A. (2003). *Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas*. Obra Social Caja de Madrid. España. Texto Completo en www.obrasocialcajamadrid.es/Ficheros/CMA/ficheros/Manual_webLuisVives.PDF

Altair Consultores. (2005). *La elaboración del plan estratégico*. ECO3 Colecciones. Texto en www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBROPLAN_ESTRATEGICO.pdf

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) *Marketing*. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Ed. XIV.

León, V. C. A. (2006). *El análisis financiero como herramienta en la predicción de quiebra e insolvencia financiera*. Bogotá. Universidad Externado de Colombia.

X. Anexos

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a Responsable del centro

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A RESPONSABLE DEL CENTRO

Nombre del
entrevistado:

Puesto que
desempeña:

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ Hora Final: _____

Objetivo de la Entrevista : Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra " El Centro Agropecuario " como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas abiertas

1. ¿Cuál es la razón o giro principal del Centro?
2. ¿Cuál es su estructura organizativa?
3. ¿En la actualidad cuantos socios estratégicos son?
4. ¿Cuánto es el personal que lo conforman?
5. ¿Con que fondos se financian?
6. ¿Qué productos o servicios ofrecen?
7. ¿Cuáles son los canales de comercialización de los productos?
8. ¿Quiénes son sus principales clientes?
9. ¿Tienen socios estratégicos que aporten financieramente?
10. ¿Con que frecuencia los socios estratégicos realizan aportan aportes financieros?
11. ¿Cómo hacen para cubrir el pago de todos los gastos?
12. ¿Cuáles son los resultados en los reportes financieros?
13. ¿Qué tan frecuente preparan los informes financieros?
14. ¿A la hora de tomar decisiones, usted las consulta primeramente con sus superiores o algún experto en la materia?
15. ¿Qué tipos de problemas financieros enfrentan?

16. ¿Qué estrategias ha utilizado para poder resolver los problemas financieros que se enfrentan?
17. ¿Cree usted que es una buena etapa para que el centro establezca alianzas con socios estratégicos?
18. ¿Considera que poseen sostenibilidad financiera en base a resultados de sus informes financieros?

Anexo 2. Guía de entrevista dirigida a Responsable del Centro

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A RESPONSABLE DEL CENTRO

Nombre del entrevistado _____
 Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ Hora Final: _____

Objetivo de la Entrevista: Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa " **El Centro Agropecuario**" como base fundamental para la toma de decisiones.

Ítems	Preguntas cerradas	Si	No
1	¿Tienen competidores de acuerdo a los productos o servicios que ofrecen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Poseen aportes financieros de socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Posee excelentes relaciones con los socios estratégicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Cuándo se toma una decisión, primeramente se discute con un especialista financiero?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Posee excelentes relaciones con sus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿En caso de establecer alianzas de cooperación con socios estratégicos les rinden informes financieros de los aportes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	En base a resultados de períodos anteriores. ¿Sabe cómo se encuentra la rentabilidad del centro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Por medio de informes financieros de los últimos años, considera que los fondos con que operan son suficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Los pagos de las obligaciones los realizan en tiempo y forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Poseen créditos con sus proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Guía de entrevista dirigida al analista contable

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ANALISTA CONTABLE

Nombre del entrevistado: _____
Puesto que desempeña: _____
Fecha: _____ / _____ / _____
Hora de Inicio: _____ **Hora Final:** _____
Objetivo de la Entrevista: Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra " El Centro Agropecuario " como base fundamental para la toma de decisiones.

Ítems	Preguntas Cerradas	Si	No
1	¿El centro tiene procesos de evaluación financiera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce la disponibilidad de efectivo diario con que cuenta el centro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Elaboran Estados Financieros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Preparan informes financieros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Tiene el centro políticas de recuperación de cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Cuentan con las herramientas necesarias o proceso para calcular el costo de la venta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Utilizan herramientas de análisis financiero para conocer la situación del centro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Realizan conciliaciones bancarias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACION

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

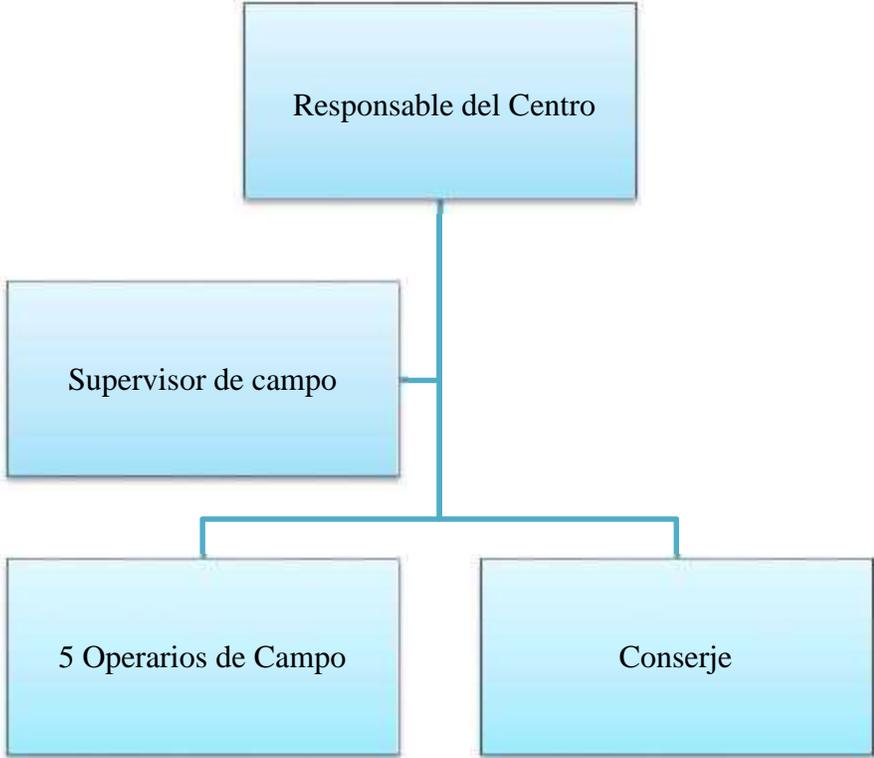
Objetivo: Determinar a través de la observación, el ambiente en que se rodea
" El Centro Agropecuario "

Ítems	OBSERVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
-------	-----------------------------------

- | | |
|----|---|
| 1 | Documentación legal relacionada a la composición del centro |
| 2 | Ubicación del centro |
| 3 | Actividad económica |
| 4 | Socios estratégicos y organización |
| 5 | Ambiente laboral |
| 6 | Personal de trabajo |
| 7 | Condiciones laborales |
| 8 | Servicios que brindan |
| 9 | Tipo de Proyectos a ejecutar |
| 10 | Políticas y procedimientos |
| 11 | Control y administración de información financiera |
| 12 | Sistemas de información |
| 13 | Informes financieros |
| 14 | Activos fijos |
| 15 | Clientes |
| 16 | Proveedores |
| 17 | Competencia |
| 18 | Deudores |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Organigrama del Centro Agropecuario



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 6. Matriz FODA del Centro Agropecuario

FORTALEZAS

- Ubicación
- Acceso
- Zona productiva
- Suelos Fértiles
- Áreas con potencial para explotación agrícola y pecuario
- Cultivos establecidos (Papaya, Guayaba, pepino, tomate)
- Infraestructura para capacitación
- Servicios básicos
- Laboratorio
- Alianzas con Organismos, Universidades
- Dos Pozos
- Infraestructura productiva (Diez túneles, túnel de producción de plántulas, vivero)
- Infraestructura (área de oficina, Laboratorio, Acopio, cuatro habitaciones, una bodega, un centro de capacitación)
- Injertos de guayaba, plantas de papaya y plántulas de hortalizas

OPORTUNIDADES

- Establecer acopio de miel, vegetales para apoyar a productores de la zona
- Diversificación productiva
- Centro demostrativo (Sistemas agroforestales, frutales, áreas de abonos verdes, orgánicos, áreas pecuarias, hortalizas con BPA y MIC, tecnologías adaptadas al Cambio climático)
- Producción pecuaria, apícola y porcina
- Brindar servicios de capacitación con alimentación y Hospedaje
- Ofrecer rutas de aprendizajes para productores y estudiantes
- Servicios de laboratorios (ampliar el servicio de fitopatología)
- Establecer cultivos no tradicionales (Maracuyá, granadilla, yuca, pitahaya)
- Establecer parcelas de cultivos biointensivos
- Donantes con interés en proyectos de agricultura

FODA

DEBILIDADES

- Altos costos de mantenimiento del centro (personal y servicios básicos)
- Infraestructura en mal estado
- Inexistencia de cerca perimetral en áreas productivas
- Afectación del viento en áreas productivas por falta de árboles
- Falta mano de obra temporal etapas críticas (siembra, cosecha)

AMENAZAS

- Sequía
- Pérdidas en la producción
- Daño en las infraestructuras productivas por los vientos
- Variabilidad climática
- Plagas en cultivos

Anexo 7. Reporte Ingresos y Egresos mensual del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2016 (expresado en córdobas)

Centro Agropecuario Reporte Ingresos y Egresos mensual Expresado en Córdoba (CS) Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2016													
Año 2016													
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	211,643.00	90,360.00	133,453.00	74,041.00	39,596.00	25,522.00	43,269.00	50,976.00	78,612.00	36,368.00	80,977.00	175,809.00	1040,626.00
Egresos	57,205.00	32,619.00	167,818.00	92,767.00	219,273.00	329,087.00	62,991.00	214,246.00	108,539.00	99,101.00	99,687.00	163,148.00	1646,481.00
Sostenibilidad	154,438.00	57,741.00	(34,365.00)	(18,726.00)	(179,677.00)	(303,565.00)	(19,722.00)	(163,270.00)	(29,927.00)	(62,733.00)	(18,710.00)	12,661.00	(605,855.00)

Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 8. Reporte Ingresos y Egresos mensual del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2017 (Expresado en Córdoba)

Centro Agropecuario Reporte Ingresos y Egresos mensual Expresado en Córdoba (C\$) Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2017													
Año 2017													
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	155,779.00	95,005.00	120,662.00	63,686.00	40,853.00	77,314.00	45,651.00	66,447.00	43,414.00	77,443.00	46,214.00	73,319.00	905,787.00
Egresos	104,695.00	106,982.00	117,583.00	135,161.00	122,116.00	112,204.00	116,447.00	131,918.00	254,244.00	166,122.00	169,396.00	137,075.00	1673,943.00
Sostenibilidad	51,084.00	(11,977.00)	3,079.00	(71,475.00)	(81,263.00)	(34,890.00)	(70,796.00)	(65,471.00)	(210,830.00)	(88,679.00)	(123,182.00)	(63,756.00)	(768,156.00)

Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 9. Estado de Ingresos y Egresos 2016-2017, expresado en córdobas (Análisis Vertical)

Centro Agropecuario Estado de Ingresos y Egresos Al 31 de Diciembre 2016 y 2017 Expresado en Córdoba (CS) Análisis Vertical				
	2017	%	2016	%
Ingresos				
Ingresos por ventas de productos	905,787.00	100%	1040,626.00	100%
Total ingresos	905,787.00	100%	1040,626.00	100%
Costo de ventas	270,136.00	30%	448,114.00	43%
Total costo de ventas	270,136.00	30%	448,114.00	43%
Utilidad bruta	635,651.00	70%	592,512.00	57%
Gastos de operación				
Gastos de administración	1090,353.00	78%	947,144.00	79%
Gastos de ventas	313,454.00	22%	251,223.00	21%
Total gastos de operación	1403,807.00	100%	1198,367.00	100%
Utilidad en operación	(768,156.00)	-85%	(605,855.00)	-58%

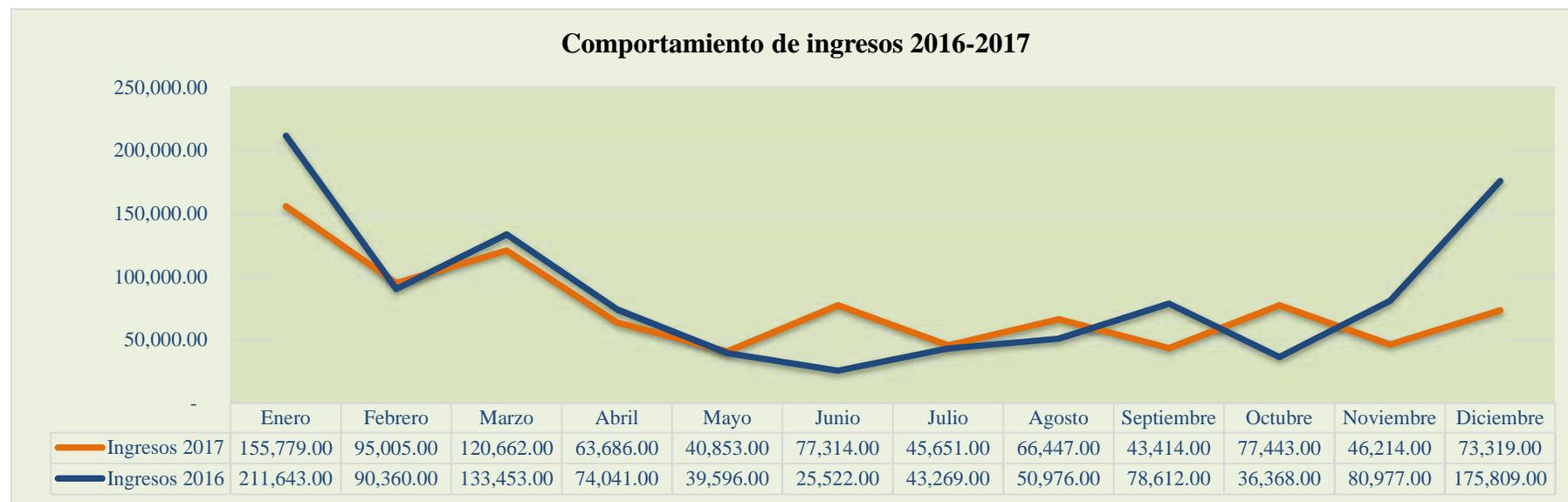
Fuente: Elaboración propia en base informe de ingresos y egresos del Centro Agropecuario

Anexo 10. Estado de Ingresos y Egresos 2016-2017, expresado en córdobas (Análisis Horizontal)

Centro Agropecuario Estado de Ingresos y Egresos Al 31 de Diciembre 2016 y 2017 Expresado en Córdoba (CS) Análisis Horizontal				
	2017	2016	Variacion absoluta	Variacion relativa %
Ingresos				
Ingresos por ventas de productos	905,787.00	1040,626.00	(134,839.00)	-15%
Total ingresos	905,787.00	1040,626.00	(134,839.00)	-15%
Costo de ventas	270,136.00	448,114.00	(177,978.00)	-66%
Total costo de ventas	270,136.00	448,114.00	(177,978.00)	-66%
Utilidad bruta	635,651.00	592,512.00	43,139.00	7%
Gastos de operación				
Gastos de administración	1090,353.00	947,144.00	143,209.00	13%
Gastos de ventas	313,454.00	251,223.00	62,231.00	20%
Total gastos de operación	1403,807.00	1198,367.00	205,440.00	15%
Utilidad en operación	(768,156.00)	(605,855.00)	(162,301.00)	21%

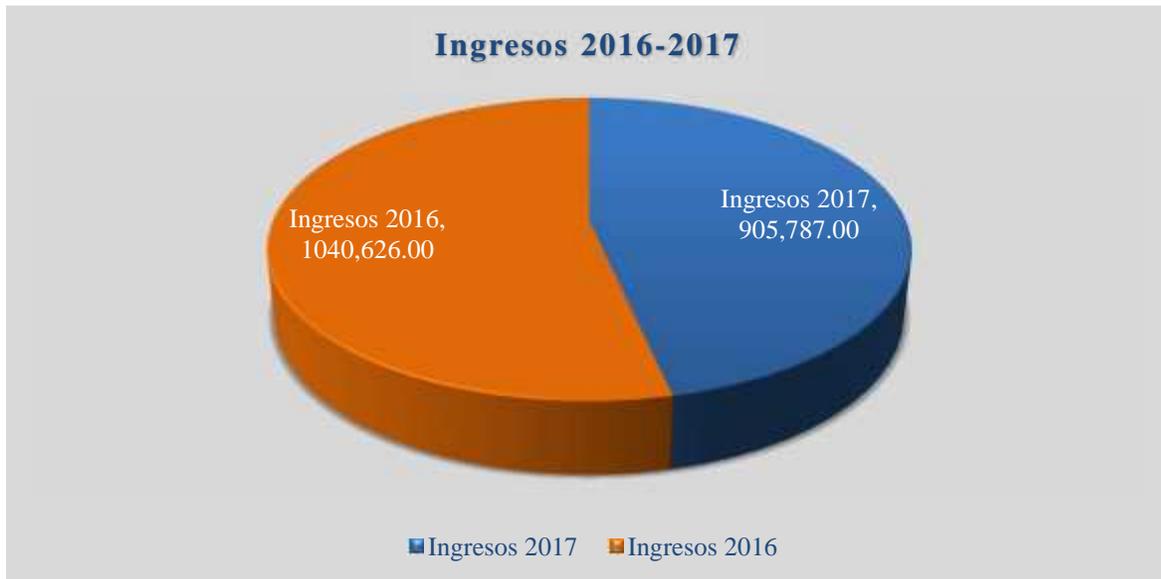
Fuente: Elaboración propia en base informe de ingresos y egresos del Centro Agropecuario

Anexo 11. Comportamiento de Ingresos año 2016-2017, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia en base informe de ingresos y egresos del Centro Agropecuario

Anexo 12. Consolidado de Ingresos año 2016-2017, expresado en córdobas



Fuente: Elaboración propia en base informe de ingresos y egresos del Centro Agropecuario

Anexo 13. Estado de situación 2016-2017, expresado en córdobas (Análisis vertical)

Centro Agropecuario Estado de situación Financiera Al 31 de Diciembre 2016 y 2017 Expresado en córdobas (CS) Análisis vertical				
	Año 2017	%	Año 2016	%
Activo circulante				
Bancos	148,958.00	18%	83,289.00	19%
Cuentas por cobrar	57,395.00	7%	25,075.00	6%
Inventarios				-
Total activo circulante	206,353.00	24%	108,364.00	24%
Activo no circulante				
Mobiliario y equipos	803,954.00	95%	422,096.00	95%
Depreciacion acumulada	(160,791.00)	-19%	(84,419.00)	-19%
Total activo no circulante	643,163.00	76%	337,677.00	76%
Total Activos	849,516.00	100%	446,041.00	100%
Pasivo circulante				
Retenciones por pagar	1,870.00	0%		0%
Cuentas por pagar	978,531.00	100%	298,270.00	100%
Total Pasivo circulante	980,401.00	100%	298,270.00	100%
Total Pasivos	980,401.00	100%	298,270.00	
Capital	637,271.00	-487%	753,626.00	510%
Resultado del periodo	(768,156.00)	587%	(605,855.00)	-410%
Utilidad o pérdida acumulada				
Total capital contable	(130,885.00)	100%	147,771.00	100%
Total pasivo mas capital contable	849,516.00		446,041.00	

Fuente: Elaboración propia en base información financiera del Centro Agropecuario

Anexo 14. Estado de situación 2016-2017, expresado en córdobas (Análisis horizontal)

Centro Agropecuario Estado de situación Financiera Al 31 de Diciembre 2016 y 2017 Expresado en córdobas (CS) Análisis horizontal				
	Año 2017	Año 2016	Variación Absoluta	Variación relativa %
Activo circulante				
Bancos	148,958.00	83,289.00	65,669.00	44%
Cuentas por cobrar	57,395.00	25,075.00	32,320.00	56%
Total activo circulante	206,353.00	108,364.00	97,989.00	47%
Activo no circulante				
Mobiliario y equipos	803,954.00	422,096.00	381,858.00	47%
Depreciación acumulada	(160,791.00)	(84,419.00)	(76,372.00)	47%
Total activo no circulante	643,163.00	337,677.00	305,486.00	47%
Total Activos	849,516.00	446,041.00	403,475.00	47%
Pasivo circulante				
Retenciones por pagar	1,870.00	-	1,870.00	100%
Cuentas por pagar	978,531.00	298,270.00	680,261.00	70%
Total Pasivo circulante	980,401.00	298,270.00		
Total Pasivos	980,401.00	298,270.00		
Capital	637,271.00	753,626.00	(116,355.00)	-18%
Resultado del periodo	(768,156.00)	(605,855.00)	(162,301.00)	21%
Total capital contable	(130,885.00)	147,771.00		
Total pasivo capital contable	849,516.00	446,041.00	403,475.00	47%

Fuente: Elaboración propia en base información financiera del Centro Agropecuario

Anexo 15. Cultivo Guayaba Taiwanesa



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 16. Cultivo Tomate Cherry



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 17. Plántulas de Papaya Red Lady



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 18. Cultivo Chiltomas



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 19. Cultivo pepinos



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 20. Invernadero Cultivo de Tomates



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 21. Cultivo de tomates en floración



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 22. Protección de cosecha de guayabas



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 23. Laboratorio para análisis de suelos



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 24. Plántulas de Papaya en germinación



Fuente: Centro Agropecuario

Anexo 25. Invernaderos



Fuente: Centro Agropecuario