



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión empresarial

Sub tema

La gestión empresarial y su información financiera para evaluación de créditos y negociaciones de las empresas

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Bra. Priscila Emperatriz Cabrera Castillo

Br. David José Flores Barahona

Bra. Natali Russeli Hernández Silva

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, noviembre 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	iv
Valoración Docente (carta aval) .....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Desarrollo.....	4
Capítulo I: Información financiera y costo .....	4
1.1. Importancia de la información financiera .....	4
1.2. Herramientas para conocer la rentabilidad .....	6
1.3. Elementos de costo .....	7
1.3.1. Costos de materiales .....	7
1.3.2. Costos de mano de obra .....	8
1.3.3. Costos generales .....	9
1.3.4. Amortizaciones.....	9
1.3.5. Costos financieros.....	10
1.4. Costos fijos y variables .....	10
1.5. Objetivos de la contabilidad de costos.....	12
1.5.1. Contabilización de los costos .....	13
1.6. Estado de pérdida y ganancia .....	14
1.7. Sistemas Contable.....	14
1.7.1. Importancia de los sistemas contables .....	16

1.7.2. Características .....	17
1.7.3. Objetivos de los sistemas contables .....	18
1.7.4. Los sistemas contables en la actualidad .....	19
Capítulo II: Análisis económico y financiero .....	20
2.1. Generalidades del análisis económico-financiero.....	20
2.1.1. Análisis económico .....	21
2.1.2. Análisis financiero .....	21
2.2. Flujo de caja .....	22
2.2.1. Ventajas de elaborar el flujo de caja de la empresa.....	23
2.2.2. Elementos y estructura del flujo de caja.....	24
2.2.3. Pasos para preparar y proyectar el flujo de caja .....	26
2.3. Balance general.....	28
2.3.1. Estructura del balance general.....	29
2.3.2. Objetivos del balance general .....	30
2.4. Ratios financieros .....	31
2.4.1. Rentabilidad .....	31
2.4.2. Liquidez.....	32
2.4.3. Solvencia.....	33
2.5. Proceso para un análisis económico-financiero.....	34
2.6. Importancia de un análisis económico-financiero eficiente .....	35
Capítulo III: Evaluación de créditos .....	36
3.1. Capital en las empresas .....	36
3.2. Naturaleza de los créditos. ....	37
3.2.1. Clasificación de los créditos .....	39
3.3. Variables de los créditos.....	40

3.4. Riesgo crediticio en las empresas .....	41
3.4.1. Riesgo de crédito. ....	42
3.4.2. Riesgo de Mercado .....	43
3.4.3. Riesgo de liquidez.....	45
3.4.4. Riesgo de transacción.....	45
3.4.5. Riesgo de garantía .....	46
3.5. Objetivos de las entidades financieras .....	47
3.6. Historial Crediticio.....	48
Capitulo IV: Negociaciones .....	50
4.1. El origen de la negociación.....	50
4.2. Generalidades de la negociación.....	52
4.2.1. Importancia de la negociación.....	53
4.2.2. La negociación como un medio.....	53
4.2.3. La negociación como sistema no violento.....	56
4.2.4. La negociación y la resolución de conflictos .....	57
4.2.4.1. Las negociaciones y el intercambio .....	57
4.2.4.2. Las negociaciones como proceso .....	58
4.2.4.3. Clases de negociaciones.....	58
4.2.4.4. Diferencias de sexo en la negociación. ....	60
4.2.4.5. Diferencias culturales en la negociación.....	60
4.2.4.6. Características de la negociación tradicional.....	61
4.2.4.7. Características negociación moderna.....	62
4.2.4.8. Componentes del desempeño de la negociación .....	62
4.3. Proceso de la negociación.....	63
4.4. Estilos de negociación: cooperativa y competitiva.....	64

4.4.1. Estilos de negociación en función de los objetivos .....	66
4.4.2. Estilos de negociación en función de las actitudes de los negociadores como grupo.....	67
4.4.3. Características de un negociador.....	68
4.4.4. ¿Qué actitudes favorecen la negociación? .....	70
4.5. La comunicación en la negociación .....	71
4.5.1. La negociación y su entorno .....	72
4.5.2. El poder de negociación.....	73
4.5.3. Negociación de terceras partes.....	73
4.6. Estrategias y tácticas de negociación.....	75
4.6.1. Estrategia Distributiva e Integrativa.....	77
4.6.2. Tácticas.....	78
4.6.3. El tiempo de la negociación .....	79
Conclusiones.....	80
Bibliografía .....	81

## Dedicatoria

Los caminos difíciles forjan a las mejores personas.

Dedico el presente seminario de graduación, principalmente a Dios ya que gracias a él he logrado concluir con mi carrera universitaria, a mis padres, porque siempre estuvieron de alguna manera brindándome su apoyo incondicional en cualquiera que fuese las circunstancias.

A la memoria de mis abuelos José Miguel Cabrera Ibarra, por ser un hombre que siempre me enseñó muchas cosas para la vida, pero la más valiosas de ellas es a luchar por lo que se anhela, pero principalmente a mi querida abuela Emperatriz del Socorro Jaime Triguero por ser el pilar fundamental en mi vida, desde pequeña supo encaminarme en mis estudios para formar de mí una persona profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido a mi formación profesional, sin ustedes esto no sería posible.

---

Bra. Priscila Emperatriz Cabrera Castillo

## Dedicatoria

A Dios, por darme nuevas oportunidades cada día de crecer como persona y como profesional, por brindarme sabiduría, entendimiento y perseverancia de no desertar antes las dificultades presentadas, por ser mi piedra angular durante todo este trayecto.

A mi familia por estar junto a mi cuando más los necesitaba, a mi pareja por escucharme y aconsejarme ante las adversidades para seguir adelante, por permitirme no rendirme y luchar para llegar hasta la meta, a mi hijo que al crecer y lea esto se motive para alcanzar y llegar al final de sus objetivos, a mi padre que siempre lo llevo presente a pesar de no poder despedirme de él, pero de igual manera siempre confió y creyó en mí.

---

Br. David José Flores Barahona

## Dedicatoria

El presente seminario de graduación está dedicado primordialmente a Dios, por permitirme tener la dicha de llegar hasta este momento de mi vida rodeada de todas las personas con las que tengo la dicha de compartir este gran logro.

A mis padres y familia por ser uno de mis principales motores de motivación para lograr todos los objetivos propuestos y acompañarme en cada uno de los procesos de este camino llamado vida, a los amigos que fueron parte de este recorrido y con los que compartí buenas y malas experiencias, a las personas que de alguna manera aportaron un grano de arena para alcanzar mis metas.

Dedicado especialmente a mi primo Ilish Aarón Urrutia, quien partió de esta tierra hace algunos años y quien en vida me dio muchos consejos como hermano que atesoro en mí día a día como algo invaluable.

---

Bra. Natali Russeli Hernández Silva



## Agradecimientos

A Dios, por el otorgamiento la vida por ser mi pilar fundamental y brindarme su amor, bondad y fortaleza a lo largo de mi carrera, por permitirme culminar este largo recorrido lleno de aprendizajes y muchas experiencias vividas.

A mi familia y hermanos, especialmente a mi padre que ha estado ahí conmigo en las dificultades que se presentaron en el trayecto, que ha sido mi apoyo a lo largo de este camino, por los valores inculcados, por ser guía en muchos aspectos y permitirme la educación en el transcurso de mi vida.

Así mismo agradecer a todas aquellas personas que me han motivado para seguir luchando por mis sueños, que siempre estuvieron compartiendo momentos buenos y malos conmigo.

A todos los docentes que nos brindaron su apoyo a lo largo de la carrera y en especial a nuestro tutor el maestro M.A.E. José Javier Bermúdez, por la paciencia que nos ha brindado y su apoyo a lo largo de nuestro trabajo bibliográfico.

*“Las metas son sueños con plazos”-Diana Scharf*

---

Bra. Priscila Emperatriz Cabrera Castillo

## Agradecimientos

Agradezco a Dios, por la sabiduría que me brindo en el transcurso de mi carrera y por guiar mi camino hasta la meta.

A mi familia por apoyarme, brindarme su amor, paciencia y tolerancia, su apoyo incondicional en cada una de mis decisiones.

A mi pareja Sylennsky, por apoyarme en todo mi camino universitario, por ser la persona que me ha motivado para culminar mi carrera, le agradezco por su apoyo incondicional y brindarme la mano cuando me sentía derrotado y darme motivos para ponerme de pie y continuar adelante.

A mis compañeros, por brindarme su apoyo y motivación, por todos los trabajos que hicimos juntos, por las discusiones y desacuerdo pero que gracias a estar conmigo he podido culminar mi carrera.

A todos los docentes que creyeron en mi a lo largo de la carrera, por brindarme una segunda oportunidad y así poder auto superarme, a nuestro tutor, el maestro M.A.E. José Javier Bermúdez, por todo el apoyo que nos brindó, por explotar nuestro potencial, por la paciencia brindada en nuestro trabajo bibliográfico y todos los consejos que nos ha brindado.

---

Br. David José Flores Barahona

## Agradecimiento

Primeramente, a Dios, por bendecirme a tal grado de poder culminar mi carrera al lado de los pilares de mi vida, agradezco a mis padres y a mi mami Maribel por acompañarme en todos los progresos y fallos de mi vida.

A mi familia, amigos y compañeros, quienes fueron fuente de motivación durante este proceso, les agradezco sus palabras y sus aportes, ya que de alguna manera ellos me llevaron hasta este momento.

A mi universidad por darme la oportunidad de crecer como profesional, gracias a todos los docentes que compartieron sus conocimientos y esfuerzo con mi persona para poder alcanzar con éxito la culminación de mi carrera y en especial a nuestro tutor el maestro M.A.E. José Javier Bermúdez, por la paciencia que nos ha brindado y su apoyo a lo largo de nuestro trabajo bibliográfico.

---

Bra. Natali Russeli Hernández Silva

## **Valoración Docente (carta aval)**

## Resumen

El presente informe de seminario de graduación es un documento investigativo de carácter documental tiene como tema general la gestión empresarial y subtema la gestión empresarial y su información financiera para evaluación de créditos y negociaciones de las empresas.

El objetivo principal de este informe es analizar la gestión empresarial y su información financiera como herramienta básica de la planificación estratégica para evaluación de créditos y negociaciones en las empresas.

El informe está estructurado desde el punto de vista teórico en cuatro capítulos tales como: capítulo uno: Información financiera y costo, capítulo dos: análisis económico-financiero, capítulo tres: evaluación de créditos y el capítulo cuatro: negociaciones.

La metodología empleada es a través de las técnicas de aplicación de fuentes confiables tales como revisiones bibliográficas de diferentes autores, libros electrónicos, blog y artículos enfocados en el tema de estudio apoyados de sitios web. Así mismo se hizo uso de las normas APA 6ta edición, de acuerdo con los procedimientos establecidos por el departamento de administración de empresas de la UNAN-Managua y rúbrica de evaluación, por otro lado, el presente informe investigativo sirve de antecedente para continuar con otras investigaciones relacionadas con el tema sujeto de estudio y/o beneficio en una organización.

## Introducción

El presente informe de seminario de graduación es un documento investigativo de carácter documental tiene como tema general la gestión empresarial y subtema la gestión empresarial y su información financiera para evaluación de créditos y negociaciones de las empresas.

Este documento será de guía para las organizaciones en el escenario de la gestión empresarial, para que puedan identificar y determinar las estrategias de crecimiento que les permita enfrentar nuevos retos de competitividad, para sobrevivir al constante cambio de la globalización, así mismo este documento será de utilidad para futuras investigaciones.

El objetivo principal de este informe es analizar la gestión empresarial y su información financiera como herramienta básica de la planificación estratégica para evaluación de créditos y negociaciones en las empresas.

La base teórica del presente informe está estructurada de cuatro capítulos y se desglosan de la siguiente manera:

En el capítulo uno se comprenderá las generalidades de la Información financiera y costo: aborda temas tales como la importancia, herramientas para conocer la rentabilidad, elementos del costo, costos fijos, variables, objetivos de la contabilidad y sistemas contables.

En el capítulo dos se aborda los diferentes aspectos teóricos del análisis económico - financiero con sus principales ítems, balance general, ratios financieros y el proceso del análisis económico –financiero e importancia.

En el capítulo tres se explican las principales incidencias de la evaluación de créditos, capital en las organizaciones, naturaleza de los créditos, variables, así mismo puntualiza el riesgo crediticio, objetivos de las entidades financieras e historial crediticio.

En el capítulo cuatro se detallan los principales aspectos de las negociaciones, se hace énfasis en el proceso de negociación, estilos, la comunicación en la negociación, las principales estrategias, tácticas y el tiempo de la negociación.

## **Justificación**

Desde el aspecto teórico, provee una visión crítica de las tendencias actuales de la gestión empresarial, ya que aporta conocimientos y antecedentes para la realización de futuras investigaciones, también será de gran utilidad para mejorar la calidad y el desarrollo de una eficiente gestión empresarial.

En el aspecto práctico proporciona información sobre la gestión empresarial y destaca los aspectos más relevantes como herramienta fundamental para cualquier sistema comercial ya que el dinamismo que se vive en el mundo corporativo exige la constante innovación y actualización en procesos que vuelven más eficientes a las organizaciones de igual manera servirá de guía para las entidades privadas, públicas, ONG o nuevos emprendimientos que deseen ampliar sus conocimientos para el desarrollo de una gestión empresarial adecuada ya que brinda información concreta a los problemas en que desencadenan una mala gestión entre otras consecuencias habituales.

En la parte metodológica, esta investigación será de gran utilidad para los alumnos de la facultad de ciencias económicas, maestros, empresas y todos aquellos investigadores que deseen reforzar sus conocimientos sobre: información financiera, evaluación de créditos y negociaciones.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la gestión empresarial y su información financiera como herramienta básica de la planificación estratégica para evaluación de créditos y negociaciones en las empresas.

### Objetivos específicos

1. Describir las generalidades de la información financiera y costo como estrategia fundamental para tener el control de las empresas.
2. Definir los aspectos teóricos del análisis económico-financiero como proceso clave para optimizar la gestión económica y financiera de las organizaciones.
3. Explicar las principales incidencias de la evaluación de créditos como instrumento de crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones para una gestión de crédito responsable.
4. Detallar los principales aspectos de la negociación identificando estrategias y tácticas como métodos que puedan implementarse para lograr los objetivos trazados en las organizaciones.



## **Desarrollo**

### **Capítulo I: Información financiera y costo**

La función principal de los administradores es el análisis de la información económica por medio de estados financieros y reportes de la misma índole, unos en su proceso de confección, los otros en la utilización que hacen de los mismos para una adecuada toma de decisiones empresariales (Álvarez, H, 2001, pág. 9).

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, y cuyo objetivo esencial es de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. (Inchicaqui, Miguel, 2008, pág. 3).

Toda información requerida en la contabilidad de costos sirve de herramienta a la empresa en un momento determinado para la toma de decisiones, por lo cual la contabilidad de costos es una herramienta de gran ayuda y utilidad en cualquier empresa de giro que este sea, debido a que gracias a la contabilidad de costos se pueden determinar en cualquier momento que la empresa requiera saber cuánto le cuesta producir o vender un producto o servicio que ella realice en su empresa, el cual le servirá en muchas de sus actividades dentro de la organización. (Chang, Alba Y González ,Nora, 2008, pág. 2).

#### **1.1. Importancia de la información financiera**

La demanda de información financiera y la necesidad de su divulgación, se deben a la asimetría de la información y al conflicto de agencias entre los administradores y los inversionistas que no participan en la gestión y dirección de la empresa (Palepu, Paul Y Krishna , G, 2000).

Para toda organización los estados financieros representan una herramienta estratégica de avanzada para tomar decisiones basadas en información confiable, que ofrezcan seguridad y confianza a todos los colaboradores y les permitan discernir sobre las mejores alternativas en pro del éxito empresarial.

Los estados financieros deben reflejar razonablemente la posición financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la empresa; y están compuestos principalmente por el balance general, al estado de resultados y al estado de flujo de efectivo. (Castrellón, Xiomara; Cuevas, Gianna Y Calderón, Rogelio, 2021, pág. 4).

Hoy en día las empresas necesitan un flujo de datos constantes y precisos para tomar las decisiones correctas que les permita hacerles frente a la intensa competencia a las que están sometidas en un ambiente de globalización para enrumbar la entidad al logro de sus objetivos.

En toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información financiera ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos. La administración financiera es la información que da parte la contabilidad ya que es indispensable para la toma de decisiones de la empresa.

Al hablar de la importancia de la información financiera en la toma de decisiones es imprescindible hablar de los estados financieros básicos, ya que es a través de dichos estados financieros que se presenta la información con el objetivo de proporcionar elementos de juicio confiables que permitan al usuario general evaluar los siguientes aspectos:

1. El comportamiento económico- financiero de la entidad, su estabilidad, vulnerabilidad, efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos;
2. La capacidad de la entidad de mantener y optimizar sus recursos, financiarlos adecuadamente, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha. (Palomo, 2021, págs. 9-10).

## 1.2. Herramientas para conocer la rentabilidad

La rentabilidad es uno de los indicadores financieros más relevantes, sino el más importante, para medir el éxito de un negocio; una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio, habitualmente en una empresa el beneficio es el objetivo más importante, por ello es tan necesario el cálculo de la rentabilidad.

La rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. (De La Hoz Suárez , Betty ; Ferrer, María Alejandra Y De La Hoz Suárez, Aminta, 2018, pág. 5).

### **1.3. Elementos de costo**

El costo es una restricción dominante en la información que puede proporcionarse mediante la información financiera. La presentación de información financiera impone costos, y es importante que esos costos estén justificados por los beneficios de presentar esa información.

Dentro de los elementos del costo encontramos:

1. **Materia prima:** la materia prima está compuesta por los insumos necesarios para fabricar el producto y que quedan formando parte esencial de él.  
Como ejemplo, en una fábrica de calzado la materia prima estará dada por: el cuero, los adornos, las plantillas, etc.
2. **Mano de obra:** es el pago al sacrificio físico e intelectual que se requiere para fabricar un producto o prestar un servicio. Siguiendo con el ejemplo anterior, se tomará como mano de obra el pago de las tareas como: corte, soladores, guarnición.
3. **Costos Indirectos de Fabricación:** son elementos diferentes a materia prima y mano de obra, pero que se hacen necesarios para fabricar el producto o prestar el servicio. Dentro de este grupo se encuentra: Los arrendamientos, servicios públicos, depreciaciones de planta, papelería, útiles de aseo y cafetería, agrupa la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y los otros costos indirectos de fabricación. (Altahona G. , 2016).

#### **1.3.1. Costos de materiales**

León (2007) “Todos los insumos empleados en el proceso productivo, por ejemplo, fertilizantes, pesticidas, funguicidas, semillas y otros materiales que se usen en el cultivo.” (pág.181).

Representan el punto de partida de la actividad manufacturera, porque constituyen los bienes sujetos a transformación.

Comprende todos aquellos materiales en estados naturales o elaborados por otras empresas, que a través de sucesivas transformaciones o combinaciones dan lugar a un nuevo y distinto producto. Los materiales previamente comprados y almacenados, se convierten en costo cuando son utilizados en la producción. La utilización de los materiales puede ser:

**Materiales directos:** cuando su valor y factibilidad se relaciona con el producto elaborado.

**Materiales indirectos:** cuando no se puede establecer identificación o correlación directa con el producto elaborado. (Alejandra, 2013, págs. 6-7).

### **1.3.2. Costos de mano de obra**

Todos los servicios efectuados por las personas, por ejemplo, jornales por siembra, deshierbo, por cosecha, por fumigar y otros. Aquí se incluyen los jornales empleados por el propio agricultor dueño del predio, en esta parte incluimos los jornales u horas de trabajo de todos aquellos que están vinculados directamente al proceso productivo. (León et al., 2007, pág. 181).

Representa el factor humano que interviene en la producción, sin el cual, por mecanizada que pudiera estar una industria, sería imposible la transformación. Está formado por los sueldos y salarios pagados desde obreros u operarios hasta el director de fábrica, pasando por el más modesto de los mozos, que intervienen en forma directa e indirecta en la manufactura del producto. Todos ellos son necesarios para la realización de las actividades de la industria. (Alejandra et al., 2013, pág. 8).

Es el pago al sacrificio físico e intelectual que se requiere para fabricar un producto o prestar un servicio. Siguiendo con el ejemplo anterior, se tomará como mano de obra el pago de las tareas como: corte, soladores, guarnición. (Altahona T. d., 2009, pág. 4).

**Mano de obra directa:** son aquellos que se identifican con partidas específicas de la producción, está constituida por el conjunto de salarios devengados por los trabajadores cuya actividad se identifica o relaciona plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos.

Mano de obra indirecta: se compone por los salarios y prestaciones fabriles que, por imposibilidad material, por inconveniencia práctica o incosteabilidad, no se identifican con la elaboración de partidas concretas de productos. (Alejandra et al., 2013, pág. 9).

Es el segundo elemento del costo y comprende toda remuneración (salario, prestaciones sociales, aportes para fiscales, auxilio de transporte, horas extras, incentivos, etc.) a los operarios (trabajadores que interviene directamente en la transformación de las materias primas. ej.: salarios y prestaciones sociales de cortadores, costureras. Pulidores, empacadores. (SN, 2009, pág. 11).

Son elementos diferentes a materia prima y mano de obra, pero que se hacen necesarios para fabricar el producto o prestar el servicio. Dentro de este grupo se encuentra: Los arrendamientos, servicios públicos, depreciaciones de planta, papelería, útiles de aseo y cafetería, agrupa la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y los otros costos indirectos de fabricación. (Altahona et al., 2009, pág. 5).

### **1.3.3. Costos generales**

Se incluyen los servicios de extensión brindados por técnicos externos, excepto que la supervisión sea por varios cultivos, en ese caso proporcionados el valor al cultivo. Otros costos generales son la guardianía de la cosecha, el seguimiento del agua, el pago a guardianes en la toma de agua y otros costos, que no se vinculan de manera directa al proceso de cultivo. (León et al., 2007, pág. 181).

### **1.3.4. Amortizaciones**

León (2007) “Cuando se realizan inversiones o pagos previos al cultivo, pueden ser inversiones tangibles: equipos, maquinas, edificios, vehículos o también inversiones intangibles: gastos de legalización de títulos (si pedimos crédito) y otros gastos pre operativos”. (pág.182).

En el ámbito de las finanzas y el comercio, el concepto amortización está asociado a deuda, es decir, se refiere al pago gradual que se realiza para liquidar un adeudo proveniente generalmente de algún préstamo o crédito.

En la actividad financiera es común que las empresas y las personas busquen financiamiento o crédito, se apara capitalizarse o para la adquisición de bienes (activos). (Garcia, Arturo, 2014, pág. 2).

Amortización es el método por el cual se va liquidando una deuda en pagos parciales. El importe de cada pago sirve para solventar los intereses de la deuda, y el sobrante se abona al capital que se debe en ese periodo.

En la amortización se demuestra que:

1. El capital va disminuyendo conforme se van dando los pagos, hasta su liquidación total.
2. Al ir reduciéndose el capital, los intereses también van descendiendo.
3. La amortización del capital va aumentando conforme pasan los periodos, al ir disminuyendo –en la misma proporción– los intereses. (Juaréz, 2006, pág. 5).

### **1.3.5. Costos financieros**

León (2007) “Otro rubro que debemos considerar para medir la capacidad de pago del cultivo es el costo financiero, este se determina en función al monto prestado y la tasa de interés pagada”. (pág.182).

### **1.4. Costos fijos y variables**

El sistema de costos directo, variable o marginal, es aquel que acumula contablemente costos de producción, distribución, administración y financiación asociados directamente a la generación de determinados volúmenes de producción o de ventas. El costo variable se basa en la premisa de que no todos los factores productivos son decisivos para ejercer un volumen de producción o de ventas específico.

En el caso del proceso de producción, los materiales y la mano de obra pueden ser considerados como insumos variables, ya que, si no se dispone de ambos en el corto plazo, no es posible fabricar ningún artículo.

Por otro lado, una máquina se adquiere para ser utilizada para varios volúmenes de producción, por lo que no tiene que ver con una cantidad determinada, por eso, su empleo es considerado como insumo fijo. Obviamente, los costos de estos insumos serán fijos o variables dependiendo de su naturaleza.

1. Las características de los costos son:

Su erogación o realización se efectúa independientemente del volumen de producción o de ventas.

Se refieren al empleo de capacidad productiva o de eventos contractuales.

Su horizonte de planeación es a largo plazo.

Su control se realiza de manera separada al volumen de producción.

2. Los costos variables cuentan con las siguientes características:

Su erogación depende directamente de un volumen específico de unidades producidas o vendidas.

Se refieren principalmente a los materiales.

Si no se fabricó nada, fue porque no hubo acceso a los insumos variables, por lo tanto, no hay costo variable.

Su horizonte de planeación es a corto plazo.

Su control se realiza a la par de los volúmenes de producción.

3. Algunos ejemplos de costos fijos son:

La depreciación de maquinaria y equipo.

La amortización de gastos de instalación.

El pago de intereses de algún préstamo.

4. Algunos ejemplos de los costos variables son:

La utilización de materiales.

Las comisiones sobre ventas.

Los gastos de transporte.

La utilización de materiales.

Las comisiones sobre ventas.



El contar con un sistema que clasifica los costos en fijos y variables y que, además, permita realizar el análisis de “costo-volumen-utilidad”, facilita la formulación de objetivos de aprovechamiento de recursos, objetivos de eficiencia operacional, políticas de desempeño y utilización de factores, reglas para el control de la capacidad y la elaboración de los presupuestos de ventas, producción y costos. (Padilla, 2003, págs. 98-102).

### **1.5. Objetivos de la contabilidad de costos**

La contabilidad es una disciplina que ayuda a buscar un orden en cuanto a lo que sucede en una empresa, que no sólo recae en los números, sino además en la determinación de resultados y en la actitud que cada departamento pueda tener, y con lo que se puede concientizar a las personas a administrar mejor los recursos de la entidad.

Por lo tanto, la contabilidad se encarga de estudiar, analizar, registrar y controlar las operaciones que se realizan para ofrecer información financiera, que dará las bases para tomar decisiones. Todos los recursos que existen en una empresa, la contabilidad los transforma en números, y los costos son la clave para determinar su valor o porcentaje. (Sánchez de los Santos, 2012, pág. 66).

La contabilidad de costos es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, venta, administración y financiamiento.

Los objetivos de la contabilidad de costos son:

1. Contribuir a fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre todas las áreas (compras, producción, recursos humanos, finanzas, distribución, ventas, etc.), para el logro de los objetivos de la empresa.
2. Determinar costos unitarios para establecer estrategias que se conviertan en ventajas competitivas sostenibles, y para efectos de evaluar los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados.

3. Generar información que permita a los diferentes niveles de dirección una mejor planeación, evaluación y control de sus operaciones.
4. Contribuir a mejorar los resultados operativos y financieros de la empresa, propiciando el ingreso a procesos de mejora continua.
5. Contribuir en la elaboración de los presupuestos, en la planeación de utilidades y en la elección de alternativas, proporcionando información oportuna e incluso anticipada de los costos de producción, distribución, venta, administración y financiamiento.
6. Controlar los costos incurridos a través de comparaciones con costos previamente establecidos y, en consecuencia, descubrir ineficiencias.
7. Generar información que contribuya a determinar resultados por línea de negocios, productos y centros de costo.
8. Atender los requerimientos de la ley del impuesto sobre la renta y su reglamento.
9. Proporcionar información de costos, en forma oportuna, a la dirección de la empresa, para una mejor toma de decisiones. (Colin, 2008, págs. 8-9).

### **1.5.1. Contabilización de los costos**

Es un sistema contable especial, que tiene como objetivo principal suministrar los elementos necesarios para el cálculo, control y análisis de los costos de producción de un bien o servicio.

Se encarga de la acumulación y el análisis de la información para uso interno de los gerentes en lo que, a planeación, control y toma de decisiones.

La contabilidad de costos permite conocer el valor de todos los elementos del costo de producción de un bien y/o servicio, por tanto, calcular el costo unitario del mismo con miras a fijar el precio de venta y el manejo de las utilidades empresariales. (Jaramillo, Henry Y Chilingua, Manuel, 2020, pág. 5).

## **1.6. Estado de pérdida y ganancia**

El Estado de resultados es un estado financiero básico en el cual se presenta información relativa a los logros alcanzados por la administración de una empresa durante un periodo determinado; asimismo, hace notar los esfuerzos que se realizaron para alcanzar dichos logros.

Los gastos son desembolsos o devengamientos valorizados monetariamente que se han aplicado contra el ingreso de un período determinado, sin posibilidad de generar ingresos futuros, dando lugar a la registración de un resultado negativo incluyendo a los “Costos expirados o muertos” que se han aplicado contra el ingreso del período como salarios de oficina, gastos de comercialización y costo de la producción vendida, las pérdidas son reducciones en la participación del ente por los cuales no se ha percibido ningún valor compensatorio, sin incluir el retiro de capital. (Balanda, 2005, pág. 14).

## **1.7. Sistemas Contable**

Un sistema de información contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad para llevar un control de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para la toma de decisiones.

La información contable se puede clasificar en dos grandes categorías: la contabilidad financiera o la contabilidad externa y la contabilidad de costos o contabilidad interna.

La contabilidad financiera muestra la información que se facilita al público en general, y que no participa en la administración de la empresa, como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, los analistas financieros, entre otros, aunque esta información también es de mucho interés para los administradores y directivos de la empresa. Esta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre la rentabilidad de la empresa. (Romero, 2010, pág. 26).

El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilicé, se deben ejecutar tres pasos básicos utilizando relacionada con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo, el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Registro de la actividad financiera: en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro. Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente en términos monetarios.

Clasificación de la información: un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones.

Por tanto, la información de debe clasificar en grupos o categorías se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

Resumen de la información: para que la información contable utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida.

Por ejemplo, una relación completa de las transacciones de venta de una empresa como Mars sería demasiado larga para que cualquier persona se dedicara a leerla. Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto.

Los gerentes de almacén necesitaran la información de ventas resumida por departamento, mientras que la alta gerencia de Mars necesitará la información de ventas resumida por almacén. (Joseph, 2019, págs. 2-6).

Un sistema contable es una estructura organizada mediante la cual se recoge la información de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.

Los procesos varían en número y complejidad, dependiendo del tipo de empresa, por lo que no es conveniente diseñar un sistema contable que englobe todos los subsistemas, de allí que se recomiende su elaboración por separado.

Algunos tipos de subsistemas son:

1. Sistema de contabilidad general.
2. Sistema de ventas.
3. Sistema de compras.
4. Sistema de recursos humanos y nómina.
5. Sistema de inversiones.
6. Sistema de control de registro de propiedades, plantas y equipos.
7. Sistema de cuentas por cobrar.
8. Sistema de cuentas por pagar. (Puentes, 2008, pág. 2).

### **1.7.1. Importancia de los sistemas contables**

En la actualidad las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a los cambios que se puedan presentar en el mercado en el que se desarrollan, esto con el fin de lograr ser competitivamente atractivas.

Dentro de estos cambios se encuentra la constante evolución de procesos informáticos y tecnológicos que les brinden la posibilidad de optimizar su información y así mismo lograr tomar mejores decisiones. Es ahí cuando los sistemas de Información Contable (SIC) toman un papel importante, estos tienen la capacidad de modificar la estructura del sector, crear ventajas competitivas y originar negocios totalmente nuevos y diferentes.

Los sistemas de información contable reciben, transforman y producen información financiera con el fin de brindar soportes e informes que permitan tomar decisiones eficientes y que se encuentren en pro de la operación de la organización. Es por esto, que es de vital importancia que toda empresa cuente con un buen sistema de información contable, que se ajuste a sus necesidades y, al mismo tiempo, que tenga la capacidad de emitir la información necesaria de manera eficiente.

La gran importancia que tiene para las organizaciones la elección de un buen sistema de información, ya que no todas las empresas cuentan con las mismas necesidades, y por ende no todos los sistemas que podrán encontrar en el mercado les resultarán eficientes y eficaces. (Miranda, 2006, pág. 9).

### **1.7.2. Características**

Un sistema de información bien diseñado ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

**Control:** un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

**Compatibilidad:** un sistema de información cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular. (Josar et al., 2022, págs. 5-6).

Los sistemas de contabilidad deben tener una serie de características básicas para que estén bien formulados:

**Comprensibles.** Los sistemas contables deben ser comprensibles, como hemos ido reiterando, no solo debes ser comprensible para contables expertos sino para cualquier persona de la empresa que necesite apoyarse en él para cualquier proyecto que quiera emprender.

**Útiles.** Interrelacionado con el punto anterior, nos encontramos con la necesidad de que estos sistemas sean útiles.

**Fiabes.** Es fundamental que los datos con los que se elaboran los sistemas contables sean fiables y contengan información veraz, para que los responsables de la toma de decisiones de las empresas puedan basar las en los mismos sin miedo a estar trabajando con información falsa. (Rodriguez A. , 2019, pág. 1).

### 1.7.3. Objetivos de los sistemas contables

La información contable debe servir fundamentalmente para conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.

1. Predecir flujos de efectivo.
2. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
3. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
4. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
5. Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
6. Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
7. Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
8. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad. (Josar et al., 2006, pág. 6).

La implementación de un sistema de contabilidad que sea confiable para la gerencia es uno de los puntos claves en la conformación de la empresa como tal, este le permite en cualquier momento evaluar su desenvolvimiento, su gestión, su control y determinar su posición financiera, cuyos objetivos son:

Proporcionar los elementos necesarios, tales como cuentas, asientos, libros, formas y reportes para un registro correcto de las operaciones mercantiles y demás hechos contables.

Suministrar información contable adecuada a través de los estados financieros a los diferentes usuarios a los efectos de la toma de decisiones.

Permitir que distintos empleados puedan mantener registros coherentes con la implementación de un catálogo de cuentas.

Facilitar el trabajo contable sobre todo cuando se trata de consolidar cifras financieras. (Puentes et al., pág. 2).

#### **1.7.4. Los sistemas contables en la actualidad**

Actualmente, los sistemas han evolucionado hasta dotarse de mayores capacidades y nuevas tecnologías, lo cual les da la posibilidad de emplearse en diversos rubros, como puede ser la contabilidad.

En la actualidad, uno de los aspectos más importantes de los sistemas es que muchos de éstos tienen capacidades tecnológicas. Hoy por hoy, los sistemas informáticos o software pueden aplicarse a la disciplina de la contabilidad, trayendo diversos beneficios y ventajas para los usuarios.

En esencia, una de las fortalezas de los sistemas contables es que tienen la posibilidad de llevar el correcto registro de las operaciones, así como de las actividades de intermediación financiera como pueden ser transferencias, pagos, emisión de facturas, crédito y cobranza, proveedores, entre otros.

Aún con estas capacidades, los primeros desarrollos de sistemas contables no podían procesar gran cantidad de información, ni realizar diversas operaciones aritméticas que exigían las transacciones comerciales. Por ende, estos sistemas eran susceptibles a cometer errores y tener alcances limitados que no podían cubrir todas las necesidades.

Con la aparición del internet, se diseñaron y crearon nuevas herramientas contables, entre ellas el software especializado que, además de cumplir con todas las tareas, puede almacenar información, ofrecer estadísticas y, sobre todo, permitir que la información del sistema contable esté disponible en todo momento y en cualquier lugar.

Se puede decir que el sistema contable moderno debe de ser fluido, confiable y eficaz, además de otras características puntuales, cuya finalidad es permitir la toma de decisiones gracias a que estandariza procesos, define estructuras de costos y presenta una información financiera de forma organizada, entre otras características.

En síntesis, un software está diseñado para facilitar ciertas tareas dentro de un ecosistema digital. (QuickBooks, 2021, párr.1-6).



## Capítulo II: Análisis económico y financiero

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras. (Sulca; Gabriela, Paguay, Efraín Y Espinoza, Verónica, 2016, pág. 7).

### 2.1. Generalidades del análisis económico-financiero

El análisis económico-financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones adecuadas. Su utilidad está en función del objetivo que se defina en el estudio y de la posición de quien lo realiza.

El análisis económico financiero permite determinar las principales dificultades que limitan el desarrollo de una organización; así como detectar las reservas que existen para mejorar la efectividad de la empresa y trazar las estrategias correspondientes. El diagnóstico y la toma de medidas oportunas ayudan a conseguir los objetivos siguientes:

1. Sobrevivir: mantener su funcionamiento, atendiendo los compromisos adquiridos.
2. Ser rentables: generar los beneficios suficientes para retribuir a los accionistas, financiar las inversiones y lograr el equilibrio entre la rentabilidad y la liquidez.
3. Crecer: aumentar las ventas, la cuota de mercado y los beneficios.

La principal diferencia entre análisis económico y financiero se basa en los objetivos y el enfoque de cada uno.

De lo que hemos visto, se pueden distinguir estos tres puntos:

El análisis económico: se enfoca en el negocio en sí: la productividad y la capacidad de generar riqueza. El análisis financiero se enfoca en la estructura óptima que garantice una situación de solvencia en el tiempo.

Estados financieros: el apartado económico se centra en la cuenta de pérdidas y ganancias y el financiero en el balance.

Beneficio y flujo de caja: la parte económica se orienta hacia la consecución de beneficio operativo y para el análisis financiero lo importante es el flujo de caja. El beneficio no asegurar tesorería. (Nogueira, 2017, págs. 5-6).

### **2.1.1. Análisis económico**

Es la capacidad de la empresa para generar beneficios, ser redituable y, en un sentido amplio, generar excedente durante un periodo determinado. Se considera el motor de la empresa y se mide por el rendimiento de sus activos (rentabilidad económica). (Nogueira et al. 2017, párr. 12).

El análisis económico estudia el modo en que los individuos racionales toman sus decisiones en condiciones de escasez y enfrentados a diferentes alternativas, y la forma en que estas decisiones afectan a otros agentes económicos.

El análisis económico estudia precisamente cómo optimizan los agentes su conducta a la hora de enfrentarse a las alternativas posibles para alcanzar sus fines. (Kluwer, 2016, párr.2).

### **2.1.2. Análisis financiero**

Es la capacidad de afrontar y atender al conjunto de pasivos y obligaciones financieras de la empresa a cualquier plazo. Integra tres dimensiones: liquidez, solvencia y endeudamiento. (Nogueira et al. 2017, párr. 13).

El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. El análisis financiero no es solamente relevante para quienes desempeñan la responsabilidad financiera en la empresa.

Su utilidad se extiende a todos aquellos agentes interesados en la empresa, su situación actual y la evolución previsible de esta.

Distinguimos por lo tanto dos diferentes perspectivas en lo que al interés del análisis se refiere como la perspectiva interna en la cual el análisis financiero será de capital importancia para quienes dirigen la empresa.

A través del análisis podrán tomar decisiones que corrijan desequilibrios, así como analizar y anticipar tanto riesgos como oportunidades.

En definitiva, el correcto conocimiento de las variables económicas financieras de la empresa permitirá su gestión diaria además de la planificación de su desarrollo futuro y la perspectiva externa que son todos aquellos agentes interesados en conocer la situación y la evolución previsible.

Dentro de esta categoría encontraremos innumerables agentes para quienes la evolución de la empresa es relevante: los clientes, los proveedores, los posibles inversores, diferentes tipos de acreedores, analistas, empleados, reguladores, autoridades fiscales, laborales, etc. (Sulca et al., 2016, pág. 3).

## **2.2. Flujo de caja**

El Flujo de caja, presupuesto de caja o cash flow, es una proyección de los flujos de una empresa en un período determinado. En otras palabras, es el dinero en efectivo que genera la empresa a través de su actividad ordinaria o mejor dicho es un instrumento contable que mejor refleja el flujo de recursos líquidos que se generan internamente en la empresa.

También puede ser definido como un cuadro que da a conocer el “flujo de ingresos menos egresos” aportado por las operaciones durante un período determinado.

El flujo de caja es un instrumento financiero muy importante para la empresa, pues permite visualizar las necesidades de efectivo que tendrá la empresa en el corto plazo. Así también permite a la gerencia, estar preparada para los excesos de liquidez que pudiera tener en el período de análisis. (Pereda, 2019, pág. 3).

El flujo de caja mide las entradas y egresos de efectivo y tiene la siguiente estructura: efectivo al inicio del periodo (Inversión de capital de trabajo), ingresos por ventas, otros ingresos por el lapso de entradas de efectivo.

Las salidas de efectivo o egresos, tales como egresos por concepto de mano de obra, materiales, equipos, costos de indirectos y finalmente los egresos por concepto de operaciones. La diferencia entre la salida de efectivo (Egresos) y la entrada de efectivo (Ingresos) nos da el saldo final de flujo de caja del período. (León et al., 2007, pág. 207).

El efectivo es el recurso más importante con el que cuenta la empresa y su correcta administración es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. El flujo de caja es una herramienta financiera, que permite ordenar las entradas y salidas de dinero de la empresa, en un período determinado de tiempo, usada para calcular el saldo de efectivo al inicio y al final de dicho período y tomar decisiones de inversión o financiamiento.

Se elabora con el propósito de registrar los movimientos futuros de dinero provenientes de la operación normal de la empresa, tales como venta de productos o servicios, venta de activos, obtención de préstamos y aportes de los socios o accionistas y de aquellas transacciones que requieren salidas de efectivo como compra de materia prima, compra de activos o pago a proveedores y de obligaciones bancarias.

El flujo de caja establece la capacidad de pago de las obligaciones de la empresa y permite disminuir posibles riesgos de iliquidez. (Ortiz, 2010, pág. 4).

### **2.2.1. Ventajas de elaborar el flujo de caja de la empresa**

Es muy importante conocer y profundizar sobre el tema del flujo de caja porque es un elemento vital en la economía de la empresa, que permite apoyar el fortalecimiento de su dirección y su control y organización.

La planeación y proyección del flujo de caja permite:

1. Administrar el efectivo de la empresa con el fin de mantener una disponibilidad de dinero suficiente para cubrir las necesidades mínimas y para atender eventuales necesidades adicionales.
2. Prever las necesidades de efectivo y la manera de atenderlas adecuada y oportunamente.
3. El flujo de caja es necesario para el correcto funcionamiento de la empresa y es una herramienta de gran importancia para maximizar la utilización de los recursos.
4. Facilitar el control y la coordinación del efectivo, el establecimiento de la capacidad de pago de las obligaciones y la evaluación de la habilidad de la empresa en la generación de futuros flujos de efectivo.
5. Preparar los pronósticos de los probables ingresos y egresos en efectivo en un período determinado y facilitar el cálculo de la rentabilidad de las inversiones. (Burbano, 2008, pág. 16).

### **2.2.2. Elementos y estructura del flujo de caja**

El flujo de caja consta de cuatro elementos saldo inicial, ingresos, egresos y saldo final, los cuales se explican de la siguiente manera:

1. Saldo inicial: El saldo inicial es el dinero en efectivo con el que la empresa inicia un período cuenta de caja del balance general. Este valor generalmente es la cantidad de dinero en efectivo con la que se inicia una empresa en el caso de que sea nueva, la que sobra en caja superávit o la que se queda debiendo del período inmediatamente anterior déficit.
2. Ingresos: En la cuenta de ingresos se registran todos los conceptos por los cuales entra dinero en efectivo a la caja de la empresa y la fecha en que se reciben. Por ejemplo: ventas de contado, recuperación de cuentas por cobrar, ventas de activos, préstamos y otros pasivos que generen ingresos de efectivo, rendimientos, aportes, etc.

3. Egresos: En la cuenta egresos se registran todos los conceptos por los cuales sale dinero en efectivo de la caja de la empresa y la fecha en que se hacen.
4. Se deben tener en cuenta todas las compras. Los pagos de compras que no son de contado se registran en la cuenta pago a proveedores en la fecha efectiva del desembolso.
5. Saldo final: representa el efectivo con el que realmente se cuenta al finalizar el período proyectado.
6. El flujo de caja: es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación, que involucra las cuentas que afectan estas tres actividades es por esto que, y para una mejor lectura, su elaboración se puede hacer dividiendo su estructura en operación, inversión y financiación, dependiendo del origen y destino de las entradas y salidas de dinero.
7. El flujo de caja de operación: muestra el efectivo que se generó por ingresos y egresos inherentes a la actividad de la empresa comercial, manufacturera o de servicios en cierto período de tiempo. Este flujo de caja reporta las actividades del día a día que generan entradas de efectivo de los clientes y salidas por pagos a empleados y proveedores.
8. Flujo de caja de inversión: las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa por la compra de activos fijos, de inversiones en otras empresas, de títulos valores, etc. Reporta cuánto efectivo se invirtió en la adquisición, o se obtuvo por la venta, de bienes y/o servicios que representan activos para la empresa terrenos, edificios, maquinaria y equipos, como: ingresos por la venta de inversiones permanentes, de propiedades, planta y equipo o por la venta de otros activos, pagos por la compra de activos fijos utilizados en las actividades de la empresa.
9. Flujo de caja de financiamiento: las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros pasivos o de sus socios aportes.

10. El flujo de caja de actividades de financiación: muestra el movimiento de efectivo generado por la obtención de préstamos, la emisión de acciones para apoyar la operación de la empresa, el pago de préstamos y dividendos y la recompra de acciones, como: Ingresos recibidos por el incremento de aportes de capital, por la colocación de acciones o pagarés y por préstamos recibidos de entidades financieras o de terceros. Pago de dividendos o distribución de utilidades o excedentes, de capital e intereses sobre bonos emitidos y sobre obligaciones financieras o con terceros. (Ortiz et. al, 2010, págs. 6-9).

### **2.2.3. Pasos para preparar y proyectar el flujo de caja**

La elaboración del presupuesto de efectivo debe partir del conocimiento del saldo existente al comienzo del período a planear.

Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los períodos, a ese valor inicial se le agregan los ingresos previstos, que incluyen las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses por inversiones en títulos valores o de cuentas que ofrecen beneficios financieros y la venta de activos productivos.

Después de establecer el efectivo disponible se estiman los egresos de efectivo asociados con las diferentes obligaciones que la empresa contrae con quienes le proveen productos o servicios.

Al restar las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente se obtiene el saldo final, que al compararse con el monto mínimo esperado permite tomar decisiones de inversión temporal, si se presentan excedentes superávit, o de financiamiento, si se presenta déficit de capital.

Los pasos son:

1. Revisión de la información disponible el proceso de preparación del flujo de caja se inicia con la revisión de la información disponible: el balance general, el estado de resultados, los indicadores financieros, las políticas e información de la empresa, la información del sector y las condiciones económicas. Con esta base se obtiene información sobre fechas de vencimiento, tasas de interés, cuentas por cobrar y montos a pagar por obligaciones en cada fecha.
2. Definición y cálculo de los ingresos: se prepara una lista de posibles conceptos de ingresos: ventas de contado, recuperación de cuentas por cobrar, venta de activos, préstamos y otros pasivos, rendimientos, aportes, etc. Se deben tener en cuenta las recomendaciones vistas en el desarrollo de la cápsula para cada concepto.
3. Definición y cálculo de los egresos: así mismo, se prepara una lista de posibles conceptos de egresos: compras del período, gastos de administración que se deben pagar honorarios, salarios, prestaciones, arriendos, mantenimiento, seguros y servicios, gastos de ventas salarios y comisiones, pagos por otros conceptos intereses y gastos financieros, pago de impuestos y de obligaciones bancarias y compra de activos fijos. Se deben tener en cuenta las recomendaciones vistas en el desarrollo de la cápsula para cada concepto.
4. Análisis de composición y saldos: una vez integrado el flujo de caja se hace el análisis de la composición de ingresos y egresos y el saldo que representa para la empresa. Para hacer ese análisis se deben considerar las necesidades de crédito y si el flujo de operación es el adecuado para atender los compromisos del flujo financiero. (Ortiz et al. 2010. Pág. 11-13).



### 2.3. Balance general

El balance general o estado de situación financiera es un reporte financiero que funge como una fotografía al reflejar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Está conformado por las cuentas de activo (lo que la empresa posee), pasivo (deudas) y la diferencia entre estos que es el patrimonio o capital contable.

Este reporte por lo general es realizado al finalizar el ejercicio de la empresa de manera anual (balance final), sin embargo, para fines de información es importante que los realices con una periodicidad mensual, trimestral o semestral para un mejor seguimiento. (Castro, 2021, párr. 1).

Hacer dinero debería ser el objetivo de los agricultores, el primer paso hacia ese objetivo es desarrollar los estados financieros. Son precisamente estos balances la vara con la cual mediremos si los objetivos de la familia y de la explotación agrícola se han alcanzado.

Analizando la situación financiera de los agricultores a través de los registros financieros es muy importante para constar si la operación ha sido exitosa o no. Los estados financieros cada vez son más comunes en aquellos agricultores que tienen una visión empresarial y no constituyen simplemente un documento necesario para tal o cual operación de crédito.

Ellos deben ser los informes que nos ayuden a monitorear el progreso económico, poder hacer las comparaciones con nuestra pasada experiencia y proveer con los suficientes datos contables para hacer nuestros planes y tomar decisiones.

La hoja de balance es uno de los estados financieros de la explotación agrícola. Este balance lista los activos de la empresa tales como dinero en efectivo, dinero en los bancos, equipos, la propia tierra que explotamos, los inventarios de productos agrícolas y otros suministros.

Así mismo contiene los pasivos que son los préstamos que reciben el agricultor y el capital que tiene el propio agricultor. La hoja de balance por tanto nos muestra cómo se han invertido los fondos (activos) y que métodos de financiamiento se han usado ya sea endeudamiento con terceros (Pasivos) y endeudamiento con el dueño de la explotación el agricultor (Capital).

Un balance debe incluir: una descripción de los valores de todos los activos y el monto de los pasivos y el tipo de estos según su vencimiento según sean a corto plazo o largo plazo.

El balance se usa para generar: índices con los cuales medir la habilidad del negocio para cumplir con sus obligaciones financieras en el tiempo, ratios o proporciones con las cuales se puedan comparar con otros agricultores, récord sobre el progreso que haga hacia el cumplimiento de los objetivos financieros, y una documentada información sobre la posición financiera hacia entidades fuera de la empresa tales como bancos, cajas rurales, etc. (León et al., 2007, pág. 211).

El balance general, también llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera, muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como, el capital contable o patrimonio contable a dicha fecha.

En el caso de la contabilidad, la igualdad se da entre la suma del activo (recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines) y la suma del pasivo más el capital contable (fuentes de recursos, externas e internas). El balance general es una forma de representar la dualidad económica de la entidad. (Pujol, 2009, págs. 4-5).

### **2.3.1. Estructura del balance general**

La estructura del estado de situación financiera o balance general se dividen en tres grandes rubros:

Activos en este apartado se incluye todo lo que la empresa posee de valor y se clasifica en orden de mayor a menor liquidez de la siguiente manera:

Circulantes: Son los derechos, bienes o créditos que pueden ser convertidos en efectivo en el plazo menor a un año o al cierre del ejercicio.

En esta categoría se incluyen las siguientes cuentas contables: caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios.

**Fijos:** Un activo fijo es un bien propiedad de la empresa, ya sea tangible o intangible, que no se convierte en efectivo a corto plazo y que por lo general son necesarios para el funcionamiento de la empresa por lo que no se destinan a venta.

En este rubro están las siguientes cuentas contables: maquinaria y equipo, equipo de transporte, mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, edificios y terrenos.

**Pasivos:** son las deudas u obligaciones que la empresa posee, en este apartado se representa lo que se debe a terceros, a instituciones bancarias, proveedores, etc. Se clasifican de acuerdo al nivel de exigibilidad, es decir el plazo en que se tienen que liquidar quedando de la siguiente manera:

**Circulante:** Son las deudas de la empresa con un plazo menor a un año, las cuales se consideran de corto plazo y existe la intención de que estén en constante rotación. Algunas de las cuentas que incluyen son: obligaciones bancarias, cuentas por pagar a proveedores, anticipos de clientes, cuentas por pagar a acreedores, impuestos por pagar.

**Largo plazo:** en este rubro se identifican las deudas contraídas por la empresa que se deben de liquidar en un plazo mayor a un año, como por ejemplo: créditos bancarios, documentos por pagar.

**Diferido:** en esta clasificación se encuentran los adeudos cuya aplicación corresponde a resultados de ejercicios futuros a la fecha del balance.

**Patrimonio o Capital:** representa los recursos que los socios o propietarios han invertido en su empresa. El monto total de los activos debe ser igual a la suma del total de los pasivos más el capital. (Castro et.al, 2021, párr. 5-11).

### **2.3.2. Objetivos del balance general**

El principal propósito para el que se prepara un balance general es conocer la posición financiera de la empresa en un periodo determinado. Al realizar este reporte obtendremos a su vez información relevante para tomar decisiones de negocio como, por ejemplo:

1. Naturaleza y valor de los activos
2. Naturaleza y alcance de las obligaciones
3. Capacidad actual de capital
4. Solvencia del negocio
5. Otros objetivos del balance general son los siguientes:
6. Excedente o insuficiencia de fondos en efectivo, bancos o inversiones.
7. Sobrante o faltante de inventarios debido a una planeación errónea de compras.
8. Montos elevados de ventas a crédito y/o ineficiencia de cobranza.
9. Exceso de deudas contraídas. (Castro et al, 2021, párr. 12-13).

## **2.4. Ratios financieros**

Individualmente los valores de activos, pasivos y capital pueden por si solos no mostrar una completa visión de la situación financiera de la unidad agraria. Las ratios financieras sin embargo pueden permitirnos la comparación entre unidades agrícolas, servirnos de guía de seguimiento del resultado en el planeamiento financiero y del planeamiento de inversión. Las ratios financieras del balance permiten brindar información sobre solvencia y liquidez. (León et al., 2007, pág. 214).

### **2.4.1. Rentabilidad**

La rentabilidad de la empresa agrícola se mide de varias maneras. La tasa de rentabilidad bruta es la utilidad operativa sobre los ingresos totales.

La utilidad operativa es la diferencia entre los ingresos brutos de la empresa agrícola y los gastos directos en insumos, servicios agrícolas mano de obra, los gastos generales de administración y mantenimiento. Se analiza el resultado o beneficio obtenido en relación a los recursos disponibles. (Soria et al, 2022, párr. 13).

Tasa de Rentabilidad Bruta = Utilidad operativa / ingreso total

La tasa de rentabilidad neta es la diferencia entre los ingresos que obtienen la empresa y los gastos a los que tiene que hacer frente en su actividad empresarial.

La rentabilidad neta de una empresa se recoge en el documento “Cuenta de Pérdidas y Ganancias” que forma parte de la contabilidad de una empresa. (León et al., 2007, pág. 217).

El resultado del ejercicio puede ser positivo (rentabilidad neta) o negativo (pérdida neta), lo que significaría que la empresa ha obtenido pérdidas. (Anónimo, s.f. párr. 9-10).

Sin rentabilidad no hay solvencia (solo mientras aguanten los fondos propios), y sin liquidez el proyecto no podrá sobrevivir. (Soria et.al, 2022, párr. 13).

Margen de utilidad bruta = ventas netas / costo de ventas.

Este ratio muestra la utilidad bruta que en concepto de cada dólar vendido le queda a la empresa, una vez descontado el costo.

Esto produce un cociente que se utiliza para comparar el rendimiento de una empresa frente a otras en la misma industria. Un margen bruto inferior a la media indica un problema de precios o de costes variables excesivos.

Margen de utilidad neta = utilidad neta en ventas / ventas netas

Este indicador señala la ganancia que se obtiene por cada unidad de venta, restándole en los costos variables los gastos directos de ventas. Se utiliza cuando hay varios centros de distribución para determinar cuál es más productivo o qué producto es más rentable, lo que significa que podrá calcularse, por departamento, por producto, por área o centro de distribución. (ConnectAmericas, sf, págs. 9-10).

#### **2.4.2. Liquidez**

El ratio corriente de liquidez se obtiene de dividir el activo corriente entre los pasivos corrientes. Esta ratio nos indica si el negocio tiene el dinero para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y la capacidad que tienen los activos corrientes si se los liquidan de cubrir los pasivos corrientes. (León et al., 2007, párr. 215).

Soria (2022) “Se diagnostica la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones de pago. Lo cual es un apartado prioritario”. (párr.13).

Coeficiente de liquidez = activos corrientes / pasivo corriente.

Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo. Mide el grado en el que los activos convertibles en efectivo, es decir, el activo circulante, cubre los derechos de los acreedores a corto plazo.

Rotación de cartera =  $\text{deudores} / \text{ventas a crédito} \times 365$  (los clientes que le deben a la empresa)

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. Permite conocer la rapidez de la cobranza de la empresa.

Plazo de pago =  $\text{acreedores} / \text{compras a crédito} \times 365$  (los acreedores son los proveedores a los cuales le debe la empresa)

Esta ratio muestra cuánto tiempo tarda la empresa en pagarles a sus proveedores. Cuanto mayor sea, más se tarda. (ConnectAmericas, sf, págs. 11-13).

### **2.4.3. Solvencia**

La solvencia es uno de los indicadores más importantes de la salud financiera tanto de una familia como de una empresa. Tener la capacidad para devolver las deudas y hacer frente a las obligaciones adquiridas, es esencial para asegurar la estabilidad y la viabilidad económica a largo plazo.

La solvencia financiera es un término que se define como la capacidad de un agente económico para responder ante sus obligaciones financieras, es decir, su capacidad para devolver las deudas que ha contraído o planea contraer.

Se trata de un indicador fundamental para conocer la situación económica de empresas y familias y garantizar su viabilidad a largo plazo. Además, tener una buena solvencia permite acceder a nueva financiación en mejores condiciones, ya que las entidades bancarias asumen que los agentes solventes tienen un menor riesgo de impago de sus préstamos.

Si el valor de los activos de una empresa o de una familia es superior a su pasivo o deudas, estará en situación de solvencia. Dicho de otro modo, si su patrimonio neto es positivo, en principio no debería tener problemas financieros, salvo que sus activos sean ilíquidos y tenga deudas que pagar en el corto plazo.

En este sentido, además de tener en cuenta el tener un patrimonio neto positivo, debemos sincronizar la liquidez de nuestros activos con el calendario de pagos de nuestras deudas para poder atender adecuadamente a nuestras obligaciones en las fechas previstas.

Frente a esta definición está la insolvencia financiera, situación en la que los pasivos de una empresa son superiores a sus activos (o bien, su patrimonio neto es negativo). En este caso, la empresa se enfrentaría a una situación de quiebra técnica. (BBVA, 2022, Párr. 1-4).

## **2.5. Proceso para un análisis económico-financiero**

Para realizar el estudio se toman como fuente los estados financieros que exige el plan general contable.

Las pymes disponen de la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance e incluso la memoria anual para un informe más detallado:

1. Definir el objetivo: permite centrar la atención en la información relevante para el estudio y, con ello, ser más efectivo en el análisis.
2. Establecer la forma de análisis: análisis estático, el estudio se realiza para un instante de tiempo determinado; y, análisis dinámico, se investiga la evolución para obtener información que permita hacer previsiones futuras.
3. Definir el método de análisis: posibilita la conversión de los datos en información útil para la toma de decisiones. Se toma como fuente de datos los estados financieros y otros elementos generales de la organización. Los métodos más aplicados son: cálculo de porcentajes (análisis vertical y análisis horizontal), cálculo de ratios y análisis de tendencias (representación gráfica).
4. Diagnóstico e interpretación: se evalúa e interpreta la situación económico-financiera de la empresa, a partir de los métodos empleados y sustentado en un adecuado tratamiento de la estructura del capital de trabajo de la empresa en función de garantizar que se mantenga la suficiente disponibilidad financiera para su funcionamiento.

5. Análisis los inductores de actuación: en caso de que el análisis económico-financiero sea desfavorable se puede aplicar el método Dupont para descomponer el ratio en su mínima expresión, con el mayor nivel de detalle posible; y, posteriormente, con el método de las sustituciones seriadas, determinar las causas que inciden en el comportamiento negativo de ese ratio.
6. Recomendaciones: se presentan las acciones a tomar o un plan de acción para atacar los problemas detectados en base a los objetivos definidos. (Nogueira, et. al 2017, párr. 15-16).

## **2.6. Importancia de un análisis económico-financiero eficiente**

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares, pues sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa debe ser aplicado por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva.

Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización así como realizar comparaciones con otros negocios, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores financieros. (Rosillón, 2009, pág. 4).



### Capítulo III: Evaluación de créditos

Westreicher (2018). “El análisis de crédito (credit analysis) es un informe elaborado para determinar la aprobación o negación de un préstamo. El acreedor evalúa la probabilidad de que el dinero otorgado sea devuelto, considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos”. (párr. 1).

El microempresario tiene un capital escaso, por lo tanto tiene una mayor necesidad de crédito, acude al banco y ve que no cuenta con los requisitos que éste le pide; entonces acude al crédito informal el cual es más flexible en cuanto a requisitos pero resulta más caro, lo que provoca que el microempresario no pueda acumular ni tener el patrimonio que le garantizaría un préstamo con los intereses del sector formal (porque lo que gana lo gasta pagando el crédito) y hace que vuelva a su situación inicial: la falta de capital. Se genera pues, un círculo vicioso que descapitaliza a los empresarios. (Cumpa, Darío; Mendoza, Heriberto Y Mendoza, Aldo, 2015, pág. 69).

#### 3.1. Capital en las empresas

Senesi (2022) deduce que: “En la actualidad observamos cómo está cambiando la forma de hacer “Agro negocios”. Cada vez más las redes de abastecimiento de alimentos dejan de lado la utilización del mercado spot y comienzan a hacer alianzas o contratos de negocios. (párr.1).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), más del 70% de las necesidades alimentarias mundiales están cubiertas por la actividad de pequeños productores.

La agricultura es el sector económico que más personas emplea en el mundo y la fuente principal de alimentos e ingresos para muchas personas que viven en situaciones de pobreza.

Invertir en la agricultura no es solo una de las estrategias más eficaces para mejorar la seguridad alimentaria y promover la sostenibilidad, sino que además resulta esencial para el desarrollo económico de muchos países. (Pérez, s.f., párr. 2-3).

Las empresas necesitan continuamente de capital para poder iniciar actividades nuevas, nuevos negocios o nuevos cultivos. El agricultor no es la excepción, requiere continuamente de capital para financiar sus operaciones. Este capital puede provenir de él mismo, se denomina capital propio. La difícil situación del agricultor ha hecho que este capital propio sea insuficiente, muchas veces inexistente, de modo que se recurre continuamente a solicitar un crédito.

El agricultor por lo general no evalúa las condiciones del crédito, le basta con tener el dinero disponible, sin embargo, muchas veces este crédito viene en condiciones desventajosas, a tasas sumamente elevadas y con garantías por demás excesivas para el monto otorgado como préstamo. (León et al., 2007, pág. 237).

El sector agroindustrial se define aquí como el subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros.

De este modo, el sector agroindustrial incluye fabricantes de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y prendas de vestir, muebles y productos de madera, papel, productos de papel e impresión, además de caucho y productos de caucho. A su vez, la agroindustria forma parte del concepto más amplio de agro negocio, que incluye proveedores de insumos para los sectores agrícola, pesquero y forestal, además de distribuidores de alimentos y de productos no alimentarios procedentes de la agroindustria. (Da Silva, Carlos; Doyle, Baker, Chakib, Jenane Y Da Cruz, Sergio, 2013, pág. 21).

### **3.2. Naturaleza de los créditos.**

La palabra “crédito” incluye no sólo el derecho de cobrar una suma de dinero, sino cualquier derecho o acción contra tercero”, es decir, de esta definición se puede concluir que el cobro no sólo puede ser de una suma o cantidad de dinero, sino también de otro bien. Es decir, puede ser cualquier bien corporal o incorporeal, mueble o inmueble, registrado o no registrado, registrable o no registrable, entre otros tipos o variedades o clases de bienes. (Torres , 2010, párr. 4).

Manrique (2010) “El crédito tiene como naturaleza jurídica la de ser un contrato, es decir, se trata de un acto jurídico patrimonial. Además, consiste en contraer una obligación, la cual puede ser de diferentes tipos, clases o variedades”. (pág.67).

Los créditos surgen cuando los negocios tienen necesidades de capital, estas necesidades pueden ser para inversiones de mediano o largo plazo, o también para necesidades de financiar la campaña agrícola (Corto plazo), es decir crédito sólo para capital de trabajo. Un crédito a largo plazo o un crédito por campaña agrícola implican que el negocio, el sector en donde me encuentro, e inclusive el propietario serán evaluados.

Esta evaluación consiste en aspectos de la solvencia moral, económica, arraigo local, la experiencia, antecedentes financieros, operaciones con el mismo operador de crédito, el nivel de crecimiento del sector en donde está el negocio, el potencial de crecimiento del producto a vender o la situación futura estimada del mercado en donde se venderá el producto.

El rol fundamental del operador o asesor de créditos en esta parte, es guiar al agricultor en estas áreas, puesto que, si no se le comenta al productor agrario que el sector está mal, que los precios pueden venirse abajo, que posee deudas impagas, que no está asociado y las demás características del otorgamiento de créditos no las cumple, entonces no será sujeto de crédito. (León et al., 2007, pág. 237).

Esta asesoría es necesaria, por cuanto el productor muchas veces se esperanza en un crédito, pero no tiene las condiciones para recibirlo, de modo que, al cifrar todas sus expectativas en ello, está a merced de tramitadores, realizará gastos no recuperables y finalmente puede incluso desacreditar a quien lo asesore en el crédito.

Por otro lado, si llega a obtener un crédito en malas condiciones, lo más probable es que quien le otorgue el crédito sea un prestatario informal, quien a cambio de su riesgo cobrará elevadas tasas de interés y solicitará inclusive los títulos de propiedad, pudiendo el agricultor perder su parcela, ya que las condiciones no eran las mejores para ir adelante en un cultivo con financiamiento externo.

Sin embargo, muchas veces un agricultor que cumple con las condiciones del crédito no recibe el tratamiento adecuado en las instituciones financieras, lo consideran de igual modo no sujeto al crédito, en este caso lo probable es que las condiciones del entorno sean desfavorables y el banco o la entidad de créditos han decidido no financiar ninguna campaña. Aquí se recomienda conseguir buenos fiadores o buenas garantías para la entidad financiera.

El otorgamiento de créditos no pasa necesariamente por las entidades bancarias, muchas veces el financista es el propio comprador o proveedor, en este caso de igual modo se fijan en una serie de dimensiones, como lo moral, lo económico, el entorno, los antecedentes, claro que ello enmarcado en las estrictas dimensiones del negocio, es decir el análisis es menos sofisticado, pero se da, aun cuando sea de manera poco formal en quien provee el dinero.

La elevada suma del crédito trastoca lo usual, para convertirse en vértice de una especial configuración, surgiendo una bilateralidad de aspiraciones económicas por parte de las entidades bancarias y el cliente. A las primeras puede no interesarles una fuerte inversión inmediata, o contar con una previsión de disponibilidad excesivamente acentuada dada la refinanciación precisa.

Por parte del cliente que proyecta una financiación en el tiempo, puede crearle dificultad una entrega pronta o una disponibilidad inmediata por el alto costo que representa en comisiones e intereses. En su consecuencia, por la elevada suma de financiación, participa el elemento tiempo y duración contractual. (Fernández s.f. párr.1-6).

### **3.2.1. Clasificación de los créditos**

Los créditos se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Créditos para grandes y medianas empresas (Corporativos)
2. Pequeñas empresas y comercio (Créditos PYME)
3. Crédito de personas (créditos de consumo)

Sin embargo es necesario recalcar que es análisis deberá realizarse de acuerdo a cada caso específicamente. (Añez, 2020).

### 3.3. Variables de los créditos

El crédito contiene tres importantes variables:

1. La tasa de interés es el pago a quien provee el dinero, este pago es la compensación que se le da al que posee los fondos por el riesgo asumido al prestarlo a un tercero. Cuando la tasa de interés se encuentra dentro de los plazos de pago, se llama interés compensatorio. Pero, cuando el pago ya está vencido, no sólo se cargan los intereses compensatorios, sino un interés moratorio, que se aplica a la deuda impaga. Es por ello que los créditos impagos crecen en valor de una manera más rápida, puesto que soporta ya dos costos: la compensación normal y las moras por el no pago la tasa de interés puede ser simple, cuando lo que cobramos no se va acumulando con el tiempo, es decir el monto de la deuda no suma en cada período los intereses impagos.

La tasa de interés puede ser compuesta, si para ello consideramos que el interés de cada período se suma a la deuda, de modo que sobre este saldo se aplique un nuevo interés. En la práctica esta tasa es la que usan las entidades financieras diversas. Para fines de análisis del crédito, es muy importante comparar las tasas que ofrecen las diversas entidades financieras, para verificar cual es la más costosa y elegir aquella que me brinde los mayores beneficios.

2. La cuota a pagar, la cuota es una cantidad de dinero que se abona de forma regular y que puede ir con unos intereses proporcionalmente a la cantidad que nos otorgaron. Generalmente estas cuotas están acordadas de antemano y se sabe el tiempo que tendremos que estar pagando, la periodicidad y la cantidad de cada una de ellas.
3. Las garantías para el otorgamiento de un crédito, se solicitan muchas veces garantías, estas pueden ser los equipos que poseemos, las tierras, la cosecha. Es decir, se solicita como garantía cualquier activo que el banco pueda usar para cobrarse en caso no se pague el crédito. Por lo general las entidades financieras recargan las garantías como un mecanismo de defensa que a la vez desalienta el crédito.

Es decir, una deuda de 1000 debe ser garantizada por una propiedad o activo que valga 2000. En este caso debemos tener mucho cuidado cuando entregamos garantías, eso dependerá ya en la práctica del valor que el banco, entidad financiera, ONG o cualquier prestamista le otorgue a nuestras propiedades.

No se debe aceptar valorizaciones muy bajas de nuestras propiedades, debemos negociar con el valor de nuestras propiedades en la mente. Sean los valores que el mercado le asigna o los valores que los tasadores establecen, para ello debemos conseguir tasadores fiables y autorizados o capacitados. (León et al., 2007, pág. 239).

### **3.4. Riesgo crediticio en las empresas**

El crédito agrícola representa un conjunto complejo de riesgos que identificar, evaluar y administrar, lo que hace que ofrecer financiamiento a la agricultura sea un negocio más riesgoso que otros. En los países desarrollados, los principales riesgos de la producción agrícola han sido significativamente neutralizados principalmente con el apoyo de los gobiernos.

En términos de financiamiento agrícola, no todo es malas noticias, también hay algunas pocas buenas noticias. Las instituciones de microfinanzas (IMFs), reguladas y no, han tomado el desafío de ofrecer crédito agrícola permanentemente, pese a todos los problemas y potenciales riesgos involucrados en este negocio. Lo más loable de esta actitud es que la clientela meta de estas instituciones son los micros, pequeños y medianos agricultores, que es donde menos oferta de crédito agrícola existe. La administración de los riesgos es el corazón de toda política crediticia, con especial énfasis si se trata de crédito agrícola.

Desde un punto de vista operacional, hay un conjunto de riesgos que afectan directamente a los créditos agrícolas y que es importante tomar en cuenta a la hora de elaborar y aplicar las políticas crediticias. (Eid, 2004, págs. 2-3).

### 3.4.1. Riesgo de crédito.

El riesgo de crédito hace referencia a las probabilidades de que una empresa sufra pérdidas como consecuencia de un impago de la contrapartida en una operación financiera. Es decir, es una forma de medir las probabilidades que tiene un deudor de cumplir con sus obligaciones de pago frente a un acreedor o, dicho de forma más sencilla, es el riesgo de que la persona o empresa a la que se le haya prestado dinero no pague lo adeudado. (Risk Y Broking, 2022).

Así, el riesgo crediticio refleja la probabilidad de que una de las partes del contrato financiero incumpla sus obligaciones por diferentes motivos, como pueden ser la insolvencia, y genere una pérdida financiera en la otra parte. Aunque suele relacionarse con bancos y entidades del sector financiero, el riesgo de crédito también afecta a empresas de todos los tamaños y otros organismos. El riesgo de crédito es el más importante en términos de financiamiento a la agricultura y es afectado por dos variables principalmente.

Aspectos externos:

Los fenómenos climatológicos generalmente han sido la principal fuente amenaza para la producción agrícola. La necesidad de neutralizarlos, por lo menos en parte, ha dado origen a mecanismos como el seguro agrícola o ayudas de emergencia del gobierno.

Falta de lluvia o el exceso, demasiado frío o calor, vientos, granizos, etc., han hecho bastante vulnerable el flujo de efectivo de la unidad de producción agrícola y, por lo tanto, han mermado su capacidad de pago.

El problema con el clima es que a medida que pasan los años, debido al daño ecológico y ambiental producto de las formas de producción industrial actuales, hacen del clima una variable cada vez menos predecible y más una amenaza para la agricultura.

Los movimientos del mercado con relación a la capacidad de producción o capacidad empresarial, un factor inherente al productor, es muy importante tener en cuenta este aspecto, porque afecta a la producción todavía en la fase del ciclo agrícola, o inclusive en la fase de la comercialización.

Por ejemplo, si el productor no detecta a tiempo la amenaza de una plaga, un acaro o un nematodo, dependiendo del tipo de cultivo, si deja pasar un poco el tiempo, aun cuando se apliquen los agro tóxicos correctos después, puede perderse una parte importante de la cosecha, lo que reducirá significativamente la capacidad pagar el crédito. Lo mismo puede ocurrir cuando no se cosecha a tiempo el producto, sólo unos cuantos días después, puede significar pérdidas importantes.

Aspectos internos:

Capacidad empresarial evaluar la capacidad empresarial del productor, una variable cualitativa, no es fácil. Sólo pueden tener una idea relativamente clara de esta variable, los oficiales de crédito con bastante experiencia. (Eid et al., 2004, págs. 6-7).

### **3.4.2. Riesgo de Mercado**

Al igual que el clima, pero con fuentes diferentes, el riesgo de mercado puede afectar significativamente la capacidad de pago del agricultor que tiene un préstamo. La producción agrícola tiene cuatro características que pueden convertirse fácilmente en factores de riesgo:

Inmovilidad de los ciclos agrícolas, se refiere, por ejemplo, a que los cultivos que se plantan en agosto o septiembre no se los puede plantar en enero, cuando la demanda y por ende el precio, son altos. La agricultura, a diferencia de la producción manufacturera, obedece férreamente a los ciclos biológicos de la naturaleza de cada región.

Estacionalidad, es una derivación de la anterior característica. Como es la naturaleza la que manda en el ciclo productivo, los agricultores de una misma región cosechan la producción más o menos en la misma fecha, lo que quiere decir, que todos están vendiendo al mismo tiempo.

Esto tiene un impacto económico importante, ocasiona generalmente una situación de sobreoferta, y hace que los precios caigan rápidamente y hasta niveles sorprendentes, inclusive para agricultores experimentados.



Esto es un problema serio para el flujo de efectivo de los agricultores, porque pese haber producido y cosechado las cantidades esperadas o abundantemente, el precio puede ser sorpresivamente bajo, es decir, el precio tiene una correlación inversa con las cantidades ofertadas.

También puede ocurrir el problema a la inversa, es decir, si por algún motivo, generalmente causado por el clima, la producción es menor a la esperada, los precios suben rápidamente (correlación inversa nuevamente), pero los agricultores no tienen mucho producto para vender. En ambas circunstancias, cuando hay bastante oferta y cuando hay poca oferta, los agricultores ven sus ingresos y su flujo de efectivo afectado. Para obtener un rendimiento económico adecuado en la agricultura se requiere una alineación entre oferta y demanda (incluyendo el comercio exterior) casi perfecta.

Perecibilidad, gran parte de los productos agrícolas requieren ser comercializados rápidamente y con mucho cuidado para evitar importantes pérdidas post cosecha. Esto implica tener un sentido aguzado de capacidad comercial y disponibilidad de tecnología post cosecha, incluyendo la de comercialización (si los, equipos de frío, transporte adecuado, agroindustrias), es decir todo lo que se llama el *forward linkages*.

No es el caso de los países poco desarrollados, donde estas facilidades cuando mucho están disponibles de manera parcial. Lo que no se comercializa rápidamente se tiene que vender a cualquier precio, y esto lo saben los que se dedican al comercio mayorista de productos agrícolas. En este juego, que tiene un trade-off entre tiempo de comercialización y precios, el agricultor generalmente es el que pierde. (Eid et al., 2004, págs. 7-8).

### **3.4.3. Riesgo de liquidez**

Dos aspectos son importantes como potenciales riesgos de liquidez, el ritmo del flujo de efectivo de los productores agrícolas, y la alta especialización de algunas regiones en pocos productos agrícolas solamente.

Todos los que están en el negocio de financiamiento para capital de trabajo especialmente, saben que un crédito comercial o así mismo un crédito productivo manufacturero, tiene una frecuencia de pagos en el sistema de amortización, normalmente mensual para los créditos comerciales, y cuando mucho trimestral para la producción manufacturera.

En el caso de la cartera agrícola, la devolución del crédito es prácticamente al vencimiento, cuando se ha cosechado y comercializado la producción. Para cualquier atraso en el flujo de efectivo del productor, asumiendo que el agricultor no tiene otras actividades, el repago del crédito agrícola deberá ser realizado con la próxima cosecha. (Eid et al., 2004, págs. 8-9).

### **3.4.4. Riesgo de transacción**

El riesgo de transacción proviene principalmente del alto costo que significa para la IF identificar, evaluar, desembolsar (documentar) y monitorear los créditos agrícolas. A diferencia de los créditos comerciales y los créditos manufactureros, donde es fácil visitar al cliente, donde existe documentación (inclusive auditada por terceros), en el caso de los créditos agrícolas, conseguir cumplir con las políticas de precaución y salud financiera, tiene un alto costo.

En el medio rural, el cliente generalmente está localizado lejos de las oficinas, por lo que requiere que el oficial de créditos destine parte considerable de su tiempo en visitas. Lo mismo ocurre con la documentación necesaria para evaluar el crédito, esta es por norma inexistente, misma tratándose de documentación de la propiedad de la finca, en Bolivia en muchos casos esto no existe.

Por otro lado, para el seguimiento de la cartera normal, de igual manera, requiere que el oficial de créditos disponga de tiempo suficiente. Y para la administración de créditos en mala situación, los costos también son altos.

Muchos de los altos costos de identificación y de evaluación de los créditos agrícolas, si no se acepta la solicitud de crédito del agricultor, significan pérdidas relativamente importantes para la IF.

Adicionalmente, por los motivos antes mencionados, la productividad de un oficial de créditos de cartera agrícola es menor, comparativamente, que la de un oficial de cartera comercial o manufacturera. Por otro lado, la capacitación de un oficial de créditos agrícolas tiende a ser más costosa que la capacitación de oficiales de créditos de otros negocios. Definitivamente, un crédito agrícola es más caro y más difícil de identificar, evaluar y monitorear, que los créditos dirigidos al comercio o producción manufacturera. (Eid et al., 2004, pág. 10).

### **3.4.5. Riesgo de garantía**

Las garantías de los créditos agrícolas generalmente son las máquinas y la tierra. Lo aconsejable es que, para una operación crediticia, se haga un avalúo de las garantías, para identificar sus precios de mercado.

Es un trámite relativamente caro, por otro lado, que es lo más importante, el precio de mercado de las garantías, al momento del desembolso del crédito puede ser un determinado monto, pero puede variar dramáticamente de acuerdo con el desempeño de la agricultura.

Existe suficiente evidencia empírica que apunta a la variación del valor de los activos de la finca, incluyendo la tierra, que es determinada por el éxito o fracaso de la agricultura en determinada cosecha.

Si la agricultura ha tenido un buen desempeño, el precio de las máquinas y la tierra, se mantiene o hasta puede aumentar un poco. Pero si el desempeño fue debajo de las expectativas, puede haber significativos desvíos entre el precio original de las máquinas y la tierra antes de la cosecha, y el precio que registra cuando es necesario comercializar la cosecha. (Eid et al., 2004, pág. 10).

### 3.5. Objetivos de las entidades financieras

Los objetivos de la empresa están claros, obtener la financiación en las mejores condiciones de plazo, tipo de interés, comisiones...etc. posibles. Pero cuales son los objetivos de las entidades financieras en su relación con las empresas. Estos objetivos se configuran alrededor de tres conceptos: riesgo, beneficio y volumen.

Riesgo: los bancos y cajas son cautelosos de partida, deben de basar sus decisiones en las informaciones aportadas por las empresas, las cuales no siempre son tan exactas y oportunas como a la entidad le gustaría.

Nuestras características como empresa implican una determinada prima de riesgo que habremos de aceptar como un parámetro a incluir en la negociación. El banco nos hablará de nuestro "rating" y habremos de enfrentarnos a esa métrica teniendo en cuenta aspectos estructurales difíciles de cambiar a corto plazo, o nunca, como son: nuestro tamaño, el sector en el que estamos, nuestra estructura de capital, nuestra composición accionarial, la tecnología con la que contamos, nuestra antigüedad, la coyuntura económica, etc., que influyen en el valor de ese "rating".

Posiblemente, sobre la "prima de riesgo" poco podremos hacer a corto plazo, salvo asegurarnos que el banco ha visto bien nuestra situación. Donde podemos influir y tenemos margen para actuar, es en tomar conciencia de lo que realmente representamos para el banco en términos de volumen y beneficio: elementos sin coste para nosotros pero que son oportunidades de negocio para el banco y viceversa.

Beneficio: el objetivo de beneficio es claro: el banco espera obtener un margen. Este margen puede generarse por dos vías:

1. Ingresos financieros.
2. Ingresos de servicios de cobro y pago.

El beneficio se entiende en una relación global con la empresa, y no única y específicamente en una operación concreta. En cualquier caso, siempre le va a importar más el futuro que el pasado de esta relación.

La entidad debe asegurar que en sus relaciones con la empresa obtiene una rentabilidad que compense al menos los siguientes puntos:

1. Coste medio de su financiación.
2. Analizar el efecto de caja (dinero captado que es necesario inmovilizar para hacer frente a posibles salidas de efectivo).
3. Costes administrativos y de gestión de la entidad financiera.
4. Prima de riesgo establecida para la empresa.
5. Margen de beneficios que la entidad financiera gana en cada operación.
6. Volumen: Finalmente, el volumen marca el tercer objetivo de la relación, dado que para la entidad las transacciones que realiza con las empresas tienden a tener un coste fijo independientemente de su volumen.

Esto hace que la banca priorice clientes que pueden dar volumen antes que a otros más pequeños, si bien, con una importante matización, que es la de la concentración de riesgos y la de diversificación de la clientela. Por esto se da una importante segmentación en la orientación de su actividad que se distribuye entre mercados de particulares, profesionales y comercios, pequeñas y medianas empresas y banca corporativa o de grandes empresas e instituciones. (Rodríguez R. , 2012, págs. 35-37).

### **3.6. Historial Crediticio**

La mayoría de las personas saben que es importante tener buen crédito. Mientras mejor sea su crédito y más alto su puntaje, mejores serán los términos que recibirá en los préstamos o tarjetas que solicite. (Villar, 2014, párr.1).

El historial crediticio consigna el comportamiento previo de la persona como deudor(a). Por ello, es una parte fundamental del análisis de crédito. La entidad prestadora recurre a información de las centrales de riesgo, instituciones que reúnen datos de todo el sistema financiero. De esta forma, se puede verificar si el solicitante tiene algún atraso en la devolución de un préstamo.

Cuanto mejor haya sido la conducta del deudor, este podrá acceder a mejores condiciones crediticias: menores tipos de interés, montos más grandes de préstamos, servicios más personalizados, entre otros.

Sin embargo, vale aclarar que no solo se analiza el pasado del solicitante, sino su potencial para generar mayores ingresos en el futuro. (Westreicher, 2018, párr. 5).

El historial crediticio es un registro detallado, emitido por una entidad especializada y autorizada, sobre todos los antecedentes y actividades financieras de personas o empresas, como por ejemplo pagos de servicios o productos financieros. Mantener este informe en las mejores condiciones es fundamental, por lo que emprendedores y empresas deben prestarle mucha atención, ya que puede afectar la capacidad para conseguir o no financiamiento.

Por lo tanto, este registro también es muy importante para el trabajo y labor de los profesionales de las ciencias económicas que se dedican al asesoramiento financiero y contable de empresas y emprendedores.

Este registro sentencia el perfil de las personas o empresas, hablando en sentido financiero. Sirve para analizar de manera anticipada cómo se comportará una persona o empresa como cliente y cuál es su nivel de cumplimiento, tomando como referencia la responsabilidad que presentó ante otras obligaciones que contrajo en el pasado, para así estimar si podrá cumplir con otras. (SN 2021, párr.1-3-5).

## Capítulo IV: Negociaciones

Ante todo, la negociación es un proceso de comunicación por medio del cual se genera una influencia directa del comportamiento de los demás, a través de los acuerdos que se puedan desarrollar entre las partes. La naturaleza y pronóstico del proceso dependerá de cómo se equilibren las obligaciones, necesidades y deseos en un despliegue inteligente de intereses y riesgos del que surgirán, en principio, aspiraciones y conjeturas, más tarde, compromisos e implicaciones calculadas. (Ceupe, 2021).

### 4.1. El origen de la negociación

Desde el momento en que un grupo recibía una respuesta por parte de otro, se establecía de manera muy rudimentaria una negociación.

Por ejemplo, los heraldos de las ciudades, en la antigua Grecia, a quienes se les adjudicaban características divinas podrían haber sido los primeros negociadores formales. Es a partir del siglo VI a. C. cuando los oradores más elocuentes de la comunidad llevaban a cabo las negociaciones para defender distintas causas de la ciudad, ante asambleas populares de las confederaciones o ante los representantes de las ciudades extranjeras.

También, entre las comunidades griegas la negociación tuvo un lugar preponderante, ya que en ellas se celebraban conferencias de carácter diplomático para resolver problemas políticos o para establecer procedimientos comerciales.

Pero, en la época del Imperio Romano y a pesar de la tradición heredada de los griegos, estuvieron socavadas por las aspiraciones imperialistas. En este contexto las relaciones de comercio entre Roma y sus colonias tenían un carácter de subordinación en las negociaciones, ya que se supone que el origen del comercio comenzó en el Antiguo Imperio Romano, apareciendo las diferentes formas de negociar.

Con la decadencia del Imperio Romano, surgió la necesidad de fomentar la amistad entre los pueblos vecinos. Y es el emperador Constantino quién fomentó el desarrollo de métodos de negociación y se preocupó de que sus enviados adquirieran capacidad negociadora para asegurarse la posición en el imperio.

A los inicios de la Edad Media, los negociadores eran los enviados de la Iglesia Católica. Es a partir de este momento cuando comienzan a distinguirse dos tipos de negociadores, con dos estilos diferentes de negociar:

Uno con una herencia de casta militar con tendencia hacia la política del poder, el prestigio nacional, la condición social y el atractivo físico. Estos eran representantes directos del gobernante y no se trataban aspectos económicos o comerciales.

El otro tipo de negociador, utilizaba un estilo burgués y utilitario, surgido precisamente de los contactos comerciales, su atención se centraba en la realización de operaciones comerciales sobre la base de la conciliación y el crédito.

El primer ejemplo del origen de una negociación multilateral de carácter diplomático y político, se llevó a través del congreso de Westfalia en 1648. Esta reunión posibilitó la creación de tratados que dieron equilibrio entre las fuerzas políticas europeas, con la llegada de una época de paz y cooperación entre las potencias de Europa. Y es a partir de la primera guerra mundial cuando las negociaciones dejan de depender de las relaciones familiares entre monarcas las cuales se mantenían en absoluto secreto, para dar paso a las negociaciones públicas que eran conducidas por funcionarios especializados quienes ostentaban mandatos específicos en sus respectivos gobiernos.

Después de la segunda guerra mundial, se observa un notable giro hacia las negociaciones comerciales donde frecuentemente los negociadores oficiales se apoyan en los empresarios en las negociaciones de acuerdos comerciales.

A partir de entonces, el carácter internacional de las grandes empresas hace que las negociaciones de tipo comercial adquieran dimensiones impensables.

El crecimiento de los flujos comerciales internacionales, motivados por la firma de numerosos acuerdos multilaterales, crea la necesidad de disponer de negociadores altamente capacitados convirtiéndose en una preocupación, hasta nuestros días, en prácticamente todos los países del mundo.(Mengual, 2020, párr.2-9).



## 4.2. Generalidades de la negociación

Roldan (2017) menciona que la negociación es un proceso de intercambio de información y compromisos en el cual dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo. (párr.3).

Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro. (Puchol, 2009, pág. 5).

Por otra parte la negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. Es una habilidad interpersonal que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en particular. No obstante, es extremadamente importante para la interacción personal, para el éxito en la administración organizacional y de negocios, así como para el liderazgo. La negociación es un arte y también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente mediante la capacitación y la experiencia.

Muchas personas creen que la negociación es difícil y que es más sencillo evitarla o comprometer sus deseos. ¡Otros creen que si alguien simplemente les dijera las reglas podrían obtener resultados eficaces!

Existen pocas reglas universalmente aplicables. Éstas sólo proveen lineamientos generales que deben aplicarse a circunstancias específicas e individuos específicos. La negociación es compleja e interdisciplinaria. Abarca la evaluación, la gestión y la resolución de conflictos.

La negociación es compleja ¡porque se da entre seres humanos! Sobre todas las cosas, la negociación es personal e individual. Está sujeta a, se entiende por, y se lleva a cabo mediante los mismos principios y teorías psicológicas y sociológicas que de manera regular gobiernan las interacciones sociales. Una vez que uno entiende la aplicación de dichos principios, la negociación se vuelve menos compleja e intimidante. (Budjac, 2011, pág. 23).

### **4.2.1. Importancia de la negociación**

La negociación es esencial dentro del mundo empresarial y es necesario utilizarla constantemente. Los administradores y gestores buscan llegar a acuerdos con otras personas en todas y cada una de las cuestiones que afectan a su corporación, ya sea al tratar con los proveedores, los trabajadores, los clientes, los bancos, la administración pública y los inversores, entre otros.

Esto significa que las corporaciones dependen de la negociación para crecer y expandirse. Los convenios alcanzados siempre deben buscar contribuir al óptimo funcionamiento de una organización, así como a fortalecer las finanzas y el mercado.

Por el contrario, una negociación fallida o la imposición de ciertas ideas pueden hacer que un proveedor o un trabajador busquen otro trabajo o cliente que se acerque más a sus pretensiones. Esto hará que la empresa pueda sufrir consecuencias negativas por no haber cedido algo, con el fin de alcanzar un compromiso satisfactorio. (SN, 2021. párr.3-6).

### **4.2.2. La negociación como un medio**

Con cierta frecuencia se olvida que las negociaciones son solamente un medio para lograr un fin, que es la resolución de un conflicto. Realmente lo que nos interesa es resolver el conflicto y no dedicarnos precisamente a negociar. Este olvido puede ser funesto, ya que puede ocurrir que para resolver un conflicto nos obstinemos en negociar –o pensemos que nuestro adversario no tiene otra forma de actuar–cuando realmente existen otros medios para conseguirlo.

Renunciar a ellos, o ignorar su valor en manos de nuestro contrincante, puede impedir la aplicación de fórmulas muy simples, prácticas y poco costosas o ser motivo de ulteriores complicaciones o desagradables sorpresas y estrepitosas derrotas. Entre las posibles alternativas se encuentran las siguientes:

Evitar el conflicto o ignorarle: la alternativa más simple, y a veces la más ventajosa, es evitar el conflicto o no darse por enterado de su existencia. “Cuando uno quiere, dos no riñen” nos dice la sabiduría popular. Por ello lo primero que debemos preguntarnos ante un conflicto es si debemos o no debemos negociar, si el conflicto es de los que se solucionan por sí mismos con el tiempo o si se trata simplemente de un espejismo de nuestra percepción.

Este es un paso fundamental al que no suele prestarse atención en los libros sobre negociaciones, que comienzan ya con la decisión de negociar tomada, cuando habría que considerar una fase previa. “Negociar o no negociar”; esa es la cuestión.

Si negociamos lo que no tenemos que negociar, el resultado seguramente será un fracaso. A veces la mejor negociación es la que no se inicia, y el mayor desastre puede ser tener éxito. ¿Qué puede ocurrir si compramos en muy buenas condiciones un coche, o una patente que realmente no nos hacen falta, adquirimos una vivienda que no podemos mantener, o se nos concede la mano de la pareja equivocada? ·

La retirada: viene a ser una variante del caso anterior. Es el caso de la mujer sometida a abusos que huye de su casa o el del empleado que se despide de un trabajo en el que recibe un trato inaceptable. No debe confundirse la retirada con una huida y las connotaciones negativas que tiene esta palabra.

No tiene por qué ser siempre así y la retirada puede producirse en el propio curso de unas negociaciones formales, como consecuencia de una decisión totalmente racional puesto que llegado a un cierto punto puede comprobarse que existen mejores alternativas que la de seguir negociando. El “Momento de Salida de una Negociación” – o “Walk Away Point”– puede estar perfectamente determinado de antemano como veremos más adelante cuando tratemos sobre el concepto “Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado” (MAPAN), conocido por los anglosajones como “Best Alternative To a Negotiated Agreement” (BATNA).

Ejercicio de una posición dominante: Si una de las partes goza de posición preponderante, por su situación o por su fuerza (incluida la física en algunas ocasiones), su interés estará, por lo general, en mantenerla y no en negociar nuevas situaciones que le puedan debilitar.

El General de Gaulle, que era poco inclinado a las negociaciones, pensaba que, frecuentemente, se perdía mucho tiempo con ellas, y, si se tenía fuerza, eran innecesarias.

Capitulación: esto es simplemente rendirse, reconociendo la fuerza superior del adversario y en evitación de males mayores. Debe advertirse que ni la retirada ni la capitulación son siempre sencillas. Muchas veces se tarda en percibir que se ha llegado al momento de tomar tales decisiones, tanto por razones objetivas como subjetivas.

El orgullo se siente herido, la educación recibida glorifica el valor, se pueden sobreestimar las propias fuerzas o infravalorar las del contrario, al enemigo se le odia y se pueden anteponer prejuicios religiosos o raciales a un sereno análisis de la situación.

Lo más importante en el caso de la capitulación o la retirada es hacerla a tiempo, ante de sufrir los inmensos males que pueden proceder a la derrota, como muestran numerosos hechos históricos entre los que se cuentan la destrucción de Hiroshima y Nagasaki y los repetidos acontecimiento de Irak.

La prolongación de los conflictos muchas veces no favorece tampoco a la parte más fuerte y si ésta desea adelantar lo más posible la retirada o la capitulación de la otra parte debe entrar en negociaciones que permitan al contrario “salvar la cara”, tanto institucional como personalmente.

La resolución del conflicto se traslada a otras manos. Que sean los jefes, la ONU, el consejo de seguridad, la casa matriz, el comité ejecutivo o los padres los que resuelvan el conflicto. El empleo de la fuerza: en éste apartado puede incluirse: las guerras, las revoluciones, el terrorismo las huelgas, los desplantes, las “marchas verdes” y las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) de carácter hostil. Como puede verse a diario, hay demasiada gente que elige este camino

La mediación: se trata de un procedimiento cooperativo, en el que ambas partes confían a un tercero una acción que facilite su entendimiento. El mediador carece prácticamente de autoridad para imponer criterios y su fuerza radica principalmente en su buen criterio, en la confianza que depositan en él las partes, en una independencia

que le permite ver el conflicto con objetividad y en su experiencia para crear puentes y proponer soluciones creativas.

El arbitraje: en el arbitraje se recurre también a un tercero –persona o institución–pero, contrariamente a lo que ocurre en la mediación, en éste caso tiene un poder intrínseco –o reconocido por las partes–para imponer una solución.

El recurso a los tribunales de justicia: una parte demanda a la otra legalmente para dirimir un conflicto. Aunque todas estas fórmulas son alternativas de lo que es una negociación, también se pueden entrelazar entre sí y con las negociaciones propiamente dichas en un proceso dinámico y en la resolución de conflictos se pueden suceder: tratos, amenazas, violencias, dilaciones y propuestas de mediación o arbitraje, por lo que la resolución de conflictos debe contemplarse desde una visión estratégica teniendo en cuenta que las negociaciones no son más que un medio. (De las Alas, 2014, págs. 38-40)

#### **4.2.3. La negociación como sistema no violento**

Por definición las negociaciones son un medio no violento para la resolución de conflictos, lo cual no quiere decir que no puedan ser duras, ásperas e incluso despiadadas. En principio, y mientras las partes negocian, se está renunciando, al menos formalmente, al empleo de la fuerza.

Un caso característico es el de las negociaciones laborales colectivas en las que siempre pende sobre la cabeza de la parte empresarial la amenaza de la huelga. Sin embargo debe recordarse que la resolución de conflictos debe enfocarse con una visión de carácter global, ya que las mismas negociaciones pueden ser un instrumento de una de las partes para ganar tiempo, equiparse y preparar maniobras hostiles o de distracción (De las Alas, 2014, pág. 40).

#### **4.2.4. La negociación y la resolución de conflictos**

Las definiciones de conflicto que proporciona el Real Diccionario de la Lengua Española comprenden:

1. Combate, lucha y pelea.
2. Enfrentamiento armado.
3. Apuro, situación desesperada y de difícil salida.
4. Problema, cuestión, materia de discusión.

Aunque ciertamente las tres primeras clases de conflictos pueden ser objeto de negociaciones, y vale para ellas lo que aquí se dirá, nos detendremos un momento en la cuarta –“problema, cuestión, materia de discusión”–pues es la que comprende la mayoría de los casos de la vida diaria, sitúa al concepto “conflicto” bajo una luz menos dramática y a las negociaciones en un contexto más amplio.

En este sentido muchas veces los “conflictos” no los tenemos, sino que nos los buscamos. Queremos comprar una casa o un automóvil usado, nos gustaría ir con nuestra pareja a determinado restaurante y no a otro, querríamos veranear en un determinado sitio, querríamos tener una patente para fabricar giropondios todo ello son más “problemas, cuestiones o materias de discusión” con otra parte implicada, que conflictos propiamente dichos.

En cualquier caso en las negociaciones está implícito que ambas partes se necesitan mutuamente pues cada una tiene algo que le interesa a la otra y la resolución del “conflicto” consiste en encontrar un intercambio que satisfaga a las dos. (De las Alas, 2014, pág. 42).

##### ***4.2.4.1. Las negociaciones y el intercambio***

Por grave que sea el conflicto causa de una negociación, su solución se ajusta siempre a la pauta “Yo te doy una cosa a ti; tú me das una cosa a mí”. Cada parte tiene algo que la otra desea y la negociación consiste precisamente en llegar a un equilibrio de transferencias que den satisfacción a ambos partícipes. (De las Alas, 2014, pág. 42).

#### **4.2.4.2. Las negociaciones como proceso**

Las negociaciones están formadas por una serie de fases sucesivas que se van encadenando unas con otras de una manera generalmente no estructurada. El proceso no suele estar predefinido ni ser lineal, sino más bien circular y está repleto de un número prácticamente ilimitado de cambios, avances, retrocesos, contradicciones, vaivenes de percepción y de trampas.

El proceso viene además influido por las diferentes personas que intervengan en cada momento, sus influencias recíprocas, su estado de ánimo y el peso que ejerzan sobre ellos sus mandatarios. (De las Alas, 2014, pág. 42).

#### **4.2.4.3. Clases de negociaciones**

Con estos mimbres se pueden hacer cestos muy diferentes y conviene distinguir diferentes clases de negociación.

1. Negociaciones cooperativas: Son aquellas en las que las dos partes intentan obtener un beneficio y cooperan para ello, buscando soluciones.
2. Negociaciones competitivas: Son las negociaciones en las que lo que uno gana lo pierde el otro y se conocen también como “win-lose” o “gana-pierde, y se corresponden a lo que en la teoría de los juegos se denominan “juegos de suma cero”.
3. Negociaciones necias: Son aquellas en la que las partes se arreglan, neciamente, para perder los dos.
4. Negociaciones proactivas: Son las que iniciamos nosotros.
5. Negaciones reactivas: Son aquellas en las que podemos vernos implicados a instancia de un tercero, como por ejemplo el casero que nos solicita un aumento de alquiler.
6. Negociaciones formales o explícitas: Se producen cuando las partes se implican de una manera consciente en un proceso negociador.

7. Negociaciones informales: Vienen a ser las de la vida diaria y muchas veces se desarrollan de forma casi inconsciente. La recuperación de la conciencia y darse cuenta de que se está negociando, puede ayudarnos a
8. Negociaciones a corto plazo: se emprenden –por lo general– para resolver conflictos puntuales. Puede ser el caso de negociar con el propietario de un inmueble para la construcción de una rampa de acceso para un inválido, o con un hijo para que no llegue tarde a casa un determinado día.
9. Negociaciones a largo plazo: a diferencia de las anteriores, con estas se pretende enderezar una situación más complicada o permanente, como la que puede afectar –en el caso de la educación de los hijos– a horarios, pautas de conducta, estudios o elección de amistades.
10. Negociaciones fatales o ineludibles: hay situaciones en las que no se puede dejar de negociar.
11. Negociaciones dilatorias: siendo las negociaciones un medio para conseguir un fin, puede ocurrir que una negociación se emprenda sólo para distraer y que su verdadero objetivo no sea el objetivo negociado, sino que consista en una operación dilatoria o lo que en términos militares sería una “maniobra de distracción”, mientras se prepara algún otro tipo de acción hostil y posiblemente sorpresiva.
12. Negociaciones inaceptables: por último mencionaremos unas negociaciones que no deben tener nunca lugar y que son sencillamente inaceptables, pues hay cuestiones y conflictos que son innegociables de acuerdo con rectos sistemas de valores; “se puede vender el cochecito, pero no al niño”. (De las Alas, 2014, págs. 43-44).



#### **4.2.4.4. Diferencias de sexo en la negociación.**

Los hombres y las mujeres no negocian de manera diferente.

Las comparaciones entre gerentes experimentados (hombres y mujeres) encontró que las mujeres no eran ni peores ni mejores negociadoras, ni más cooperadoras o abiertas que los demás y ni más ni menos persuasivas y amenazadoras que los hombres. La creencia de que las mujeres son “más agradables” que los hombres en las negociaciones se debe probablemente a que se confunde el sexo y la carencia de poder que han soportado típicamente las mujeres en las grandes organizaciones.

La investigación indica que los gerentes con poco poder, a pesar del sexo, tratan de aplacar a sus oponentes y usar suaves tácticas persuasivas en lugar de la confrontación de poder, no debería haber ninguna diferencia significativa en los estilos de negociación. Las actitudes de las mujeres hacia la negociación y hacia ellas mismas como negociadoras parecen ser bastante diferentes de las de los hombres.

Las gerentes demuestran menos seguridad en la anticipación de la negociación y están menos satisfechas con su desempeño después de que se termina el proceso a pesar del hecho de que su desempeño y los resultados que logran son similares a los de los hombres. (León, Carlos Y Otros, 2007, págs. 265-266).

#### **4.2.4.5. Diferencias culturales en la negociación**

Aunque parece no haber una relación directamente significativa entre la personalidad de un individuo y el estilo de negociación, los antecedentes culturales parecen ser relevantes. Los estilos de negociación claramente varían entre las culturas nacionales.

El contexto cultural de la negociación influye significativamente la cantidad y tipo de preparación para la negociación, el énfasis relativo en la tarea versus las relaciones interpersonales, las tácticas utilizadas e incluso el lugar donde las negociaciones deberían llevarse a cabo. (León et al., 2007, pág. 266).

#### **4.2.4.6. Características de la negociación tradicional**

Las características de la negociación tradicional son las siguientes:

1. Los participantes son amigos o son adversarios.
2. El objetivo es lograr un acuerdo o la victoria.
3. Hacer concesiones para cultivar la relación.
4. Ser suave con las personas y el problema.
5. Ceder ante la presión.
6. Confiar y desconfiar de los otros.
7. Cambiar su posición fácilmente.
8. Hacer ofertas.
9. Dar a conocer su última posición.
10. Aceptar pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo.
11. Buscar la única respuesta que ellos aceptarán.
12. Insistir en lograr un acuerdo.
13. Tratar de evitar un enfrentamiento de voluntades.
14. Exigir concesiones como condición para la relación.
15. Ser duro con los problemas y con las personas.
16. Mantener su posición.
17. Amenazar.
18. Engañar con respecto a su última posición.
19. Exigir ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
20. Buscar la única respuesta que usted aceptará.
21. Insistir en su posición.
22. Tratar de ganar un enfrentamiento de voluntades.
23. Aplicar presión. (Álvarez C. , 2008, pág. 178).

#### **4.2.4.7. Características negociación moderna**

Las características de la negociación moderna son las siguientes:

1. Decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo, centrado en lo que cada parte va o no a hacer.
2. Sugerir que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible.
3. Cuando haya un conflicto de intereses debe insistir en que el resultado se base en algún criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes.
4. Duro con los argumentos, suave con las personas.
5. No emplear trucos, ni poses.
6. La negociación según principios muestra cómo obtener sus derechos y ser decente.
7. Si la otra parte descubre su estrategia, es más fácil usarla. (Álvarez C. , 2008, pág. 179).

#### **4.2.4.8. Componentes del desempeño de la negociación**

Estos componentes incluyen la personalidad, el enfoque, el estilo, el temperamento, las percepciones, los intereses, los objetivos, las necesidades, los valores y las fuerzas de todas las partes involucradas. Algunos otros componentes agregan los asuntos fundamentales, la naturaleza del conflicto y las alternativas para todas las partes involucradas. Los componentes también incluyen las habilidades de persuasión de todas las partes involucradas. (Budjac, 2011, pág. 6).

### 4.3. Proceso de la negociación

La negociación consiste de cinco pasos:

Preparación y planeación: Antes de empezar a negociar, “hay que hacer la tarea”: ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué desea obtener de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Usted también querrá preparar una evaluación de lo que piensa que son las metas de la negociación de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan?

¿Qué tan atrincherados podrán estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles o escondidos podrían ser importantes para ellos? ¿Sobre qué estarían dispuestos a realizar acuerdos?

Cuando usted pueda anticiparse a la posición de su oponente, estará mejor equipado para enfrentar sus argumentos con hechos y números que apoyen su postura. Utilice la información que ha reunido para desarrollar una estrategia. Como parte de esta, usted debería determinar su mejor alternativa y de la otra parte para negociar un acuerdo, determinar el menor valor aceptable para usted en un acuerdo negociado.

Definición de las reglas básicas: una vez realizada planeación y desarrollado estrategia, está listo para empezar a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación misma. ¿Quién realizará la negociación? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué restricciones de tiempo, si la hay, se aplicarán? ¿A qué temas estará limitada la negociación?

¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.

Aclaración y justificación: tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, apoyarán, y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación, es una oportunidad para educar e informar porque son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales.

Negociación y solución del problema: la esencia del proceso de negociación es la toma y dación real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo.

Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes, se deben realizar determinadas acciones para mejorar las probabilidades de lograr un buen acuerdo

Cierre y puesta en práctica: consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones se requerirá dejar claras las especificaciones en un contrato formal. En la mayoría de los casos, sin embargo, el proceso de cierre de la negociación no es más formal que un simple apretón de manos. (León et al., 2007, págs. 264-265).

#### **4.4. Estilos de negociación: cooperativa y competitiva**

Los líderes de grupos generales, los gestores de organizaciones, también los líderes de grupos de negociación pueden dividirse en dos grandes categorías: aquellos que están orientados hacia los logros y aquellos que están orientado hacia las personas. Quienes están orientados hacia el logro se preocupan tan solo de conseguir el objetivo económico, no se preocupan del efecto que sus acuerdos puedan tener sobre los que están en contacto con ellos.

Persiguen sin descanso sus objetivos económicos y llegan a gozar los límites de la inmoralidad, cuando no se ha propasado; como negociadores son muy duros, muy luchadores, están muy alertas ante los juegos tácticos y ansiosos por lograr lo máximo tras la utilización de los mismos.

Por su parte, los gestores orientados hacia las personas están muy ocupados por el bienestar de quienes trabajan con ellos. Esta preocupación por la gente domina tanto su actividad, que pueden llegar casi a olvidar los objetivos económicos. Este tipo de negociadores orientados hacia los demás son una rémora cuando el equipo está orientado hacia el logro.

En otras palabras, la negociación cooperativa (yo gano tu ganas), es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos, ósea están orientados hacia las personas con una alta cooperación. La máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo.

Una negociación cooperativa da lugar cuando la relación entre los negociadores se alarga en el tiempo; ejemplos de negociaciones cooperativas se dan entre proveedores y clientes en los que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo. Por otra parte, la negociación competitiva (yo gano tu pierdes), en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran.

Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte, están orientados a conseguir el objetivo económico. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte.

En todo caso debemos negociar con unas minuciosas dosis de cooperación y competición, pero más de la primera que la segunda. En efecto, la negociación tal vez sea el proceso psicosociológico más complejo en la relaciones humanas, dada la rara mezcla de cooperación y competición que se necesita. Por ello, todos los conocimientos que se posean de psicología social serán de gran utilidad.

Sin embargo, aunque es preferible la negociación cooperativa a la competitiva, dado que suele ser más eficaz, tenemos que señalar que ninguno de los dos extremos es el ideal: la correcta elección del planteamiento negociador deberá depender de la naturaleza de la negociación que se trate y, en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo cooperativo o competitivo debería venir definido por ella.

No será lo mismo negociar la venta de un único artículo, en una sola ocasión, sin posibilidad de relación ulterior, a una persona desconocida (negociación simple, corto plazo), que negociar un acuerdo de suministros por varios años de una complicada maquinaria a un cliente habitual (negociación compleja a largo plazo).

Por ello, en cierta medida solo podemos decir que en la negociación simple y a corto plazo es más eficaz un estilo competitivo, mientras que en las negociaciones complejas y a largo plazo, como el caso de las negociaciones laborales colectivas, es más eficaz un estilo cooperativo. (Álvarez C. , 2008, págs. 181-182).

#### 4.4.1. Estilos de negociación en función de los objetivos

Los estilos de la negociación en función de los objetivos se dividen de la siguiente manera:

1. **Negociación personal:** busca una aproximación progresiva a partir de la relación personal, las habilidades relacionales o el uso de la inteligencia emocional para llegar a empatizar con el interlocutor. En este tipo de negociación, el establecimiento de vínculos personales antes de entrar a discutir posiciones sirve para aliviar tensiones o acercar posturas antes de centrarse en el objeto de la negociación. Consideraciones subjetivas como la confianza o la honestidad son ejemplos claros de este tipo de relación. Negociar con los socios de la empresa en una sociedad limitada son el ejemplo típico de este tipo de negociación.
2. **Negociación impersonal:** el objetivo se centra en ir cerrando acuerdos y compromisos sin necesidad de establecer una relación personal con la otra parte. Evitar rodeos en la exposición y centrarse en argumentos objetivos son clave en la forma de presentar la información. Datos basados en características técnicas, garantías, plazos de entrega o avales son ejemplos de este tipo de relación. Un ejemplo de este proceso son las negociaciones con entidades financieras. Estilos de negociación en función de las actitudes del negociador.
3. **Negociador de resultados:** es aquel que se centra en alcanzar el objetivo descuidando las formas. Este tipo de negociador puede llegar a intimidar y presionar creando un ambiente tenso en la negociación. Un exceso de autoconfianza y seguridad lleva a este tipo de negociador a considerar a su interlocutor como a un contrincante al que hay que vencer para obtener el mayor beneficio posible. En todo caso, ni desde una posición de poder se recomienda seguir este modelo, ya que en un futuro las relaciones de poder pueden cambiar y entonces será tarde para crear otra impresión o relación fluida con un interlocutor que ya nos conoce o que tiene referencias a través de terceros.

4. Negociador de personas Interesado en mantener una buena relación personal con el interlocutor: se caracteriza por evitar enfrentamientos antes de generar conflicto y nunca actúa con hostilidad ni descuida las formas. Busca la colaboración, facilita la información y plantea claramente las condiciones, generando así un clima de confianza con el interlocutor. El negociador de personas no sólo genera confianza, sino que confía también en la palabra del interlocutor sin manipular ni utilizar estrategias engañosas para conseguir objetivos.

El problema de este tipo de negociador es que puede tener delante a un negociador de resultados y esto podría derivar en ingenuidad por un lado y abuso por el otro.

Este estilo es recomendable en las relaciones con los trabajadores de la empresa ya que su motivación e interés por compartir los objetivos de ésta pueden verse alterados con un estilo de negociación centrado únicamente en resultados. Los perfiles que se acaban de describir responden a estereotipos extremos que no se deben tomar como referencia.

El equilibrio entre una y otra postura y la versatilidad para adaptarse a las distintas situaciones es el objetivo de la postura a adoptar. Conocer el tipo de negociador que uno tiene delante es fundamental para aproximarse y detectar así debilidades y fortalezas de ambas posturas.

Esto requerirá actuar con agilidad para anticipar movimientos, actuar en consecuencia y corregir errores mientras se está desarrollando la propia negociación. (Rodríguez R. , 2012, págs. 16-17).

#### **4.4.2. Estilos de negociación en función de las actitudes de los negociadores como grupo**

Antagonistas estridentes, cuyo comportamiento esperable refleja su mala voluntad, son indignos de confianza, abusivos y dispuestos a cruzar la frontera de la ley.



Antagonistas cooperativos, conscientes de que sus intereses son divergentes y de que cada parte se preocupa primordialmente de los suyos, desean llegar a algún tipo de compromiso con la intención de cumplirlo.

Actúan dentro de la ley, despliegan estrategias que pueden ser competitivas o integradoras, pero tienen una cierta conciencia compartida de los límites admisibles.

Socios totalmente cooperativos se caracteriza por llevar una gestión enteramente honesta, sincera y abierta del proceso, aunque existan diferencias de opiniones, valores o necesidades. La relación entre ellos es una prioridad y se supone que no despliegan un comportamiento estratégico. (Rodríguez R. , 2012, pág. 17).

#### **4.4.3. Características de un negociador**

Las habilidades negociadoras y la capacidad para gestionar con éxito reuniones y tratos con proveedores, clientes, trabajadores, entidades financieras...etc. son un elemento que favorecerá la consolidación del proyecto empresarial.

Por ello adquirir o fortalecer estas habilidades debe de ser un aspecto a cuidar como empresario. Pero, ¿qué caracteriza a un buen negociador?

1. Capacidad de observación: necesidades específicas, beneficios esperados o el lenguaje no verbal formarán parte de la observación para detectar los puntos de interés que el interlocutor muestra durante el discurso.
2. Entusiasmo: la negociación ha de abordarse con ganas e ilusión. La energía es contagiosa y deberá canalizarse en positivo para conseguir un buen acuerdo.
3. Capacidad observadora: Prestar atención a las necesidades y actitudes que el interlocutor muestra en la negociación y rasgos de personalidad o actitudes: La negociación se verá favorecida por la honestidad, la rigurosidad, la confianza y la capacidad de decisión.
4. Persuasión: Fortalecer la capacidad de convencer utilizando con cada interlocutor los argumentos más apropiados o que más le puedan interesar.
5. Carácter sociable: crear una buena atmósfera durante la conversación está relacionado con las habilidades para establecer relaciones personales.

6. Respeto: mostrar deferencia hacia el interlocutor forma parte de la estrategia que facilitará comprender mejor su posición y sus intereses.
7. Honestidad: si bien la negociación busca el mayor beneficio para las partes, esto no puede suponer engaño para ninguna de las partes. Debe de serse consecuente y honesto con sus palabras y compromisos.
8. Profesionalidad: conocer el campo o motivo de la negociación, la seriedad, el rigor, la capacidad de análisis y argumentación y la inteligencia emocional contribuirán a generar una buena impresión en una negociación.
9. Agilidad: como se comentaba en el punto anterior, la agilidad también es necesaria para captar los puntos de acuerdo y desacuerdo. El objetivo es reaccionar con rapidez para aportar soluciones y puntos de encuentro, adaptar los argumentos y la posición en función de la evolución de la negociación, etc.
10. Firmeza: tener las ideas claras y conocer de antemano cuales son los límites de la negociación, son factores importantes para saber hasta dónde se puede ceder en la negociación.
11. Autoconfianza: la seguridad en la defensa de una posición y saber mantener la calma para defender o rebatir argumentos con confianza, también son factores que influyen en la percepción que el interlocutor se haga sobre la profesionalidad y veracidad de la información que recibe.
12. Paciencia: dominar la negociación implica no precipitarse en tomar decisiones y saber esperar cada momento. Los ritmos son distintos para cada operación y para cada interlocutor, de manera que en la negociación es necesario hacer una composición de lugar sobre cada aspecto que pueda influir en los resultados.
13. Resolución: después de analizar la importancia de tener paciencia en la negociación, esto no puede restar capacidad resolutive. Es decir, los resultados se deben ir concretando a corto plazo pero sin precipitarse.
14. Aceptación del riesgo: ser resolutivo supone saber tomar decisiones y los riesgos que estas conllevan.

15. En todo caso, la prudencia será el factor a tener en cuenta cuando se acepta este riesgo, ya que un descuido puede llevar a equivocaciones insalvables en la toma de decisiones. Por eso es necesario reflexionar y consultar antes de asumir el riesgo de tomar una decisión importante.
16. Creatividad: como en otros aspectos que rodean el mundo empresarial, la creatividad también es necesaria en la negociación. Reinventar argumentos pueden ser el primer paso para detectar soluciones innovadoras e incluso nuevas áreas de colaboración. (Rodríguez R. , 2012, pág. 13).

#### **4.4.4. ¿Qué actitudes favorecen la negociación?**

Sin pretender agotarlas, son las más importantes el conocimiento de uno mismo, el autodomínio, la automotivación, el relacionamiento y la empatía. El autodomínio es una cualidad que favorece la negociación y que consiste en utilizar durante el transcurso de la misma nuestro habitual repertorio de comportamientos considerando al mismo tiempo las actitudes asumidas por la otra parte.

Conduce a una definición de una estrategia negociadora que implica reconocer qué postura se debe asumir para conseguir lo que se desea, teniendo en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relación y comunicaciones con el ocasional oponente. La automotivación es la aptitud del negociador que facilita el desarrollo del proceso. Comprende el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo, actitudes que permiten aprovechar las oportunidades y afrontar con buen ánimo los contratiempos y obstáculos que generalmente aparecen en la negociación.

El conocimiento de uno mismo, como método de autoevaluación, permite a cada uno conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación.

Se trata de un aspecto relacionado con la conciencia emocional, que permite determinar de qué manera influyen nuestras emociones en el desarrollo de la negociación. El control de emociones es un proceso que favorece la negociación. Para lograrlo conviene situarse momentáneamente fuera del conflicto, ganando en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma. (Louzao, 2019, pág. 5).

#### 4.5. La comunicación en la negociación

La comunicación en la negociación es importante, porque a través de sus formas se expresa la gestión de la entidad y se proyecta la imagen de su cultura organizacional, de ahí su importancia en la preparación del grupo negociador.

De esta manera, negociar es también una forma de comunicación entre dos o más partes con intereses comunes y con intereses opuestos.

Durante la negociación se brindan puntos de vista; se reciben otros, que se intercambian, para arribar a soluciones convenientes y alcanzar un compromiso aceptable para todos; como el personal de dirección, especialistas, vendedores, promotores y otros de la entidad, con frecuencia participan en negociaciones con clientes, proveedores, distribuidores u otras personas vinculadas con la actividad, la comunicación que se establece en la preparación de la negociación y durante ella, crea, mantiene y desarrolla las relaciones humanas, que en ocasiones son más importantes que el logro de un acuerdo aislado.

Diversas formas de comunicación en la negociación:

1. La forma escrita: se intercambian mensajes que podrían contribuir a la preparación del grupo negociador y su información respecto del tema de negociación o su contraparte, también a establecer o mantener, las relaciones y a crear un clima de confianza mutua.
2. La forma verbal: la primordial en el desarrollo de la negociación y define su curso y culminación exitosa.
3. La forma no verbal: se utiliza durante el desarrollo de la negociación, está constituida por gestos y acciones que actúan como señales y pueden ser empleados de forma independiente o en combinación con la forma verbal.

En todas estas formas de comunicación se debe prestar atención a que el mensaje que se quiere transmitir llegue y sea entendido por el receptor. (Álvarez C. , 2008, pág. 212).

#### 4.5.1. La negociación y su entorno

Todas las personas en mayor o menor medida tenemos que negociar constantemente, negociamos en el ámbito empresarial, social, laboral, familiar, etc. Indudablemente que en la mayoría de las situaciones, la otra parte desea o espera, si acepta la oferta que se le hace, conseguir alguna cosa de contrapartida que lo beneficie.

Por tanto, podríamos decir que la negociación es "el proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de la comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contra propuesta, con el intento de aproximarse a un punto de equilibrio de ambas ofertas".

La negociación estará condicionada por las tres variables del entorno y que podemos definir como:

El marco de la negociación: viene a ser el contexto en donde se va a desarrollar la negociación y el elemento de apoyo que puede condicionar su desarrollo.

Las partes de este contexto son: el lugar, las costumbres, la forma de negociación, el tiempo que tenemos para negociar, y toda una serie de elementos de circunstancias o de cantidades.

Estas tendrán mayor o menor influencia en el proceso, en función de que se conviertan en aliadas o enemigas nuestras a la hora de negociar.

Las partes y su poder de negociación: para que pueda haber negociación es necesario que como mínimo hayan dos personas que se opongan. El proceso de negociación dependerá en gran medida de las correlaciones de poder que tenga una parte sobre la otra. Por ejemplo, no será igual negociar con una empresa que tenga el monopolio del producto que necesitamos que con una misma en un mercado de competencia.

Tampoco será lo mismo negociar cuando una de las partes posee mayor información respecto de los objetivos que se persiguen, del tema a negociar, y en general, de cualquier otro aspecto referente a su contraparte. No debemos olvidar que "información es poder"

Los objetivos y las alternativas: podríamos decir que es la parte donde se ponen en juego los intereses de ambos interlocutores. Consecuentemente, es importante antes de negociar tener muy claro qué objetivos se pretenden conseguir y de qué forma poder lograrlo.

Es conveniente que el negociador tenga claro hasta qué punto está dispuesto a ceder en sus objetivos y qué posibles alternativas o concesiones puede hacer, ya que de esta forma ofrecerá a la otra parte, la posibilidad de acercarse al acuerdo en función de las distintas concesiones que se vayan haciendo mutuamente a partir de sus posiciones iniciales. Si el negociador tiene la posibilidad de ofrecer mayor número de alternativas que el contrario, dispondrá de una mayor fuerza sobre el oponente durante la negociación. (Galdos, SF, pág. 23).

#### **4.5.2. El poder de negociación**

En la evolución de los agro negocios, este es el cuarto factor determinado, vital en la gestión empresarial y constituye un proceso para cumplir objetivos específicos, independiente de los resultados que se obtengan, se llegue o no a un acuerdo.

Se entiende que este proceso se encuentra integrado por el intercambio de pensamientos entre el comprador y vendedor, en donde se establecen mejores condiciones de intercambio sumo y procurando la explotación de los nuevos segmentos de mercado. (Lezama, Noemi; Hernández, Antonio Y Lezama, Lino, 2017, pág. 76).

#### **4.5.3. Negociación de terceras partes.**

Ocasionalmente, los individuos o representantes del grupo llegan a un empate y son incapaces de resolver sus diferencias a través de las negociaciones directas. En tales casos, podrían acudir a una tercera parte para ayudarlos a encontrar una solución.

Existen cuatro papeles:

Mediador: es una tercera parte neutral que facilita una solución negociada utilizando el razonamiento, la persuasión, sugerencias sobre alternativas y similares.

Son empleados mucho en las negociaciones sindicato-gerencia y en disputas ante la corte civil. La eficacia total de las negociaciones mediadas es bastante impresionante. Pero la situación es la clave para que el mediador tenga éxito o no; las partes en conflicto deberán estar motivadas a negociar y a resolver su conflicto. Además la intensidad del conflicto no puede ser demasiado alta, la mediación es más eficaz ante niveles moderados de conflicto.

Las percepciones del mediador son importantes; para ser eficaz, el mediador debe ser percibido como neutral y no coercitivo.

Árbitro: es una tercera parte que posee la autoridad para dictar un acuerdo, puede ser voluntario (solicitado) u obligatorio (forzado por la ley o por un contrato). La autoridad de árbitro varía de acuerdo con las reglas establecidas por los negociadores. La ventaja del arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo.

Si una parte termina sintiéndose totalmente derrotada, esa parte con toda seguridad quedará insatisfecha y es poco probable que acepte cortésmente la decisión del árbitro. Por tanto, el conflicto pudiera resurgir más tarde.

Conciliador: es una tercera parte confiable que proporciona un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente.

La conciliación es utilizada ampliamente en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Comparar su eficacia con la mediación ha probado ser difícil ya que ambas se traslapan en gran medida. En la práctica, los conciliadores típicamente actúan más como simples conductos de comunicación.

También se involucran en la búsqueda de hechos, la interpretación de mensajes y en las persuasiones de los que disputan para que lleguen a algún acuerdo.

Consultor: es una tercera parte imparcial y hábil, que trata de facilitar una su solución creativa del problema a través de la comunicación y el análisis, ayudado por su conocimiento de la administración de conflictos. El papel de consultor no consiste en arreglar los asuntos sino, más bien en mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a un arreglo ellas mismas. El consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entenderse y a trabajar la una con la otra. (León et al., 2007, págs. 266-267).

#### 4.6. Estrategias y tácticas de negociación

La negociación requiere de un proceso previo de preparación de la estrategia a seguir. Esto servirá para definir con precisión la finalidad y objetivos que se pretenden.

El planteamiento debe ser ambicioso porque servirá de horizonte y cuanto más grande sea la aspiración de logro, mayor será la preocupación y el empeño por conseguir resultados positivos.

En el punto más lejano del horizonte se situará el resultado óptimo, que equivaldría al mejor resultado posible de la negociación. Por debajo del resultado óptimo se encuentra el resultado aceptable, por debajo del primero pero suficiente para cerrar un acuerdo o negociación. Finalmente, en este rango de resultados válidos, el resultado mínimo es el que marca el mínimo aceptable por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Si antes se comentaba que era necesario tener claro el horizonte o resultado óptimo, el resultado mínimo también es importante para centrar la atención del negociador en el límite por debajo. De esta forma, no se caerá en el error de priorizar el cierre de una negociación, sino las condiciones y beneficios asociados al trato acordado. Si nuestra mejor alternativa es más ambiciosa de lo que la otra parte espera, es conveniente ponerlo en su conocimiento para que lo tenga en cuenta a la hora de estimar nuestro mínimo aceptable.

Si, por el contrario, nuestra mejor alternativa está por debajo del umbral de resultados que imagina la otra parte, es recomendable no comentar nada o se debilitaría nuestra posición negociadora. Además de estos objetivos principales, es conveniente conocer también posibles alternativas por si la negociación no evoluciona según el plan previsto. El primer paso es establecer y valorar una posición de partida para ir aproximando posiciones mediante concesiones mutuas que deriven en puntos de encuentro de posturas.

Buena parte del mismo radica precisamente en la incapacidad de analizarlo y de descubrir el potencial integrador que contiene. Podemos distinguir entre tres nociones próximas pero diferentes: atributo negociar, posición que se adopta en la negociación e interés que mueve al negociador.



Los atributos son los temas o cuestiones relevantes objeto de una negociación (tipo de interés, comisiones, precio, etc.). Normalmente los atributos son explícitos y reconocibles. Las posiciones son las demandas que se formulan sobre cada uno de los atributos negociables.

También suelen ser explícitas y reconocibles. Los intereses son todo aquello que verdaderamente cuenta para un negociador, sus necesidades subyacentes.

A partir de la distinción de las nociones de atributo negociar, posición e interés podemos comprender fácilmente que los acuerdos inteligentes reconcilian los intereses, no las posiciones y para pasar de la confrontación posicional a los procedimientos integradores, será necesario traducir las posiciones a intereses, y a partir de ahí reformular la situación.

El proceso pasaría por las siguientes fases:

1. Explorar los intereses de cada parte (también los propios), los que están detrás de sus posiciones explícitas.
2. Detectar los intereses comunes, los divergentes (sobre los que se producen asimetrías de preferencias) y los antagónicos.
3. Generar a partir de esa exploración de intereses nuevas propuestas de atributos negociables que puedan dar respuesta a los intereses en común y satisfacer simultáneamente, hasta donde sea posible, los intereses divergentes.
4. Organizar, desde el inventario abierto de cuestiones que estén en juego (o puedan estarlo) en la negociación, los intercambios y transacciones que optimicen las utilidades de los negociadores y construyan el acuerdo.
5. Remitir la resolución de los aspectos más antagónicos o distributivos a criterios o procedimientos imparciales e independientes de la voluntad de los negociadores.

A partir de esta reformulación, los negociadores pasan a ser corresponsables de la resolución inteligente de un problema utilizando para ello sus propias estrategias. (Rodríguez R. , 2012, págs. 19-20)

#### **4.6.1. Estrategia Distributiva e Integrativa**

Hay dos enfoques generales de negociaciones que son:

Negociaciones distributivas: las situaciones tradicionales de ganar – perder, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda, es decir condiciones de suma - cero.

Un ejemplo que muestra de manera más clara este tipo de negociación es el de las negociaciones gerente – empleado sobre salarios. Cada parte llega a la mesa de negociaciones para conseguir tanto dinero como le sea posible de la otra parte.

Negociaciones integradoras: es la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes, es decir una solución ganar-ganar.

Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable, es ventajosa para solucionar problemas, mostrar flexibilidad y examinar nuevas ideas.

Un ejemplo interesante, sería el caso de un comisionista que realiza una venta de productos químicos a crédito a un cliente, por \$25,000 y le extiende un plazo de 30 días para pagarlo. Al tramitar el pedido, el jefe del área de créditos le indica que ese cliente no está sujeto a crédito por no haber cumplido anteriormente con los plazos otorgados.

El comisionista no quiere perder esa venta y se sienta a negociar con el jefe de créditos. Intercambian ideas, discuten el tema, buscan alternativas de solución que satisfagan a las dos partes, y llegan a la conclusión que se puede extender el crédito mencionado siempre y cuando este cliente presente una carta fianza que asegure el pago del monto otorgado en crédito en el momento oportuno. (León et al., 2007, pág. 262).

#### 4.6.2. Tácticas

Las tácticas son un conjunto de comportamientos llevados a cabo por los negociadores con el objetivo de conseguir los fines deseados, definen las acciones y particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia, mientras que las estrategias son los patrones generales de tácticas empleadas y marca la línea general de actuación.

Las tácticas de desarrollo: son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea esta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Algunos ejemplos son:

1. Las tácticas de presión: tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Las tácticas de presión pueden ser:
2. Desgaste: se busca agotar a la otra parte hasta que ceda aferrándonos a nuestras razones y hacer caso omiso o el mínimo a las razones del otro.
3. Ataque: se busca crear un clima tenso e incómodo donde uno sepa desenvolverse por encima del otro atacando, presionando, rechazando.
4. Tácticas engañosas: se busca engañar al oponente dando información falsa u opiniones que no se corresponden con la realidad.
5. Ultimátum: se busca presionar al otro para que tome una decisión sin darle tiempo a reflexionar.
6. Exigencias crecientes: se trata de exigir nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, se busca cerrar el trato lo antes posible para que el otro evite el incesante ataque con nuevas exigencias.
7. Autoridad superior: esta táctica consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la amenaza de que si éstas se modifican habrá que repetir la propuesta a un nivel de jerarquía superior que difícilmente dará el visto bueno. (Álvarez C. , 2008, pág. 200).

### 4.6.3. El tiempo de la negociación

El tiempo es uno de los parámetros más importantes de una negociación, el tiempo tiene un valor económico y también estratégico con el transcurso del tiempo se modifican las circunstancias para todos. Pocas veces se puede negociar al margen del tiempo. Lo más frecuente es negociar contra él, es decir, lo corriente es que el paso del tiempo suponga un coste añadido al de la propia negociación y represente un acicate para llegar a un acuerdo lo antes posible.

En toda negociación el tiempo juega un papel fundamental. El tiempo es poder, por ello, es esencial controlarlo en nuestras negociaciones.

Tener tiempo es poder esperar el momento más favorable, pero en una negociación no se puede esperar indefinidamente el momento favorable, hay que cerrarla en una fecha límite.

Tanto las prisas como la falta de ellas, podemos considerarlo como factor que nos puede ofrecer mucha información sobre las intenciones de nuestro interlocutor o interlocutora y puede jugar a nuestro favor, pero también en contra. Podemos considerar el tiempo como una táctica dilatoria, la cual permite contrarrestar una situación de inferioridad en la negociación.

La negociación, en su desarrollo, no está sometida al principio de linealidad del tiempo, sino que éste se acelera a medida que la negociación avanza. El negociador o la negociadora, deberá tener muy claro:

1. Que el tiempo es un factor clave.
2. Que debe conseguir que el tiempo trabaje a su favor.
3. Que elegir el momento oportuno significa "poder".
4. Que deberá concentrar sus esfuerzos en el momento en que la negociación llega a su fin.

Quien negocia debe jugar con el tiempo a su favor y controlar el mismo en todo momento para que la situación no se le escape de las manos, una mala gestión de este factor puede llevar al incumplimiento del plazo determinado para la negociación, a la ruptura de la misma o a que no se llegue a un convenio entre las partes. (ANDALUCÍA, 2014, pág. 16).

## Conclusiones

Al culminar la investigación sobre el tema de gestión empresarial y su información financiera para evaluación de créditos y negociaciones de las empresas se concluye con lo siguiente:

Las generalidades de la información financiera y costo como estrategia fundamental para tener el control de las empresas, se deduce que es una herramienta trascendental para determinar la situación financiera de una organización, de modo que se logre una gestión financiera eficiente.

Los aspectos teóricos del análisis económico-financiero como proceso clave para optimizar la gestión económica y financiera de las organizaciones, estas podrán identificar los aspectos que muestran las condiciones en que operan las empresas con respecto a los indicadores financieros, facilitando la toma de decisiones gerenciales de acuerdo a la actividad empresarial.

Las principales incidencias de la evaluación de créditos como instrumento de crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones para una gestión de crédito responsable resulta necesario el cumplimiento de las obligaciones financieras para que las empresas no presenten desequilibrios que comprometan su liquidez y, por lo tanto, inversiones futuras.

Los principales aspectos de la negociación identifica estrategias y tácticas como métodos que puedan implementarse para lograr los objetivos trazados en las organizaciones, por consiguiente la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones entre las partes.

La gestión empresarial y su información financiera como herramienta básica de la planificación estratégica para evaluación de créditos y negociaciones en las empresas comprenden y otorgan control para mejorar el proceso de toma de decisiones, como también desempeña un rol esencial en el crecimiento y desarrollo de una entidad.

## Bibliografía

- Alejandra. (23 de Marzo de 2013). *Contabilidad de Costo*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de Contabilidad de Costo: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/02/costos-Unidad-2.pdf>
- Altahona, G. (29 de Febrero de 2016). *Contabilidad de Costos*. Recuperado el 27 de Octubre de 2022, de <https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r117822.PDF>
- Altahona, T. d. (2009). *Libro practico sobre contabilidad de costos*. México: CESA. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://www.academia.edu>
- Álvarez, C. (16 de Julio de 2008). Aspectos claves para el proceso de la negociación. *Libro Anuario*, 217. Recuperado el 20 de 10 de 2022, de Gestipolis: <http://servicio.bc.uc.edu.ve>
- Álvarez, H. (2001 de Octubre de 2001). Desarrollos teóricos en contabilidad. *Revista universidad del Quindío*, 70.
- ANDALUCÍA, F. (04 de Diciembre de 2014). Claves para una negociación exitosa. *Empresarias Autonomas*, 37.
- Añez, M. (22 de Febrero de 2020). *Gestipolis*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2022, de <https://www.gestipolis.com/aspectos-basicos-del-analisis-de-credito>
- Balanda, A. (2005). *Contabilidad de costos*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Misiones. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de [https://editorial.unam.edu.ar/images/documentos\\_digitales/Contabilidad\\_de\\_Costos-Alberto\\_Balanda.pdf](https://editorial.unam.edu.ar/images/documentos_digitales/Contabilidad_de_Costos-Alberto_Balanda.pdf)
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (Primera ed.). México: Pearson Education Inc.
- Burbano, J. E. (2008). *Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>

- Castrellón, Xiomara; Cuevas, Gianna Y Calderón, Rogelio. (18 de Marzo de 2021). La importancia de los estados financieros. *FAECO sapiens*, 60. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212240006/2212240006.pdf>
- Castro, J. (12 de Julio de 2021). *Corponet*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de <https://blog.corponet.com/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Ceupe. (12 de Marzo de 2021). *Ceupe Magazine*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de Ceupe Magazine: <https://www.ceupe.com/blog/la-negociacion.html>
- Chang ,Alba Y González , Nora. (11 de Noviembre de 2008). *Importancia de la contabilidad de costo*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no60/costos.pdf>
- Colin, J. (27 de 11 de 2008). *Contabilidad de costo* (Vol. I). México: McGraw-Hill. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Contabilidad-de-costos-.pdf>
- ConnectAmericas. (sf). *La información financiera es fundamental para tener el control de la empresa*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2022, de ConnectAmericas: <https://connectamericas.com/es/content/la-informacion-financiera-es-fundamental-para-tener-el-control-de-la-empresa>
- Costa, J. (28 de Febrero de 2008). *Comunicación Corporativa*. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de Comunicación Corporativa: <https://mouriz.wordpress.com>
- Cumpa, Darío; Mendoza,Heriberto Y Mendoza, Aldo. (2015). *El acceso al crédito y su relación con el desarrollo y la competitividad de las pymes del sector agrícola de Lima-Perú en 2015*. Lima, Perú: McGraw Hill. Recuperado el 2 de Septiembre de 2022, de [repositorioacademico.upc.edu.pe](http://repositorioacademico.upc.edu.pe)
- Da Silva, Carlos; Doyle, Baker, Chakib, Jenane Y Da Cruz, Sergio. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: Europa Edizioni srl. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de [www.fao.org](http://www.fao.org)
- De La Hoz Suárez, Betty; Ferrer, María Alejandra Y De La Hoz Suárez, Aminta. (10 de Octubre de 2018). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras. *Revista de ciencias sociales*, 14, 72. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <http://ve.scielo.org>

- De las Alas, E. (2014). *El arte de negociar*. (A. d. Industriales, Ed.) Madrid, España: Seshat Producción gráfica y visual.
- Eid, S. (Mayo de 2004). *Credito Agricola :Administración de riesgos y politica crediticia*. La Paz, Bolivia: Economic Opportunities Strategic Objective. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de [www.findevgateway.org](http://www.findevgateway.org)
- Galdos, C. (SF). Negociación. *Derecho y sociedad*, 35.
- Garcia, Arturo. (10 de Julio de 2014). *Amortizaciones*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://alexandertelleria.com/wp-content/uploads/2017/02/amortizaciones.pdf>
- Inchicahui , Miguel. (30 de Diciembre de 2008). *Fundamentos teóricos de la contabilidad del conocimiento y su incidencia en la auditoría del capital intelectual*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de [uv.mx/personal/alsalas/files/2013/08/INFORMACION-FINANCIERA.pdf](http://uv.mx/personal/alsalas/files/2013/08/INFORMACION-FINANCIERA.pdf)
- Jaramillo, Henry Y Chiliquinga , Manuel. (05 de Marzo de 2020). Los Costos de Producción. *Revista Espacios*, 8. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022
- Joseph, A. (09 de Agosto de 2019). Elementos del Sistema de Información Contable . *Contabilidad para todos*, 10. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://contabilidadparatodos.com/author/admin/>
- Juaréz, M. (17 de Marzo de 2006). *Amortizaciones*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1238/docs/unidad4.pdf>
- León, Carlos Y Otros. (07 de Noviembre de 2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. (Eumed.net, Editor) Recuperado el 22 de Agosto de 2022, de [www.eumed.net/libros/2007c/318/](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/)
- Lezama, Noemi; Hernández, Antonio Y Lezama, Lino. (Julio de 2017). Gestión Empresarial Competitiva de los Agronegocios. *Revista de Economía & Administración*, 14(2), 85.
- Louzao, B. (27 de Marzo de 2019). Negociación. *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Perú*, 8.
- Mengual, A. (03 de Julio de 2020). *MBA Online*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de MBA Online: <https://www.mbaonline.es/blog/origen-de-la-negociacion.html>



- Miranda, M. d. (08 de Febrero de 2006). Importancia de los sistemas de información contable en empresas colombianas: implementación y cambios organizacionales. *Ciencias Sociales*, 63. Recuperado el 07 de Septiembre de 2022, de <https://ciencia.lasalle.edu.co>
- Nogueira, D. (15 de Mayo de 2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. *Análisis económico-financiero*, 38, 90.
- Ortiz, H. (Febrero de 2010). *Bogotá Emprende*. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/2doc\\_flujocaja.pdf](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/2doc_flujocaja.pdf)
- Padilla, G. (2003). *Tutorial para la asignatura costo y presupuesto*. México: Fono FCA. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/3/costos\\_y\\_presu.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/3/costos_y_presu.pdf)
- Palepu, Paul Y Krishna , G. (22 de Noviembre de 2000). *La asimetría de información, divulgación de información empresarial y de los mercados de Capital: Una revisión de la literatura de divulgación empírica*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <http://ssrn.com>
- Palomo, B. (01 de Mayo de 2021). Importancia de la información financiera en la toma de decisiones. *FAECO sapiens*, 4, 11. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://www.academia.edu>
- Pereda, F. (2019). ¿Cómo elaborar un flujo de caja? *Asesor empresarial Revista de Asesoría Especializada*, II, 20. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de <https://www.google.com/url?sa=como-elaborar-un-flujo-de-caja.pdf>
- Puchol, L. (2009). *El libro de la negociación* (Tercera ed.). México: Diaz de santos.
- Puentes, L. (2008). Sistemas Contables. *Proceso Contable*, 25.
- Pujol, A. (2006 de Enero de 2009). *Información Financiera*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de Información Financiera: <https://cursos.aiu.edu/Fundamentos0AdministracionFinanciera/PDF/Tema.pdf>
- QuickBooks. (03 de Noviembre de 2021). *Qué es un Sistema contable*. Recuperado el 2022 de Octubre de 03, de Qué es un Sistema contable: <https://quickbooks.intuit.com/global/resources/es/contabilidad/que-es-un-sistema-contable/>

- Risk Y Broking. (13 de Enero de 2022). *Una ventana hacia el futuro de la consultoría de riesgos, personas y capital*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de Una ventana hacia el futuro de la consultoría de riesgos, personas y capital: [willistowerswatsonupdate.es](http://willistowerswatsonupdate.es)
- Rodriguez, A. (11 de Junio de 2019). *Características de sistemas contables*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2022, de Studocu: <https://www.studocu.com/co/document/universidad-cooperativa-de-colombia/sistemas-contables/caracteristicas-de-sistemas-contables/>
- Rodriguez, R. (2012). *¿Eres un buen negociador?* (Segunda ed.). (C. GALICIA, Ed.) Galicia, España: Producciones khartum SL. Recuperado el 05 de Octubre de 2022
- Roldan, P. (29 de Mayo de 2017). *Economipedia*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com>
- Romero, Á. (2010). *Principios de Contabilidad*, (Cuarta ed.). México: Mc Graw – Hill.
- Rosillón, A. (10 de Diciembre de 2009). Financial Analysis: A Key Technique for Efficient Financial Management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14.
- Sánchez de los Santos, K. (2012). *Costos I* (Primera edición ed.). México, Sonora: Penguin Random House. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de [https://www.academia.edu/Costos\\_I\\_Cristobal\\_del\\_Rio](https://www.academia.edu/Costos_I_Cristobal_del_Rio)
- SN. (11 de Febrero de 2009). *Universidad Pedro de Gante*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://www.upg.mx>
- Soria, A. (16 de Junio de 2020). *Circulantis*. Recuperado el 29 de Agosto de 2022, de Circulantis: <https://circulantis.com/blog/analisis-economico-financiero/>
- Sulca; Gabriela, Paguay, Efraín Y Espinoza, Verónica. (Enero de 2016). *Análisis Financiero*. Quito: Planeta Ecuador. Recuperado el 29 de Agosto de 2022, de [www.dspace.uce.edu.ec](http://www.dspace.uce.edu.ec)
- UNIR. (04 de Noviembre de 2021). *Universidad Internacional de La Rioja*. Recuperado el 10 de Octubre de 14, de <https://mexico.unir.net/economia/noticias/negociacion-empresarial>
- Villar, A. (7 de Octubre de 2014). *Clearpoint*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de Clearpoint: <https://www.clearpoint.org/es/blog/factores-que-influyen-en-su-credito>

Westreicher, G. (24 de Mayo de 2018). *Economipedia.com*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de *Economipedia.com*: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-credito.html>