

# **Evaluar la situación financiera de la empresa Tabacalera de Nicaragua (TADENIC) en la ciudad de Estelí por medio de la aplicación de herramientas financieras, durante el año 2019<sup>1</sup>**

**Assess the financial situation of the Tobacco Company of Nicaragua (TADENIC) in the city of Estelí through the application of financial tools, during 2019**

Gloriana Lizbeth Cruz Rizo<sup>2</sup>  
*glori.cruzrizo@gmail.com*

Itzayana Allanuska Velásquez Bucardo<sup>2</sup>  
*itzavelasquez20@gmail.com*

María Guadalupe Velásquez Gutiérrez<sup>2</sup>  
*velasquezguadalupe30@gmail.com*

Milton Ulises Mayrena Bellorín<sup>3</sup>  
*milton.mayrena@yahoo.es*

## **RESUMEN**

En la investigación realizada se determina la Evaluación la situación financiera de la empresa Tabacalera de Nicaragua (TADENIC) en la ciudad de Estelí por medio de la aplicación de herramientas financieras, durante el año 2019. De esta manera hace énfasis de la necesidad de aplicar herramientas financieras que facilite el análisis de los Estados Financieros para la correcta toma de decisiones en las actividades económicas de TADENIC.

Para obtener la información fue necesario la aplicación de tres instrumentos tales como: entrevista, guías de observación y revisión documental dirigida la Contadora General y Responsable de Recursos Humanos (RRHH) de TADENIC.

Los resultados de estudio indican los beneficios de la aplicación de herramientas de análisis financiero para desarrollar estrategias dirigidas a la administración y área financiera para la correcta toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> Este artículo se elabora a partir de la tesis titulada “Evaluar la situación financiera de la empresa Tabacalera de Nicaragua (TADENIC) en la ciudad de Estelí por medio de la aplicación de herramientas financieras, durante el año 2019”. Para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas en el año 2020, por UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

<sup>2</sup> UNAN-Managua, FAREMEN-Estelí.

<sup>3</sup> Maestría en Currículo, Investigación y Proyecto Educativo. Docente UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

**Palabras claves:** Análisis financiero, situación financiera y toma de decisiones.

## **SUMMARY**

The research carried out determines the evaluation of the financial situation of the company Tabacalera de Nicaragua (TADENIC) in the city of Estelí through the application of financial tools during the year 2019. In this way, it emphasizes the need to apply financial tools that facilitate the analysis of financial statements for the correct decision making in the economic activities of TADENIC.

To obtain the information it was necessary to apply three instruments such as: interview, observation guides and documentary review directed to the general accountant and responsible for Human Resources (RH) of TADENIC.

The results of studies indicate the benefits of the application of financial analysis tools to develop strategies aimed to the management and financial area for proper decision making.

**Keywords:** Financial analysis, financial situation and decision making.

## **INTRODUCCIÓN**

Para llegar al cumplimiento y respuesta del propósito fundamental de este estudio que es Evaluar la situación financiera de la empresa Tabacalera de Nicaragua (TADENIC) en la ciudad de Estelí por medio de la aplicación de herramientas financieras, durante el año 2019, se aplican instrumentos de investigación como es la entrevista, guías de observación y revisión documental, los cuales han permitido captar información relacionada con la situación financiera y administrativa de la tabacalera de Nicaragua, TADENIC.

Habiendo conocido la situación de la empresa se presenta un análisis de la situación actual, la deficiencia de la elaboración de los Estados Financieros, la mala gestión en las compras de tabacalera TADENIC.

Se implementan herramientas de análisis financiero en la tabacalera y posteriormente se realiza un diagnóstico a través de los Estados Financieros proporcionados por la misma a nivel semestral y anual, según los resultados económicos de TADENIC.

En la actualidad, muchas de las pymes no cuentan con un área de análisis financiero que ayude en la gestión de toma de decisiones, o desarrollar estrategias que impulsen el crecimiento económico de las mismas, sin embargo la presente investigación aporta a la tabacalera la iniciativa de implementar herramientas de análisis financiero y estrategias administrativas y financieras que aporten en la planificación, ejecución y control de las actividades económicas para tomar decisiones oportunas que ayuden al desarrollo y sostenibilidad de TADENIC.

Debido a la importancia que tiene para los empresarios o directivos de las empresas el tomar

las mejores decisiones, se hace necesario realizar análisis a la información financiera que están obteniendo; del porqué y el cómo pueden mejorar.

De tal manera las razones financieras son de gran importancia, puesto que estas pueden medir el grado de eficacia y comportamiento de la empresa en estudio. Éstas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, por lo tanto, se puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptivas, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo objetivo esencial es ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas y administrativas.

Su manifestación fundamental son los estados financieros, se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En base al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente tema de estudio, se califica la investigación como un enfoque cualitativo porque se pretende principalmente abordar la comprensión del problema estudiado, el cual debe ser observado analizando cada una de las razones financieras en conjunto para comprobar su incidencia en la situación financiera de la empresa estudiada. El

tipo de investigación realizada fue un estudio de casos, porque se trabajó una situación específica al recopilar información enfocada a la parte financiera de la empresa Tabacalera de Nicaragua (TADENIC), en la que se determinara la situación financiera de esta a través de la implementación de instrumentos financieros.

El tipo de muestreo es no probabilístico lo que significa que no todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionado. Debido a que para esta investigación resulta más beneficioso aplicar herramientas de análisis financiero en los informes de contabilidad proporcionados por TADENIC, tomando como objeto, la contadora general puesto que ella brinda mayor acceso a la información requerida.

Posteriormente del análisis de los diferentes aspectos que inciden en la determinación del tipo de estudio más adecuado para aplicar en la presente investigación, se tomaron en cuenta elementos claves en la identificación del mismo, por lo que se considera que el más idóneo a aplicar es el estudio explicativo ya que, Se explica todo el proceso financiero que se lleva a cabo en la entidad y la manera de cómo aplicar las razones financieras. Conjuntamente, el alcance de la investigación es descriptivo.

En cuanto a las técnicas que se aplicaron se encuentra la entrevista dirigida a la contadora y responsable de recursos humanos (RRHH) y la guía de observación y revisión documental en los procesos en el área contable administrativa de la empresa y se realizó análisis a los Estados Financieros y procesos propios de la elaboración para llegar ellos referentes al tema en estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta los resultados para cada objetivo específico planteado en la investigación con énfasis en el análisis financiero a TADENIC.

- **Situación financiera actual de Tabacalera de Nicaragua, a través de los Estados Financieros**

La empresa Tabacalera de Nicaragua inicio operaciones en el mes de marzo del 2017, así mismo obtuvo el Registro Único de Contribuyente No.1611906770007U, además la empresa mantiene en la formalidad a sus empleados bajo el régimen integral de seguridad social, el cual cubre los gastos por maternidad. La empresa consta únicamente de la propietaria.

Según la contadora es importante analizar cada punto de la información que brindan los estados financieros, pues gracias a ellos se conoce la situación en la que se encuentra la empresa, del mismo modo se puede prever situaciones en riesgo; se reduce el peligro en la toma de decisiones y se controla mejor los recursos, al igual que se pueden detectar las debilidades financieras y por consiguiente buscar soluciones a estas. (Iglesias Olivas, 2020)

De acuerdo a lo anterior, la mejor forma de conocer y analizar la situación financiera es a través de un examen en el que se utilicen e interpreten las herramientas financieras, lo cual en TADENIC hasta el momento no se hace, puesto que la percepción de la situación financiera que tiene la administración, es basada en una revisión superficial a los estados financieros.

No se ha contratado a una persona que se encargue solamente del análisis financiero, ya que la empresa es pequeña y no se considera que por el momento se necesite, si bien es importante a medida que la empresa crezca, será necesario contar con alguien destinado específicamente para esa área. (Iglesias Olivas, 2020)

Aunque la Contadora es la responsable del área contable, ella no permanece en la empresa de forma permanente, lo que dificulta un poco el flujo de información y esto ocasiona que con frecuencia existan transacciones retrasadas.

Al preguntar a la responsable de Recursos Humanos si la empresa cuenta con estrategias administrativas o financieras, ella nos respondió que no, la empresa se desarrolla según los contratos de pedidos que vayan surgiendo con el tiempo, por lo que la empresa solo planea a corto plazo según el movimiento o pedidos que estén en el momento. (Valdivia Pérez, 2020)

Por todo lo anterior, es evidente que la empresa no cuenta con un plan o estrategias que les facilite administrar eficazmente la empresa, por lo que se les dificulta un poco trabajar de forma ordenada y planificada, razón por la cual e les dificulta satisfacer placenteramente las necesidades de los clientes y empleados, mejorar la rentabilidad o invertir sabiamente.

Al indagar sobre el desarrollo de económico de TADENIC, la contadora expresó que a lo largo de estos dos últimos años ha mantenido un desarrollo significativo, a pesar de que se viene de un 2018 de crisis económica donde, la mayoría de los clientes se retiraron y los pedidos disminuyeron causando así una baja en los ingresos por ventas y en el 2019, se hizo lo posible para seguir con las

operaciones. En estos dos últimos años se ha logrado ampliar las instalaciones de la fábrica y aumentar las contrataciones de empleados. (Iglesias Olivas, 2020)

Se le pregunto a la contadora acerca del método de financiamiento de la empresa, y ella expreso que la forma más común de obtenerlo es a través de préstamos o créditos a entidades bancarias, para poder realizar las operaciones, ya que la empresa no cuenta con socios, es un único dueño. Se hace fácil solicitar financiamiento por que ya se tiene bastante tiempo de estar trabajando con bancos, además que esta es una empresa formal, es importante señalar que los préstamos que la empresa solicita son a corto plazo. (Iglesias Olivas, 2020)

En TADENIC las principales debilidades que la administración reconoce son en la gestión de compra; el inventario de materias primas tiene en existencias productos que por su naturaleza no se pueden reutilizar o existen productos en el inventario inservible u obsoleto, lo cual lleva a inventarios excesivos quedándose muchas veces sin fondos para cubrir todos los gastos. (Iglesias Olivas, 2020)

Podemos observar que el ciclo contable es el período en que una sociedad registra de forma cronológica y fiable cada transacción en su respectivo libro diario con el fin de analizar, elaborar y preparar la información financiera. También se le conoce como proceso contable o flujo registral. (López, 2003)



Ciclo contable que realiza la Lic. Iglesias en la empresa TADENIC.

Es importante destacar que el ciclo contable se refiere al proceso de registros que va desde el registro inicial de las transacciones hasta los estados financieros finales. Es evidente que forma parte indispensable del proceso de toda empresa porque de esta forma la información fluye de manera ordenada y lógica, además que aporta a la empresa mayor credibilidad de la información que presenta.

Tanto la responsable de Recursos Humanos como la contadora consideran que la empresa está en un buen rendimiento y en una buena situación financiera. No obstante, a pesar de sus debilidades la empresa se maneja muy bien. Consideran que al pasar de los años han observado cómo ha ido creciendo la empresa, su cartera de clientes, sus ganancias y consideran que la empresa que ellas manejan respectivamente tiene todas las cualidades y características para seguir creciendo.

### **Situación financiera de la Tabacalera de Nicaragua, por medio de la aplicación de herramientas financieras**

Los resultados obtenidos mediante el análisis de ratios se consiguieron tomando como datos la

sumatoria de los saldos contenidos en los estados financieros de la empresa TADENIC, del año 2019.

- **Análisis Vertical del Balance General.**

Para realizar el análisis vertical de tabacalera de Nicaragua TADENIC, se calculó los porcentajes de participación para cada una de las cuentas de Balance General Acumulado para determinar qué peso tienen los tipos de activos sobre el total de los mismos, o el peso que tienen las clases de pasivos sobre el total de pasivos. Así mismo para el Estado de Ganancias y Pérdidas Acumuladas para identificar que peso tienen los costos sobre las ventas y los gastos operacionales sobre las utilidades o pérdidas del ejercicio en cuanto a la salud financiera de la empresa se refiere.

Los activos corrientes del Balance General al 31 de Diciembre de 2019 refleja que estos representan el 96.76% del total de activos con que cuenta la empresa, mientras que en los pasivos corrientes representan el 41.89% de los pasivos totales, lo cual nos indica aparentemente que los activos corrientes cubren las deudas de alto grado de exigibilidad a terceros, más sin embargo el grado de liquidez de la empresa no arroja los mismos datos, pues el saldo en caja y banco representan solamente el 2.30% el cual simboliza el activo con más liquidez disponible para atender las obligaciones de primera necesidad, es por ello que hacemos la relación con la planilla donde los cargos de nómina son mucho más altos con un peso sobre los pasivos del 4.4%, es decir los saldos en tesorería cubren el 52% de prestaciones por pagar esto sin incluir los aportes por pagar (INSS patronal, INATEC).

Para reflejar mejor el nivel de liquidez de la empresa se comparó el saldo de tesorería en

relación con los proveedores los cuales tienen una participación del 10.11% en relación a los pasivos totales, donde el saldo de tesorería solo cubre el 23% del saldo de proveedor respectivamente.

Entonces se observó que la cuenta con mayor peso en los activos corrientes es la cartera de créditos con participación del 44.24%, la cual está compuesta por un solo cliente en cuando a las deudas a favor de la empresa disponibles al cierre de diciembre de 2019, entonces reiteramos el riesgo de problemas de liquidez o también puede significar unas equivocadas o deficientes políticas de cartera, además del alto riesgo de que representa la estimación por incobrabilidad a un solo cliente.

También se cotejó que el inventario de puros a Granel tiene un fuerte peso del 33.50% sobre los activos corrientes, lo cual en relación a los activos representa un alto grado de disponibilidad en comparación con los activos fijos que representan únicamente el 0.94%, donde Herramientas y Útiles de trabajo representan el 0.79%, por lo que podemos determinar que no existe inversión en maquinaria industrial, razón por la cual la empresa no refleja depreciaciones en el Balance General, a parte que los equipos de refrigeración y entre otros que compran, los adquieren usados por lo tanto no se deprecian.

Toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, es decir, poseer una gran cantidad de dinero en efectivo en caja o en el banco no genera rentabilidad alguna, sin embargo, al notar que la empresa no tiene un fondo de reserva legal para eventualidades que puedan darse en la empresa, se consideró en primera instancia que el dinero en banco es

relativamente bajo y por contrario en saldo de caja chica (C\$19,657.98) es exagerado tratándose de una pequeña empresa esto lo podemos identificar en las normas de control interno.

Por otra parte la empresa no posee obligaciones a largo plazo, razón por la cual no se presentan pasivos no corrientes en el Balance General, entonces los pasivos corrientes representan el 41.89%, todos con alto grado de exigibilidad por la naturaleza de las cuentas, mientras que el peso del capital es del 58.11% donde la utilidad o pérdida acumulada representa el 50.70% del patrimonio de la empresa, el nivel de deuda a corto plazo es alto, además se puede identificar que no existen inversiones en el capital social, así mismo no se están invirtiendo en activos fijo, que podrían agilizar y aumentar la productividad de la empresa y por tanto un mayor crecimiento a largo plazo.

- **Análisis Vertical del Estado de Ganancias & Pérdidas Acumuladas.**

Los Costos de Ventas Reflejados en el Estado de Ganancias y Pérdidas Acumuladas al 31 de diciembre de 2019 tienen una representación del 67.09% en relación a las ventas, esto indica que los costos de producción son desmedidos y afecta significativamente el beneficio esperado por la entidad, dificultando las aspiraciones de sostenibilidad y crecimiento económico de la empresa, es axiomático que la empresa no cuenta con estrategias administradas orientadas a la producción, por lo cual, es descifrable que en ocasiones comprenden más de lo que necesitan y al tratarse de materia prima con característica de perecederos tienden a volverse obsoletos en bodega y por ende desperdiciarse.

Los gastos operacionales representan 27.20%, donde los gastos administrativos tienen mayor incidencia en los gastos incurridos en la empresa con un peso de 25.55% en relación a los gastos totales, donde solo el importe de gastos de viajes y representación figuran el 18.45%, es decir, al tratarse de una empresa industrial y su principal capital de trabajo es la mano de obra directa enfocada a la producción, los gastos de admón. son excesivamente altos en comparación a los de comercialización que tienen una participación de solo un 0.38%.

Al final de ejercicio la utilidad representa un 5.76%, aunque no entra en el término de pérdida de utilidad, no se cuenta con la suficiente para mantener un rendimiento operativo en la empresa, es decir, no se observa un crecimiento que permita aumentar la productividad de la empresa para hacer frente a pedidos más grandes y por ende captar más clientes.

- **Diagnóstico general de la situación financiera de la empresa a través de razones financieras (2019)**

Algunos ratios analizados por semestre dieron un resultado óptimo, sin embargo al analizarlo de forma general, o sea anual, se constataron resultados críticos y medios a como se muestra a continuación.

- **Razones de liquidez**

Para el ratio de **liquidez o razón corriente**, el resultado fue óptimo, es decir, el activo corriente es 2.87 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada unidad monetaria de deuda la empresa cuenta con UM 2.72 para pagarla. Cuanto mayor sea la razón mayor será la capacidad de la empresa para pagar la deuda.

El ratio **prueba acida** es más severo que el anterior, pues este excluye el inventario al tener menos grado de disponibilidad, además que es más propenso a pérdidas. El resultado para TADENIC, fue de 1.67 veces óptimo para 2019, esto indica que la empresa cuenta con los recursos necesarios para liquidar las deudas al corto plazo en relación a las deudas a corto plazo del año analizado.

Ratio **Prueba defensiva** para TADENIC, el resultó del 5% para el año 2019, esto nos indica que la empresa se encuentra en un estado crítico, pues al ser tan bajo este valor, es clara la incapacidad de la empresa para operar con sus recursos más líquidos sin recurrir a los flujos de venta en el corto plazo, esto nos hace especular que está pasando con la gestión o manipulación del efectivo en la empresa y que consecuencia tendría un mal manejo del mismo.

C\$ 5,611,740.81 U.M es el valor para el ratio Capital de Trabajo, óptimo para el año 2019, este es el resultado que queda a la fábrica después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes, algo así como el dinero que queda para poder operar en el día a día.

Los ratios de liquidez a las **cuentas por cobrar** a TADENIC, con respecto al período promedio de cobranza es de 166.79 días, lo cual es crítico para la empresa, sabiendo que solo se cuenta con un cliente y que las políticas de crédito son al ordenar el pedido se cancela el 50% y al entregar el pedido el 50% restante, esto nos indica que las políticas de crédito no son las idóneas para la empresa pues a nuestro criterio se debería de cancelar 70% al momento de realizar la orden y el 30% al entregarla, para que la empresa cuente con

más recursos y tenga la posibilidad de producir más para conseguir más clientes.

Por otra parte, la **rotación de las cuentas por cobrar** es de 2.16 veces, es decir, óptimo, a pesar de contar con un solo cliente y debido a eso los pedidos no son muy prometedores, cabe señalar que se mantienen casi en el mismo rango de producción año con año, sin ver posibilidades de un incremento significativo en la producción, sin embargo, la rotación de inventario permite a la empresa seguir sus operaciones con normalidad, pues la mercancía no se queda estancada o en pocas palabras inventarios ociosos durante todo el año, pues los pedidos al final son entregados antes de culminar el periodo fiscal.

- **Razones de gestión o de actividad**

**Rotación de cartera (Cuentas por cobrar)**, este ratio resulto crítico, con una derivación de 166.79 días, es decir, los días que como promedio permanecen en existencias las mercancías, la razón principal de esto es que solo se cuenta con un cliente y por lo tanto la rotación de cuentas por cobrar va evolucionando conforme a los pedidos que realiza el único cliente en el año.

La **Rotación del inventario** está en un nivel crítico, pues se, mantiene en existencias en un promedio de 1.62 veces en que los inventarios rotan al año. Es evidente que la empresa le urge captar un nuevo cliente para aumentar la productividad de la empresa, y por ende generar una rotación óptima en los inventarios.

Ratio **rotación de los inventarios en días**, no es rareza que este ratio sea crítico, puesto que es similar al anterior, la rotación del inventario es 221.69 días que el inventario permanece en existencia para poder ser vendido, es decir, el



60% del año en existencias, podríamos interpretar, que el cliente ordena un pedido muy significativo y de gran impacto al iniciar el año y teniendo en cuenta la capacidad de la mano de obra para realizarlo.

**Periodo promedio de pago a proveedores**, teniendo en cuenta las cuentas por pagar y las compras realizadas a proveedores resultó óptimo con una incidencia de pago de 9.85 días respectivamente, sin embargo, la eficiencia en el uso del crédito otorgado por los proveedores es notorio que la empresa no aprovecha los plazos que se le otorgan y realiza los pagos apresuradamente, dejando vulnerable la liquidez de la empresa para afrontar eventualidades que puedan perjudicarla.

La liquidez de la empresa es fundamental para afrontar situaciones complejas donde se necesiten recursos para solucionar dichos eventos, la **Rotación de Caja y Banco** de la empresa se encuentra en un punto crítico, dicho esto 5.55 días es el promedio que la empresa rota el efectivo por las ventas realizadas, cuando para mantener una rotación de caja y banco optima debería ser superior a los 51 días.

La **rotación de activos totales** se encuentra en un punto medio, pues repercuto que por cada unidad monetaria invertida en el total de activos se generan 1.11 veces UM en ventas. Para que la empresa tenga un ratio óptimo en la rotación de activos totales estos deben generar por cada UM invertida 2 veces UM en ventas.

- **Razones de solvencia, endeudamiento o aplacamiento**

**Razón de endeudamiento** arrojo un 34.06% por lo cual es óptimo, es decir, los niveles de deuda de la empresa tanto a largo como en el corto plazo,

son aceptables, en pocas palabras el 34.06% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 65.94% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

La **Cobertura de los Gastos Financieros** es óptima, puesto que por cada unidad monetaria que la empresa tiene en gastos debe recuperar 5 veces dicha UM, al calcular el ratio este resultó que por cada UM que se tiene en gastos la empresa recupera 10.33 veces la UM invertida.

La **Cobertura para gastos fijos** que posee la empresa es a un nivel medio, puesto que por cada Unidad Monetaria que se tiene en gastos fijos la empresa recupera 1.58 veces esa UM invertida, para que la empresa alcance un nivel óptimo debe recuperar 2 veces por cada UM que se tenga en gastos fijos.

- **Razones de rentabilidad**

La **Rentabilidad sobre el patrimonio** mide la rentabilidad de los fondos aportados, donde se obtuvo un nivel óptimo, puesto que, por cada Córdoba invertido en el patrimonio se obtuvo un retorno del 22.35% por C /UM invertida.

La gestión de la **rentabilidad sobre la inversión** es óptima, ya que, por cada Córdoba invertido en activos totales se obtuvo un retorno del 14.74% por C /UM invertida.

El **Margen de utilidad bruta** de TADENIC, se encuentra en un punto óptimo, puesto que, las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos, la empresa genera un 39.94% de retorno a la empresa por cada córdoba invertido para generar ventas.

En cuanto al **Margen de utilidad neta** en el 2019, TADENIC, por cada unidad monetaria que vendió obtuvo una utilidad de 13.32%. Este ratio permite evaluar el esfuerzo hecho en la operación durante el periodo de análisis, por lo cual podemos afirmar que se está produciendo una adecuada retribución para la propietaria de la empresa.

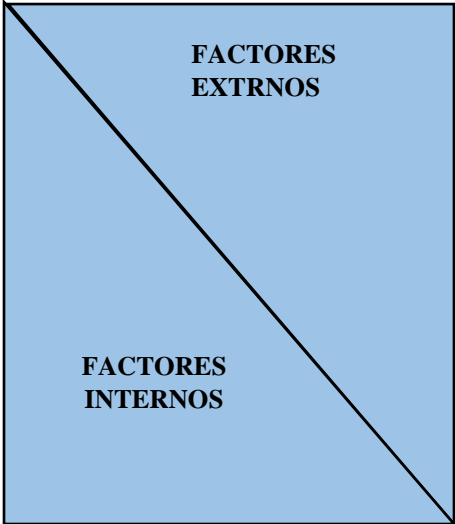
- **Estrategias para el buen funcionamiento y presentación de la información de la Tabacalera de Nicaragua**

TADENIC se encuentra en una etapa de transición, en la cual existen varios puntos débiles e inestables, que no permiten que se logre alcanzar un mejor beneficio para la misma. A pesar de haber permanecido por un largo periodo

exportando sus productos a Estados Unidos de América, en estas instancias aún no ha desarrollado un potencial adecuado, que le permita establecerse sólidamente como tabacalera de puros para exportar hacia ese mercado antes mencionado.

**Fundamentación de la Estrategia**

Entre las actividades y funciones que realizan el personal de la tabacalera TADENIC están: planear, ejecutar y controlar las actividades de la empresa, cabe señalar que no cuentan con Manuales de; funciones, procedimientos o de controles internos que ayuden a realizar estas tres labores, debido que, durante la instrumentación de planes en la producción, específicamente en el área de adquisiciones, existen inconvenientes para el cumplimiento de los Resultados.

 <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTRNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda del producto.</li> <li>• Producción variada de puros.</li> <li>• Adelantos tecnológicos.</li> <li>• Facilidad de crédito por parte de las financieras.</li> <li>• Establecimiento de políticas de control de calidad y monitoreo para el mejoramiento de los procesos de producción.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia.</li> <li>• Aumento de los aranceles.</li> <li>• Alteraciones climáticas bruscas que disminuyan la producción del tabaco.</li> <li>• Estrategias promocionales por parte de la competencia.</li> <li>• Inestabilidad económica y política.</li> <li>• Metas de producción incumplidas.</li> </ul>
<p><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en venta de puros en Estados Unidos de América.</li> <li>• Producto fiable y certificado.</li> <li>• Posición Geográfica.</li> <li>• Buena relación con los clientes.</li> <li>• Canal de distribución</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas de marketing para fortalecer el posicionamiento de la marca.</li> <li>• Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores.</li> <li>• Implementar políticas de</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer planes de contingencia que minimicen los efectos del cambio climático.</li> <li>• Elaborar planes de marketing y publicidad para dar a conocer el producto que ofrece la tabacalera.</li> </ul>

<p>adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto con mucha comercialización.</li> </ul>	<p>estudio crediticio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias promocionales de incentivo a la demanda.</li> <li>• Mantener un excelente contacto con los proveedores para aprovechar las promociones</li> <li>• Diversificar la producción de puros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar las opciones de distribución del producto.</li> <li>• Establecer un plan de acción enfocado en el personal para cumplir las metas de producción propuestas en el período.</li> </ul>
---	---	---

Elaboración Propia

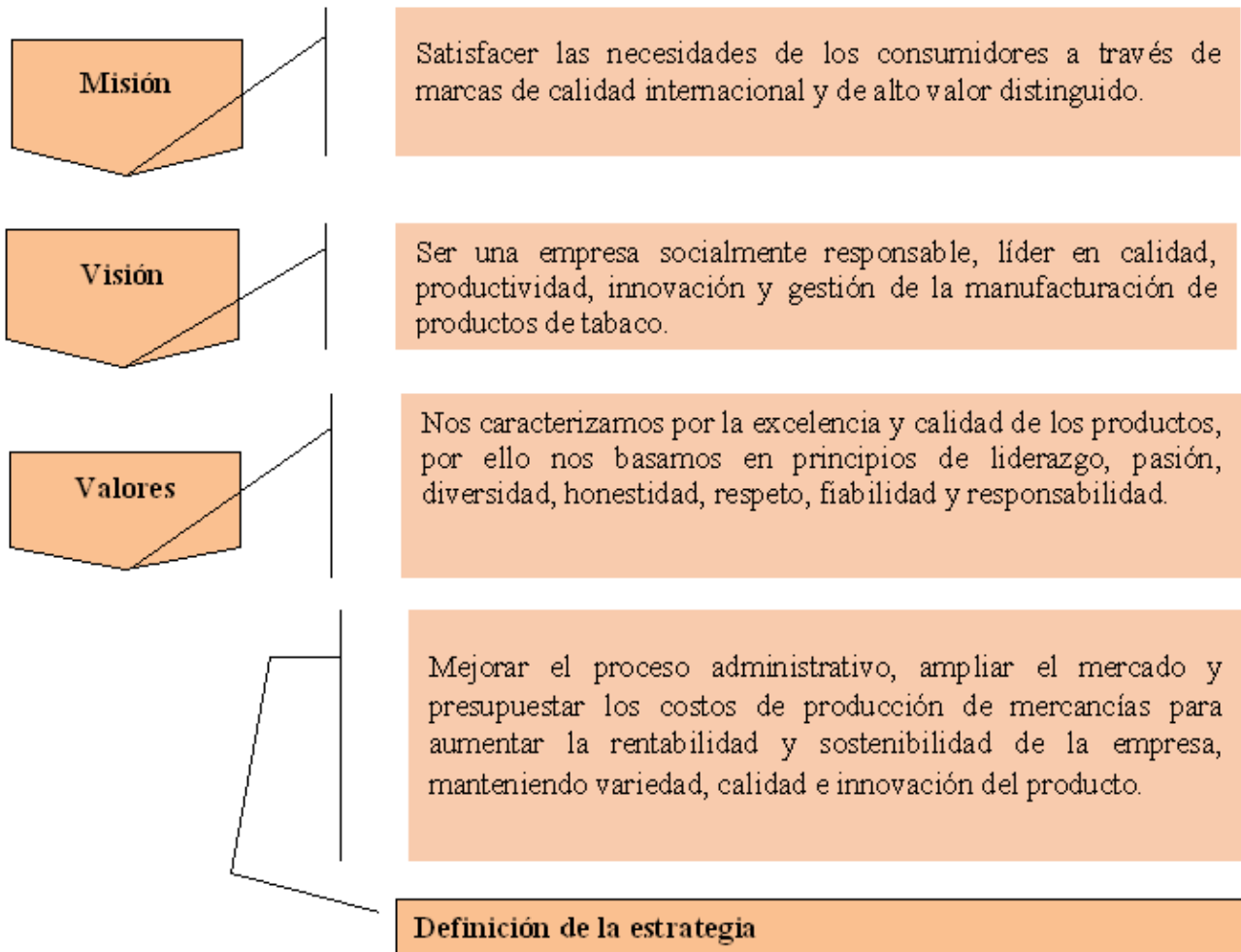
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda del producto.</li> <li>• Producción variada de puros.</li> <li>• Adquirir nuevas tecnologías que mejoren el rendimiento operativo y productivo de la empresa.</li> <li>• Facilidad de crédito por parte de las financieras.</li> <li>• Establecimiento de políticas de control de calidad y monitoreo para el mejoramiento de los procesos de producción.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia.</li> <li>• Aumento de los aranceles.</li> <li>• Alteraciones climáticas bruscas que disminuyan la producción del tabaco.</li> <li>• Estrategias promocionales por parte de la competencia.</li> <li>• Inestabilidad económica y política.</li> <li>• Metas de producción incumplidas.</li> </ul>
	<p><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de manuales de funciones y procedimientos.</li> <li>• Dificultad en los sistemas de información financiera.</li> <li>• Bajo nivel de poder de negociación con los proveedores.</li> <li>• No cuentan con un proceso contable que presupueste las normas de consumo de materiales.</li> <li>• La fábrica no cuenta con un</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer negociaciones con los proveedores, pactando descuentos por pronto pago y cantidad de pedidos.</li> <li>• Implementar un sistema contable computarizado</li> <li>• Elaborar presupuestos estándar para conocer y medir el consumo de materiales periódicamente, que permitan poder realizar controles de calidad</li> </ul>

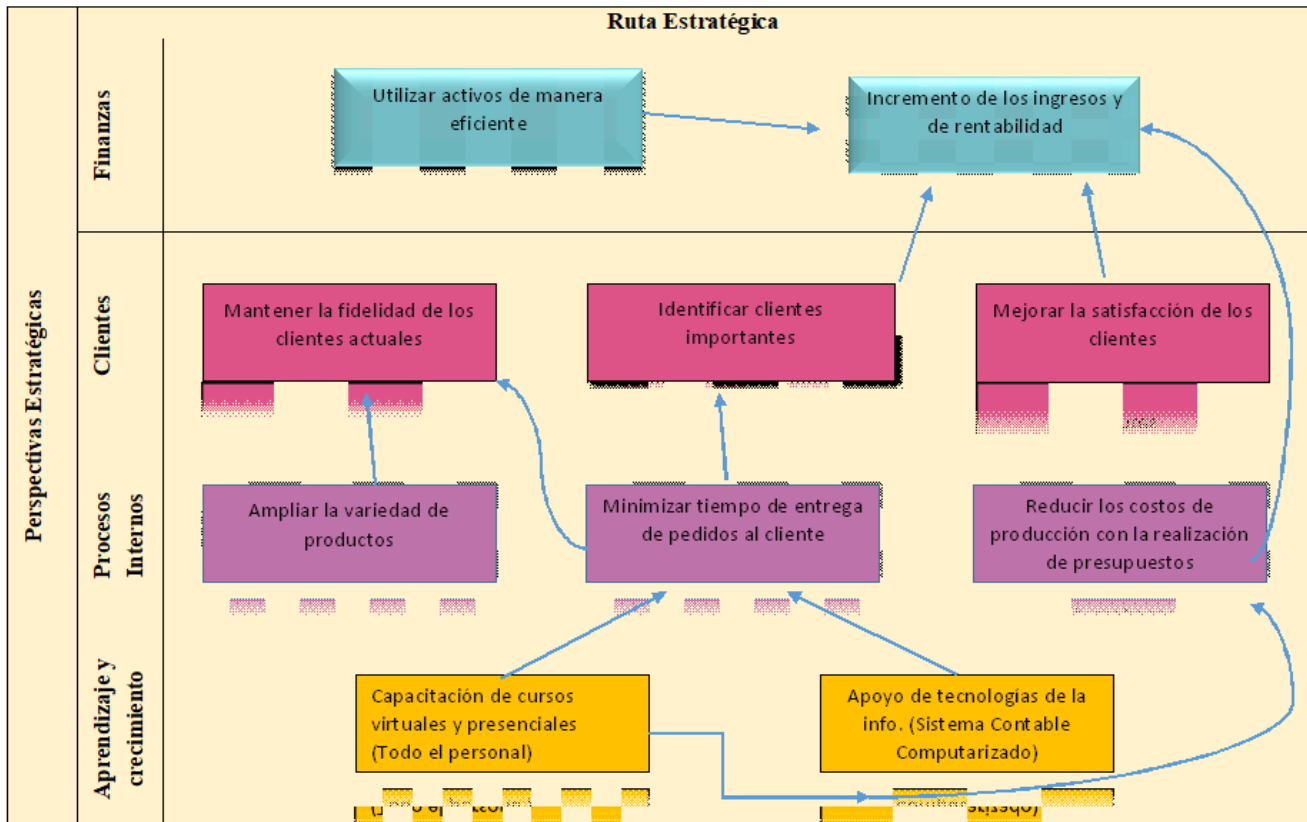
<p>sistema contable computarizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca organización para el manejo de la empresa y personal en general.</li> <li>• Falta de una clara dirección estratégica.</li> <li>• Inventario con poca variedad de puros.</li> <li>• No se cuenta con el personal necesario.</li> </ul>	<p>adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un organigrama que facilite la distribución de funciones y responsabilidades en el personal.</li> <li>• Diversificar la producción de puros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos que faciliten reclutar personal de producción.</li> </ul>
--	--	--

Elaboración Propia

Aquí una de las metodologías que servirán para la sustentación y elaboración de la propuesta.

### Visión, Misión, Objetivos Estratégicos





Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador
• <b>Financiera</b>	Incremento de ingresos y de rentabilidad	Ventas mensuales, variación de ventas
	Utilizar activos de manera eficiente	Apertura de otro local, ampliación del local existente
• <b>Clientes</b>	Mantener la fidelidad de los clientes actuales	Índice de pérdida de clientes
	Identificación de clientes importantes	Variación de ingresos por venta
	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de reclamos y devoluciones, índice de satisfacción de los clientes
• <b>Procesos Internos</b>	Ampliar la variedad de productos	Innovación del producto
	Minimizar el tiempo de entrega de pedidos al cliente	Índice de tiempo en la entrega de un pedido
	Minimizar los costos de producción	Margen de utilidad mensual Comparación de Presupuestos

		estándar con el real (comparar el consumo de materiales por pedido)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aprendizaje y Crecimiento</b></li> </ul>	Capacitación de cursos virtuales y presenciales (Personal)	Índice de capacitación del personal administrativo y de producción
	Apoyo de tecnologías de la info. (Sistema Contable Computarizado)	Índice del uso de tecnologías de la info.

El diseño y aplicación de la estrategia administrativa y con ciertos aspectos financieros permitirá calcular bajo un supuesto los beneficios que proporcionaría de forma indefinida y para eso utilizamos tres parámetros de medición: alcance estratégico, asignación de recursos y la ventaja competitiva que, se obtendrían en el corto y largo plazo.

#### **Alcance de la estrategia**

Una vez implementada la estrategia se reflejará la organización en la ejecución de actividades y en el procesamiento de operaciones, pues el ambiente laboral será diferente, cada empleado conocerá sus responsabilidades y se fortalecerá la conexión entre el personal y la empresa misma, a través de la inclusión y la comunicación de metas que generarán oportunidades e incentivos, lo cual, ayudará a mantener a los empleados por períodos de tiempo más prolongados, evitando el atraso de la producción, por falta de personal y a la vez reclutando para reemplazar los desertores, en el largo plazo esto se convertirá en una fortaleza importante para la empresa.

Con metas bien definidas, la empresa identifica fácilmente en los negocios que desea participar, dónde quiere colocar sus mercancías, aplicando políticas de marketing adecuadas y bien enfocadas, logrando así captar nuevos clientes, rotar de una manera eficaz y eficiente los

productos, generando ingresos importantes para la empresa y oportunidades de incrementar la capacidad productiva en el corto plazo, con adecuadas inversiones en materia de infraestructura que faciliten la productividad para que la empresa pueda ir adquiriendo nuevos clientes al corto plazo, ya que sin estas condiciones no podría hacer frente a solicitudes de pedidos significativos.

#### **Asignación de Recursos**

La asignación de recursos es fundamental para no derrochar los mismos y no provocar pérdidas a la hora de invertir, e identificar correctamente las inversiones que generan rentabilidad y beneficios económicos.

En la asignación de recursos obviamente es el departamento de producción el que consume más a la hora de prorratear los mismos, por tal motivo las inversiones deben ser bien planificadas y presupuestadas, para esta área la cual requiere una importante atención, sobre todo en el área de adquisiciones donde se refleja una de las principales debilidades de la empresa.

Al implementar la estrategia se reflejarán presupuestos y cotizaciones de compras más ajustadas al consumo de materia prima, y en efecto las existencias menos saturadas de inventario obsoleto, lo cual disminuiría el

derroche de recursos a medidas que estas prácticas y otras muchas se fortalezcan en lo interno de la empresa y la debida inclusión de los empleados en estas tareas que parecen ser simples, pero que marcan la diferencia al largo plazo.

### **Ventajas Competitivas**

Dado los resultados en el alcance y el manejo de los recursos, la empresa se estaría encaminando a niveles óptimos y sostenidos al largo plazo, accediendo así en mercados que antes no alcanzaba, es decir, no solo está logrando una ventaja competitiva, sino que esta es sostenible en el mediano y largo plazo. La ventaja competitiva de la empresa es ofrecer productos de calidad, satisfacer los requerimientos de los clientes, pues existen muchas fábricas de puros que envían sus productos a Estados Unidos, y la manera de competir en este mercado se basa en la calidad y no en la cantidad, ya que por la naturaleza del producto y la competencia, se tienen que fortalecer los procesos con control de calidad para garantizar una presencia en el mercado que encamine a fortalecer la fidelidad de los clientes adquiridos y la oportunidad de adquirir nuevos al mismo tiempo.

De esta manera se puede concluir que la empresa necesita implementar una estrategia a nivel administrativo que ayude a mejorar los puntos críticos en los que actualmente se encuentra; mejorar los niveles de liquidez, captar nuevos clientes, hacer rotar los inventarios de forma más inmediata, mejorar el área de adquisiciones que resta la rentabilidad de las operaciones, entre otros.

La aplicación de esta estrategia ayudará a superar estas debilidades, y en medida que se vaya aplicando se puede ir modificando, es decir,

ajustando a las necesidades que vaya presentando la empresa, y que de esta manera pueda tener fortalezas que ayuden a superar los obstáculos y/o eventualidades ya sean; internas o externas, que puedan afectar la empresa en el futuro.

### **CONCLUSIONES**

El trabajo realizado, a través de la investigación, permitió valorar cuatro aspectos esenciales.

La aplicación de herramientas financieras a TADENIC, fue fundamental para diseñar una estrategia administrativa enfocada al proceso productivo, pues este presenta ciertas deficiencias, que provocan gastos más altos de los que realmente se necesitan para la producción de los pedidos.

La falta de un sistema contable computarizado y la realización de presupuestos provocan que muchas de las transacciones y operaciones queden fuera del cierre mensual para confeccionar los Estados Financieros. No obstante, la situación financiera de la empresa genera expectativas económicas que, pueden permitir el crecimiento y desarrollo de la misma en el corto y largo plazo.

Los resultados que proporcionan las herramientas financieras muestran que en TADENIC, las operaciones en riesgo están ligadas a la gestión de la actividad, específicamente en rotación de inventario y cuentas por cobrar, pues estas se encuentran en un punto crítico, lo que conlleva a niveles bajos de liquidez, por lo que deducimos que las políticas de crédito no son las más idóneas para la empresa, al mismo tiempo representan operaciones esenciales para el funcionamiento diario de la misma, lo que lleva a una situación de

peligro donde pueda recaer en banca rota en el futuro de continuar así.

Con la implementación de herramientas financieras en la empresa TADENIC se logró establecer estrategias para el buen funcionamiento de la misma. El desarrollo de la estrategia a TADENIC, es con el objetivo de que tengan una base de lo que deben aplicar, y conocer dentro de sus resultados contables como empresa y obviamente al implementarla mejorará su situación financiera, pues esta va dirigida a marcar la dirección o el rumbo de la misma, donde le permitirá; la toma de decisiones óptimas para la financiación, el uso eficiente de los recursos, optimizar costos y trabajar de forma ordenada y planificada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bodie, Z., & Merton, R. C. (1997). *Finanzas* (Vol. I). (L. G. Plascencia, Ed., & P. Donnelly, Trad.) Massachusetts. Recuperado el 16 de mayo de 2020
- Calvo, M. (2019 de octubre de 2019). *Captio by emburse*.
- Castillo Hinds, G. L. (23 de julio de 2015). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/320601661/finanzas-y-su-entorno-economico>
- Castillo Mongue, D. A., Centeno Talavera, F. N., & Martines Gutierrez, E. A. (2019). *Aplicacion de los instrumentos financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa Placencia Cigars S.A en el periodo*
- 2017-2018. Trabajo de seminario de graduacion, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua UNAN-Managua Facultad Reguional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, Departamento de ciencias economicas, Esteli, Nicaragua. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni>
- Castillo Ruiz, Castro Benavides, Gutierrez Cruz. (2017). *"Incidencia del análisis financiero mediante la aplicación de razones financieras en la toma de decisiones de Panadería Las Delicias, S.A, durante los periodos contables 2013-2014"*, . Esteli, Nicaragua.
- Chavarría Ramírez, A. G., Ferrufino Molina, E. G., & Gutiérrez Monzón, K. L. (2018). *"Análisis financiero en las empresas tabacaleras del municipio de Estelí Puros de Estelí Nicaragua S.A PENSA y TABANICA S.A durante el primer semestre 2018"*. Trabajo de seminario de graduacion, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua UNAN-Managua Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, Departamento de ciencias economicas, Esteli, Nicaragua. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de <http://repositorio.unan.edu.ni>
- Colegio de Contadores Publicos. (1979). *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. (E. Bolanos, Ed.) Managua: Colegio cultural banco de America. Recuperado el 17 de Mayo de 2020



- Colegio de Contadores, P. (1979). (F. d. America, Editor) Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de Enrique Bolanos Biblioteca.
- ConnectAmericas. (2015). *ConnetAmericas.com*. (IDB) Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de <https://connectamericas.com/es/content/la-estrategia-financiera>
- Cruz Cruz, L. M. (2016). *Contabilidad I*. Dossier, Facultad Reguional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, Ciencias Economicas, Esteli. Recuperado el 14 de Mayo de 2020
- Días Gómez, M. A. (2018). *Contabilida II*. Dossier, Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, Ciencias Economicas, Esteli. Recuperado el 14 de Mayo de 2020
- FAEDIS, F. d. (4 de agosto de 2011). *Contabilidad basicatic*. Obtenido de [https://contabilidadbasicatic.milaulas.com/pluginfile.php/56/mod\\_resource/content/3/estados%20financieros%20basicos.pdf](https://contabilidadbasicatic.milaulas.com/pluginfile.php/56/mod_resource/content/3/estados%20financieros%20basicos.pdf)
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de administracion financiera* (Decimoprimer ed., Vol. I). (M. A. Carrion, Trad.) San Diego: Pearson Addison Wesley. Recuperado el 15 de mayo de 2020
- Gómez, G. (11 de julio de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estadosfinancieros-basicos/>
- Iglesias Olivas, T. R. (15 de agosto de 2020). entrevista. (I. Velasquez, Entrevistador) Esteli, Nicaragua.
- Izaguirre, J. G. (2000). *SISBIB*. (UNMSM. Facultad de Ciencias Economicas) Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de SISBIB: [www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvtr](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvtr)
- Karelisr. (24 de marzo de 2013). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net>
- López, A. E. (2003). *Proceso contable I: Contabilidad fundamental* (Vol. I). (S. d. International Thomson Editores, Ed.) reimpressa. Recuperado el 31 de Agosto de 2020
- Martínez Montalván, R. N., Sobalvarro Quintero, X. Y., & Zeledón Arce, A. Y. (2017). *“Evaluación de los procedimientos contables y su efecto en la presentación de la información financiera de la empresa de tabaco RAFA Cigars, S.A, en el segundo semestre del año 2016”*. Trabajo de seminario de graduacion, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua UNAN-Managua Facultad Reguional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, Departamento de ciencias economicas, Esteli, Nicaragua. Recuperado el 10

- de 04 de 2020, de  
<https://repositorio.unan.edu.ni>
- Merino Quimi, I. M., & Hernández Proaño, C. J. (3 de Marzo de 2016). *Repositorio de la universidad de Guayaquil*, 1.5. (S. n. innovacion, Editor, & t. e. Plan nacional de ciencia, Productor) Recuperado el 10 de 04 de 2020, de "Análisis financiero de la empresa ACRUX C.A, Guayaquil 2016":  
<http://www.repositorio.ug.edu.ec>
- Molina, A. d. (19 de agosto de 2015). *conexionesan*. Obtenido de  
<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales>
- Montenegro, N. E. (2020). *Funda Pymes*. Obtenido de  
<https://www.fundapymes.com/sirven-estados-financieros/>
- Montoya Orozco, M. L. (2018). *Finanzas I*. Dossier, Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, Ciencias economicas, Esteli. Recuperado el 15 de mayo de 2020
- Narváez Sánchez, A. A. (2006). *Principios de administracion financiera* (Tercera ed., Vol. III). (A. Narváez, Ed.) Managua, Nicaragua: EDICIONES N.A. Recuperado el 15 de Mayo de 2020
- NIC1. (3 de enero de 2001). *IASB*. Obtenido de  
<https://normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf>
- Ospina, G. (14 de marzo de 2020). *Tu Economía Facil*. Obtenido de  
<https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>
- Paredes Cruz, R. E. (12 de 2017). *Dspace en Uniandes/UNIANDES-AMBATO*. Obtenido de TESIS PREGRADO:  
<http://dspace.uniandes.edu>
- Pozos, D. (20 de julio de 2016). *Pensamiento y Gestion*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento>
- Requelme, M. (14 de Abril de 2020). *WebyEmpresas*. (Ads by optAd360) Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de WebyEmpresas:  
[www.webyempresas.com/razonesfinancieras](http://www.webyempresas.com/razonesfinancieras)
- Rios Rodriguez y Lopez Cruz. (2007). *"Situación financiera dela empresa de servicios médicos SAN Juan de Dios, periodo 2005-2006"*. Esteli.
- Riquelme, M. (14 de julio de 2015). Obtenido de Web y Empresas:  
<https://www.webyempresas.com/funciones-de-la-administracion-financiera/>
- Riquelme, M. (14 de Abril de 2020). *WebyEmpresas*. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de  
[www.webyempresas.com/razonesfinancieras](http://www.webyempresas.com/razonesfinancieras)

Tellez, A. (20 de abril de 2019).  
*Finanzaspara.com*. Obtenido de  
[https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas\\_para\\_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/](https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/)

Valdivia Pérez, L. N. (15 de Agosto de 2020).  
Entrevista. (I. Velasquez,  
Entrevistador)

Zárate Lázaro, J. C. (2013 de junio de 2013).  
*5dias pasion por los negocios*.  
Obtenido de  
<http://www.5dias.com.py/2013/06/uso-y-limitaciones-de-las-razones-financieras/>